



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Propuesta de modelo de trabajo óptimo para mejorar la rotación voluntaria de personal y el “choque entre generaciones”: Análisis de cinco agencias de marketing digital

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración
Campo de conocimiento: Organizaciones

Presenta:
Jazmin Calva Aguilar

Tutor:
M.P.U.R. Juan Martín Sandoval De Escurdia
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, febrero 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

A mi familia.

Agradecimientos

En enero de 2018 ingresé a la Maestría en Administración de Organizaciones con muchos sueños y expectativas. Realizar un estudio de posgrado en la gloriosa Universidad Nacional Autónoma de México era uno de mis grandes sueños. Esta institución no sólo me ha forjado desde la preparatoria, también me ha brindado extraordinarias vivencias, desde conocer gente invaluable (profesores y amigos) hasta irme de intercambio. Me siento orgullosa de formar parte de su plantilla estudiantil, porque una vez eres estudiante, pero siempre serás universitario.

Durante todo el posgrado conté con el apoyo incondicional de mis padres, los cuales son el vívido ejemplo de la constancia y esfuerzo. Me siento satisfecha de poder dedicarles este proyecto de investigación. Sin sus consejos, regaños y orientación no sería la mujer obstinada de ahora. Rebeca y Margarito, ustedes me enseñaron a aferrarme por mis sueños y buscar los caminos necesarios para alcanzarlos. Gracias.

Reconozco el soporte y amor brindado por mi hermana Jacqueline, siempre me ha escuchado, ayudado, aconsejado y jalado las orejas desde que tengo uso de memoria. Eres la mejor hermana que la vida me pudo dar, a pesar de muchas pruebas a las cuales nos hemos enfrentado. Gracias por ser mi cómplice de travesuras, mi maquillista personal y mi guía ante desaciertos. Te quiero mucho.

Por otra parte, agradezco a los miembros más peludos y escandalosos de mi familia, mis perritos. Paloma, eres la cuadrúpeda más enojona que conozco, pero a la que más adoro. Azuka gracias por quedarte hasta la madrugada mientras yo me estresaba con la tesis, fuiste un gran apoyo. Galancito, eres el regalo más bello que la vida me pudo dar, el guardián más bello que habita en el cielo. Te amo.

Esta dedicatoria no estaría completa sin mis amigos, esas personas que enriquecen y llenan la vida de extraordinarios recuerdos y carcajadas. Comienzo nombrando a mi grupo más cercano desde la secundaria: Anubis Castro, Minerva Díaz y Crystal De Julian, gracias por la amistad de tantos años. Las quiero hartas.

Durante la preparatoria tuve la bendición de cultivar grandes amistades, entre ellas, Erica Ramírez, Jonatan García, Carlos Tinoco y Ángel Moyado. Tal vez no los vea tan seguido pero siempre están en mi mente. Son, por mucho, lo mejor que me pasó en la gloriosa Prepa 2.

La Facultad de Ciencias Políticas y Sociales fue mi cuna de aprendizaje durante cuatro años y medio en donde no sólo estudié Ciencias de la Comunicación, también conocí íntimos y grandes amigos. Gracias Marisol Aldana, Atenea Ortiz, David Rodríguez, Tanya Morales y Víctor Gloria. Tenerlos en mi vida es un gran regalo.

En los últimos años de mi carrera profesional tuve la fortuna de encontrarlos: Víctor López y Juan García, gracias. Ustedes han sido cómplices de fiestas y largas jornadas laborales. Muy largas. Son increíbles. Un reconocimiento especial a Israel Andrade, fuiste, eres y serás mi héroe metodológico; y a Gerardo Preciado y a sus invaluable consejos.

Estudiar el posgrado no hubiera sido tan maravilloso sin su compañía, ya sea en el aula de clases o cubriendo actividades de becario: Ana Welsh, Paula López, Aline Cedillo, Louis Sierra, Eduardo Mondragón, Alfredo Millán, Alberto Pinzón, Juan Pablo Serrat, Iván Valladares, Carlos Alvarado y, sobre todo, Vianey Cervantes. Mujercita, gracias por acompañarme en la maravillosa, increíble e inmejorable experiencia de mi vida: irnos a Lugo. En Galicia cree una familia extraordinaria, compuesta de muchas nacionalidades, risas, fiestas y bolos. Guardo con gran ahínco nuestras aventuras. Los quiero, Isabel Sosa, Carlos Meraz, Gabriel Ferreira y Ester Gerônimo.

Culminar esta investigación no hubiera sido posible sin la ayuda de mi asesor Juan Martín Sandoval De Escurdia. Agradezco su orientación y múltiples consejos. Por otra parte, reconozco el gran aprendizaje obtenido de mis profesores Sergio Carranza, Octavio Muñoz y, mi maestra de intercambio, Paula Vázquez.

Por último, y el más importante agradecimiento, es a mí misma. A pesar de los contratiempos surgidos para finalizar este proyecto de investigación, siempre me mantuve en pie. Culminar una etapa siempre es difícil pero con la ayuda de los seres queridos se sobrelleva mejor, por eso una vez más: GRACIAS A TODOS.

Jazmin Galva Aguilar

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL	4
1.1 ¿QUÉ ES UNA AGENCIA DE MARKETING DIGITAL?	4
1.1.1 SERVICIOS.....	9
1.1.2 ESTRUCTURA DE TRABAJO.....	12
1.2 AGENCIAS SELECCIONADAS	15
1.2.1 EMPRESA 1	15
1.2.2 EMPRESA 2	16
1.2.3 EMPRESA 3	16
1.2.4 EMPRESA 4	17
1.2.5 EMPRESA 5	17
1.2.6 EMPRESA 6	18
1.2.7 EMPRESA 7	18
CAPÍTULO 2 ROTACIÓN DE PERSONAL	20
2.1 ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	20
2.2 ROTACIÓN DE PERSONAL EN MÉXICO	25
2.3 PRINCIPALES MOTIVOS QUE ORIGINAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL: UN ENFOQUE TEÓRICO A PARTIR DE LOS CONCEPTOS: MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN	30
2.3.1 MOTIVACIÓN.....	33
2.3.2 LIDERAZGO.....	45
2.3.3 COMUNICACIÓN	49
2.4 DEFINICIÓN DE HOME OFFICE	56
CAPÍTULO 3 GENERACIONES	61
3.1 DEFINICIÓN DE GENERACIÓN.....	61
3.2 GENERACIÓN <i>BABY BOOMER</i>	65
3.3 GENERACIÓN X.....	69

3.4	<i>MILLENNIALS</i>	72
3.5	DEFINICIÓN DE CHOQUE.....	79
3.5.1	CHOQUE CULTURAL.....	80
3.5.2	CHOQUE GENERACIONAL.....	83
	CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA.....	86
4.1	METODOLOGÍA.....	86
4.2	DETERMINACIÓN DE ENCUESTAS.....	94
4.3	INCORPORACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	100
4.4	INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	136
	CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES, RESULTADOS Y PROPUESTA DE MODELO DE TRABAJO ÓPTIMO PARA MEJORAR LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL.....	138
5.1	CONCLUSIONES GENERALES Y FINALES.....	138
A.	CONCLUSIONES GENERALES.....	138
B.	CONCLUSIÓN FINAL.....	143
5.2	PROPUESTA DE MODELO DE TRABAJO ÓPTIMO PARA MEJORAR LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL.....	144
	REFERENCIAS.....	151
	APÉNDICE.....	164
	ANEXO 1 - BITÁCORA.....	164
	ANEXO 2 – CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS.....	171
	ANEXO 3 – CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS.....	178
	ANEXO 4 - ENTREVISTAS.....	187

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se enfocó a todo el personal que existe en una agencia de marketing digital: operativos, administrativos y directivos, con diferente grado de responsabilidad, compromiso, necesidades y problemáticas. El Marco teórico de esta investigación se enfoca en el Enfoque humanista de la administración y los siguientes conceptos: rotación de personal, la rotación voluntaria de personal, generaciones, choque y marketing digital.

La evolución tecnológica ha permitido que las empresas se acerquen con sus clientes a través de diversas plataformas: redes sociales o aplicaciones. Las compañías destinadas a la publicidad tuvieron que renovarse y adaptarse a la era digital, así surge el marketing digital. Este tipo de mercadotecnia se enfoca en realizar estrategias para informar, conservar y conseguir clientes potenciales, a través de videos, fotos, aplicaciones, concursos o embajadores/*influencers*. La marca logra tener un acercamiento con su público objetivo y las agencias son los responsables del éxito virtual. En el capítulo 1 se establece cómo funciona este giro.

El fenómeno de rotación de personal se realiza de dos maneras: 1) el empleado decide abandonar la empresa (rotación voluntaria) y 2) la empresa corta el lazo laboral con el empleado (despido). En esta investigación se analizó sólo el primer tipo de rotación. A partir de lo expuesto, podemos decir que un acercamiento teórico mayor lo obtenemos a partir de la Teoría de las Relaciones Humanas, o también conocida como, Escuela Humanista de Administración, en donde expresa que el dinero no es el factor laboral más importante para el trabajador, si no la motivación, el liderazgo y la comunicación. Esta teoría y otras más se retoman en el capítulo 2.

La rotación de personal es un problema grave para las empresas, las cuales se tardan entre 4 a 5 semanas en promedio para encontrar a un personal capacitado, el cual pondrán a prueba durante tres meses para calificar y conocer el desempeño

laboral del nuevo integrante. Por lo tanto, las compañías invierten en promedio medio año para que las labores tomen su curso de nueva cuenta, eso sin contemplar que el candidato elegido no cubra las necesidades de la empresa y comience, de nueva cuenta, el proceso de selección.

La rotación de personal se ha acentuado en los últimos años debido al choque de generaciones que laboran actualmente. Las aspiraciones, necesidades y pensamientos no son las mismas entre *Baby Boomer*, Generación X y *Millennials*, sobre todo en el ámbito laboral, en donde los *Millennials* buscan tener un equilibrio entre su vida profesional y personal. En el capítulo 3 se brindan las características de las generaciones mencionadas.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) indicó que en México “se trabaja en promedio 2,255 horas anuales, unas 43 horas a la semana” (“Crees que trabajas demasiado”, 2018, párr. 2) y eso no quiere decir que se tenga mayor productividad, al contrario, cuenta con un desempeño bajo. Los empleados trabajan muchas horas pero no son productivos y la aplicación del *home office* como parte de una jornada de trabajo es casi inexistente.

La rotación de personal o rotación de recursos humanos es un concepto que ha sido analizado desde hace muchos años porque tiene implicaciones sociales y económicas importantes para la empresa y para el país. En años pasados la rotación de personal no era elevada debido a que las personas buscaban tener una estabilidad laboral y envejecer hasta ser jubilados; pero con los cambios en las políticas empresariales, la falta de compromiso de los dueños por otorgar prestaciones y la evolución tecnológica actual, este fenómeno social ha incrementado. Además, se debe contemplar que las necesidades laborales de las personas cambian según su edad, en donde hay características políticas, económicas, culturales y tecnológicas muy específicas que los caracterizan. Las generaciones cambian con el paso del tiempo. Las situaciones históricas o culturales que unen a la población se pierden con los años para crear nuevos paradigmas. Como resultado, se crea un “choque” entre generaciones debido a que los intereses no son los mismos.

El movimiento constante de personal tiene un impacto a nivel producción en las empresas, ya sea en mano de obra o intelectual. La curva de aprendizaje para los nuevos empleados no siempre es sencilla, por eso es importante que la compañía preserve a su personal. El empleador debe otorgarle un salario justo, un horario flexible y cubrir con sus necesidades personales de crecimiento.

CAPÍTULO 1

AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL

1.1 ¿QUÉ ES UNA AGENCIA DE MARKETING DIGITAL?

En el presente capítulo se explica qué es una agencia de marketing digital, los servicios que se ofrecen en este giro empresarial, la estructura de trabajo y se informa de manera breve y puntual sobre la historia de las agencias que fueron analizadas.

El avance tecnológico de las últimas décadas ha modificado usos y costumbres de las personas. A través de una computadora, laptop, teléfono inteligente (Smartphone) u otro dispositivo electrónico, las personas pueden acceder a mucha información y así conocer diferentes culturas, profundizar en sus raíces históricas, informarse sobre nuevas investigaciones, adquirir productos, estudiar en línea algún curso, diplomado, licenciatura o maestría, hasta crear lazos afectivos con gente del extranjero o del mismo país, etcétera. Los paradigmas de las personas cambian y su nivel de exigencia con las marcas también.

En la actualidad, los internautas no sólo piden mantenerse informados, también informan, es decir, son *prosumers* (consumidor y productor de información). Este concepto se define como “aquel individuo capaz de generar contenido, comentarios y opiniones respecto a una empresa y a sus productos y servicios. Es aquel consumidor inquieto que no se conforma con la información que le llega de la misma empresa, sino que busca por sus propios medios contenidos para complementarla” (Mejía, 2019, párr. 3).

Las empresas se han moldeado a las nuevas peticiones de sus usuarios, en donde requieren de una atención inmediata en redes sociales, en caso contrario,

exhibirán la falta de compromiso de la compañía. Para ello, es importante brindar información clara, concisa y puntual sin descuidar la calidad del producto y/o servicio.

En los últimos años se ha renovado el giro empresarial de la publicidad y se crearon las agencias de **marketing digital**, las cuales están orientadas a atender la necesidad de inmediatez de los usuarios, crear estrategias bien definidas para la comercialización de productos, brindar servicios de monitoreo para identificar áreas de oportunidad para la marca, entre otros servicios.

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas. (¿Qué es y cómo funciona?, (s.f.), párr. 1).

En un artículo de la *Revista Merca 2.0* (2013) se rescatan tres definiciones sobre este concepto. La primera realizada por el *Digital Marketing Manager* de Reliabelsoft.net, Alex Chris:

La construcción de conciencia y promoción de una marca usando todos los canales digitales disponibles: Web, SEM (que incluye el SEO y el sistema de publicidad de pago por click), smartphones, mercados móviles (Google Play, Apple Store), marketing por email, banners publicitarios online y social media. (“3 definiciones”, 2013, párr. 3).

La segunda proviene del Diccionario de Negocios:

La promoción de productos o marcas mediante varias vías de medios electrónicos. Los medios que pueden ser usados como parte de una

estrategia de mercadotecnia digital de un negocio pueden incluir esfuerzos de promoción vía internet, social media, teléfonos móviles, billboards electrónicos y también mediante la televisión y la radio. (“3 definiciones”, 2013, párr. 4).

Y la tercera es proporcionada por el sitio especializado en tecnología, Techopedia:

Un término que refiere a diferentes técnicas promocionales enfocadas a alcanzar clientes mediante vías tecnológicas. El marketing digital tiene una extensa selección de servicios, productos y técnicas de mercadotecnia para la marca, que generalmente usan el internet como el principal medio promocional, en adición a la TV y la radio tradicional. Al marketing digital también se le conoce como “marketing de internet” pero sus procesos actuales difieren, ya que el digital está considerado como más orientado a ciertos sectores, más medible y con más posibilidades de ser interactivo. (“3 definiciones”, 2013, párr. 5).

Como se puede apreciar, utilizar redes sociales es importante para cualquier compañía porque permite conocer la opinión que tienen los consumidores de sus productos y servicios.

El Marketing Digital es un componente del comercio electrónico. Puede incluir la gestión de contenidos, las relaciones públicas, el servicio al cliente y las ventas. El comercio electrónico y Marketing Digital se han vuelto más populares en la medida en que los proveedores de Internet se están volviendo más accesibles. Más de un tercio de los consumidores que tienen acceso a Internet en sus hogares afirman haber utilizado Internet como medio para realizar sus compras. (“Estrategias de Marketing”, (s.f.), párr. 1).

Con base en las definiciones expuestas con anterioridad, se puede concluir que el marketing digital es la implementación de estrategias de comercialización a través de internet, en donde se contemplan las variables de inmediatez, interactividad, segmentación especializada, medición y monitoreo en tiempo real. El internauta juega un papel importante dentro de la era digital y debe ser contemplado dentro de las estrategias.

En la actualidad cualquier persona con acceso a internet puede adquirir diversos productos, desde nacionales hasta internacionales. Las relaciones mercantiles se han renovado y pueden darse entre empresas o empresa-usuario, esa es una ventaja de la Web.

Como se observa, el marketing digital surge a partir del avance tecnológico de la sociedad y las nuevas necesidades de los usuarios. Las empresas se obligan a cambiar su forma de proceder para continuar vendiendo y seguir en la mente del consumidor, la publicidad cambia y las estrategias también. Las vacantes laborales son reestructuradas y se crean nuevos puestos para atender con inmediatez a las dudas, comentarios y peticiones del producto/servicio.

Una agencia de marketing digital debe estudiar y conocer a su cliente, los productos y servicios que ofrece y sus objetivos empresariales y económicos. De esta manera se podrá crear una estrategia digital personalizada:

- Se detectan las necesidades digitales del cliente.
- Se establece un calendario de acciones (creación, revisión, modificación y publicación de contenido, creación de estrategias, levantamiento de imágenes, calendarización de pautas, etcétera.)
- Se indican las herramientas digitales a utilizar para el monitoreo de las publicaciones.

- Se propone un plan de pauta con un monto aproximado de inversión para tener mayor alcance. También se determina qué tipo de publicidad de utilizará y la red social a utilizar.
- Se determinar o acopla el estilo y la imagen gráfica del cliente a medios digitales.

Las agencias serán las encargadas de todas las acciones digitales de la empresa, cuenta con especialistas para enfocarse en el ROI (retorno de inversión) y así se obtengan ventajas económicas para el cliente.

Una Agencia de Marketing Digital cuenta con un equipo integral de diseñadores gráficos, programadores webs, creativos, especialistas en publicidad digital, analistas y ejecutivos de cuentas. Debe haber personal jerárquico con una vasta experiencia en negocios. Estos caminos recorridos previamente son los que facilitan la compenetración de la agencia con la actividad del cliente, sin esta experiencia es muy difícil zanjar la enorme distancia de comprensión que permite entender las virtudes, defectos y demás características del producto o servicio que se va a promover. (“¿Qué hace una”, (s.f.), párr. 4).

Las compañías contratan los servicios de una agencia por la especialización y experiencia con la que cuentan. En ocasiones las empresas desean crear un área destinada a medios digitales, pero les resulta más caro porque no sólo se requiere de comprar equipos y herramientas, también se debe contratar gente especializada para alcanzar los resultados propuestos.

Las agencias de marketing digital se enfocan en: 1) Traducir los objetivos empresariales de sus clientes en contenido de interés y gran impacto para redes sociales, 2) Crear lazos con los consumidores, 3) Escuchar las necesidades y exigencias del mercado y traducirlas en acciones y 4) Mejorar y/o fortalecer la imagen de su cliente, por lo tanto, se debe capacitar al personal para indicar el estilo y modo de

contestar a los usuarios. Es indispensable tener un contacto directo con el cliente debido a que surgen situaciones complicadas en redes sociales que no pueden ser manejadas con el protocolo brindado a la agencia.

Como se puede observar, la mercadotecnia realizada en internet es muy absorbente. Los clientes desean ser escuchados y atendidos y la paciencia no es una de sus principales virtudes.

1.1.1 SERVICIOS

Las agencias de marketing digital ofrecen diferentes servicios orientados al crecimiento de la comunidad, presencia en Internet y redes sociales, posicionamiento de un producto en la mente del consumidor e incrementar el número de ventas. Para saber si la estrategia implementada está siendo exitosa, se deben realizar reportes semanales, quincenales o mensuales según las necesidades del cliente.

Generalmente, las agencias cuentan con un equipo orientado a trabajar bajo presión e inmediatez, sobre todo si existen acontecimientos que se vuelven virales en redes sociales y, en ocasiones, algunas marcas decidan sumarse a la conversión digital.

Algunos de los servicios que ofrecen las empresas digitales son:

- Creación y difusión de contenido: Proponer y crear contenido de calidad que represente a la marca y sea agradable para los usuarios. Se debe ofrecer información valiosa, evitar el uso excesivo de texto, imágenes de calidad y un mensaje claro. Si un contenido está bien diseñado es más probable que se viralice. Es importante conocer al *target* (público objetivo).

- Posicionamiento: Crear estrategias concisas y óptimas para lograr un posicionamiento de la página web y redes sociales.
- Análisis y optimización: Para saber si se está realizando una adecuada estrategias e implementación, es indispensable analizar las acciones realizadas hasta ese momento con diversas herramientas de monitoreo y, con base en resultados, determinar si se modifican o no.
- Listening: Por medio de herramientas especializadas se busca información en Internet o redes sociales para saber qué se está diciendo de la empresa, marca, campaña, producto o servicio.
- Pauta publicitaria: Invertir dinero en determinadas publicaciones, se selecciona el público objetivo, intereses o palabras claves según la plataforma a utilizar. La inversión se hace directamente en la plataforma y las agencias cobran una comisión por manejar la pauta.
- Diseño web responsivo: Crear un sitio web que pueda adaptarse a cualquier tipo de dispositivos: computadora de escritorio, *Tablet* o *Smartphone*.
- Aplicaciones: Realización de aplicaciones para dispositivos electrónicos.

Existen agencias publicitarias 360 las cuales no sólo ofrecen el servicio digital, también realizan campañas publicitarias ATL (*Above The Line*, sobre la línea) y/o BTL (*Below The Line*, bajo la línea). El primero se caracteriza porque utiliza medios de comunicación masiva (impresos, televisión, radio y revistas), la retroalimentación no es inmediata y la efectividad de las estrategias es difícil de medir. La segunda se determina por el uso de canales de comunicación directa, son más económicos que el ATL, la retroalimentación es inmediata y sí se puede medir la efectividad de la publicidad.

¿QUÉ ESPERAR DE UNA AGENCIA de Marketing Digital?

Seis aspectos que deben cumplir para tu negocio mediante la definición eficiente de una estrategia de marketing digital.

01

DEFINIR OBJETIVOS



Cada negocio es único: tu agencia debe ayudarte a *definir un plan claro de marketing* y a cumplir cada meta.

02

EL MENSAJE CORRECTO



Según los objetivos, la agencia debe *ayudarte a generar contenido* para lanzar diferentes tipos de mensajes.

03

DEFINIR EL PÚBLICO META



Mediante un estudio, la agencia debe *identificar qué redes sociales prefieren* y qué información están buscando para determinar fácilmente tu estrategia de contenido.

04

USAR LOS CANALES DIGITALES CORRECTOS



Tu agencia debe analizar necesidades y recursos, *y elegir los canales y plataformas que le den mayor cantidad de leads de calidad* al menor costo.



Figura 1 ¿Qué esperar de tu agencia de marketing digital? (2018). Recuperado de <https://www.grou.com.mx/blog/qu%C3%A9-resultados-esperar-de-tu-agencia-de-marketing-digital>

1.1.2 ESTRUCTURA DE TRABAJO

Las empresas exitosas no sólo tienen la capacidad de ver áreas de oportunidad en el mercado, también cuentan con una organización interna definida que los ayuda a materializar sueños, metas y aspiraciones empresariales: un organigrama. Éste varía según el tiempo, el giro y las necesidades de las compañías.

Las agencias de marketing digital se caracterizan por ser relativamente nuevas en el mercado. Si bien es cierto que existen agencias de mercadotecnia desde hace años, la incorporación de la tecnología modificó su estructura interna. Por lo tanto, organigramas, vacantes y actividades laborales se reajustaron a las nuevas necesidades. No existe un organigrama definido para este giro como lo hay para hospitales, cadena de restaurantes, tiendas departamentales, etcétera.

La mayoría de las agencias digitales crean y modifican su estructura de mando conforme al número de clientes y las necesidades de estos. Como resultado, existen trabajadores que cubren más de dos puestos hasta que la estabilidad de la agencia mejore y contraten más personal. Si la empresa ya está consolidada, se pueden abrir áreas relacionadas al mundo digital: planeación, diseño, producción, programadores, etcétera; más las áreas correspondientes a cualquier compañía: recursos humanos, contabilidad, sistemas, dirección, etcétera.

A pesar de que cada agencia cuenta con una manera personalizada de organizar a su equipo de trabajo, existen acciones específicas que se deben respetar: atraer prospectos, convertir en clientes y cerrar negociaciones. Pueden ser desempeñadas por una sola persona o un equipo en específico.

En la (Figura 2) se observan las áreas existentes en las agencias de marketing digital, aunque no esté estructurado en forma de organigrama.

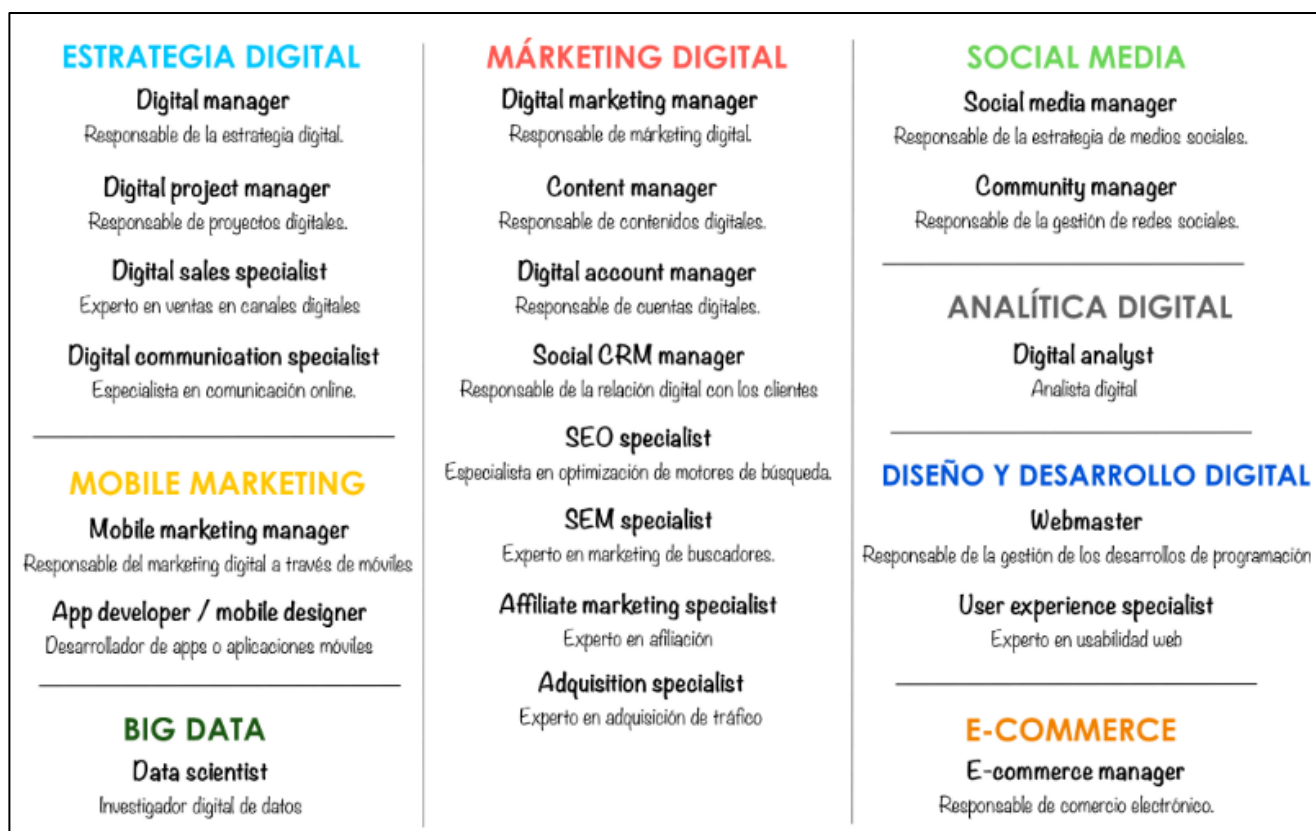


Figura 2 Quién es cada uno en el organigrama del Marketing Digital, Rodríguez (2018). Recuperado de <http://www.strategiaonline.es/quien-es-cada-uno-en-el-organigrama-del-marketing-digital/>

Como se puede observar, las empresas cuentan con una estructura de trabajo especializada la cual se reajusta al tamaño de la empresa. “En México hay 3,933 agencias de publicidad, según datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), de las cuales 91.7% tienen entre uno y 30 trabajadores, es decir, son micro y pequeñas empresas de acuerdo a la medición económica de la Secretaría de Economía”. (López, 2018, párr. 2).

1.2 AGENCIAS SELECCIONADAS

Las agencias seleccionadas para esta investigación se retomaron del artículo Las 20 mejores agencias de marketing digital en México (2018) escrito por Susana Galeano. Posteriormente, se analizó en cuál de esas agencias se tenía un contacto para poder realizar las encuestas sin tantos contratiempos. Con la finalidad de proteger la identidad de las empresas, se cambió el nombre.

1.2.1 EMPRESA 1

Agencia de publicidad y comunicación integrada con 15 años de experiencia dentro del mercado. Se caracteriza por contar con una amplia gama de perfiles para lograr estrategias adecuadas para una marca. Según el portal de la empresa, cuentan con estrategias y planeadores digitales, así como creativos, diseñadores, programadores, animadores, escritores, filósofos, etcétera.

La Empresa 1 brinda los siguientes servicios: diseño y UX, tecnología /R&D, métricas y big data, social media, producción de video, planeación y compra de medios, estrategia, creatividad, transformación digital y comercio electrónico. Algunos clientes que tiene son: Danonino, Nissan, Minino Plus, PepsiCo, Ganador, Vicky Form, Bonafont, Telcel, entre otros.

1.2.2 EMPRESA 2

Comenzó su historia hace 9 años dentro de las instalaciones de un Starbucks. Actualmente, se encuentra en 24 países del mundo y está posicionada dentro del mercado debido a que ofrece a sus clientes soluciones 360 en el ámbito creativo, tecnología, medios, planeación y social media.

Esta agencia se caracteriza por interactuar con clientes y consumidores en tres áreas: transformación de negocios, diseño de experiencias y activación de comercio (ventas). Algunas marcas que forman parte de su portafolio son: Banamex, Pepsi (pepsilindros), Huawei Latam.

1.2.3 EMPRESA 3

En 1997 Pablo Hernández funda la Empresa 3, la cual es una agencia de marketing digital que ayuda a las marcas a conectar con sus clientes, para ello ofrecen mejores diseños de plataformas, crean experiencias digitales y contenidos atractivos.

Los servicios que ofrecen son: publicidad, estrategia digital, nube de marketing y lealtad digital, diseño, medios de comunicación social, análisis y rastreo, contenido de alojamiento web, entre otros. Algunos de sus clientes son: Coca Cola, Diageo, Visa, Grupo Bimbo, Nacional Monte de Piedad, La Costeña, Rotoplas, Grupo BMV, entre otras.

1.2.4 EMPRESA 4

La Empresa 4 es una agencia digital dedicada a brindar soluciones de marketing digital, se enfoca en resultado a través de un cuidadoso manejo de información. Dentro de sus principales servicios está: investigación, análisis y estrategia, desarrollo de plataformas, social media, servicio creativo, producción de contenido y compra de pauta.

Algunos de sus clientes son: Nescafé, Oreo, Ocesa, Purina, Mabe, Lala, Farmacias del ahorro, Aéropostale, Novartis, Ritz, Museo de cera, Ripley ¡Aunque ud no lo crea!, Maggi, entre otras.

1.2.5 EMPRESA 5

La Empresa 5 es una de las agencias globales más importantes en la industria de las comunicaciones. Se caracteriza por ofrecer soluciones estratégicas en las siguientes áreas: planificación y compra de medios digitales, medios de marca, creación de contenidos, publicidad en display digital, respuesta directa digital, marketing en motores de búsqueda, optimización en motores de búsqueda (SEO), pago por clic, redes sociales, móviles, datos y análisis, televisión, impresos, radio, estrategias e *insights*, planificación y servicio al cliente, planeación estratégica, investigación de perspectivas y modelado, entre otros servicios.

Algunos de los clientes son: Danone, L'Oréal, GNP, Peugeot, Banorte, La Costeña, Liverpool, entre otros.

1.2.6 EMPRESA 6

Es una agencia mexicana creada en el 2007, se creó a partir de la curiosidad de un grupo de amigos con intereses diversos, pero con gusto por lo digital. En sus inicios, el equipo de trabajo estaba compuesto por músicos, desarrolladores, ingenieros, periodistas y otros creativos. En su portal indican que se caracterizan por ser curiosos, rebeldes y superar sus propios límites.

Los servicios que ofertan son: creación de contenido, monitoreo, realización de estrategias de pauta, levantamiento fotográfico, cobertura de eventos, creación de estrategias, etcétera. La Empresa 6 se ha caracterizado por tener un crecimiento sostenible año con año. Actualmente, cuenta con más de 220 colaboradores que se dedican en la industria del marketing digital y tiene presencia no sólo en México, también en San Pablo, Brasil.

Algunos de los clientes con los cuales ha trabajado o sigue trabajando son: Kellogg's, Grupo Bimbo, Wal-Mart, Mattel, Reebok y llegó a trabajar con varias marcas de la compañía en bebidas alcohólicas: Diageo

1.2.7 EMPRESA 7

Es una agencia menor de la Empresa 6, se constituyó en 2014 y se encuentra ubicada en la Ciudad de México. Se auto define como una agencia creativa multidisciplinaria.

Los servicios que ofrece es desarrollar propuestas digitales creativas para sus clientes, brindan soluciones integrales. El valor que tiene esta agencia radica en el entendimiento que tienen sobre el área de marketing y comunicación. Brinda servicios de creación de contenido, monitoreo, pauta, diseño, levantamiento de imágenes,

brindan informes semanales o mensuales sobre el desempeño de las redes sociales, etcétera.

Algunos de los clientes con los cuales ha trabajado o sigue trabajando son: Starbucks, Tequila Espolón, Ron Appleton Estate, Condonos Safe On de Pfizer, Grupo Modelo México, The Herschel, SEDEMA, Shampoo Caprice, entre otros.

Durante el capítulo uno se profundizó sobre qué es una agencia de marketing digital cómo se compone, cuál es su valor dentro del mercado y cuáles son sus labores. Estas empresas están renovando la forma de hacer publicidad, de escuchar, atender y cuidar al cliente y están creando nuevos puestos dentro de la industria que antes no existían. Debido a las exigencias de los usuarios, se requiere de un personal capacitado e involucrado con la marca, para ello es importante cuidar la fuerza de trabajo. En la actualidad existe fenómeno a observar en nuestro objeto de estudio: la rotación de personal, la cual se aborda en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2

ROTACIÓN DE PERSONAL

2.1 ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL

En el presente capítulo se explica qué es la rotación de personal, cuáles son los tipos de rotación que existen, cómo ha afectado este fenómeno a México y cuáles son los principales motivos que originan este cambio constante de empleo. Por último, se define qué es home office, la nueva modalidad de trabajo que muchas empresas han empezado a implementar.

La rotación de personal es un problema grave para las empresas debido a que se tardan entre 4 a 5 semanas, en promedio, para encontrar a una persona capacitada y que les inspire confianza. Generalmente las empresas brindan tres meses de prueba para calificar y conocer el desempeño laboral del nuevo integrante. Por lo tanto, se invierte medio año en promedio para que las labores tomen su curso de nueva cuenta, eso sin contemplar que el candidato elegido no cubra el perfil y comience de nueva cuenta el proceso de selección.

Durante el cuerpo de este trabajo se ha mencionado el concepto de rotación de personal, pero ¿qué significa? **La rotación de personal** o rotación de recursos humanos es un concepto que es constantemente analizado porque tiene implicaciones sociales y económicas importantes.

Décadas atrás la rotación de personal no era elevada debido a que las personas querían tener una estabilidad laboral para poder jubilarse en su vejez. “Si el hombre tiene muy pocas oportunidades para elegir, las probabilidades de que se conforme con su suerte serán mayores de lo que serían si se viera frente a un grupo de alternativas siempre creciente, que con frecuencia le retan a cambiar.” (Babson, 1978, p. 52).

Las personas no contaban con muchas opciones para crecer profesionalmente debido a que la educación superior sólo favorecía a unos cuantos, por lo tanto, gran parte de la población mexicana no contaba con estudios. Además, no existían tantas empresas internacionales en México, la economía del país se encontraba inestable y el valor de la moneda se había devaluado. Como resultado, las personas al encontrar un empleo estable con paga constante se resignaban a trabajar para esa empresa toda la vida.

Con los cambios en las políticas, la falta de compromiso de las empresas por otorgar prestaciones y la evolución tecnológica, el movimiento de personal sea ha incrementado. Para encuadrar teóricamente nuestro tema iniciaremos conociendo algunos conceptos:

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo. (Chiavenato, 1994, p. 153).

Entiéndase por recursos humanos como un recurso valioso para la empresa que permite la elaboración del trabajo de manera eficaz.

:

La rotación de personal, o también conocida con su anglicismo *turnover*, se caracteriza por el movimiento constante de empleados dentro de una compañía, los cuales serán sustituidos. Generalmente, las empresas están comprometidas en

contratar a un número igual o superior de personas para sustituir a los trabajadores que se fueron.

La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensarán las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 91).

Existen dos tipos de rotación de personal en una empresa: la primera es por iniciativa del trabajador (renuncia) y la segunda por iniciativa de la empresa (despido):

1. Separación por iniciativa del empleado (renuncia). Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el clima laboral o con ambos. Muchas organizaciones ofrecen incentivos económicos para hacer que la separación sea más atractiva, como los planes de separación voluntaria, cuando se pretende reducir el tamaño de su fuerza de trabajo sin enredarse con los factores nocivos de un recorte unilateral. Estos planes implican el pago de algunos meses de salario, dependiendo del tiempo que lleve en la empresa, y la extensión de la prestación de asistencia médico-hospitalaria durante algunos meses.

2. Separación por iniciativa de la organización (despido). Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despidos de colaboradores. Para reducir el impacto de esos cambios organizacionales, el remedio es recortar las horas extra, congelar las admisiones, reducir la jornada laboral, el trabajo en casa (home office) y, sobre todo, el reciclaje profesional por medio de un entrenamiento continuo e intensivo. Cuando el despido resulta indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con sus empleados o sindicatos, para evitar que baje el ánimo o la fidelidad, que afectan la productividad, minimizan las posibles acciones judiciales y asesoran a los extrabajadores a conseguir empleos comprobables en el mercado de trabajo por medio del *outplacement* (recolocación profesional). El *outplacement* es el proceso de recolocación conducido por empresas de consultoría contratadas por la organización que asesoran a sus exempleados a busca un nuevo empleo en el mercado de trabajo. (Chiavenato, 2009, pp. 91-92).

Para fines de este trabajo, la separación por iniciativa del empleado será igual a **la rotación voluntaria de personal**, en donde el trabajador decide cortar su relación laboral.

Si este fenómeno se repite de manera constante en una compañía, es necesario analizar qué está pasando, sobre todo porque genera costos para la empresa al liquidar a la persa, brindarle parte de su aguinaldo, prima vacacional y utilidades, invertir en agencias de reclutamiento, etcétera.

La rotación le cuesta muy caro a las organizaciones. Un estudio realizado por el American Institute of Certified Public Accountants arroja que el costo medio por la contratación de un empleado en la línea de montaje es de 300 dólares, de un vendedor detallista de 350 dólares, de una secretaria sube a 1000 dólares, de un programador de computadora llega a 2500 dólares y de un ingeniero alcanza 4901 dólares. La razón es que la rotación implica varios costos. (Chiavenato, 2009, pp. 92-93).

Como se puede observar, si se requiere de un perfil altamente especializado, los costos de reclutamiento se elevan debido a que el reclutador debe tener conocimientos claros sobre la vacante, habilidad para detectar que sea una persona comprometida y realizar pruebas específicas para determinar si el interesado cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para el puesto.

La aparición de tal transitoriedad ha añadido una nueva dimensión de costo que debe ser tomada en cuenta por el contador. Las estadísticas de cambio en el personal; los costos de reclutamiento y relocalización; la política de indemnización; los antecedentes de compensación por desempleo; el uso de las horas extras o el empleo de mayor número de trabajadores, la mano de obra temporal a base de sub-contrato, son todos ellos tópicos sumamente importantes en importantes en la sociedad industrial de hoy. No son tópicos que conciernan sólo al departamento de relaciones industriales. Con frecuencia, implican costos muy significativos y, consecuentemente, son de vital interés no sólo como asunto propiamente contable, sino, más importante, como preocupación para el ejecutivo financiero cuando asesora a la administración en las áreas de planeamiento. (Babson, 1981, p. 51).

En la (Figura 3) se observa el desglose de costos que cubre la empresa para reponer a un empleado:

Costos de reclutamiento	Costos de la selección	Costos de la información	Costos de la separación
Proceso de reclutamiento del empleado Propaganda Visitas a escuelas Atención a los candidatos Tiempo de los reclutadores Estudios de mercado Cuestionarios y costos de procesamiento	Entrevistas de selección Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento Aplicación y clasificación de test Tiempo de los seleccionadores Verificación de referencias Exámenes médicos y de laboratorio	Programas de investigación Inducción Costos directos de la formación Tiempo de los instructores Baja productividad durante la formación	Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo (vacaciones proporcionales, aguinaldo, etc). Pago de prestaciones. Entrevista de separación Costos de outplacement. Puesto vacante hasta encontrar sustituto.

Figura 3 Los costos de la reposición debido a la rotación, Chiavenato (2009).

La rotación de personal no sólo tiene implicaciones económicas en la empresa, también en su imagen, ya que se infiere que estos lugares no brindan las herramientas, conocimientos o paga necesaria para que los trabajadores decidan quedarse. Es indispensable conocer las necesidades profesionales y personales que tienen los empleados para evitar este fenómeno porque el clima laboral se torna tenso al faltar uno o más trabajadores, sobre todo porque otras personas absorben momentáneamente las tareas del elemento(s) faltante(s).

2.2 ROTACIÓN DE PERSONAL EN MÉXICO

Según investigaciones realizadas en 2007 por Manpower, una empresa dedicada a reclutar personal, México tenía un promedio de rotación nacional de 5.76%, en las zonas surestes del país es 6.58% y en el valle de México 4.96%. Durante ese año, la

empresa de recursos humanos Bumeran reportó que el 45% de las personas abandonan su puesto en menos de seis meses, el 16.15% mantendrá su empleo entre seis meses – un año y sólo el 11.80% contempla quedarse en la empresa más de cinco años.

En 2014 México ocupaba el octavo lugar de rotación de personal a nivel mundial. Este fenómeno varía según la industria, el servicio restaurantero ocupa el lugar número uno. Existen múltiples razones por las cuales las personas deciden renunciar a su empleo: sueldos bajos, falta de crecimiento laboral, contratación de personal poco capacitado (jefes o de jerarquía mayor), la insatisfacción con las labores desempeñadas por el trabajador y los deseos personales de cambio.

Por otra parte, se laboran largas jornadas de trabajo. Los países más productivos del mundo tienen horarios laborales cortos, permitiendo a los trabajadores tener un equilibrio entre su vida personal y profesional. “Siete de los países con un mayor PIB per cápita se ubican dentro de los primeros diez con jornadas laborales más cortas (Luxemburgo, Noruega, Suiza, Países Bajos, Alemania, Dinamarca y Suecia)” (“Países más productivos”, 2016, párr.3).

México es uno de los países en donde se trabajan más horas (2,228 horas anuales) y cuenta con un desempeño de productividad bajo, en comparación de Luxemburgo con un promedio de horas anuales de 1,643. Los mexicanos al trabajar diariamente ocho horas o más, no pueden convivir con familiares y amigos, esto produce un estado de insatisfacción. Pero, ¿qué establece la Ley Federal del Trabajo sobre las jornadas de trabajo?

Los horarios de los trabajadores se dividen en:

- Diurna: La duración máxima de la jornada es de ocho horas diarias y el horario es entre las seis a las veinte horas.
- Nocturna: Su duración máxima es de siete horas y el horario que le compete es de veinte a las seis horas.

- Mixta: Duración máxima de siete horas y media. Su periodo de trabajo está inclinado hacia el horario diurno y sólo se podrá trabajar tres horas y media en el horario nocturno. Si se rebaza esta cantidad por la noche, ya se considera jornada nocturna.

El empleador y el trabajador tendrán que ponerse de acuerdo sobre el horario a cubrir, generalmente es de 9 a 18 horas de lunes a viernes, pero puede cambiar según el giro o las necesidades de la empresa.

La Ley Federal del Trabajo también establece diferentes normas relacionadas al ámbito laboral, las cuales se rescatan a continuación:

La persona trabajadora y el patrón, determinarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder los máximos legales especificados en la tabla anterior.

La persona trabajadora y el patrón, podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a la primera el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente.

Durante la jornada continua de trabajo se concederá a la persona trabajadora un descanso de por lo menos, media hora.

Cuando la persona trabajadora no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo.

En los casos de siniestro o riesgo inminente en que peligre la vida de la persona trabajadora, de sus compañeras o compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esas circunstancias;

pagándose las horas de trabajo con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

También podrá prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces a la semana. Estas horas de trabajo extraordinario se cubrirán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

La persona trabajadora no está obligada a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido para cada una de las referidas jornadas.

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar a la persona trabajadora el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

La jornada de trabajo de los menores de 16 años no podrá exceder de seis horas diarias y deberán dividirse en períodos máximos de tres horas. Entre los distintos períodos de la jornada, disfrutarán de reposos de una hora por lo menos.

Está prohibida la utilización del trabajo de los menores de dieciocho años, en horas extraordinarias y en los días domingos y de descanso obligatorio. En caso de incumplimiento de esta prohibición, las horas extraordinarias se pagarán con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a cada una de las horas de la jornada, y el salario de los días domingos y de descanso obligatorio, con un salario doble por el servicio prestado, independientemente del salario que se les deba cubrir por cada día domingo o de descanso obligatorio.

Cabe precisar que al fijarse en la Ley Federal del Trabajo los tiempos máximos para la duración de cada una de las jornadas de trabajo, no significa que forzosamente deban ser con el tiempo máximo, pues debe entenderse que las jornadas no podrán exceder los máximos de tiempo; en consecuencia, la persona trabajadora y el patrón pueden acordar jornadas de trabajo reducidas, es decir, con duración menor a los máximos legales. (“Jornadas de trabajo”, 2018, párr. 3-13).

La Ley Federal de Trabajo tiene como objetivo crear un ambiente de sana convivencia y un equilibrio entre las necesidades laborales de los empleados y empleadores. Se apela por un trabajo digno y decente.

Para fines de esta investigación sólo se retomó la información destinada al horario laboral, pero esta ley menciona los días no laborales, cuál es salario mínimo, la duración y suspensión de las relaciones de trabajo, entre otros. Cabe destacar que esta normatividad se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 1ero de abril de 1970 bajo la presidencia de Gustavo Díaz Ordaz y su última reforma publicada fue el 12 de junio de 2015.

A pesar de la existencia de una ley, existen directivos que no respetan lo dicho en los artículos y generan problemas emocionales y de salud en el colaborador. Por lo tanto, el 23 de octubre de 2018 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social publicó en el Diario Oficial de la Federación la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018; la cual está enfocada en identificar y prevenir factores de riesgos psicosociales.

Si bien es cierto que la NOM-035 no mide el estrés laboral, sí se enfoca en analizar los factores que intervienen con la salud de los trabajadores, tales como: “un ambiente de trabajo peligroso o inseguro, condiciones de trabajo insalubres o un ritmo de trabajo acelerado, lo que termina deteriorando la salud del colaborador” (“NOM-035: Guía”, 2019, párr.2).

La NOM-035 se focaliza en mejorar el liderazgo y las relaciones de trabajo, carga y control de trabajo, apoyos sociales, equilibrio entre el trabajo y la familia, reconocimiento en el trabajo, prevención de la violencia laboral, mejorar la información y comunicación que se le brindan a los colaboradores y capacitar al trabajador. Para ello, es importante que los directivos realicen un análisis sobre qué pasa en la empresa y cuáles son las áreas de oportunidad, para finalmente crear una política de prevención de riesgos psicosociales.

El 23 de octubre del 2019 entró en vigor esta norma y las compañías que no la cumplan, pagarán una multa desde 250 a 5 mil unidades de salario mínimo, es decir, entre 26 mil 767 y 535 mil 350 pesos, según el portal *Entrepreneur* en su nota del 23 de octubre de 2019.

2.3 PRINCIPALES MOTIVOS QUE ORIGINAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL: UN ENFOQUE TEÓRICO A PARTIR DE LOS CONCEPTOS: MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

Para entender y conocer los principales motivos de la rotación personal se realizará un acercamiento teórico a la **Teoría de las Relaciones Humanas o, también conocida como, Escuela Humanista de Administración** la cual surgió en las primeras décadas de los años noventa en Estados Unidos. Los orígenes de esta teoría surgen a partir de: 1) la necesidad de humanizar y democratizar la Administración, 2) el desarrollo de las ciencias humanas, sobre todo Psicología, 3) tomar en cuenta las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y la psicología de Kurt Lewin y 4) a partir de las conclusiones del Experimento Hawthorne, el cual fue desarrollado por Elton Mayo y colaboradores.

En 1927, el Consejo Nacional de Investigaciones inició un experimento en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company. El objetivo era evaluar la relación

entre eficiencia e iluminación. En los siguientes párrafos se resumirá lo expuesto en (Chiavenato, 2007, pp.88-92):

1. Se hicieron dos grupos (experimental y de control) y los sometieron a diferentes ambientes de trabajo. El primero trabajaba con luz continua y el otro con luz variable. Como resultado, las personas producían más cuando la luz era intensa porque infería que los presionaban.
2. En la segunda fase se observó al grupo experimental en doce periodos en donde se modificó la duración de jornada, los lapsos de descanso, la intensidad de luz y se cambiaba de sala al personal, esto con el fin de evaluar la productividad. En esta fase notaron que el rendimiento de los trabajadores depende de las circunstancias que lo rodean.
3. En 1928 inicia la tercera fase con el programa a los trabajadores. Esta decisión surge a partir de que los investigadores se percataron que existe una diferencia entre las actitudes del grupo experimental y del grupo control. Como resultado, surgió un interés por estudiar las relaciones humanas en el trabajo y no sólo de las condiciones físicas.
4. En la última fase se eligió un grupo experimental, el cual iba a trabajar en una sala especial muy parecida a las instalaciones de la fábrica. El objetivo era analizar la organización informal. Esta fase se suspendió por cuestiones de presupuesto.

Este experimento tuvo como conclusiones:

- 1) Las normas sociales y expectativas grupales determinan el nivel de producción. La capacidad física no es concluyente.
- 2) Los trabajadores responden como miembros de un grupo, no actúan aisladamente.

- 3) Los patrones sociales condicionan el comportamiento de los trabajadores. Para no perder el respeto y consideración de sus colegas, se producirá lo que está socialmente aceptado. No se producirá demás o de menos.
- 4) Grupos informales. La organización informal que se realiza en una empresa no siempre coincide con la organización jerarquizada de los empleados. Definen sus propias normas, valores sociales, creencias y expectativas. Constituyen la organización humana de la empresa.
- 5) Las actitudes y acciones de las personas dependerán de la forma de ser de cada persona y del grupo informal de la empresa.
- 6) La especialización dentro de la empresa no genera más eficiencia. Las personas quieren rotar de puesto para evitar la monotonía.

Este Enfoque humanista se encarga de analizar los aspectos personales que impulsan a los trabajadores a realizar de manera correcta sus actividades. El ser humano deja de ser considerado como una máquina de trabajo. Con la Teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social. Se resume lo expuesto por (Chiavenato, 2007, p. 100):

- 1) Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.
- 2) Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacerse en los grupos sociales en que interactúan. Si hay

dificultades en el equipo de trabajo, aumenta la rotación de personal (*turnover*) y la fatiga psicológica, se reducen los niveles de desempeño y baja la moral.

- 3) El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.
- 4) Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etcétera) o negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etcétera).

Esta escuela de investigación se centra en conocer al ser humano, sus necesidades, deseos y aspiraciones. Conceptos como motivación, liderazgo y comunicación son indispensables en esta teoría porque a partir de su aplicación correcta, el desempeño del trabajador aumenta. El fenómeno de rotación de personal se puede evitar si la compañía evalúa de manera cotidiana cómo está motivando a su personal, si está ejerciendo un correcto liderazgo y si cuenta con una comunicación asertiva.

2.3.1 MOTIVACIÓN

La motivación es parte fundamental en la vida del ser humano, gracias a ella el hombre cumple sus necesidades, metas o sueños. Este concepto se define como “las fuerzas dentro de cada persona que la conduce hacia un determinado comportamiento”

(Chiavenato, 2007, p. 123). Se puede originarse a partir de una situación o persona que mueve, conduce o impulsa a alguien a hacer algo.

La teoría de la motivación tiene como objetivo explicar y entender el comportamiento de las personas. La Escuela de la Administración Científica, que pertenece al Enfoque Clásico de la administración, asocia la motivación humana con el concepto *homo economicus* (*)¹, el cual establece que “el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente, por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales” (Chiavenato, 2007, p. 100).

La conceptualización del *homo economicus* quedó invalidada en el Enfoque humanista, debido a que los resultados obtenidos en el experimento realizado en Hawthorne demostraron que “la recompensa salarial (aun cuando se efectuó sobre bases justas o generosas) no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador en la situación laboral” (Chiavenato, 2007, p. 100).

Por tal razón, Elton Mayo, el principal exponente de la Escuela Humanista de Administración, y su equipo de colaboradores indicaron que el ser humano no sólo es motivado por el dinero, también requiere de recompensas sociales y simbólicas para su desempeño. Las compañías que sólo se enfocan en recompensar económicamente a su personal, no necesariamente tienen un clima laboral agradable, ni existe respeto y empatía entre los colaboradores hacia la corporación.

La psicología humanista se centra en la motivación, su principal representante es Abraham Maslow quien creó una Pirámide en donde jerarquiza de manera ascendente las necesidades: desde lo básico hasta lo más específico. Cabe destacar que este estudio se realizó en niños, pero es utilizado para entender las necesidades

¹ (*) “*Homo economicus* o el hombre económico, hacen referencia a la creencia de que todas las personas están motivadas únicamente por las recompensas salariales, económicas y materiales. En otras palabras, el hombre busca el trabajo no porque le guste, sino como medio para ganarse la vida. El hombre está motivado a trabajar exclusivamente por miedo al hambre y por la necesidad de dinero para vivir. En consecuencia, las recompensas salariales y los premios por producción (y el salario basado en la producción) influyen profundamente en los esfuerzos individuales en el trabajo y logran que el operario llegue al máximo de su capacidad de producción para obtener mayor ganancia” (Chiavenato, 2007, p. 54).

humanas, las cuales son “fuerzas conscientes o inconscientes que llevan a una persona a un determinado comportamiento con el fin de satisfacerlas” (Chiavenato, 2007, p. 123).

La Pirámide de necesidades de Maslow se divide en cinco niveles:

1. Fisiológicas: Son la base de la pirámide puesto que son las necesidades primarias y vitales del ser humano para su supervivencia. Son instintivas puesto que los animales también las presentan. Su satisfacción es periódica y cíclica como el comer, dormir, protección, satisfacción sexual, etcétera.
2. De seguridad: En este nivel se abarca cuestiones de seguridad tanto físicas como de propiedad privada.
3. De afiliación y afecto: Las necesidades de afecto, amistad, intimidad, amor y relaciones sociales se encuentran en este nivel.
4. De reconocimiento o estima: El desarrollo de la confianza, el auto reconocimiento, respeto y estima se ubican en esta parte de la pirámide. La carencia de autoestima puede crear complejos de inferioridad, por lo tanto, es importante satisfacer esta necesidad. Cabe destacar que no sólo es respeto hacia uno mismo, también hacia los demás.
5. Autorrealización: Cuando se cumplan todas las necesidades anteriores se podrá acceder a ésta. Este nivel hace referencia a la plenitud de la persona.



Figura 4 Pirámide de Maslow, López (2019). Recuperado de <https://blog.cognifit.com/es/piramide-de-maslow/>

El comportamiento del ser humano siempre será motivado por alguna causa, situación o persona que genere una exigencia u obligación para satisfacer una o más necesidades. Por ejemplo, cuando en una empresa la carga de trabajo es mucha y el personal está saliendo a altas horas de la madrugada, el cuerpo de los empleados manifiesta la necesidad de descansar a través de dolor de cabeza, bostezos, desconcentración, etcétera; si no se atiende estas señales, lo más probable es que el cuerpo entre en un agotamiento agudo.

La motivación en el trabajo ha sido estudiada por diversos autores. Frederick Irving Herzberg fue un destacado psicólogo estadounidense que se enfocó en analizar cuáles eran los factores determinantes para que un empleado se sintiera a gusto en su lugar de trabajo. Como resultado de este análisis, creó la Teoría de los dos factores o, también conocida como, la Teoría de Motivación - Higiene.

En 1959 Herzber publicó *Motivation at Work*, un libro en donde escribe los hallazgos realizados durante sus investigaciones. Herzberg y sus colaboradores reunieron a un grupo de ingenieros y contadores para preguntarles si recordaban algún momento en donde se hayan sentido extraordinariamente bien o mal en su actual o pasado empleo. Con base en las respuestas obtenidas, se pudo determinar que existen factores independientes y específicos que propician una sensación de satisfacción e insatisfacción laboral.

Los factores independientes también son conocidos como factores de higiene, las cuales son asociados con sentimientos negativos o de insatisfacción. “Herzberg denominó a estos factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud. (Plumlee, 1991)” (Manso, 2002, p. 81).

Las relaciones interpersonales, las prestaciones, las condiciones físicas y seguridad en el trabajo, las remuneraciones, las políticas y prácticas administrativas de la empresa y la supervisión, entre otros, son considerados factores de higiene dentro de una empresa. “De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción.” (Manso, 2002, p. 81).

Los factores específicos o de contenido están asociados con experiencias satisfactorias, son los que motivan.

Entre estos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. (Manso, 2002, p. 81).

Como resultado del análisis realizado a las personas, Herzberg detectó que los conceptos de satisfacción e insatisfacción no dependen uno del otro. Si una persona se encuentra insatisfecha y el causante de esa sensación se desvanece, no significa que el individuo ya se encuentre satisfecho, sólo se neutraliza la situación. Y lo mismo sucede al revés, una situación satisfactoria al irse no provoca en automático insatisfacción. “Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción.” (Manso, 2002, p. 81).

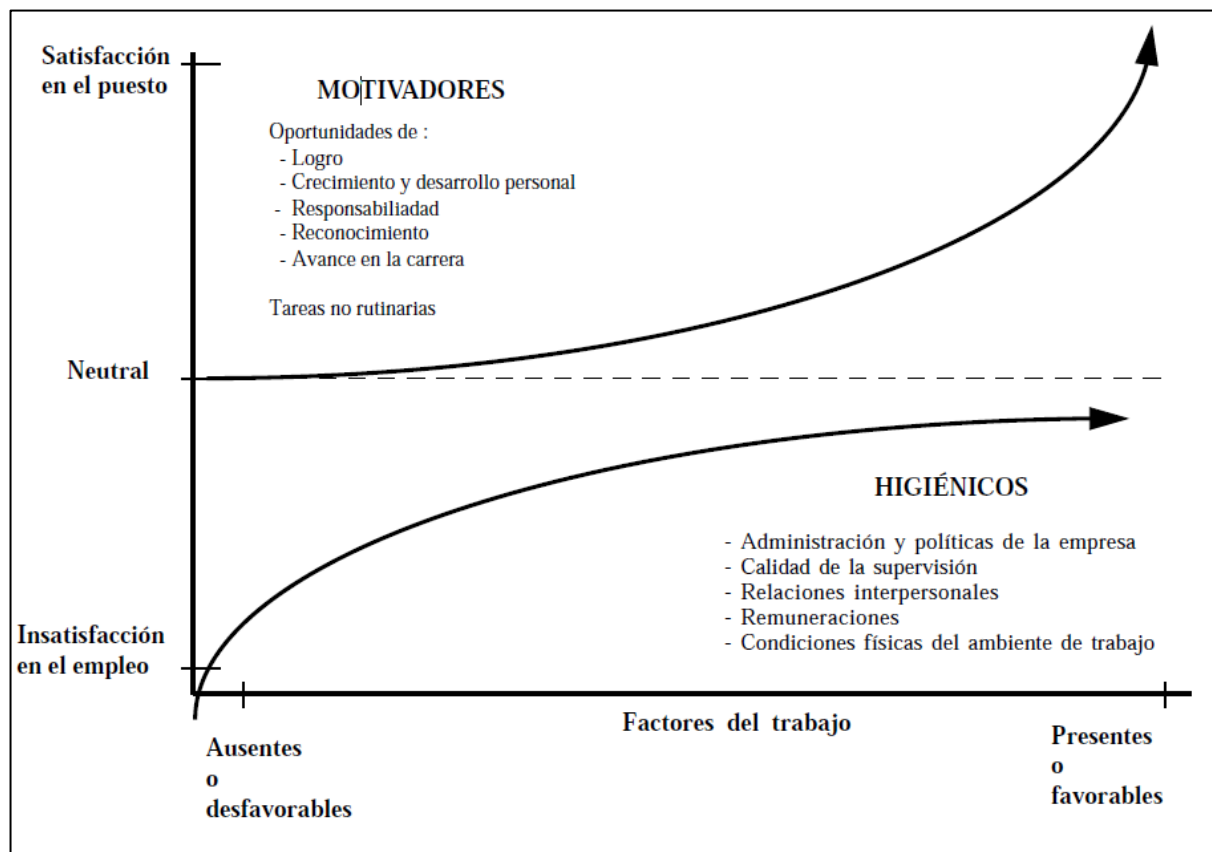


Figura 5 Teoría de la Motivación-Higiene, Manso (2002). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>

Los seres humanos se motivan de diferente manera. David McClelland realizó estudios para entender cómo funcionan los individuos en el ámbito laboral y observar qué factores intervienen. En su Teoría de necesidades indicó que la motivación de una persona y la efectividad en su trabajo depende de alguna de estas tres necesidades: logro, afiliación y poder. Cada hombre pondera de diferente manera estas necesidades, todo depende de su experiencia de vida.

- Logro: Las personas buscan situaciones que no sean de bajo riesgo porque las consideran fáciles, ni de alto riesgo porque desean cumplir el reto. Por lo tanto, se prefiere trabajar con metas que tengan un 50% de probabilidad de ser exitosas. Para estos individuos la retroalimentación es importante para saber si van por el camino correcto. Prefieren trabajar solos o con colaboradores de alto rendimiento. Motivación para este tipo de personas: dar proyectos retadores, brindarles retroalimentación, el dinero no es un motivador.
- Afiliación: Requieren tener relaciones armoniosas con sus colegas, sentirse aceptados y se apegan a las normas del trabajo. Se desempeñan de manera correcta en el área de servicio al cliente. Motivación: crear un clima laboral adecuado.
- Poder: Esta necesidad se divide en dos: poder personal y poder institucional / social. La primera siempre quiere dirigir a otros y es percibida como poco grata, la segunda organiza los esfuerzos de sus compañeros para cumplir un objetivo dentro de la organización. Motivación: brindarle personal a su cargo.

Para lograr este avance psicológico, McClelland utilizó el *Thematic Apperception Test* (TAT), Prueba de apercepción temática, la cual es una herramienta para medir las necesidades de las personas. Esta prueba consiste en otorgar al sujeto una serie de imágenes ambiguas y se le pide que desarrolle una historia imaginaria para cada dibujo. Como resultado, el sujeto proyectará en la historia sus propias necesidades.

Los directivos deben tener una capacidad de análisis para detectar cuáles son las necesidades de cada empleado y así poder motivarlos con algún tipo de compensación o tarea satisfactoria y retadora. Se crean expectativas.

El psicólogo Víctor Vroom nació el 09 de agosto de 1932 en Montreal, Canadá. En el año de 1964 propuso la Teoría de la expectativa, la cual se centra en el ámbito de las organizaciones, es decir, estudia la motivación en el trabajo. Vroom indica que la motivación humana depende de tres factores: expectativa, instrumentalidad y valencia.

1. La expectativa consiste en obtener determinados resultados, empleando un esfuerzo específico. Para ello es importante que la persona sea autoeficaz, es decir, que tenga la capacidad de afrontar los obstáculos necesarios para alcanzar una meta. Obviamente la dificultad de los obstáculos varía según la meta y la persona.
2. La instrumentalidad hace referencia a que cada trabajador tiene una función específica y es parte indispensable de la organización. Los colaboradores deben ser piezas funcionales, es decir, que aporten valor a la empresa.
3. La valencia se enfoca en los empleados y qué valoran ellos dentro de su trabajo: sueldo, vacaciones, horario, tiempo libre, etcétera.

La motivación está muy ligada con el esfuerzo. Si una compañía motiva a sus empleados de manera correcta, ellos se esforzarán más para cumplir el objetivo propuesto. “Se trata de una especie de secuencia intuitiva; cuanto más valor, más motivación y por extensión, más esfuerzo.” (Ruiz, (s.f.), párr.10)

Cabe destacar que la satisfacción de necesidades se caracteriza por ser cíclicas. En el Ciclo motivacional el ser humano se encuentra en equilibrio hasta que llega una

situación que lo rompe y genera tensión; como resultado, la persona modifica o genera un comportamiento para satisfacer la necesidad creada.

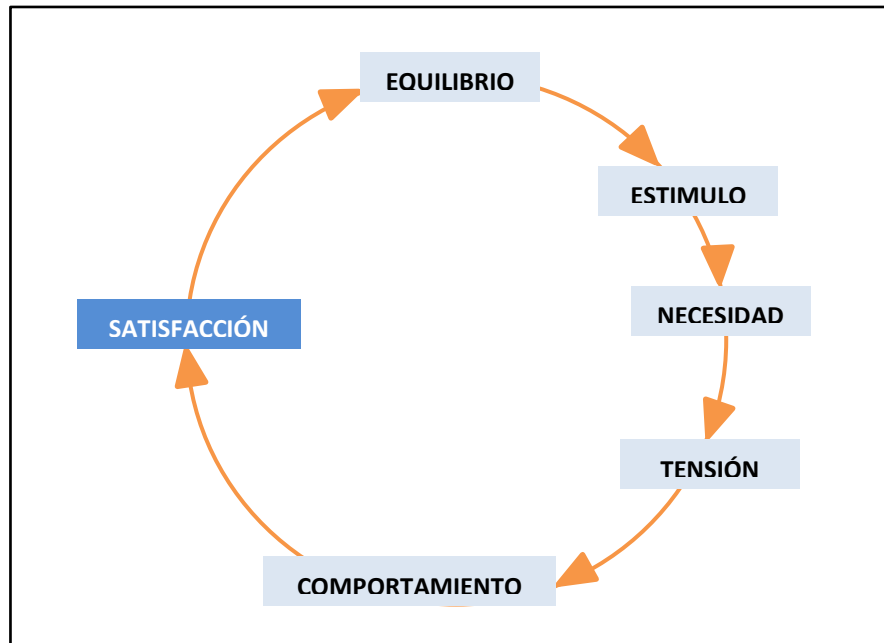


Figura 6 Etapas del ciclo motivacional, Chiavenato (2007).

Pero ¿qué pasa cuando las necesidades no se pueden satisfacer? La persona puede tratar de compensarlas de una u otra manera, aunque existe una gran posibilidad de que la frustración se presente. La insatisfacción también es un motivador de comportamientos. (Chiavenato, 2007, p. 103) indica:

- a) *Desorganización del comportamiento.* La conducta de la persona frustrada puede volverse ilógica de repente, sin que haya, en apariencia, ninguna explicación.
- b) *Agresividad.* La persona frustrada puede volverse agresiva. La tensión acumulada puede liberarse mediante la agresividad física, verbal, simbólica, etc.

- c) *Reacciones emocionales*. La tensión reprimida por la insatisfacción de la necesidad puede provocar ansiedad, aflicción, nerviosismo intenso u otras consecuencias, como insomnio, problemas circulatorios y digestivos, etc.

- d) *Alienación y apatía*. La insatisfacción puede ocasionar alienación, apatía y desinterés por alcanzar objetivos frustrados, como mecanismos inconscientes de defensa del ego.

La frustración es un motivador de conductas agresivas, apáticas y de desorganización. Si esta se hace presente dentro de una empresa, los colaboradores comenzarán a actuar de manera irresponsable, grosera, desinteresada e, incluso, tomar la decisión de renunciar para comenzar una carrera profesional en otro lugar.

Este sentimiento negativo se puede disminuir si la empresa brinda un **salario emocional**, el cual no es un incentivo económico y se caracteriza por fomentar una atmósfera de confianza en donde los colaboradores se sienten valorados y escuchados. El crecimiento y compromiso profesional se hace presente, pero sin descuidar el área personal de los trabajadores. La Asociación Española para la Calidad indica:

El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.

Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero,

sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo. (“Salario emocional”, (s.f.), párr. 1 y 2)

Las empresas están percibiendo las nuevas exigencias de los colaboradores, por lo tanto, se están enfocando en trabajar el marketing del talento a largo plazo impulsando el desarrollo de los trabajadores y brindando un ambiente gentil para que sea una experiencia única y memorable. El salario emocional es “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos (Temple, 2007)” (Gómez, 2011, p. 6).

El salario emocional no sólo brinda la oportunidad de que los colaboradores se sientan valorados, también les permite sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa. “Dentro de los componentes del salario emocional están los satisfactores, que se traducen en formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades” (Gómez, 2011, p. 7). El área de Recursos Humanos debe personalizar este incentivo de acuerdo con las necesidades de los trabajadores. Los beneficios otorgados a un trabajador de edad avanzada no serán los mismos que se le brinden a un padre de familia o a un joven.

A pesar de que el salario monetario es un factor de importancia para motivar a las personas a aceptar y/o mantenerse en un trabajo. Los beneficios no monetarios que otorga una empresa están adquiriendo mayor valor. Contar con un salario emocional permite que la rotación voluntaria de personal disminuya, por lo tanto, no se contrata empresas de reclutamiento, los colaboradores acuden a su trabajo con entusiasmo y el absentismo es casi nulo y la productividad y competitividad aumenta porque los trabajadores se sienten satisfechos y plenos.



Figura 7 Salario emocional la clave para fidelizar el talento, Vela & Vallejo (2017) Recuperado de <https://ticsyformacion.com/2017/08/28/salario-emocional-la-clave-retener-talento-infografia-infographic-rrhh/>

2.3.2 LIDERAZGO

El liderazgo es indispensable para que una empresa se desempeñe de manera correcta. Los altos puestos directivos o cargos jerárquicos cuentan con un equipo humano de trabajo que requiere de orientación o instrucciones específicas para desempeñar sus labores. Toda empresa cuenta con un líder, el cual tiene la capacidad de influenciar o guiar a las personas hacia un objetivo en común.

El liderazgo se define como “la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo” (Chiavenato, 2007, p. 123). Según el Diccionario Empresarial Sage Advice España, el liderazgo es conceptualizado como:

Conjunto de habilidades que consigue motivar e incentivar a un grupo de personas. El liderazgo en el ámbito empresarial se encuentra enfocado a la gestión de grupos de trabajo y a la consecución de metas y objetivos laborales. En este ámbito, hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder en la empresa influye para satisfacer objetivos y necesidades de la empresa. (“Liderazgo”, (s.f.), párr. 1).

El liderazgo es una habilidad que se puede adquirir, aunque en algunos casos, es innata de la persona ya que tiene la capacidad de escuchar a sus seguidores, crear un lazo de confianza y motivar a las personas a llegar a una meta en común. En ocasiones se confunde el término liderazgo con dirección pero eso es erróneo. El liderazgo lo puede ejercer cualquier persona sin necesidad de contar con un alto grado jerárquico dentro de una empresa. “La diferencia entre liderazgo y dirección se ha establecido de la siguiente manera: el liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella”. (Gómez-Rada, 2002, p. 65).

Según Idalberto Chiavenato en su libro *Introducción a la teoría general de la administración* de 2007, el liderazgo se ha conceptualizado desde diferentes perspectivas en donde se le considera como:

- Un fenómeno de influencia interpersonal.
- Un proceso continuo de elección que permite a la empresa avanzar hacia sus objetivos.
- La relación entre líder y subordinado debe ser funcional.
- El liderazgo depende de la función líder, subordinados y la situación, los cuales, cuentan con características específicas y se desarrollan en diferentes escenarios.

Para entender cómo funciona el liderazgo se desarrollaron diferentes teorías, entre ellas se parafrasean las expuestas en (Chiavenato, 2007, pp. 106-108):

1. Teoría de rasgos de personalidad: Existen características de personalidad en el líder que generan confianza y guía, tales como:
 - a. Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.
 - b. Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmos y autoestima.
 - c. Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
 - d. Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.
2. Teoría sobre los estilos de liderazgo: Es el estilo de comportamiento que tiene el líder con respecto a sus subordinados. A continuación, mencionamos tres estilos de liderazgo:
 - a. Liderazgo autocrático o autoritario: Las decisiones se centralizan en el líder, el cual impone órdenes al grupo.

Generalmente, este tipo de liderazgo genera frustración y agresividad. No hay existencia de relaciones de amistad. El trabajo sólo se ejecutará si el líder se encuentra presente.

- b. Liderazgo liberal: Se caracteriza porque el líder delega todas las decisiones al grupo, no existe un control en el grupo. Los resultados casi siempre son escasos, existen discusiones personales e individualismo, además no existe respeto hacia el líder.
- c. Liderazgo democrático: Este líder orienta y motiva al grupo. Existe una integración grupal y las relaciones de amistad se hacen presente entre los subordinados y el líder.

La comunicación franca y cordial es indispensable en este tipo de liderazgo para crear un clima de satisfacción. Las actividades laborales siempre se efectuarán sin importar si el líder está presente o no. El sentido de responsabilidad y compromiso personal se encuentra en cada integrante del equipo.

Los resultados que generan estos estilos de liderazgo son los siguientes:

- a) Autocrático o autoritario: Cantidad en el trabajo.
 - b) Liberal: Resultados pobres en cantidad y calidad.
 - c) Democrático: Cantidad y calidad superior.
3. Teorías situacionales de liderazgo: La manera en cómo el líder adecua su comportamiento con determinada situación. De acuerdo con la situación, un líder puede optar por ser autocrático, liberal o

democrático con sus subordinados, esto depende de la meta a cumplir.

Otras teorías relacionadas a este tema son:

- Liderazgo Transaccional: Es el más utilizado por las organizaciones y se basa en una filosofía militar, es decir, existen cadenas de mando claras. Los trabajadores ceden ante la autoridad y a través de recompensas o castigos se pretende motivar a los empleados.
- Liderazgo Transformacional: Es una teoría más humana, se centra en inspirar a los empleados a dar su mejor esfuerzo, para ello el líder debe poner el ejemplo y contar con una gran personalidad, una visión clara y pasión hacia sus creencias y labores. Como resultado, los trabajadores podrán desarrollar mejor sus labores a través de una actividad positiva que una motivación negativa.

Según Lourdes Münch en su libro *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2014), el líder debe contar con las siguientes características: visión, sinceridad y justicia, sencillez y humildad, sentido común, optimismo, iniciativa, comunicación y seguridad en sí mismo. Estas características son indispensables para que el líder genere confianza en un grupo y tenga la capacidad de mando. Cabe destacar que líder y jefe no son sinónimos, el líder apoya, inspira a las personas y trabaja en conjunto con sus seguidores, el jefe ordena qué hacer.

El liderazgo se rige por patrones, los cuales se pueden ver en la (Figura 8), en donde se observa el papel del líder de acuerdo a la flexibilidad de autoridad proporcionada en un grupo.

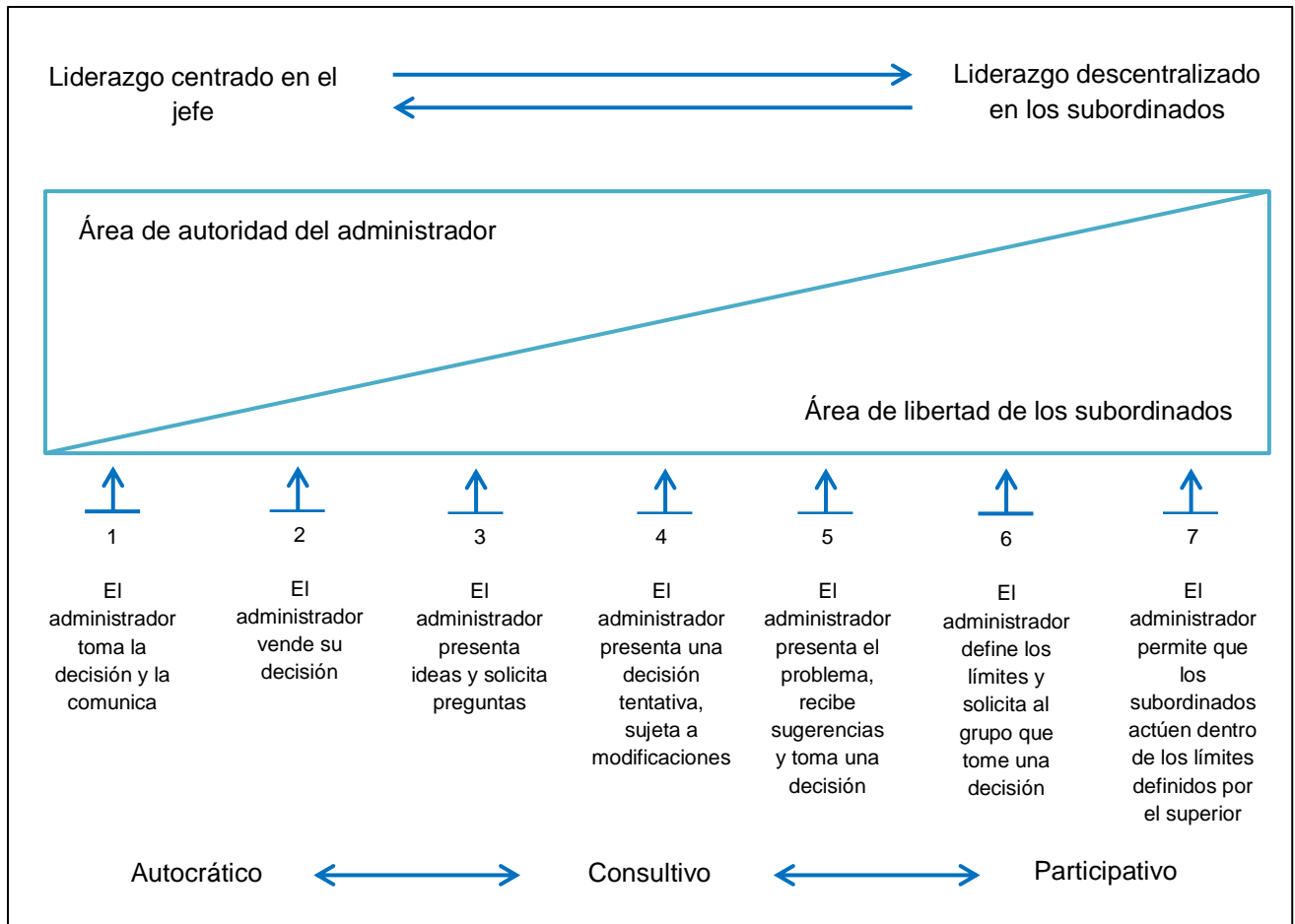


Figura 8 Continuum de los patrones de liderazgo, Chiavenato (2007).

2.3.3 COMUNICACIÓN

La comunicación es indispensable para el desarrollo de nuestra vida social, sin ella no se podrían realizar todas las actividades que se generan actualmente. Comunicar no sólo se acota en el lenguaje hablado, también existen múltiples lenguajes no verbales que ayudan a expresar una idea, opinión o sentimiento.

Se profundizará en este concepto para entender su prudencia dentro del Enfoque humanista. Además, se podrá identificar por qué es importante una correcta comunicación y el papel que juega en la rotación voluntaria de personal.

Antonio Paoli indica que la comunicación “es el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual, se evoca en común un significado” (Paoli, 1977, p. 11). Es un proceso de intercambio de información, es decir, poner en común un mensaje de manera clara y concisa, para ello, cuenta con diferentes elementos:

- Receptor: Recibe el mensaje.
- Emisor: Emite el mensaje.
- Mensaje: Qué se quiere decir. Es la información enviada.
- Canal: Qué medio se utilizará para enviar el mensaje, generalmente es por lenguaje hablado, pero se puede utilizar otros medios. Por ejemplo, el correo electrónico.
- Código: Qué signos o símbolos se utilizarán para expresar la idea. Generalmente el idioma es el código más utilizado.
- Contexto: Situación en la cual se desarrolla el acto comunicativo. Generalmente es un lugar.
- Ruido: Factores externos que interfieren con la recepción del mensaje.

Es importante tener en cuenta estos elementos porque dependiendo del lugar en donde se efectuó la conversación, se utilizará un tono determinado en la voz, se elegirán palabras específicas y se seleccionará el canal adecuado. Es mal visto entrar a una iglesia gritando o carcajeando, no se podría efectuar una conversación con tonos festivos en ese lugar porque está destinado para la reflexión y oración. Por otra parte, un científico no podría entablar una conversación intelectual con un comerciante que sólo terminó la primaria porque no comparten el mismo nivel de conocimientos; por lo tanto, si el científico desea expresar una idea, usará palabras comunes y sencillas.

Bruna Zani y Pio Ricci Bitti en su libro *La comunicación como proceso social* (1990) definen comunicación como el acto de transmitir y hacer circular información. El proceso de comunicación conlleva siempre una intención: “nadie se comunica por comunicarse, nadie dialoga por dialogar” (Gallardo, 1998, p. 84). Los emisores siempre esperarán una respuesta por parte del receptor.

El concepto de información está íntimamente ligado con comunicación, pero ¿qué es información? Es un conjunto de datos que pueden ser retomados y estructurados por un individuo y sirvan de guía para ejercer una acción. La comunicación humana conlleva un proceso complejo denominado comunicación social compuesto por cuatro grandes campos, los cuales se relacionan entre sí:

- **Comunicación intrapersonal:** Comunicación de un individuo consigo mismo.
- **Comunicación interpersonal:** Comunicación de persona a persona.
- **Comunicación intragrupal:** estudia la correlación que existe entre los individuos de un grupo social y los roles que desempeñan. Se puede apreciar una jerarquización y una normatividad en el grupo.
- **Comunicación intergrupala:** estudia la interacción entre los diferentes grupos.

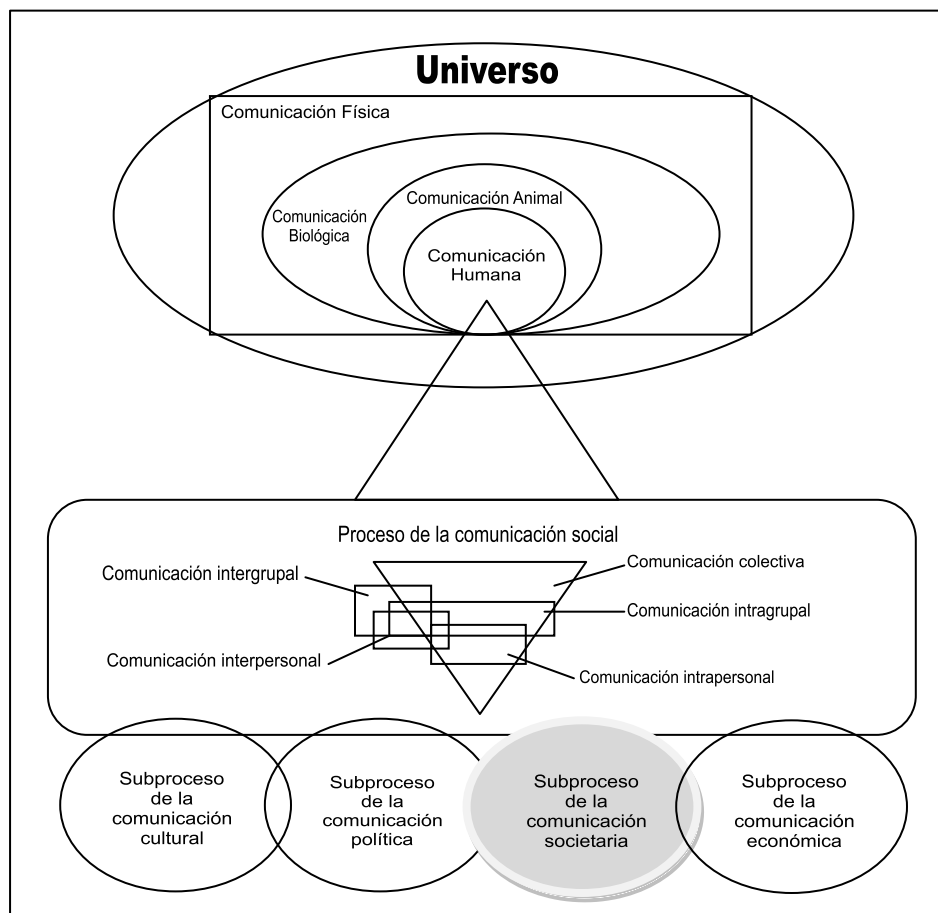


Figura 9 Modelo de comunicación social, Gallardo (1998).

Cabe destacar que la comunicación es un proceso social, se rige por normas previamente establecidas. El ejemplo más claro es el propio lenguaje. Si no existieran normas de cómo utilizarlo, la comunicación sería inexistente porque no se podría entender el mensaje.

En múltiples ocasiones la comunicación puede fallar, esta problemática se acentúa más en un campo laboral en donde se está realizando actividades que generan ganancias. Por tal razón, es importante contar con una comunicación asertiva, es decir, “aquella mediante la cual logramos manifestar a los otros de forma simple, clara y oportuna, lo que sentimos, queremos o pensamos” (Coelho, 2019, párr. 1). Esta capacidad de comunicar se basa en una actitud positiva de la persona, en donde los reproches, enfrentamientos y descalificaciones no tienen lugar. La persona indica con seguridad, y no con agresividad, qué quiere, cómo, por qué y para qué. Es una habilidad útil en el ámbito laboral.

El Enfoque Humanista de Administración detectó que la comunicación que se realiza en las organizaciones cuenta con fallas y se les indicó a los administradores para que 1) garantizaran la participación de todas las personas, incluidos niveles inferiores, en la solución de los problemas de la empresa y 2) se forjara la confianza entre los empleados.

La comunicación dentro de una empresa no sólo se reduce en expresar órdenes. Su papel más importante es promover la cooperación y motivar a las personas para generar un ambiente de solidaridad.

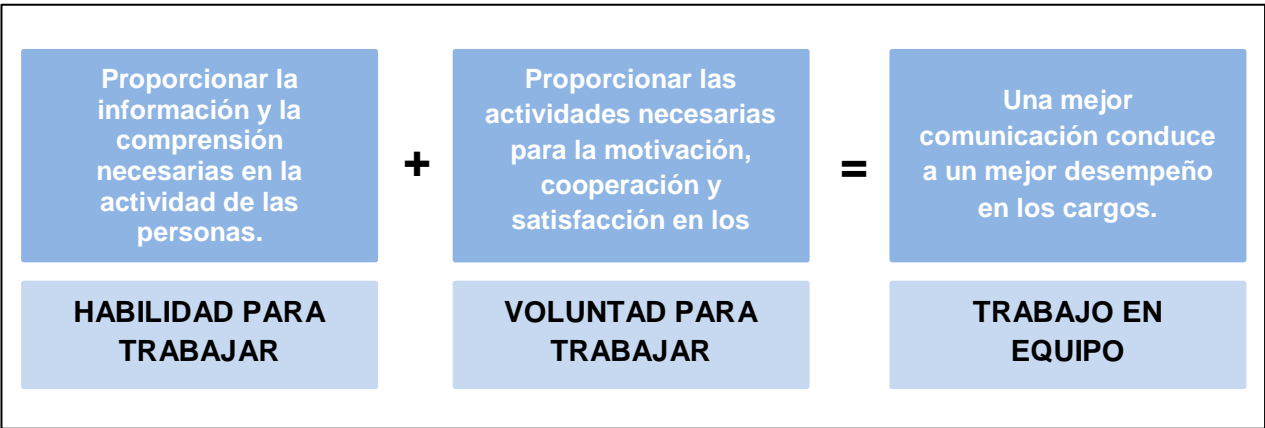


Figura 10 Principales propósitos de la comunicación como actividad gerencial, Chiavenato (2007).

Como se puede observar, este enfoque humanista se basa principalmente en el comportamiento y motivaciones del trabajador. Se centra en entender qué desea una persona para su óptimo desarrollo laboral. Los empleados cuentan con aspiraciones, pensamientos y sentimientos propios y no siempre van a sentirse identificados con su equipo de trabajo, autoridades o la misma empresa. Por lo tanto, “la rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externa e internas.” (Chiavenato, 2009, p. 92).

Entre las variables externas se contemplan la situación económica del país, mejores oportunidades de empleo y crecimiento en otra empresa, necesidad personal de querer crecer académicamente o seguirse preparando, etcétera. Algunas variables internas son: la política de la empresa, el poco crecimiento dentro de la empresa, sueldos bajos, organización nula, etcétera.

Las informaciones acerca de esas variables externas e internas se obtienen por medio de la entrevista de separación que se hace a los empleados que abandonan la organización y después de que se hace efectiva, para evitar todo compromiso personal. La entrevista de separación la realiza un especialista en RH o un gerente de línea y abarca los aspectos siguientes:

1. El motivo que determina la separación (por iniciativa de la organización o del empleado).
2. La opinión del empleado sobre la empresa, el gerente y los colegas.
3. Su opinión sobre el puesto, el horario de trabajo y las condiciones de trabajo.
4. Su opinión sobre el salario, las prestaciones sociales y las oportunidades del crecimiento.
5. Su opinión sobre las relaciones humanas, el ánimo y la actitud de las personas.
6. Su opinión sobre las oportunidades existentes en el mercado de trabajo.

Todos estos aspectos se anotan en el formulario de la entrevista de separación para llevar un registro estadístico de las causas de la rotación en la organización. (Chiavenato, 2009, p. 92).

Es importante que el jefe, líder de proyecto o el encargado de recursos humanos se acerque a las personas que deciden renunciar. Esta retroalimentación ayudará a detectar áreas de oportunidad para la compañía. “La estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas” (Chiavenato, 2009, p. 92).

La cultura organizacional es “el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización” (Chiavenato, 2007, p. 319). La cultura organizacional orienta las conductas de los miembros de la organización y es aceptada por todos los empleados.

Si no existe organización dentro de la empresa, el esfuerzo que realizan los trabajadores nunca es recompensado, el liderazgo es inexistente y las actividades de cada puesto no están correctamente establecidas. Es entendible que los empleados se desesperen y busquen otras opciones para laborar.

Existen fenómenos internos de la empresa que originan la rotación de personal:

- La política salarial de la organización
 - La política de beneficios sociales.
 - El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
 - Las oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
 - El tipo de relaciones humanas existentes dentro de la organización.
 - Las condiciones físicas del ambiente del trabajo.
 - La moral del personal de trabajadores.
 - La cultura organizacional de la empresa.
 - La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
 - Los criterios y programas de entrenamiento de los recursos humanos.
 - La política disciplinaria de la organización.
 - Los criterios de evaluación del desempeño
 - El grado de flexibilidad de las políticas de la organización.
- (Chiavenato, 1994, p. 155)

Como se puede observar, la falta de motivación, liderazgo y comunicación son factores determinantes para que una persona decida renunciar. Los trabajadores no sólo requieren un sueldo atractivo, también desean retos a nivel profesional. El liderazgo y la forma en cómo se desenvuelve el jefe inmediato con su personal son aspectos determinantes para que una persona considere comprometerse con su trabajo y no abandonarlo. La comunicación es un aspecto importante porque no sólo para expresar o acatar órdenes, también para valorar si el jefe es empático con alguna situación personal del trabajador.

2.4 DEFINICIÓN DE HOME OFFICE

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han propiciado un cambio en la estructura política, cultural, económica, educativa y laboral al facilitar la interconexión de información entre diferentes personas sin importar la distancia geográfica. Con la aparición de las TIC's diversas empresas reajustaron su forma de realizar el trabajo, no sólo al comprar nueva maquinaria que agiliza el procedimiento, también al incorporar nuevas vacantes que años atrás eran inexistentes.

La tecnología atrajo nuevas herramientas para estar en contacto con las personas y almacenar información. Los chats grupales y las videollamadas formaron parte de las actualizaciones laborales, así como almacenar información en la nube y compartirla para que el cliente pueda aprobarla o corregirla. Como resultado, el *home office* se hizo presente, la cual es una nueva modalidad de trabajo que pocas empresas han implementado. Las compañías que sí cuentan con este horario aumentan un 28% su rentabilidad. Representa “la oportunidad de trabajar en cualquier lugar distinto al escritorio de la empresa y que se traduciría como Teletrabajo, que es un término menos común” (Blanco del, 2010, párr. 2).

El trabajador sólo requiere de una computadora con los programas que utiliza, internet, disposición, orden y contar con comunicación asertiva para realizar sus labores desde la comodidad del hogar. Para que esta modalidad funcione es indispensable contar con empleados responsables, la compañía debe otorgarles todas las herramientas necesarias, se trabaja por objetivos, el líder del proyecto da seguimiento constante al equipo y, se recomienda, ir una vez a la semana a la oficina para estar alineados en las estrategias y *modus operandi*.

El Teletrabajo brinda diversas ventajas a los colaboradores, entre ellas están: el aspecto económico y su calidad de vida. Existe un ahorro monetario al no gastar en comida y pasajes, el tiempo libre puede ser utilizado en actividades recreativas del empleado y no en el transporte público, en donde se llega a invertir hasta 5 horas de

traslado entre la oficina-hogar y viceversa. Pero, también atrae desventajas, una de ellas es el abuso que se da por parte de los jefes al no respetar el horario. Como resultado, el estrés, la incomodidad y frustración se hacen presentes.

Es importante aprovechar los avances tecnológicos de manera estratégica para elevar las ventas de la empresa, conseguir un ambiente laboral agradable y, por ende, conservar a la fuerza de trabajo. Para que el *home office* sea efectivo se debe de contemplar lo siguiente:

1. Como empresa debes proporcionar todas las herramientas para tener conectividad, por ejemplo, laptop, o bien, pagar los gastos del teléfono o internet correspondiente al uso.
2. En el lugar de empleado es vital que designes un espacio de trabajo en casa sin muchos distractores que puedan obstaculizar el trabajo.
3. Acordar horarios de trabajo que se respeten aunque estén en casa, no es recomendable extenderse demasiado porque afecta la vida personal de los empleados.
4. Trazar objetivos claros y fechas periódicas de evaluaciones para medir el desempeño. Por lo menos una vez a la semana asistir a la oficina para realizar juntas, especialmente para reforzar la comunicación de equipo.
5. Ser disciplinado sin necesidad de una supervisión constante. Es de suma importancia fijar y distribuir tiempos para cumplir con los resultados deseados. (“5 tips”, 2012, párr.4)

Evaluar la productividad de un trabajador es difícil y se complica más si éste labora a distancia. Por tal motivo, es indispensable que el colaborador acuda una vez a la semana a la oficina, de esta manera se le puede brindar nuevas labores, dar retroalimentación, escuchar su opinión y hacerlo parte del equipo. El empleado debe estar consciente de que el *home office* es nueva modalidad para realizar sus labores, por lo tanto, no está de vacaciones y no se le brinda un día libre. Debe ser disciplinado y respetuoso con el trabajo y el tiempo de sus compañeros.

Es indispensable determinar el horario laboral entre los involucrados. De esta manera, el trabajador no se sentirá acosado, inquieto y/o estresado; y los directivos tendrán la seguridad de que, durante ese periodo de tiempo, sí podrán contactar al colaborador para que atienda sus peticiones. Esta práctica al ser relativamente nueva en México puede ocasionar abusos por ambas partes: el empleado le da más preferencia a su vida privada, se desaparece, no cumple con sus actividades y cuando hace su trabajo es en horario incompatible con sus compañeros; los directivos o jefes inmediatos pueden acosar a su personal y malentienden la ubicación física del empleado, es decir, estar en su casa no lo obliga a atender una petición fuera del horario establecido.

Existen diversas herramientas para mejorar el *home office*. Entre las más populares están:

Slack: Tu mejor aliado en procesos de comunicación. Slack es una herramienta gratuita que simplifica la comunicación entre miembros de una empresa. Lo mejor de todo es que permite crear grupos, para equipos de trabajo o proyectos específicos. De igual forma puedes realizar llamadas y videollamadas 1 a 1 y compartir avances. De esta forma crearás un hilo de conversación, para mantener a toda tu organización alineada hacia objetivos personales y empresariales.

Google Drive: Una herramienta completa, información organizada, todo en un solo lugar. Siempre es importante mantener organizados los archivos de la empresa; además de que estos sean accesibles para todas las personas involucradas. Para esto no existe mejor lugar que la nube. Google Drive te permite organizar y almacenar todos tus archivos de una forma segura. Además, incorpora opciones para compartir información con el resto de tu equipo vía Slack o, bien, enviarla a algún cliente o prospecto. Incluso puedes crear tus documentos en Drive de forma conjunta o dejar comentarios para aplicar cambios en documentos de texto, excel, pdf y, realmente, cualquier elemento que necesite tu proyecto.

Asana: gestión y seguimiento de acciones por equipo. Una vez que hayas concluido tu reunión vía Slack y hayas compartido documentos vía Google Drive con los involucrados; es momento de añadir todas las tareas en Asana. Esta herramienta te brinda la opción de crear proyectos y asignar, a cada responsable, la acción a realizar así como la fecha de entrega. Cada miembro del equipo podrá visualizar su agenda y, así, podrá establecer el plan de trabajo para su día, semana o mes. (Salazar, 2019, párr. 7-18)

Las herramientas mencionadas sólo reafirman la evolución que se ha dado en el ámbito laboral. Una plataforma para comunicarse de manera escrita, oral o por vídeo, documentos en línea y una interfaz que permite organizar las actividades del equipo son los elementos que se requieren para trabajar fuera de la oficina.

Como se pudo observar en el presente capítulo, la rotación de personal es un fenómeno que se da en diversos giros empresariales. Existen dos tipos de rotación: 1) el empleado decide deshacer su relación laboral con la empresa (rotación voluntaria) y 2) la empresa rompe la relación laboral (despido). En cualquier caso, existen consecuencias económicas para la empresa debido a la inversión que se hace para buscar nuevos elementos.

La presente investigación sólo se enfocó en personas que deciden renunciar a su trabajo y en agencias de marketing digital. La motivación, el liderazgo y la comunicación son factores contundentes para la rotación, según varios autores como Staney Babson, Idalberto Chiavenato, Hors Knapp, entre otros, y sitios de internet como el Gobierno de México, Periódico Reforma, Expansión, Forbes, entre otros. Un sueldo insuficiente, un esquema de compensaciones (económico o no) bajo o nulo, jefes autoritarios, instrucciones poco claras, falta de programas que faciliten la convivencia entre los empleados y poco o nulo crecimiento profesional dentro de la

empresa, así como sus respectivas capacitaciones, son elementos de inconformidad para un colaborador.

Se observó que la rotación voluntaria de personal en México se origina a partir de las extensas jornadas de trabajo y una distribución poco equitativa en las actividades: existen empleados con pocas o nulas labores o, caso contrario, con exceso de pendientes que el horario no es suficiente para finalizarlos. Actualmente, las empresas no están atendiendo las necesidades de sus colaboradores, sobre todo de las generaciones más jóvenes, las cuales desean un salario emocional en donde puedan compaginar su vida personal y profesional.

En el siguiente capítulo se presenta información sobre las características laborales, forma de liderazgo, contexto histórico y tecnológico de las generaciones actualmente activas en el campo empresarial: *Baby Boomers*, Generación X y *Millennials*.

CAPÍTULO 3

GENERACIONES

3.1 DEFINICIÓN DE GENERACIÓN

En este capítulo se profundiza sobre el término generación y se resaltan las características que tienen los *Baby Boomer*, *Generación X* y *Millennials*. Por último, se explica el concepto choque con la finalidad de comprender por qué se afirma que existe un “enfrentamiento” entre los colaboradores de una empresa.

La palabra generación cuenta con muchos significados. La *Real Academia Española* (RAE) en su 24ª edición indica que es utilizado como sinónimo de la palabra engendrar, hace referencia a la acción y efecto de generar, representa la sucesión de descendientes, indica una casta, sexo o especie, ejemplifica a un conjunto de personas con edades aproximadas y en cuestión tecnológica representa la evolución de una fase técnica. Es un conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación. La generación del 98.

El ser humano se caracteriza por reinventarse con el paso del tiempo y esto se refleja en su estructura de convivencia social. Según la aceptación que tenga un cambio, puede durar años en la sociedad y moldear los mismos ideales para todos los seres humanos de esa época. Como resultado, existen grupos de personas que se identifican con una ideología y desarrollan determinados comportamientos, vestimenta y estilo de vida, incluyendo el profesional.

Las necesidades laborales de las personas cambian según la época, la ciencia y tecnología. Existen lapsos de tiempo en donde se establecen **generaciones** con características únicas y bien definidas en su entorno político, económico y cultural.

Para Dilthey, a diferencia de Comte, la sucesión de las generaciones no tiene importancia. Él sostenía que las generaciones eran definibles en términos de relaciones de contemporaneidad y consistían en grupos de gente sujetos en sus años de mayor maleabilidad a influencias históricas (intelectuales, sociales, políticas) comunes. En otras palabras, la generación consistía en personas que compartían el mismo conjunto de experiencias, la misma 'calidad de tiempo'. Por lo tanto, la formación de las generaciones se basaba en una temporalidad concreta constituida de acontecimientos y experiencias compartidos. (Leccardi & Feixa, 2011, p.16).

Las empresas están conscientes que su público objetivo cambia con el paso de los años, por lo tanto, van creciendo al mismo tiempo que sus clientes, adaptándose a sus nuevas necesidades, modificando el producto, el tipo de publicidad que se realiza, renovando la imagen, etcétera.

Cada generación o cohorte está profundamente influida por las épocas en las que creció, es decir, por la música, las películas, la política y eventos definitorios del periodo. Los miembros de cada generación comparten las mismas experiencias culturales, políticas y económicas, y tienen puntos de vista y valores similares. Los especialistas en marketing suelen dirigir sus mensajes a una cohorte específica mediante el uso de imágenes prominentes e icónicas vinculadas con sus experiencias. También intentan desarrollar productos y servicios que cumplan de manera única los intereses o necesidades particulares de una generación meta. (Kotler & Lane, 2012, p. 219).

Entender las generaciones va más allá de un rango específico en el tiempo, no sólo se analiza los acontecimientos históricos, sino los valores orientados a su comportamiento y desenvolvimiento con el entorno.

El concepto de generación ha adquirido diversos matices dependiendo de la óptica de quien lo aborda. Para Kertzer (1983) la palabra generación se asocia con parentesco; con personas que tienen la misma edad y comparten momentos históricos, con etapas de la vida como la juventud, madurez o vejez, entre otras asociaciones. Por su parte, Mannheim y de la Yncera (1993) reducen el espectro de la conceptualización a dos grandes vertientes: una, positivista, que “buscaba captar cuantitativamente los datos básicos del ser-hombre” (p.194) y otra, histórico-romántica, que valora elementos cualitativos. (Díaz, López & Roncallo, 2017, p. 193).

Para entender mejor el concepto de generación se brinda una idea general de cómo es concebido bajo la visión positivista. El filósofo David Hume retoma lo mencionado por (Mentré, 1920) “está ligada a un proceso de cambio de datos que le permite elegir y gobernar de forma diferente a las generaciones anteriores” (Díaz et al., 2017, p. 193).

Los sociólogos Karl Mannheim e Ignacio Sánchez de la Yncera “resaltan la capacidad y autonomía de las nuevas generaciones para cambiar viejas configuraciones por unas propias, asociadas a su manera particular de ser-hombre” (Díaz et al., 2017, p. 193). En ambas definiciones se resalta el cambio de paradigmas.

Por otra parte, Díaz et al. (2017) rescata lo dicho por el filósofo Auguste Comte:

Las generaciones pueden ser medidas y condensadas dentro del ciclo humano nacimiento-muerte. También establece que las generaciones son instrumentos de medición del progreso en las sociedades; progreso que ocurre y se perpetúa gracias al balance entre los aportes de las nuevas generaciones y la estabilidad brindada por las generaciones pasadas. Para

el autor, el tiempo del progreso de las generaciones es de 30 años, al cabo del cual termina y es reemplazado por las nuevas generaciones como en una carrera de relevos. (p. 193).

Las situaciones históricas o culturales que unifican a la población se pierden con los años para crear nuevas experiencias, nuevas generaciones. El cambio de generación refleja el progreso en una sociedad, se reestructuran ideales con base en la herencia de ideologías pasadas. Como resultado se crea un choque.

El cambio de prioridades entre generaciones se puede percibir también en el ámbito laboral. La rotación de personal se ha acentuado más con el paso de los años debido a que las nuevas generaciones requieren de incentivos diferentes, de índole más emocional, para permanecer en una empresa. Por lo tanto, las empresas deben crear nuevas acciones que motiven a los empleados a quedarse en su lugar de trabajo, es decir, deben ofertar un salario emocional.

Los días en que un hombre ingresaba a una empresa comercial y le dedicaba sus energías por el resto de su vida productiva, lo cual era la normal hace dos generaciones y bastante común en la anterior, distan mucho de repetirse en la actualidad. El hombre de hoy es transitorio. Se moviliza cada vez más con el paso de los años y, ciertamente, en un futuro próximo será una rareza encontrar un hombre que haya dedicado su vida activa de trabajo a hacer carrera con una misma empresa. (Babson, 1981, p. 51).

El reconocimiento por parte de los jefes, días de descanso no marcados en un calendario oficial, la posibilidad de realizar las labores desde la casa, entre otros incentivos, pueden ser más valorados que sólo una paga justa. Se debe contemplar que la nueva fuerza de trabajo está interesada en equilibrar su vida personal con profesional, dándole más peso a la primera. Aunado a esto, existen múltiples puestos

que pueden realizar sus labores desde la comodidad del hogar porque sólo se requiere de una computadora y acceso a internet.

En los siguientes párrafos se realizará un acercamiento a las generaciones *Baby Boomer*, Generación X y Generación Y. Se conocerán características específicas de cada una de ellas y su participación en el campo laboral. Cabe destacar que, para fines de esta investigación, la Generación Z no se contempla debido a que todavía no es una fuerza laboral tan activa.

3.2 GENERACIÓN *BABY BOOMER*

La oficina de Censos de Estados Unidos de América establece que los nacidos entre los años de 1946 a 1964 pertenecen a la generación *Baby Boomer*. En la actualidad cuentan con una edad entre 55 a 73 años, ya son adultos mayores. Son descendientes de la Generación del silencio la cual vivió la época entre guerras y la Segunda Guerra Mundial.

El nombre de esta generación proviene del *boom* de nacimientos que surgieron durante la mitad del siglo XX, cuando los soldados que participaron en la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) regresan a su casa para formar una familia con muchos hijos. Se caracterizan por ser conservadores y valoran el trabajo estable.

Cabe destacar que esta generación cuenta con diferentes matices dependiendo de la ubicación geográfica de la persona. A pesar de que los adultos mayores de Estados Unidos y América Latina forman parte de la misma generación, no comparten en su totalidad ideologías, pensamientos y estilo de vida. La razón principal es que a los latinos les tocó vivir revoluciones, crisis y devaluaciones; originando un sentimiento de propiedad y por eso les es importante tener inmuebles propios y cuidan su dinero.

Los *Baby Boomer* se caracterizan por ser tradicionalistas. Están muy apegados a la religión y creen en el matrimonio heterosexual. Su principal preocupación es estar en forma y saludable. Acostumbran a ver, oír o leer noticias para estar actualizados, los canales óptimos para llegar a esta generación son la televisión, radio o periódico. Son la generación que más lee y también los más televidentes y radioescuchas.

A nivel tecnológico a los *Baby Boomer* les tocó vivir el nacimiento de la televisión, vieron en vivo la llegada del hombre a la luna, pasaron del cine en blanco y negro al de color, del teléfono de disco al de tonos, se maravillaron con la llegada del fax, la lavadora eléctrica, los relojes de pulsera digitales, y por si no fuera suficiente para ellos, también vieron nacer a la telefonía celular, la computadora personal y el Internet. (Perezbolde, 2014, p. 1, párr. 8).

Los hábitos de consumo de los *Baby Boomers* están sujetos al monto de la pensión o ahorros que tengan, aunque existe una población que todavía se encuentra trabajando. Son personas ahorrativas, por lo tanto, no compran por impulso y sólo adquieren lo indispensable. Los productos más comprados son los asociados con el cuidado del hogar y la salud. Esta generación se caracteriza por ser hogareña, prefiere la sazón familiar y la comodidad del hogar que pagar alimentos en algún restaurante.

Generalmente pagan en efectivo para no comprar más de la cuenta. Están en contra de endeudarse. Una de sus principales aspiraciones es poder viajar en un futuro no lejano si se cuenta con las posibilidades económicas.

El esplendor laboral de esta generación fue en las décadas de los 70's y 90's. Cabe destacar que actualmente es una fuerza laboral todavía activa e importante para las empresas, aunque la mayoría de ellos ya se encuentran jubilados o en proceso de hacerlo. El valor agregado que tienen es el conocimiento empírico que han adquirido a través de los años, son personas que se han quedado en la misma empresa por más

de 10 años, conocen a la compañía a la perfección (aciertos y fallas), a los clientes y el producto / servicio.

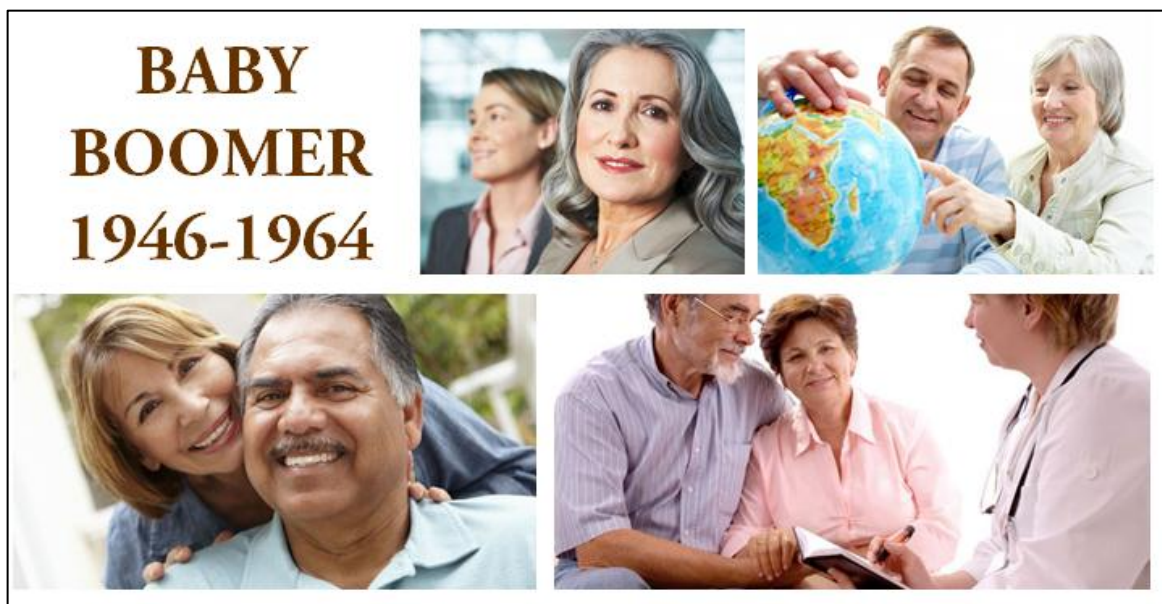


Figura 11 Baby boomer, Elaboración propia. Imágenes retomadas de diferentes sitios web.

Algunos puestos directivos altos son ocupados por esta generación debido a que ellos son los dueños, son socios o han ascendido a través de los años. Los *Baby Boomer* saben que será difícil encontrar trabajo si llegan a renunciar, por eso, cuidan su carrera profesional. Tienen miedo al cambio, la estabilidad es un factor que desean en vida laboral y son fieles a la empresa en la que laboran.

La rotación de personal en esta generación se da a través de despidos, las compañías ya no los consideran útiles porque no cubren sus necesidades o no se encuentran actualizados. En ocasiones los directivos deben analizar las prestaciones del trabajador para saber si les conviene o no despedirlo, se tiene que contemplar la gran cantidad de años que lleva laborando y el impacto económico que tendría en la compañía cubrir la baja.

Es la generación que se ha enfrentado a innumerables cambios desde el enfoque económico, político, social, tecnológico y ambiental. Sus pensamientos e ideologías no concuerdan con los actuales, esto atrae puntos de inflexión, pero también enriquecen a las nuevas generaciones. Platicar con personas pertenecientes a esta generación nos permite conocer un mundo jamás visto por los *Millennials*. Son padres o abuelos de las generaciones sucesivas, su motivación principal es cuidar la familia. Son sumamente religiosos, tienen un gran respeto a Dios, creen firmemente en los valores y las situaciones que salen de ese paradigma las catalogan como pecaminosas. En la (Figura 12) se observa la manera en cómo invierten su dinero los Baby boomers. Pagar o invertir en medicinas o recursos para tener salud es importante, así como contratar planes de ahorro para el retiro. Saber esta información ayuda a entender mejor a la generación, de este modo, los jefes podrán otorgar a cada individuo un esquema de compensaciones diferente.

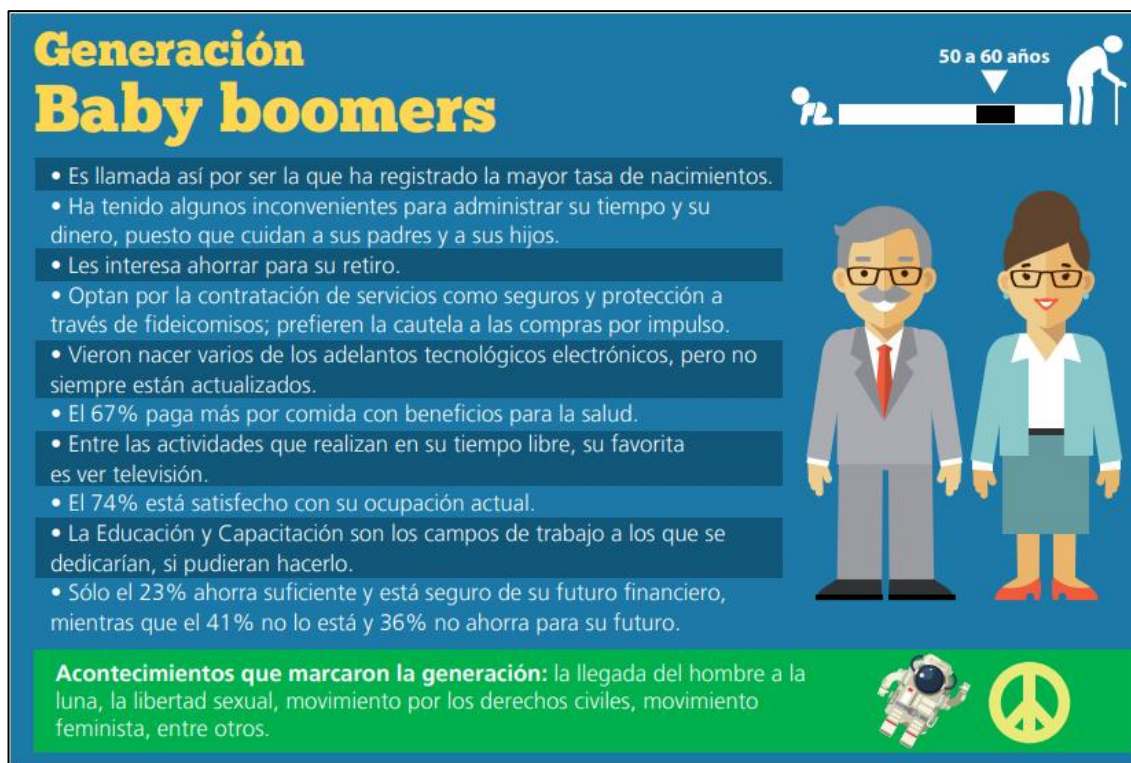


Figura 12 Finanzas y generaciones. Generación Baby boomers, Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (s.f.). Recuperado de <https://www.condusef.gob.mx/Revista/PDF-s/2016/197/genera.pdf>

3.3 GENERACIÓN X

La Generación X es conocida también como Generación MTV o Generación Jones debido al deseo expresado por las personas para ser alguien en la vida. Cabe destacar que su nombre surge a partir de la dificultad que tenían los *Baby Boomer* para entender a la nueva generación, “llamándola X, porque a su entender no tenía rumbo ni sentido” (Perezbolde, 2014, p.2, párr. 1). El contexto histórico de este grupo de personas se caracteriza por la lucha contra Irán, crisis de seguridad social y despidos corporativos.

Las personas nacidas entre 1965 y 1980 pertenecen a esta segmentación. Actualmente tienen una edad entre los 39 a 54 años. Son hijos de los *Baby Boomer* y padres de los *Millennials*, por lo tanto, son el vínculo. La generación X vivió el nacimiento del Internet, dejó de utilizar máquinas mecánicas y rudimentarias para comenzar a usar dispositivos electrónicos. Cabe destacar que el segmento más longevo de esta generación no tiene afinidad con la tecnología y los servicios que ésta ofrece.

Por otra parte, el segmento más jovial busca expresar su éxito a través de propiedades (casas, departamentos, negocios propios y/o automóviles), dispositivos electrónicos, viajes, salidas a restaurantes, etcétera. Fueron niños independientes debido a la incorporación de la mujer en el ámbito laboral. Se normalizó el divorcio en la sociedad. Sus aspiraciones futuras son mantenerse en forma, pasar tiempo con la familia, generar dinero y contar con una carrera satisfactoria.

La forma en cómo se mantiene comunicado e informado esta generación es por medio de internet o televisión. En su tiempo libre prefieren ver televisión, convivir con amigos o familia, leer, viajar y escuchar música. La hora de comida no está libre de tecnología y se cambió la sazón del hogar por comida de restaurante.

Existe una mayor consciencia en la salud y buscan alimentos orgánicos y frescos, y procuran cuidar el medio ambiente. Una de sus principales preocupaciones

es su futuro económico. Con respecto a los préstamos bancarios, sólo lo piden si es necesario.

En el ámbito laboral se consolida a la mujer como parte de los colaboradores de una empresa. Se rompen los roles de género antiguos que encasillaban a las féminas a ser madres y amas de casa, en donde sus obligaciones eran educar a los niños, mantener limpio el hogar y preparar comidas exquisitas. La participación del género femenino en la fuerza de trabajo benefició la economía.



Figura 13 Generación X, Elaboración propia. Imágenes retomadas de diferentes sitios web.

La Generación X es la principal fuerza de trabajo, su participación laboral es la que mueve la economía mundial. Los puestos directivos intermedios – altos se encuentran entre personas de 40 A 50 años. Se caracterizan por ser ambiciosos, responsables, adaptables, emprendedores y ambiciosos; buscan escalar posiciones dentro de una empresa, pero no descartan la posibilidad de dejar su empleo si encuentran una mejor oportunidad. Para motivar a esta generación se debe:

- 1) Recompensar: Es indispensable que los colaboradores se sientan importante y sean premiados sus éxitos profesionales.
- 2) Retos: Contar con un entorno laboral con objetivos claros, variados y desafiantes.
- 3) Transparencia: Buscan un líder comprometido con la empresa que explique el porqué de las decisiones tomadas y los beneficios de estas.

Esta generación tuvo un acceso a la educación más amplio que la generación pasada. Su preparación es un tema que les preocupa y buscan actualizarse constantemente a través de cursos, estudiando una especialización, maestría o doctorado, inscribiéndose a clases de idiomas, etcétera.

Por último, la familia sigue siendo un concepto importante y de gran valor. Simpatizan con la idea de casarse y dejar descendencia, se preocupan y ocupan en la inversión que conlleva tener hijos. Son más abiertos a la diversidad sexual, respetan y toleran las diferentes preferencias sexuales, aunque no estén totalmente de acuerdo. A pesar de que profesan la religión, no son tan devotos como la generación previa; creen en un ser superior pero no dedican todo su tiempo a él. Existe mayor apertura política.

Las finanzas de la Generación X se centran en invertir en la salud porque están conscientes de que ya no son jóvenes. Al no contar muchos de ellos con un futuro financiero estable (pensión), ahorran la mitad de su sueldo y, si tienen deudas, tratan de ser más cuidadosos con su economía.

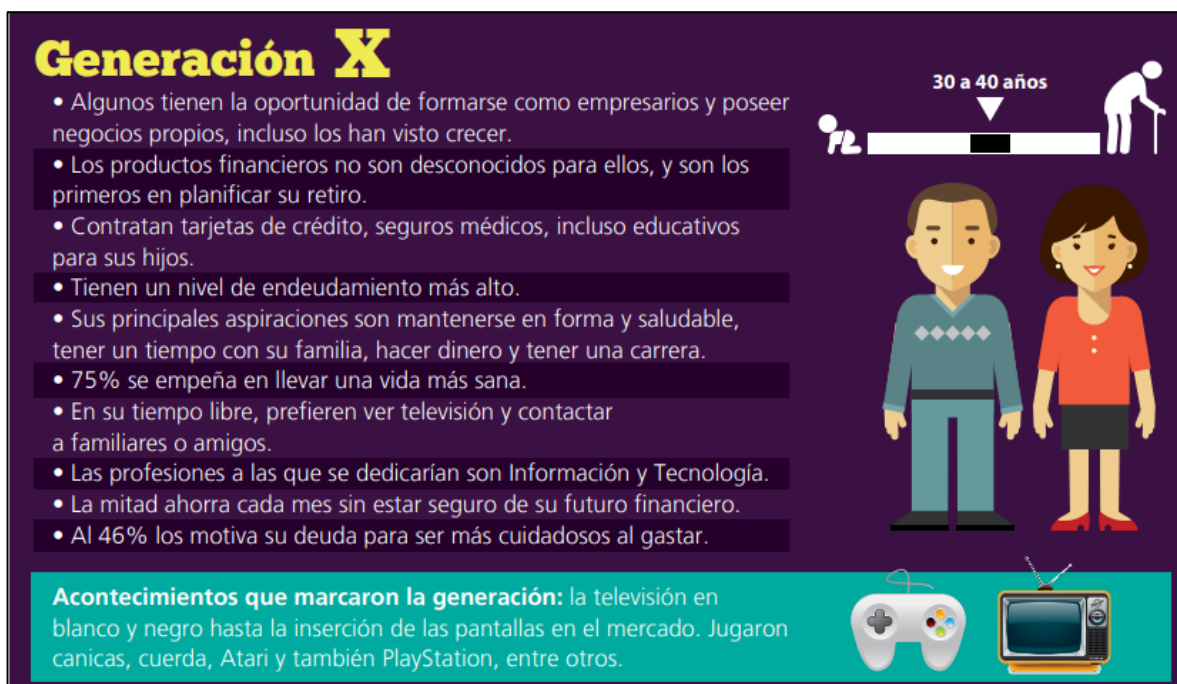


Figura 14 Finanzas y generaciones. Generación X, Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (s.f.). Recuperado de <https://www.condusef.gob.mx/Revista/PDF-s/2016/197/genera.pdf>

3.4 MILLENNIALS

Los *Millennials* son conocidos como la Generación Y o la generación del milenio. Pertenecen a esta generación los nacidos entre 1981 – 1997. La edad que tienen actualmente es entre 22 a 38 años. Como parte del contexto histórico de esta generación se rescata lo siguiente:

En la década de los 80's se dio el terrorismo y las crisis económica hizo que este periodo fuera denominado como "la década perdida". Varias familias optaron por ir al extranjero para buscar mejores condiciones de vida.

En los años 90 se establece una economía de orientación al mercado. En esta época, las personas nacieron en un contexto de globalización y

desarrollo de internet y redes sociales. Se inició un crecimiento de la economía como no se había visto antes.

Los *Millennials* son el reflejo de los cambios de los últimos 20 años, es la primera generación que creció con computadora, cable, internet, email, mp3, celulares, etcétera. Se les ha exigido mucho. Y por el momento son el mercado más atractivo presente y futuro”. (Grupo ACIR, (s.f.), p.5).

Esta generación se caracteriza por ser liberal. Las relaciones homosexuales son bien vistas y aceptadas. La religión no les es importante. Contar con una vivienda propia, viajar y ser emprendedor forma parte de sus prioridades. Casarse y ser padres de familia no están dentro de sus aspiraciones, incluso prefieren adoptar una mascota a tener un bebé debido a las implicaciones económicas que éste representa. Prefieren gastar su dinero en viajes, comprando ropa o videojuegos, gastando en restaurantes de lujo, acudiendo a fiestas, etcétera.

Tienen un gran compromiso político, económico y social; buscan opciones de izquierda al ser personas optimistas. Debido a su idealismo, sueñan con hacer grandes cosas en la vida y dejar un impacto en la sociedad.

Los temas ecológicos, de cuidado al ambiente, protección animal, alimentación consciente y todo lo relacionado a la salud son temas que tienen en la cabeza esta generación. Irónicamente, su aspecto es descuidado y relajado. Algunos autores nombran a este segmento como la generación vegana.

Es la generación que menos lee, aunque tiene un gran sentido social debido a todas las noticias que se hacen virales a través de redes sociales, no acostumbran a profundizar en la información. A pesar de eso, este segmento adquiere sus conocimientos no sólo de la escuela, también por vía web viendo tutoriales, realizando ejercicios prácticos, investigando o participando en chats. Los medios tradicionales como la televisión y la radio no forman parte de su fuente de entretenimiento o de

información. Los *smartphones* y *tablets* son los *gadgets* más utilizados por esta generación. Son autodidactas y retadores y buscan cambios significativos en su esfera social, aunque en ocasiones no respetan la autoridad.

Existe una dependencia al celular y las empresas lo saben, por eso han adaptado su publicidad a medios digitales para informar a los consumidores de promociones, realizar *branding* o, inclusive, emprender un negocio. Esta generación participa activamente en la compra – venta de productos en sitios web o por aplicaciones (*e-commerce*).

En el ámbito laboral, es la generación más joven que se incorpora a las empresas, se caracterizan por su fuerte deseo de crecer profesionalmente de manera inmediata. Se sienten más cómodos en empresas con un buen ambiente laboral y que ofrezcan a su personal capacitación continua, por otra parte, rechazan adquirir responsabilidades y cuestionan protocolos.



Figura 15 Millennials, Elaboración propia. Imágenes retomadas de diferentes sitios web.

Aspiran a tener un trabajo que les apasione y les permita disfrutar de su tiempo libre. Esta generación prefiere realizar *home office* porque no se siente cómoda yendo a la oficina debido a que la mayoría de las compañías trabajan entre las 9 a las 18 horas. Como resultado, los medios de transporte están colapsados y se gasta mucho tiempo en traslado. La rotación de personal se acentúa más en esta generación debido a las grandes expectativas que se generan hacia la organización, las cuales no son cubiertas. Buscan sentirse valorados.

Para independizarse económicamente, el emprendimiento de un negocio es una opción muy concurrida entre los *Millennials*. De hecho, las personas tienen un trabajo estable al mismo tiempo que comienzan a impulsar su propio negocio, para ello se asocian con amigos de diferentes capacidades y habilidades.

Esta generación quiere ganar bien pero no sabe cómo administrar sus finanzas. Incluso, adquiere diversos compromisos económicos:

- La renta de un departamento o un cuarto.
- Pagar un plan con una compañía de celular.
- Suscripciones a plataformas de videos como Youtube, Netflix, Blim, Amazon Prime y HBO por mencionar algunos.
- Comer fuera del hogar es habitual e incluso no les importa pagar una cantidad mayor si su comida es saludable.
- Viajar es una de las prioridades más importantes para los jóvenes e incluso adquieren un crédito para conocer nuevos países.
- Les agrada tatuarse.

A pesar de que los *Millennials* están conscientes de que en su vejez no recibirán una pensión u apoyo económico, pocos son los que ahorran dinero para su futuro. Las finanzas de esta generación se enfocan en cuestiones de entretenimiento, tecnología y salud.

Generación Y (Millennials)



- Un dato definitorio es que la tecnología reciente los acompaña en todo momento.
- El crecimiento profesional va de la mano con una posición económica cómoda.
- Cuentan con mucha información literalmente “en la palma de su mano” pero desconocen cómo planear sus finanzas pues responden al “urgente cambio” de la época.
- Son los que más consumen especialmente tecnología.
- Piensan en negocios con éxito inmediato y rentar un lugar para vivir les parece bien.
- La mayoría no piensa en el retiro, pues consideran ser productivos todo el tiempo.
- En su tiempo libre les gusta ver televisión y contactar a sus amigos o familiares, principalmente.
- Sus prioridades son estar en forma y saludables, seguido de hacer dinero, pasar tiempo con su familia y tener una carrera satisfactoria.
- Más de la mitad prefieren vivir en grandes ciudades.
- Adquirir una casa es una prioridad para el 22%, casarse es importante para el 17% y tener hijos una meta para el 13%.
- Prefieren más los motores de búsqueda en sitios web que otras generaciones.
- 6 de cada 10 comen fuera de casa al menos una vez a la semana.
- 81% están dispuestos a pagar un precio más elevado por comida con beneficios para su salud.
- Más de la mitad está satisfecho con su ocupación, colegas, ambiente laboral, jefe y balance de trabajo.
- Son más propensos a dejar su trabajo después de dos años, en comparación con la generación X y baby boomers.
- Entre sus profesiones favoritas destacan las Tecnologías de la información.
- 34% ahorra suficiente cada mes y está seguro de su futuro financiero, mientras que el 48% no lo está y el 18% no ahorra para el futuro.
- Debido a que su situación crediticia es a largo plazo, con mayor probabilidad optarán por refinanciar sus deudas para disminuirlas.
- También sienten que deben incurrir en deuda para adquirir lo que quieren y necesitan.



Acontecimiento que marcó la generación: Generación de emprendedores. Han usado la tecnología para entretenimiento: Internet, SMS, Reproductor de CD, MP3, MP4, DVD entre otros.



Figura 16 Finanzas y generaciones. Generación Y (Millennials), Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (s.f.). Recuperado de <https://www.condusef.gob.mx/Revista/PDF-s/2016/197/genera.pdf>

Delimitar cada generación ayuda a comprender la complejidad de trabajar con personas de diferentes edades. Si de por sí existe una brecha entre las personas pertenecientes a una misma generación, qué se espera entre generación y generación cuando las actitudes y prioridades no son compatibles.

En los párrafos anteriores se proporcionó fechas específicas en donde se inicia y termina una generación, pero dependiendo del sociólogo los años de inicio y cierre pueden variar. A continuación, se comparte una imagen de las generaciones descritas páginas arriba y generaciones adicionales que no son de interés para este proyecto, pero ayudan a entender cómo cambian las prioridades de las personas.

Generación	Greatest / Silent	Baby Boomers	Gen X	Millennials	Gen Z
Fecha Nacimiento	1923 / 1945	1946 / 1964	1965 / 1980	1981 / 1997	A partir del 1998
Volumen Población (millones)	0,3	1,1	1,5	2	2,4
% Población Total	5%	15%	20%	27%	32%
Eventos que marcan su vida	I y II Guerra Mundial La Gran Depresión Electrodomésticos	Guerra Fría Llegada a la Luna La Radio	Fin de la Guerra Fría Concierto Live Aid Primer Ordenador Personal	Ataques Terroristas Guerra de Irak Redes Sociales	Crisis económica Mundial Arab Spring Rise of AI
Estilo de Comunicación	Carta	Teléfono	Email / SMS	Instant Message	Emojis
Tecnología Clave	Coche	TV	PC	Smartphone	AR / VR
Hobby	Leer	Mirar TV	Navegar por Internet	Vídeo Games	Music Streaming
Competencia Digital	Pre-Digital	Digital Immigrants	Early Digital Adopters	Digital Natives	Digital Innates
Figura Icónica	Paul Newman	Nelson Mandela	Michael Jackson	Mark Zuckerberg	Malala
Música	Jazz Swing	Elvis Beatles	Queen Madona	Britney Spears Justin Timberlake	Justin Bieber Taylor Swift
Cómo se mueven	Coche / BUS	SUV	Bicicleta / Coche	Uber / Lyft	Coche eléctrico de los padres
Dónde viven	Jubilados en casa	Casa adosada	Apartamento Propio	Alquiler o hipoteca	Casa de los padres
En qué gastan el dinero	Teatro	Entradas Vip a Rolling Stones	Burning Man	Festival Coachella	Minecraft
Red social a parte de Facebook	WhatsApps (comunicación con los nietos)	Meetic	LinkedIn	Tinder	Instagram
El peor de sus miedos	La relación con la Tecnología	Ya no es el centro de atención	Que pasa con mi generación	Pagar los estudios de los hijos	No tener wifi
Qué se preguntan	¿Por qué está el mundo tan mal?	¿Dónde está la Viagra?	¿Me divorcio?	¿Puedo dar la vuelta al Mundo, ya?	¿Qué es un teléfono fijo?
Cómo se muestran en el trabajo	Jubilado	Optimista Enjoy Mentoring Éticamente marcados	Independiente Innovador Buenos Comunicadores	Conocedor Digital Colaborativo Centrados en los objetivos	Digitally Fluent Práctico Capacidad de realizar diferentes tareas

Fuentes: Ikinetic, McCrindle, Pew Reserch, Bruce Feirstein, Vanity Fair, BofA Merrill Global Reserch, Otros.

Figura 17 Tabla comparativa de generaciones, (2017). Recuperado de <http://blog.aventaja.com/comparativa-generaciones-generaci%C3%B3n-silenciosa-baby-boomers-gen-x-millennials-gen-z>

En el ámbito laboral cada generación cuenta con una personalidad específica, tienen determinadas fortalezas y desafíos en el tema de liderazgo, y la motivación es diferente para cada segmento debido a sus intereses personales. En la (Figura 18) se observa un cuadro comparativo de las características laborales según la generación.

	BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	MILLENNIALS
PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Optimista • Idealista • Conducido 	<ul style="list-style-type: none"> • Escéptico • Ferozmente independiente • Trabajo / balance de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Confidente • Pensamiento social • Estructurado / Planeado • Actitud desafiante y retadora
FORTALEZAS DE LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo participativo • Liderazgo de corazón • Experiencia política 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al cambio • Competente y franco • No intimidado por la autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicado • Optimista ante situaciones difíciles
DESAFÍOS DE LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de habilidades de liderazgo • Trato directo con conflicto • Practica lo que dice 	<ul style="list-style-type: none"> • Tacto vs. Honestidad brutal • Políticas corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Intimidado por el conflicto • Necesita supervisión y estructura • Falta de resiliencia
CLAVES DE MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer su experiencia y contribución • Proporcionar oportunidades de volver 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una participación de trabajo flexible • Proveer entendimiento y planes de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudarle a ver el significado con su trabajo • Proporcionar oportunidades de ascender a la escala corporativa y contribuir a su negocio • Se preocupan más por el dinero

Figura 18 Comparativo de generaciones, Chirinos (2009). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

3.5 DEFINICIÓN DE CHOQUE

En la actualidad las organizaciones tienen un desafío muy importante en lo relativo a constituir su fuerza laboral: unir a tres generaciones con intereses, valores y prioridades diferentes. Cada grupo concibe la relación jefe – empleado y colaborador – colaborador de diferente manera. Los *Baby Boomers* están acostumbrados a obedecer y respetar la autoridad, la generación X busca que sus ideas sean escuchadas y los *Millennials* desean sentir inspiración por sus superiores para respetarlos.

Lo cierto es que la brecha generacional actual cada vez es más grande en las empresas, encontrándose diferencias de edades que superan los 20 años en algunos casos, lo cual representa un gran reto para las organizaciones ya que esta diferencia impacta aspectos como comunicación, uso de la tecnología, motivación, reclutamiento, incentivos, entre otros. Por lo anterior, la gestión de las generaciones en el trabajo se ha convertido en un gran desafío para las organizaciones. (Díaz et al., 2017, p. 193).

La convivencia entre personas con diferente edad trae consigo desacuerdos y enfrentamientos. Si de por sí es difícil que empleados de la misma generación concuerden en cómo se debe resolver un problema; la situación se complica cuando la brecha es de 30 años o más. Así surge un “choque entre generaciones”.

La palabra **choque** proviene del verbo chocar. El origen de éste se remonta al siglo XIII y se asocia al verbo en francés *choquer* que significa golpear o sacudir. También se relaciona con una onomatopeya, es decir, una palabra que tiene un sonido similar al objeto que representa, por ejemplo, se utiliza tic – tac para hacer referencia a un reloj. O es la imitación de un sonido no humano para expresar una situación como el sueño: zzzzzzzz.

La palabra chocar cuenta con diferentes definiciones. Refiere a un encuentro violento, un suceso que causa extrañeza (esto me choca), una forma de saludar (chocar palmas, chocar las manos) o a un momento de celebración (chocar las copas). Como se puede observar, la palabra es utilizada en múltiples contextos.

La RAE en su 24ª edición define choque como: 1. Un encuentro violento de una cosa con otra, 2. Contienda, disputa, riña o desazón con una o más personas y 3. Combate o pelea de reducidas proporciones.

Por otra parte, se indica que su origen proviene de la palabra inglesa *shock* y en el ámbito de medicina representa “a la falla del sistema cardiovascular que le impide liberar o aportar cantidades adecuadas de oxígeno y nutrientes para satisfacer las necesidades metabólicas del cuerpo” (“Etimología de choque”, (s.f.), párr. 5).

Para los fines de esta investigación se retoma la definición que infiere a un enfrentamiento entre personas, en este caso, entre generaciones. Si bien es cierto que los trabajadores no se agreden físicamente, sí existe una lucha constante de anteponer sus ideas y demostrar qué sector tiene la razón: personas con edad avanzada que confía en su experiencia y conocimiento empírico o jóvenes visionarios y pragmáticos que buscan cambiar y agilizar los procedimientos.

3.5.1 CHOQUE CULTURAL

Un choque no sólo se puede dar entre generaciones también entre culturas. Esta situación se demuestra de manera palpable cuando un individuo realiza un viaje a otro estado o a otro país. Las costumbres a las cuales el viajero está habituado pueden cambiar parcial o radicalmente.

Es importante definir qué es cultura para entender el enfrentamiento que existe en este nivel. A lo largo de la historia se ha banalizado el término de cultura debido a

que en muchas ocasiones es utilizado como sinónimo de educación. Por esa razón, es común escuchar que si una población tiene sobrepeso es porque no tiene una cultura alimenticia, o si existen muchos accidentes automovilísticos es porque existe una falta de cultura vial.

En la época griega y hasta el siglo XVIII era definida como “la acción de cultivar” que, por analogía con la agricultura, se aplica también al cultivo de la “naturaleza interior” del hombre” (Giménez, 2009, p. 12), es decir, se asociaba con la acción de cultivar la mente. Por otra parte, los filósofos alemanes Herder y Fichte modificaron este concepto desde una perspectiva sustantivada e indicaron que es “el estado o los productos de lo que ha sido cultivado” (Giménez, 2009, p. 12). Como resultado, se comienza a concebir la cultura como patrimonio.

En Alemania del siglo XIX el término de cultura era utilizado como civilizatorio. Tiempo después se decide hacer una distinción entre ambos términos. La civilización hacía referencia a algo negativo y la cultura no.

La palabra <<Zivilisation>> se asociaba con la cortesía y el refinamiento de los modales, mientras que <<Kultur>> se usaba para referirse a los productos intelectuales, artísticos y espirituales donde se expresaban la individualidad y la creatividad de la gente. (Thompson, 2002, p. 186)

La cultura, al ser utilizada como proceso educador, se enfocaba en alejar a la sociedad de la barbarie y salvajismo. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO por su siglas en inglés) entre el 26 de julio al 06 de agosto de 1982, llevó acabo el evento *Declaración de México sobre las políticas culturales. Conferencia sobre las políticas culturales*. En estas pláticas se indicó que cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. El sociólogo Gilberto Giménez (2009) refuerza lo dicho por la UNESCO al expresar que este término representa: 1)

“modelos de comportamiento”, forma de actuar en sociedad y 2) “pautas de significado”, hechos simbólicos.

Por lo tanto, la cultura es la conjunción de modelos de comportamiento compartidos, significativos, duraderos y, al mismo tiempo, cambiante y mutable con el paso de los años. No son modas efímeras. Cuando una persona visita otro país o región con costumbres diferentes puede sentirse confundida, frustrada, ansiosa, excluida y/o triste. Incluso, el visitante se cuestiona si está bien o mal determinadas acciones y, aunque así no lo quiera, comienza a realizar comparaciones con su cultura madre. Con base en lo descrito, Alvin Tofflere indica que el choque cultural es:

... lo que sucede cuando una persona de repente se encuentra en un lugar en donde “sí” quiere decir “no”, en donde un precio fijo resulta que es negociable, en donde que lo hagan a uno esperar largamente en la recepción no es razón para sentirse insultado, y en donde la risa pueda significar enojo. Es lo que sucede cuando las reglas de la sociedad de pronto son desaparecidas y remplazadas por unas nuevas que son extrañas e incomprensibles. (Navarrete, 2017, p. 27).

El choque cultural se caracteriza por la falta de capacidad de entender y predecir comportamientos socialmente aceptados. Es “la pérdida de todo signo, símbolo o señal que conocemos para llevar a cabo la interacción social” (Navarrete, 2017, p. 27). Según Oberg, existen diferentes etapas para que el ser humano logre adaptarse:

1. Luna de miel: La persona se encuentra emocionado por conocer nuevas costumbres, lugares, personas, etcétera.
2. Crisis: Se toma consciencia de que existen grandes diferencias entre lo que está acostumbrado y lo nuevo.
3. Recuperación: El individuo adquiere herramientas necesarias para aceptar lo nuevo. Aprende a manejar las situaciones.

4. Adaptación: La estabilidad se hace presente y se vuelve a tener la capacidad de convivir con su entorno.

Cabe destacar que el proceso antes mencionado varía según la persona. En algunas ocasiones los seres humanos se aferran a sus creencias y no se logra una adaptación completa, sólo se vuelven tolerantes a determinadas situaciones.

Como se puede observar, el choque a nivel social es habitual. Se puede visualizar claramente esta hostilidad entre diferentes culturas y generaciones porque existen costumbres e ideologías específicas que los definen, y si alguna acción o pensamiento sale de ese contexto, aparece la resistencia.

3.5.2 CHOQUE GENERACIONAL

Es la confrontación que existe entre diferentes generaciones debido a que se han modificado estructuras de convivencia con el paso del tiempo: la ideología, el sistema de valores, algunos aspectos culturales y de rol de género. Por lo tanto, las personas que nacieron y crecieron con un antiguo sistema, no se adaptan a los cambios. Son personas renuentes.

En la actualidad, se siguen dando aspectos-situaciones de confrontación con personas de diferentes edades. El choque generacional da paso a un "conflicto" más enfatizado cuando se genera un debate o se plantean cuestiones culturales. Observamos que, al hablar de política, el papel de la mujer en la sociedad, economía u otros temas que impliquen polémica, la discrepancia de años se hace visibles en la mentalidad de diferentes generaciones. Está claro y es obvio que, generalizar es de mal gusto, sin embargo, los generalismos están a la orden del día y son casi de necesidad para poder establecer una base sobre la que hablar e investigar. Son

necesario digamos así para poder establecer una base sobre la que hablar.
(Baena, (s.f.), párr.1)

Aunque el contexto histórico de la persona determina cómo es su pensamiento, no es la única variable que interviene; la educación recibida en la escuela y en el hogar forjan su sistema de valores. Estar identificado dentro de una generación tampoco implica que todos vayan a actuar y pensar de la misma manera, pero sí existe una generalidad.

Ante la falta de información existente, se puede indicar que el “choque entre generaciones” es un desacuerdo a nivel cultural, social, educativo y tecnológico entre individuos. Personas de edad avanzada no logran adaptarse a nuevos esquemas y los jóvenes cuestionan y desacreditan esquemas pasados.

Como se pudo observar durante este capítulo, la palabra generación es utilizada como la acción de generar, indica la sucesión de descendientes y determina a un conjunto de personas de edades aproximadas que fueron marcados por sucesos históricos similares. Comparten no sólo música, vestimenta y expresiones artísticas, también un sistema de valores, principios y forma de pensar, incluida la religión en muchos casos.

Durante este trabajo se investigó a las generaciones que conviven actualmente en las agencias de marketing digital. Se observó que no sólo la forma de pensar ha cambiado, el ámbito laboral se ha renovado totalmente con el paso de los años. Se modificó el rol femenino en el ámbito social en donde pasó de ser la encargada del hogar a tener voz y voto dentro de la industria laboral. La forma en cómo se realizan las actividades hoy en día ha cambiado, las herramientas e instrumentos análogos / mecánicos han sido sustituidos por dispositivos electrónicos/ digitales.

Las necesidades laborales se han modificado con el paso del tiempo, así como las características y cualidades de los empleados, por ejemplo, la lealtad. Los *Baby Boomer* son personas que sueñan con tener estabilidad laboral y buscan hacer una carrera profesional en una sola empresa. La Generación X emprende negocios o construye su carrera profesional cambiando de empresa. Por último, los *Millennials* se han caracterizado por rotar de empleo constantemente, es considerada como una de las generaciones con mayor nivel de estudios y capacitación, pero de las peores pagadas. Hacer carrera profesional en una sola empresa no forma parte de sus planes.

En el ámbito laboral conjuntar estas tres generaciones provoca descontentos debido a que no comparten ideología, costumbres, forma de proceder en el trabajo y uso de tecnología. Por lo tanto se crea un “choque”, es decir, existen desacuerdos que originan la rotación. Para comprobar esta información, se realizó un acercamiento a diferentes agencias de marketing digital y se implementó un cuestionario a empleados que se dedican a esta área laboral. En el siguiente capítulo se explica la metodología utilizada, se incorpora los resultados obtenidos y su interpretación.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA

4.1 METODOLOGÍA

En el presente capítulo se explica la metodología ocupada para esta investigación. Por ello, se comparten las preguntas de investigación, el objetivo, objetivos particulares y la forma en cómo se recopiló la información y los datos obtenidos durante la implementación de las encuestas.

Las preguntas de investigación son parte esencial ya que nos ayudan a determinar qué se quiere saber sobre este fenómeno. A continuación, se adjuntan las preguntas que se realizaron para este trabajo.

- ¿Por qué las agencias digitales no han adoptado el *home office*?
- ¿Es necesario que los trabajadores de las agencias de marketing digital vayan a la oficina diariamente para realizar sus labores?
- ¿Las agencias de marketing digital y sus trabajadores están preparados para hacer *home office*?
- ¿El *home office* podría ser una solución para mejorar la rotación de personal?
- ¿La rotación de personal es más elevada entre *Millennials*?
- ¿El “choque entre generaciones” ocasiona la rotación de personal?
- ¿La motivación, liderazgo y comunicación son factores contundentes para la rotación voluntaria de personal?

Pero ¿por qué es importante este fenómeno y es un tema digno de ser estudiado? A continuación, se comparte la justificación de esta tesis:

Esta investigación es importante para los trabajadores, sobre todo para *Millennials* porque es la generación que se incorpora al mundo laboral. Permite a los empleados tener una visión más amplia sobre lo que está sucediendo en las compañías e indica la existencia de un modelo de trabajo óptimo en donde se puede conjugar sus intereses personales sin descuidar los objetivos empresariales.

El presente trabajo escrito permite a los *Millennials* tener la información necesaria para proponer a sus jefes inmediatos una opción de trabajo diferente en donde se labore por objetivos más allá de cumplir un horario de 8 horas o más. Como posible resultado, el empleado puede decidir no renunciar a su puesto. Por otra parte, ayuda a que los directivos de las empresas contemplen la posibilidad de crear un modelo de trabajo óptimo para mejorar la rotación voluntaria de personal. De esta manera, conservan a personal capacitado y evitan un gasto económico y de tiempo para encontrar un nuevo elemento.

Esta investigación tiene una utilidad en el ámbito de la administración, sobre todo, en el área de Recursos Humanos. Es la base para investigaciones futuras en este campo. Por lo que, su **objetivo general** fue crear un modelo de trabajo óptimo que mejore la rotación de personal voluntaria y el “choque entre generaciones” en las agencias de marketing digital. Y sus **objetivos particulares** los siguientes:

- Conocer por qué las agencias digitales no han adoptado el *home office*.
- Identificar si es necesario que los trabajadores de las agencias de marketing digital vayan a la oficina diariamente para realizar sus labores.
- Identificar si las agencias de marketing digital y sus trabajadores están preparados para hacer *home office*.
- Examinar si el *home office* es una solución para la empresa y el trabajador y así mejorar la rotación de personal.
- Demostrar que la rotación de personal es más elevada entre *Millennials*.
- Analizar si el choque entre las generaciones ocasiona la rotación de personal.
- Valuar si la motivación, liderazgo y comunicación son factores contundentes para la rotación voluntaria de personal.

La formulación del problema ayuda al investigador a buscar las herramientas e información necesaria para que se resuelva la pregunta dada. Para este trabajo escrito es: ¿La creación de un modelo de trabajo óptimo podría mejorar la rotación voluntaria de personal en agencias de marketing digital en donde se infiere que existe un “choque entre generaciones”?

Con base en lo anterior, se estableció la **hipótesis**: si se aplica un modelo de trabajo óptimo entonces mejora la rotación voluntaria de personal en agencias de marketing digital y el “choque entre generaciones”. La hipótesis nula (H0) es: si no se aplica un modelo de trabajo óptimo entonces no mejora la rotación voluntaria de personal en agencias de marketing digital y el “choque entre generaciones”.

La rotación voluntaria de personal es un objeto de estudio fértil para entender las nuevas necesidades, aspiraciones y deseos de la más reciente fuerza de trabajo: los *Millennials*. Este fenómeno social es un tema de interés por las implicaciones sociales, económicas y políticas que surgen a partir de él. Comprender a todas las generaciones que coexisten en un mismo espacio es de vital importancia para que las labores se ejecuten de manera correcta, los tomadores de decisión modifiquen determinadas conductas y se pueda vivir en una convivencia sana.

La metodología para esta investigación es hipotética – deductiva. Las técnicas de investigación que se ocuparon son: investigación documental y de campo. El método científico fue desarrollado durante todo el desarrollo del trabajo.

Como parte de la técnica de investigación de campo, se contactó al área de Recursos humanos de cada unidad de análisis para obtener información sobre el personal que renunció a su puesto en el año 2018. El objetivo principal de este acercamiento fue conocer la situación de la empresa con respecto al fenómeno a analizar. Sin embargo no se pudo obtener información porque el personal de las agencias de marketing digital elegidas indicaron que el cuestionario violaba sus políticas de privacidad o nunca contestaron a los correos enviados.

Se tomó en cuenta tres características para determinar cómo se recolectarían los datos:

- Territorio: La investigación se realizó en México
- Tiempo: Se analizó la rotación de personal correspondiente al año 2018.
- Temático: Las agencias de marketing digital son empresas relativamente nuevas en el mercado laboral, las cuales se apoyan en diversas herramientas digitales para la realización de su trabajo. Con la finalidad de proteger la identidad de las empresas, se cambió el nombre.

Para dar sustento metodológico a esta investigación y obtener la información necesaria de nuestra unidad de análisis, se utilizó las siguientes fuentes primarias y secundarias:

Fuentes primarias

Se realizó un acercamiento al área de Recursos Humanos de las unidades de análisis, las cuales fueron seleccionadas con base en el artículo *Las 20 mejores agencias de marketing digital en México (2018)* publicado en el sitio Marketing4ecommerce, en donde se enlistan a las mejores agencias en el área digital en México.

Durante el acercamiento a las empresas, se les explicó que los datos proporcionados iban a ser utilizados exclusivamente para fines académicos y que los resultados podrían ser útiles para su empresa en un futuro cercano. A pesar de esto, no se pudo obtener información para conocer a mayor profundidad a la agencia, su tiempo en el mercado, organigrama, descripción de puestos, servicios que ofrece y duración promedio para contratar a alguien más.

La investigación se enfocó en los individuos que decidieron renunciar, no en las personas despedidas durante el año de 2018, los cuales podían pertenecer al área operativa, administrativa o directiva. Durante la investigación de campo los siguientes datos eran prioritarios para entender cómo conviven los trabajadores: sexo, edad, puesto, duración en la empresa, paga (un aproximado), jornada laboral, tipo de comunicación, liderazgo y forma de motivación.

Para contar con una visión más amplia sobre el fenómeno analizado, era indispensable conocer ambas posturas: directivos y trabajadores. Por tal razón, fue indispensable utilizar la fórmula de muestreo estratificado para averiguar el número de encuestas que se necesitaban. Esta fórmula se explica de manera detallada en el apartado 4.2 Determinación de encuestas.

En cuanto se obtuvo el número de entrevistados, se utilizó como técnica de recolección el portal *Google Forms*, la cual es una herramienta que ofrece la empresa *Google* para recolectar información. El encuestado tuvo acceso a las preguntas vía virtual (a través de un enlace) y contestó desde la comodidad de su dispositivo electrónico. Una de las ventajas de utilizar esta plataforma es que no era necesario que el encuestado tuviera un correo con dominio *gmail.com* para tener acceso. Aunado a esto, *Google Forms* tiene la capacidad de graficar la información en tiempo real y también se puede almacenar los datos en un *Excel* en línea para crear otro tipo de tablas o esquemas.

Las preguntas fueron previamente revisadas y autorizadas por Juan Martín Sandoval De Ecurdia, tutor de la presente investigación; pero también se trabajó con una experta en Sistemas de Información para la Dirección, Paula Vázquez, profesora de la Universidad de Santiago de Compostela, Campus Terra. Este acercamiento se realizó durante el intercambio efectuado durante el primer semestre del 2019 a Lugo, Galicia, España.

Posteriormente, la encuesta fue enviada a conocidos que estén o hayan trabajado en agencias de marketing digital. Además se publicó el enlace de *Google*

Forms en grupos mexicanos existentes dentro de Facebook. Los entrevistados no necesariamente tuvieron que haber trabajado en las unidades de análisis, pero sí debían ser de México. Se publicó en:

- Community Managers México:
<https://www.facebook.com/groups/CommunityM/>
- Community Managers México Oficial:
<https://www.facebook.com/groups/cmmexico/>
- Community Managers Profesionales México:
<https://www.facebook.com/groups/CommunityManagersMexico/>
- Community Managers de México - Comunidad Libre:
https://www.facebook.com/groups/1699957083577609/?notif_id=1568512705580394¬if_t=group_r2j_approved
- Empleo en Agencias de Publicidad en México:
<https://www.facebook.com/groups/chambasparapublicistas/>
- En esta agencia están buscando:
<https://www.facebook.com/groups/1523510081304432/>

Se debe resaltar que a pesar de que el enlace se publicó en todos los sitios antes mencionados, *En esta agencia están buscando* se obtuvo el mayor índice de respuesta. Los grupos de Facebook se caracterizan por 1) ser abiertos, es decir, que cualquier persona puede publicar o 2) ser un grupo cerrado y se requiere enviar invitación para ser aceptado. A pesar de que se tiene acceso a todos los grupos, en ocasiones una publicación de ser aprobada por el creador del grupo para que aparezca de forma pública para todos los integrantes. Como resultado, no se obtuvo aprobación ni respuesta en todas las *posts* realizados.

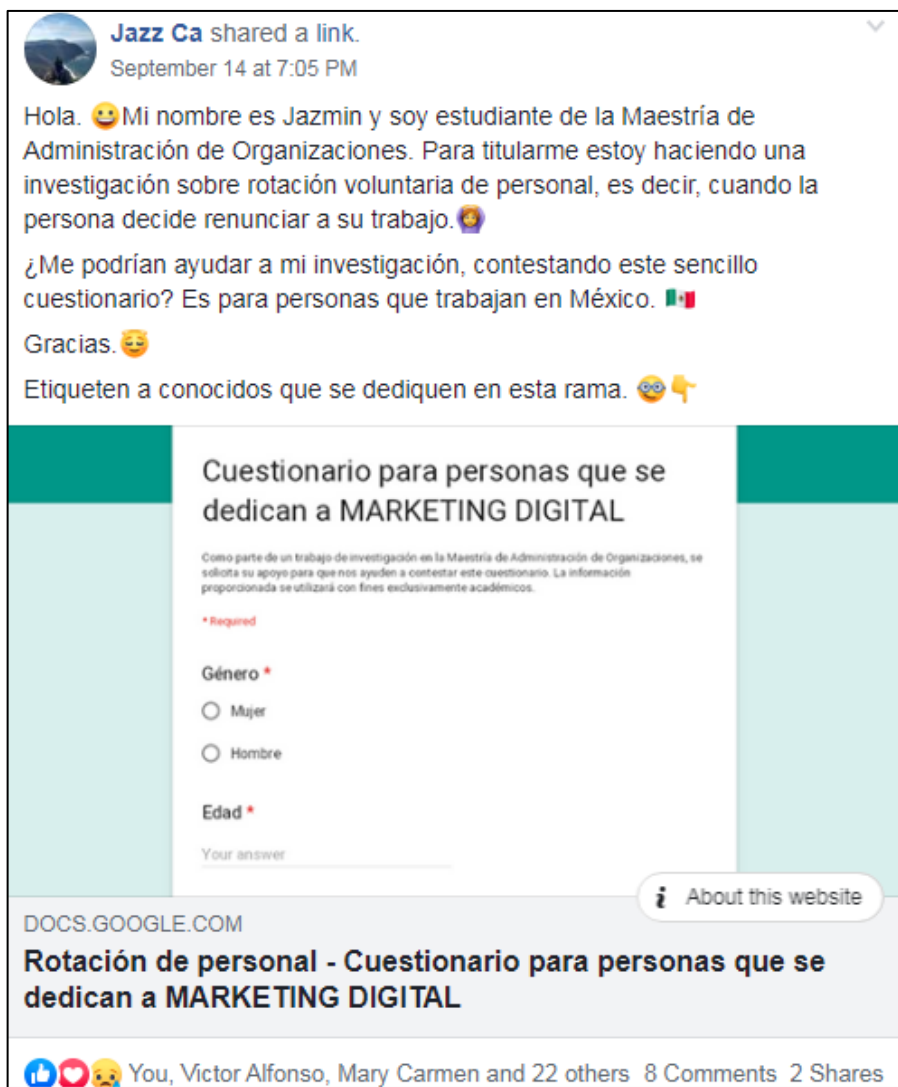


Figura 19 Ejemplo de publicación de encuestas en grupos especializados en marketing digital en Facebook, Calva (2019). Recuperado de <https://www.facebook.com/groups/1523510081304432/permalink/2421685518153546/>

Fuentes secundarias

En este trabajo académico fue necesario utilizar libros para desarrollar el Marco teórico de la investigación, y así entender mejor el fenómeno analizado y la problemática planteada, contar con información actualizada y relevante sobre las unidades de

análisis, objeto y sujeto de estudio. A través de bibliografía, hemerografía y sitios especializados en internet, se recopiló información sobre qué se entiende por rotación voluntaria personal, las principales razones por las cuales un individuo decide renunciar y sus implicaciones empresariales. Esta investigación estuvo enfocada en cinco empresas de marketing digital, conocer sus servicios y su organización interna era indispensable.

Como ya se mencionó, durante el acercamiento con las empresas se obtuvo una negativa en la obtención de datos. Por lo tanto, se visitó dos agencias adicionales llamadas Empresa 6 y Empresa 7. Empresas que si bien no aparecen en algún listado de renombre, sí forman parte activa de la industria. Se eligieron estas agencias porque la autora de este trabajo de investigación trabajó en la Empresa 7 y creyó que sería más fácil recibir información, pero la realidad fue todo lo contrario. Nunca se recibió respuesta alguna.

Para complementar este trabajo de investigación, se acudió a las instalaciones de la Empresa 1 y Empresa 2 y se realizó una entrevista informal en donde se platicó con dos personas durante su hora de comida. El entrevistado de la Empresa 1 es un trabajador actualmente activo en la agencia. La persona que representa a la Empresa 2 es un ex empleado, él decidió renunciar. La información recolectada se encuentra en el Anexo 4 de este trabajo.

Se profundizó sobre qué es generación y las características de los *Baby Boomer*, *Generación X* y *Millennials*. Se resaltó las habilidades directivas de cada generación, así como las expectativas laborales que tiene cada uno de ellos: ¿qué desean en su vida laboral?

Finalmente, se hizo una propuesta de modelo de trabajo óptimo en donde se contempló los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los trabajadores.

4.2 DETERMINACIÓN DE ENCUESTAS

Para tener un sustento metodológico y matemático que brinde solidez a la investigación, se utilizó la fórmula de Muestreo estratificado. Esta fórmula ayudó a seleccionar un estrato o subconjunto que se encuentra inmerso en una población más amplia. La fórmula general se compone de una división, a través de ella se determina el número de encuestas que se deben realizar. Es indispensable contar con una margen de error para indicar que el número de personas a entrevistar no reflejan al 100% a la comunidad analizada. En este caso será de 10%.

$$n = \frac{\sum_{i=1}^L N_i^2 \frac{S_i^2}{w_i}}{N^2 D + \sum_{i=1}^L N_i S_i^2}$$

Figura 20 Fórmula de muestreo estratificado, Scheaffer et al. (1991).

Debido a que el área de marketing digital es relativamente nueva, no existen carreras en donde se enseñe al individuo a utilizar redes sociales de manera estratégica para una empresa. Estos conocimientos son aprendidos de manera empírica o a través de cursos adicionales. Por esta razón, el tamaño de la población del estrato i serán las licenciaturas más requeridas en el ámbito de la publicidad. De acuerdo a lo escrito por Nava (2017) en la revista *Merca 2.0* son: Ciencias de la comunicación, Diseño gráfico y Mercadotecnia y Publicidad.

Para obtener los valores de N y N_i , se consultó los Anuarios Estadísticos de Educación Superior (2018) de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones

de Educación Superior. Sólo se contempla el número de egresados de las licenciaturas antes mencionadas en el ciclo 2017 -2018 en la Ciudad de México.

VARIABLES
n = Tamaño de la muestra
N = Población total
N_i = Tamaño de la población del estrato i
B = Error
$D = \frac{B^2}{4}$
S_i^2 = Varianza del estrato i
$w_i = \frac{N_i}{N}$
L = Número de estratos

Figura 21 Variables de la fórmula de muestreo estratificado, Scheaffer et al. (1991).

A continuación, se explica la fórmula:

- **n** es el tamaño de la muestra representativa requerida para realizar las encuestas. Es la dato por averiguar.
- **N** es la población total. Para determinar **N** es primordial sumar el número de egresados de las licenciaturas de Ciencias de la comunicación, Diseño gráfico y Mercadotecnia y publicidad. La cifra es: **4,258**.
- **N_i** se refiere a los egresados de las tres licenciaturas mencionadas. Se desglosan en la (Figura 22).

EGRESADOS		
Estrato	Carrera	N _i
1	Ciencias de la comunicación	1,564
2	Diseño gráfico	1,020
3	Mercadotecnia y publicidad	1,674
	N	4,258

Figura 22 Desglose de egresados por licenciatura, Elaboración propia. Adaptado de Scheaffer et al. (1991).

- **B** representa el margen de error en el resultado, en este caso es de **10%**. Para poseer un número natural se divide 10 (es el porcentaje) entre 100. El resultado es **0.1**.
- $D=B^2/4$ para obtener **D** es necesario utilizar el número natural de **B**, es decir, **0.1**. Cuando se ejecuta la división de **B** al cuadrado entre **4** el resultante es **0.0025**. **D** representa un valor constante en la fórmula.
- S_i^2 es el resultado de la multiplicación (0.5) (0.5) que es igual a **0.25**. Es un valor constante en la fórmula.
- **L** representa el número de estratos, en este caso son 3.
- $w_i=N_i/N$ es una división entre número de egresados por licenciatura y el total de egresados. El resultado se observa en la (Tabla 1).

$w_i=N_i/N$			
Estrato	Carrera	N_i	W_i
1	Ciencias de la comunicación	1,564	0.367
2	Diseño gráfico	1,020	0.240
3	Mercadotecnia y publicidad	1,674	0.393
		N = 4,258	1

Tabla 1 Resolución de la ecuación $w_i=N_i/N$, Elaboración propia. Adaptado de Scheaffer et al. (1991).

En la (Tabla 2) se realiza un desglose de las cantidades a ocupar para resolver las operaciones internas de la parte superior de la fórmula. La ecuación $N_i^{2*}(S_i^2/w_i)$ se compone de dos partes:

- La primera consiste en elevar a la potencia las cantidades correspondientes a N_i , los resultados se encuentran en la quinta columna sombreada.
- La segunda parte es una división entre S_i^2/w_i , el cociente de cada rubro se ubica en la séptima columna sombreada.

La ejecución de la operación se observa en la octava columna sombreada de color naranja oscuro. Cabe destacar que en el caso $N_i^{2*}(S_i^2/w_i)$ los resultados varían según la licenciatura.

DATOS							
Estrato	Carrera	N_i	W_i	N_i^2	S_i^2	S_i^2/w_i	$N_i^2*(S_i^2/w_i)$
1	Ciencias de la comunicación	1,564	0.367	2,446,096	0.25	0.68062659846547	1,664,878
2	Diseño gráfico	1,020	0.240	1,040,400	0.25	1.04362745098039	1,085,790
3	Mercadotecnia y publicidad	1,674	0.393	2,802,276	0.25	0.63590203106332	1,781,973
		4,258	1				4,532,641

Tabla 2 Resolución de la ecuación $N_i^2*(S_i^2/W_i)$, Elaboración propia. Adaptado de Scheaffer et al. (1991).

En la (Tabla 3) se realiza un desglose de las cantidades a ocupar para resolver las operaciones internas de la fórmula de la parte inferior. La ecuación $N_i*S_i^2$ representa una multiplicación, el resultado se encuentra en la quinta columna sombreada de color verde fuerte. Las cantidades resultantes de $N_i*S_i^2$ se modifican según la licenciatura.

DATOS					
Estrato	Carrera	N_i	S_i^2	$N_i*S_i^2$	D
1	Ciencias de la comunicación	1,564	0.25	391	0.0025
2	Diseño gráfico	1,020	0.25	255	0.0025
3	Mercadotecnia y publicidad	1,674	0.25	419	0.0025
		4,258		1,065	

Tabla 3 Resolución de la ecuación $N_i^2*S_i^2$, Elaboración propia. Adaptado de Scheaffer et al. (1991).

La primera operación de la parte inferior de la fórmula general representa una multiplicación. Primero se determina la potencia de **N** y posteriormente se multiplica por **0.0025**, número que representa a **D**.

Aplicación:

$$N^2 * D = (4,258)^2 * 0.0025 = 45,326.41$$

La resolución final de la fórmula general se compone de dos partes. En la parte de arriba se retoma el resultado de la sumatoria de las variables de la operación $N_i^2 * (S_i^2/w_i)$: **4,532,641**. En el inferior de la fórmula se suma N^2D (**45,326.41**) y la adición de los resultados de $N_i * S_i^2$ (**1,065**). Finalmente se efectúa la división. La cifra obtenida es redondeada hacia el entero próximo, y el número resultante indica el total de encuestas a realizar.

Aplicación:

$$n = \frac{4,532,641}{45,326.41 + 1,065} = 97.70536944 \approx \mathbf{98} \Rightarrow$$

Por último, se multiplica **98** por cada estrato de w_i para saber cuántas encuestas son necesarias por cada licenciatura. Posteriormente se redondea el producto obtenido hacia el entero más próximo. Para comprobar que se realizó con éxito la multiplicación, se suma el número de encuestas de cada estrato y el resultado debe ser 98. La comprobación de la información se puede observar en la (Tabla 4).

DATOS			
Licenciatura	98* W_i	Resultado	Redondeo
Ciencias de la comunicación	98*0.367	35.99624237	36
Diseño gráfico	98*0.240	23.47581024	23
Mercadotecnia y publicidad	98*0.393	38.52794739	39
TOTAL		98	98

Tabla 4 Número de encuestas por licenciatura, Elaboración propia. Adaptado de Scheaffer et al. (1991).

Este procedimiento matemático permite saber cuántas encuestas son necesarias para tener resultados 90% fiables a la realidad. La información obtenida es una muestra representativa de lo que sucede en la sociedad, específicamente, en el ámbito laboral de las agencias de marketing digital.

4.3 INCORPORACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Las encuestas se publicaron en diferentes grupos de marketing digital, se parte del supuesto que las personas que se encuentran en estos grupos han trabajado o en una agencia de publicidad o un área a fin.

Se obtuvo un total de 106 respuestas, las cuales 8 fueron desechadas. Tres encuestas se eliminaron porque el usuario no indicó algunos datos de importancia como es la edad que tiene, la carrera que estudió o cuál es el puesto actual de trabajo. Las 5 restantes se borraron porque ya había un excedente a lo que se requiere según la fórmula.

Es importante contemplar que la encuesta se publicó en redes sociales en el puente de fiestas patrias, es decir, del 14 al 17 de septiembre del 2019. Sorpresivamente, y a pesar de los festejos, se obtuvo una respuesta inmediata entre los internautas. Se llegó a las 98 encuestas durante la madrugada del 17 de septiembre, horario en donde ya el investigador se encontraba descansando.

En las siguientes páginas se comparte la información demográfica y las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados (Anexo 3). En cada pregunta se realiza una descripción y breve análisis de los datos obtenidos.

DATOS GENERALES

Sexo

Como parte del acercamiento se obtuvieron 98 encuestas. El sexo que predominó fue el femenino con 65 encuestas respondidas, es decir, representa el 66%. Sólo 33 hombres contestaron el cuestionario, por lo tanto, su participación fue de 34%.

Como se puede observar, existe una participación del sexo femenino en el ámbito laboral. A través de los años las mujeres han alcanzado metas profesionales y son una fuerza de trabajo solicitada. Aunado a esto, estadísticamente está comprobado que nacen más mujeres que hombres, por lo tanto, se entiende que este sexo sea el predominante.

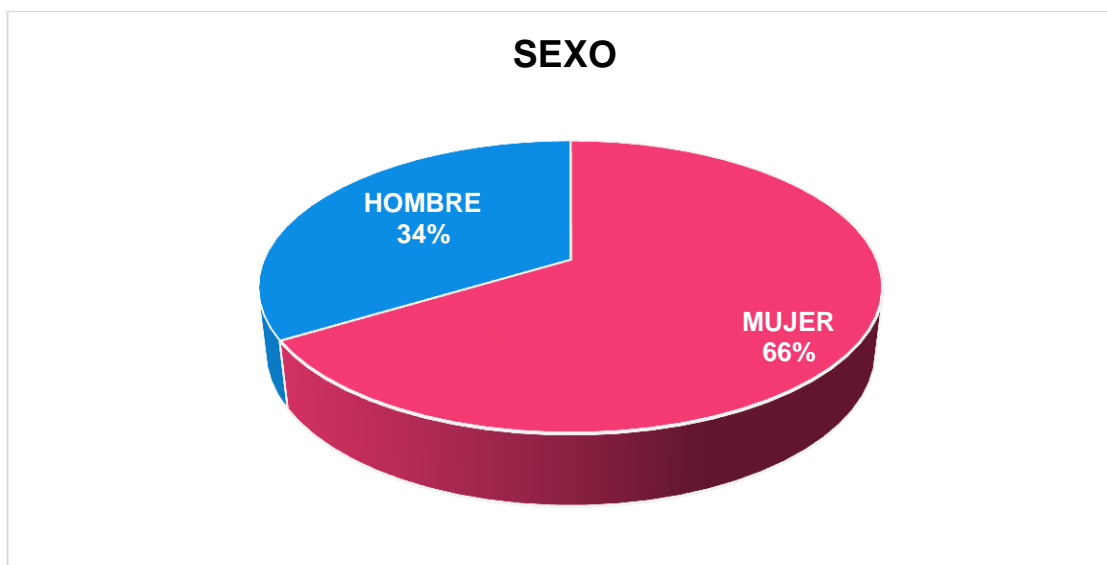


Figura 23 Sexo de los entrevistados, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

Edad

La edad es un factor importante en esta investigación debido a que se puede clasificar a qué generación pertenecen los encuestados. Como se puede observar en la gráfica, el margen de edad fue muy amplio, desde los 22 años hasta los 58. Dando mayor peso a la edad de 30 años con 13 encuestados, 26 años con 11 personas, 29 años con 10 entrevistados y 8 individuos para los rubros de 27 años, 28 años y 31 años.

Por lo tanto, se puede determinar que la mayoría de los trabajadores de marketing digital tienen entre 25 a 31 años, es decir, pertenecen a la generación *Millennials*. Personas con mayor rango de edad ocupan vacantes con labores mayor responsabilidad como jefes, ejecutivos de cuenta, consultores, deciden emprender o prefieren trabajar como freelance y ser su propio jefe.

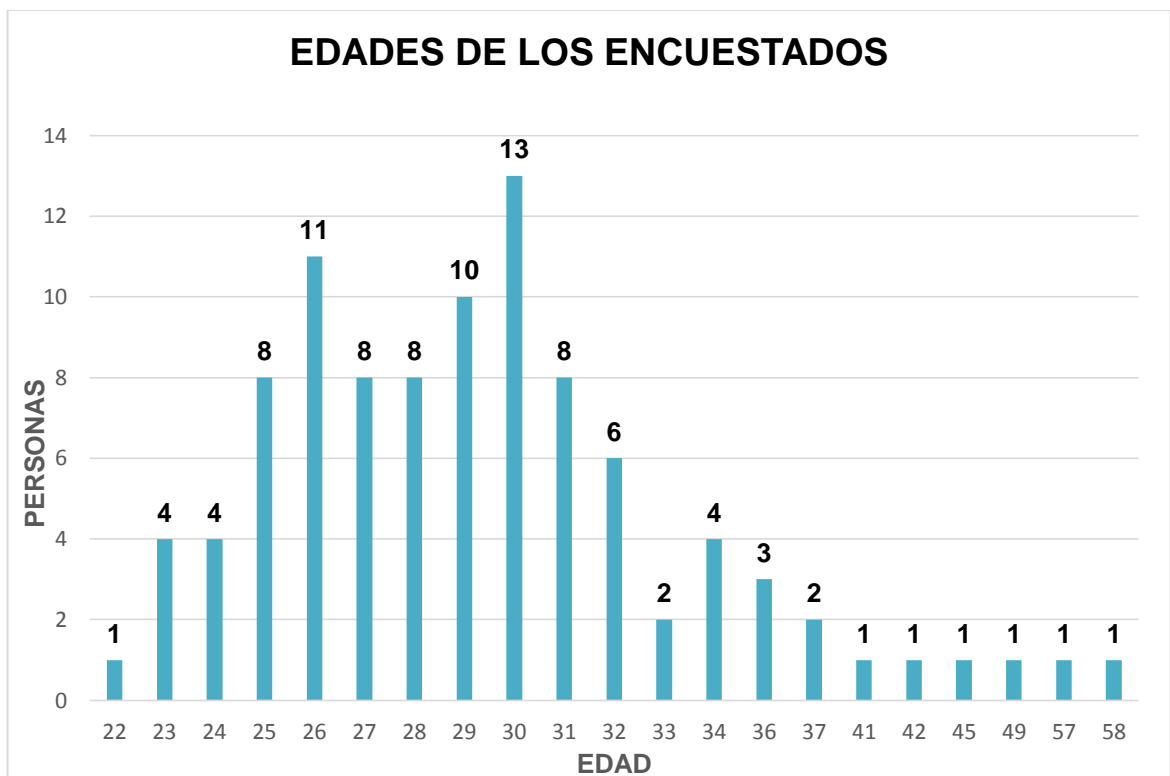


Figura 24 Edades de los encuestados, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

¿Qué licenciatura estudias o estudiaste?

Con respecto a este dato demográfico se comprueba lo expresado en la revista Merca 2.0: las licenciaturas de Ciencias de la Comunicación, Diseño gráfico o comunicación visual y Mercadotecnia son las más buscadas para desempeñar labores publicitarias, pero también aparecen carreras no contempladas, pero sí relacionadas como: Relaciones Comerciales, Administración, Diseño industrial, Diseño interactivo, Imagen Pública, Letras hispánicas, Letras Inglesas o Traducción. Una respuesta que llamó la atención fue encontrar a una persona de Ingeniería.

LICENCIATURA	PERSONAS
Ciencias de la Comunicación	36
Diseño y comunicación visual	24
Mercadotecnia	12
Relaciones Comerciales	7
Administración de Empresas	2
Publicidad	2
Administración	1
Artes digitales	1
Ciencias de la Comunicación y Publicidad	1
Ciencias de la información y comunicación	1
Dirección de empresas	1
Diseño de Información Visual	1
Diseño industrial	1
Diseño interactivo	1
Imagen Pública	1
Ingeniería	1
Letras hispánicas	1
Letras inglesas	1
Producción de espectáculos	1
Publicidad y Medios	1
Traducción	1

Figura 25 Licenciatura de los entrevistados, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

Como se puede observar, cualquier persona interesada en el mundo de redes sociales puede especializarse en esta área a través de cursos. Por lo tanto, saber las

carreras cursadas por los empleados de este giro sólo ayuda a entender la forma en cómo las empresas publican sus vacantes y qué requisitos académicos contemplan para valorar si el candidato es óptimo o no para trabajar en la industria.

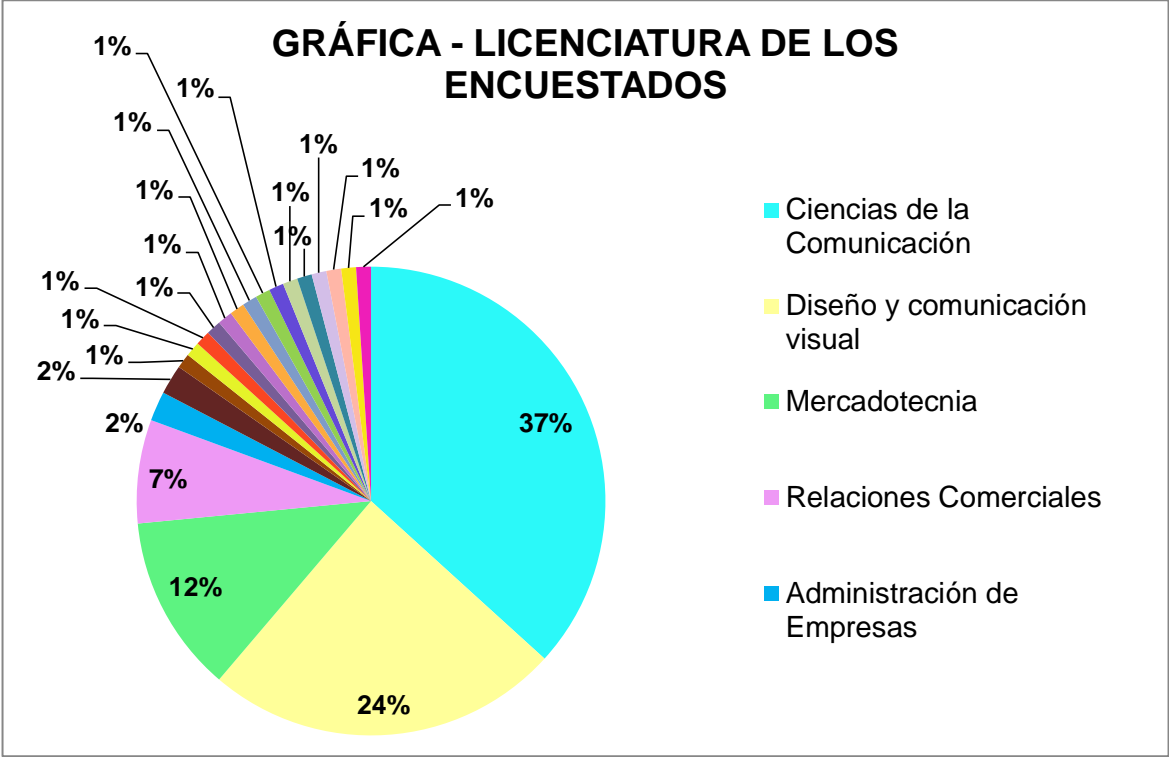


Figura 26 Gráfica - Licenciatura de los entrevistados, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

¿Cuál es tu puesto actual de trabajo?

La industria de marketing digital cuenta con diversas vacantes. Cada empresa va creando puestos según el tamaño de la organización, la estabilidad económica, cantidad de marcas / clientes con los que se cuenta, servicios que ofrece, carga de trabajo, etcétera. Por esta razón, existen múltiples puestos que cohabitan en la industria; algunos tendrán actividades muy específicas o, por el contrario, labores más generales o combinación de ellas.

De las 98 personas encuestadas, 7 se encuentran actualmente desempleadas. No especifican la razón, pero llama la atención que no se encuentran actualmente laborando, además es un número considerable para una muestra tan pequeña. Como es sabido, conseguir trabajo en México no es sencillo y puede pasar varios meses para que una persona se reincorpore en la industria con buena paga y prestaciones.

PUESTO ACTUAL	PERSONAS
Desempleado	7
Content Manager	6
Diseño	5
Freelance	4
Analista Digital Senior	3
Copywriter	3
Ejecutivo de cuenta	3
Project Manager	3
Community Manager	2
Coordinador de Comunicación	2
Gerente	2
Líder de comunicación	2
Media planner	2
Relaciones públicas	2
Analista SEO / SEM	1
Arte jr	1
Asesor comercial	1
Asistente Administrativo	1
Asistente de Cuentas	1
Asistente de Marketing	1
Branding Manager	1
Capacitación	1
CEO / Director Ejecutivo	1
Consultor	1
Coordinador de Medios online	1
Coordinador de proyectos	1
Creativo Junior	1
Creativo Senior	1
Digital Planner	1
Director Comercial	1
Director de Arte	1
Director Mercadotecnia Digital	1
Directora de Relaciones Públicas	1
Diseñador e-learning	1
Diseñador web	1
Diseñadora editorial	1
Diseño 3D	1

Diseño Instruccional	1
Diseño web	1
Ejecutiva de cuenta en el área de bussines intelligence	1
Ejecutivo ATC	1
Ejecutivo Comercial	1
Especialista multimedia	1
Fundadora de Emprende Auror	1
Gerente de Marketing	1
Gerente de Proyectos	1
Ilustrador	1
Investigadora	1
Jefe de diseño	1
Jefe de mercadotecnia	1
Lead generator	1
Líder de Social Media Comercial	1
Mánager de Digital Insights	1
Marketing staff	1
Media Buyer specialist	1
Planner	1
Productor audiovisual	1
Productor Sr.	1
Productora de eventos	1
Profesor	1
Public Relations and Digital Account Manager	1
Redactor de contenido	1
Social Listener Jr.	1
Social Media Manager	1
Supervisora promotoría	1
Traductor	1

Figura 27 Empleo actual de los encuestados, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

Si se compara la información brindada con el organigrama compartido en la página 14 de la presente investigación, se observa que cada agencia nombra de diferente manera un mismo puesto debido a sus necesidades empresariales. Sólo se coincidió en: Analista SEO / SEM, Asistente de cuentas, Community manager, Content manager, Coordinador de proyectos, Coordinador de comunicación, Director mercadotecnia digital, Diseñador web, Ejecutivo de cuenta, Gerente de marketing, Gerente de proyectos, Jefe de mercadotecnia, Líder de comunicación, Líder de social media comercial, Project manager y Social media manager. A raíz de los cambios tecnológicos, las agencias de marketing digital continúan creando nuevos puestos.

CUESTIONARIO

1) ¿Durante el año 2018 decidió renunciar a su trabajo en una agencia de marketing digital?

El 63% de los encuestados sí cambiaron de empleo durante el año 2018, es decir, 62 personas. El 37%, 36 entrevistados, no se han cambiado de empresa, pero esto no es sinónimo de estar a gusto con su lugar de trabajo, sino que han encontrado dificultades para encontrar un puesto de su agrado o no han sido elegidos en las empresas que han aplicado. Esta información se verá con mayor profundidad en la pregunta 22 de la presente investigación.

Como se puede observar, la industria de marketing digital es una de las que cuenta con mayor rotación voluntaria en la industria. Más de la mitad de la población encuestada ha cambiado de trabajo para mejorar sus condiciones laborales.



Figura 28 Resultados de la pregunta 1, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

2) ¿Cuántas veces cambió de trabajo durante el 2018?

De las 62 personas que contestaron que sí habían cambiado de empleo en el 2018, 46 encuestados indicaron que sólo una vez rotaron, 11 personas informaron que dos veces de empleo, 4 encuestados señalaron que tres veces y sólo 1 persona cambió más de tres veces.

Esta información expresa que los trabajadores al no sentirse cómodos en la empresa buscan la manera de cambiar de puesto cuántas veces puedan para sentirse cómodos en su vida profesional. Al mismo tiempo que desean tener una estabilidad laboral y darse la oportunidad de conocer a la nueva agencia mínimo 6 meses o un año.

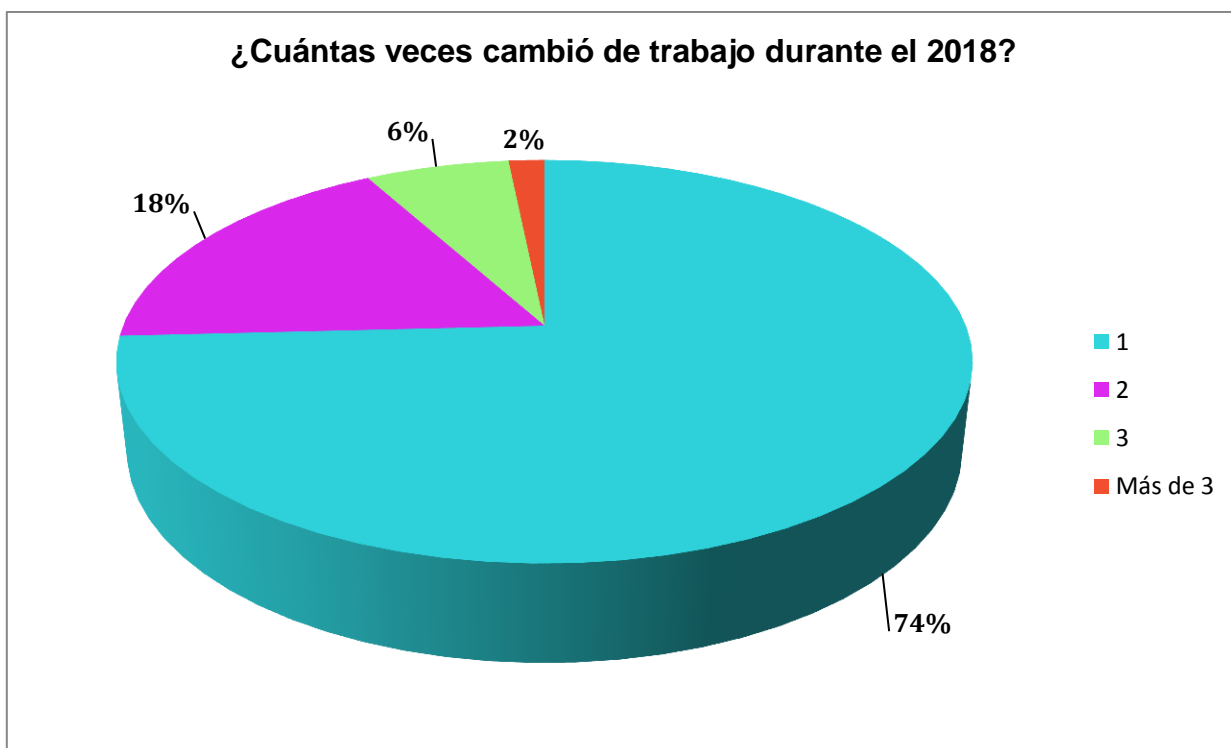


Figura 29 Resultados de la pregunta 2, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

3) ¿Cuánto tiempo permaneció en su último empleo?

Las personas se dan un tiempo mínimo para conocer a la empresa, valorar si les conviene en su vida profesional y determinar si se quedarán o no en ella. El 45% indicó que duró entre 6 meses a un año en su último empleo, 26% indicó entre 1 a 2 años, el 19% entre 2 a 5 años y el 10% eligió la opción otro que la respuesta puede ser menor a 6 meses o mayor a 5 años. Es información no se sabe con certeza.

La mayoría de la población analizada si no ven un avance profesional y económico entre 6 meses a dos años es casi seguro que se cambiará de empleo. Por lo tanto, las agencias sólo tienen ese lapso de tiempo para hacer crecer la carrera profesional de un empleado, brindarle nuevas responsabilidades, motivarlo o capacitarlo constantemente. La empresa debe brindar un valor agregado a sus colaboradores que los incite a quedarse y ponerse la camiseta.

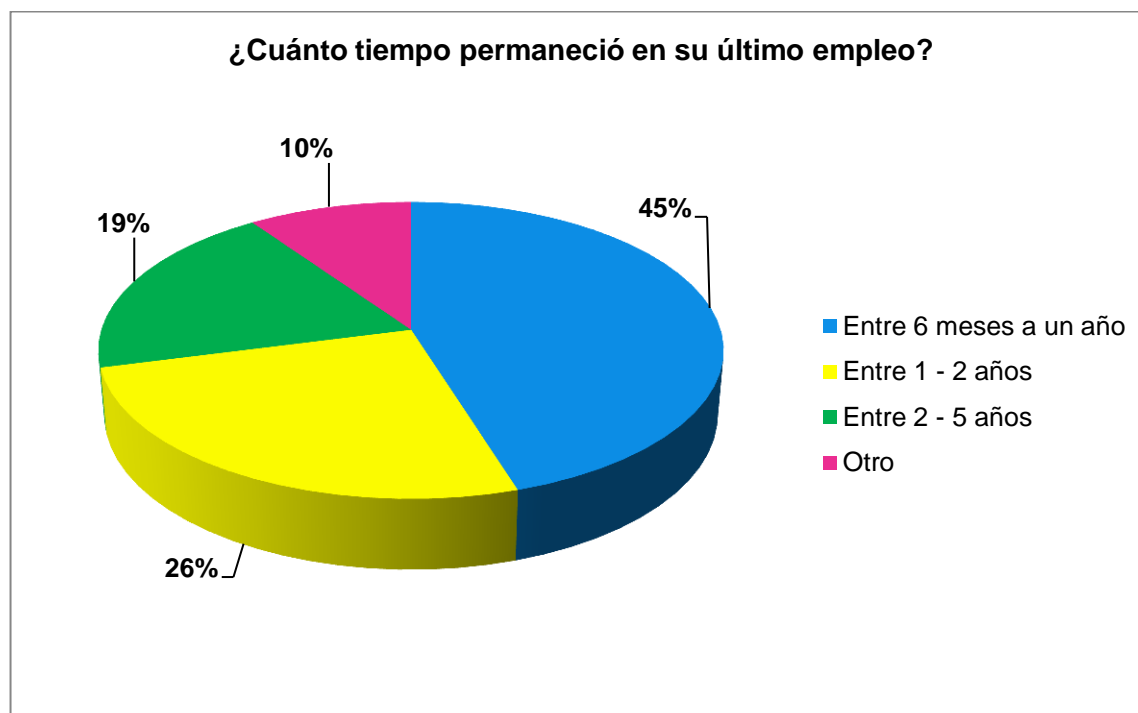


Figura 30 Resultados de la pregunta 3, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

4) ¿Cuáles fueron las principales razones que lo motivaron a cambiar de empleo?

La principal razón fue el factor económico. 36 personas de las 62 encuestadas indicaron que les parecía que su sueldo era insuficiente, es decir, más de la mitad siente que las empresas pagan mal y su sueldo no satisface sus necesidades personales.

El crecimiento profesional dentro de la compañía es la segunda razón. Se sienten estancados y decepcionados cuando se percatan que son pocas o nulas las posibilidades de aprender nuevos conocimientos, adquirir otro tipo de responsabilidades, obtener un nuevo y mejor puesto, que a su vez indicaría una mejora en su sueldo. Las personas deciden cambiarse de empresa para encontrar nuevos y atractivos retos.

Por otra parte, el nulo liderazgo por parte de los jefes, la falta de comunicación entre el equipo de trabajo y la ausencia de motivación son características que fomentan un ambiente laboral pésimo, cero eficacia y eficiencia en el desarrollo de las labores y errores en la ejecución de actividades. En pocas palabras, no existe orden.

Como resultado, los colaboradores no están dispuestos a tolerar esta situación porque se traduce en jornadas laborales extensas, perder el tiempo trabajando en algo que al final no se va a ocupar y se tendrá que rehacer. Eso sin contemplar que en ocasiones, los directivos no le proporcionan prestaciones de ley.

PUESTO ACTUAL	PERSONAS
Considera que su sueldo era insuficiente.	36
Poco o nulo crecimiento profesional dentro de la empresa.	34
Nulo liderazgo por parte de los jefes.	31
Falta de comunicación asertiva entre los jefes y empleados.	26
Falta de motivación de la empresa con los empleados.	25
Horario. No se respetaba el horario de trabajo, existía una jornada laboral larga.	24

Falta o pocas prestaciones.	22
Razones personales (emprender un negocio, regresar a estudiar, cambiar de giro)	11
Ubicación de la empresa. Se hacía mucho tiempo de traslado de la oficina a su casa.	10
Pésimo ambiente laboral y mucho estrés.	2
Era un buen trabajo con buenas presentaciones, pero no iba a aportar nada a mi desarrollo profesional y creativo.	1
Fin de proyecto o contrato	1
Me despidieron por estar embarazada, sin pagarme a pesar de mis incapacidades. Me quitaron el seguro.	1

Figura 31 Resultados de la pregunta 4, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

5) ¿Considera que en la última empresa en donde laboró motivaban a su personal a través de programas económicos, sociales, culturales o de crecimiento profesional?

El 74% de los encuestados indicaron que en la última empresa en donde laboraron no motivaban a su personal. Mientras el 26% informó que sí se sentían motivados. Cabe destacar que esta pregunta se basa en la percepción de la persona y que cada individuo tiene diferentes deseos de superación y aspiraciones. Por lo tanto, dos colaboradores pueden trabajar en la misma compañía y uno puede indicar que sí se siente motivado y la otra no.

Esta pregunta puede ser analizada desde dos perspectivas: 1) las empresas pueden ofrecer prestaciones, respetar el horario de la persona y pagar un buen sueldo, pero no le proporciona retos atractivos e interesantes al empleado, lo cual origina frustración. 2) los encuestados indican que no existe motivación en su lugar de trabajo debido a que la empresa no respeta su horario y la paga es mínima.

Por otra parte, se debe puntualizar que la pregunta estuvo mal redactada debido a que no se sabe con certeza el descontento de los encuestados hacia un programa específico. Tal vez la empresa implementa un programa económico pero no cultural y esa es razón suficiente para que la motivación sea inexistente.

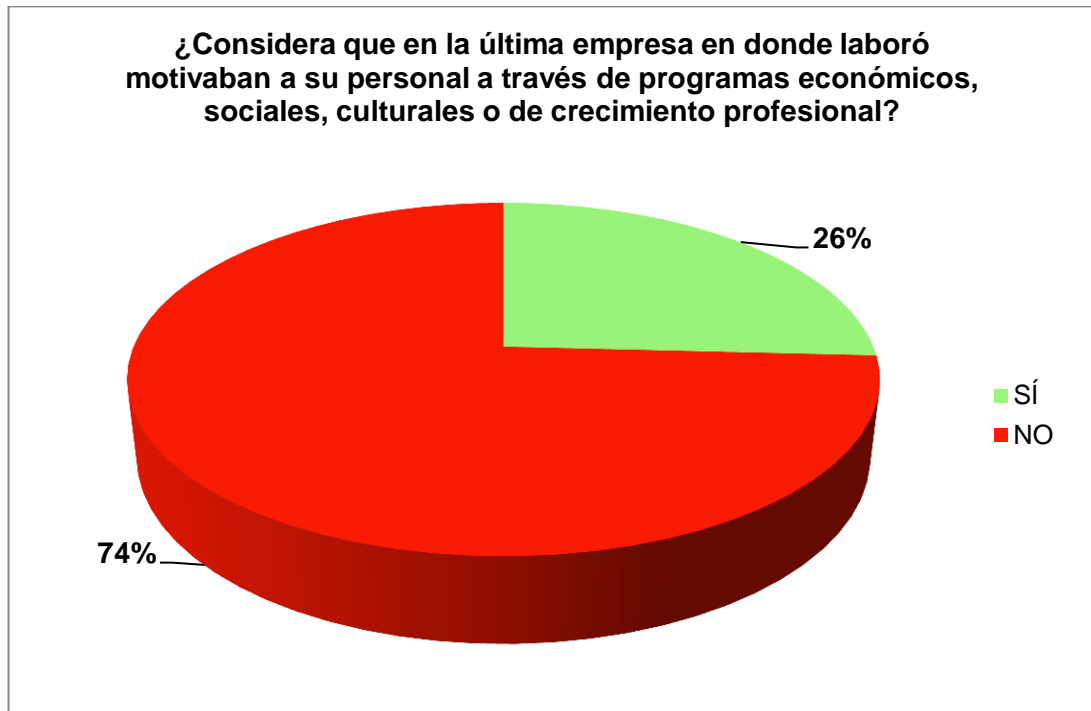


Figura 32 Resultados de la pregunta 5, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

6) ¿Qué acciones realizaba la empresa en donde laboró para motivar al personal y lograr un mejor desempeño? Seleccione una o más respuestas.

Los encuestados tuvieron la oportunidad de seleccionar diversas acciones que proporciona una empresa para motivar a sus empleados. La opción con mayor número de respuestas fue: permisos especiales, es decir, la persona puede llegar tarde o salir temprano otro día o tiene la oportunidad de descansar un día. Por lo tanto, sí existen compañías que buscan compensar a sus trabajadores con tiempo libre.

Por otra parte, la segunda respuesta más popular fue Ninguno, es decir, múltiples empresas no cultivan el sentimiento de lealtad entre los colaboradores a no darles ningún motivo adicional para quedarse con ellos.

ACCIONES QUE REALIZABA LA EMPRESA PARA MOTIVAR AL PERSONAL	PERSONAS
Permisos especiales (el empleado puede llegar tarde o salir antes otro día o se otorga un día de descanso con goce de sueldo).	25
Ninguno	19
Descuentos en la compra de algún producto, servicio o actividad cultural.	10
Bonos económicos adicionales.	8
Facilidades de crecimiento profesional	3
Un día de home office	2
Bono de puntualidad	1
Posibilidad de “ganar puntos” que se convierten en descuentos. Pero es subjetivo, no se basa en desempeño sino en a quién le caes bien.	1
Obtener mejores proyectos	1
Reuniones y fiestas. Cerveza los viernes	1

Figura 33 Resultados de la pregunta 6, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

7) Contemplando que el liderazgo es un conjunto de habilidades que consigue motivar e incentivar a un grupo de personas para llegar a una meta, ¿considera que en la última empresa en donde laboró existe un buen liderazgo?

El liderazgo es una parte importante dentro de una empresa. Si se cuenta con un líder que inspire a los empleados, los escuche y les proporcione metas, será muy difícil que los trabajadores se quieran cambiar porque existe admiración y respeto. En esta investigación se observó que el 87% de las personas indican que no había un buen liderazgo y el 13% expresa que sí existía.

De modo que las personas que tienen a cargo algún grupo de individuos no los están escuchando y no les permiten participar en la empresa de manera activa, es decir, no son tomados en cuenta.

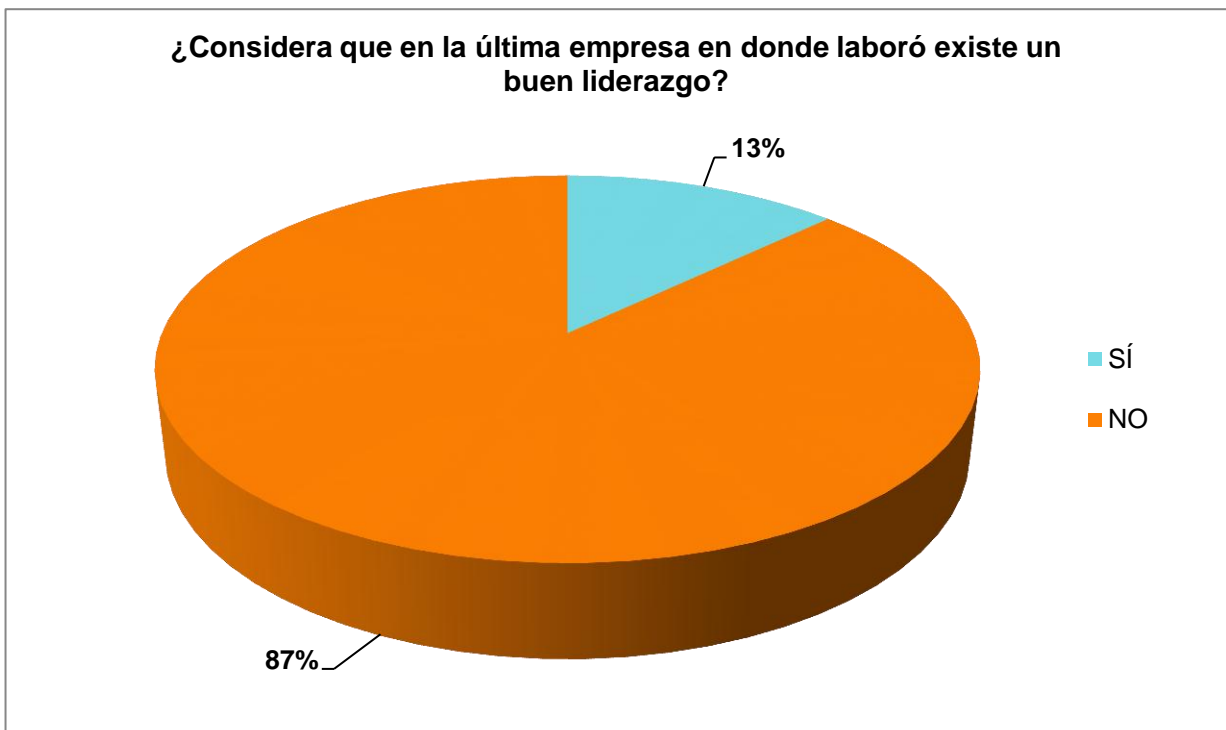


Figura 34 Resultados de la pregunta 7, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

8) ¿Qué tipo de liderazgo considera que existía en la última empresa en donde laboró?

El 61% de los encuestados indicaron que el liderazgo que existía en su empresa era autocrático, es decir, la toma de decisiones se centra en el líder, existe imposición de ideas, no se cultiva un lazo de amistad. El 26% expresaron que era un liderazgo liberal, es decir, el encargado delega todas las decisiones al grupo, no existe un control sobre los trabajadores y, por lo tanto, no existe respeto hacia el líder. Por último, 13% indica que el liderazgo era democrático, el líder orienta al grupo y se forjan lazos de amistad.

Correlacionando los datos de la pregunta pasada con esta, sólo 8 encuestados indicaron que sí había liderazgo en su empresa pasada, de los cuales, 7 expresaron era democrático y uno que era el liberal. Por lo tanto, se infiere que el tipo de liderazgo óptimo que no sólo demuestra resultados, sino que también fomenta un ambiente laboral estable es: líder democrático.

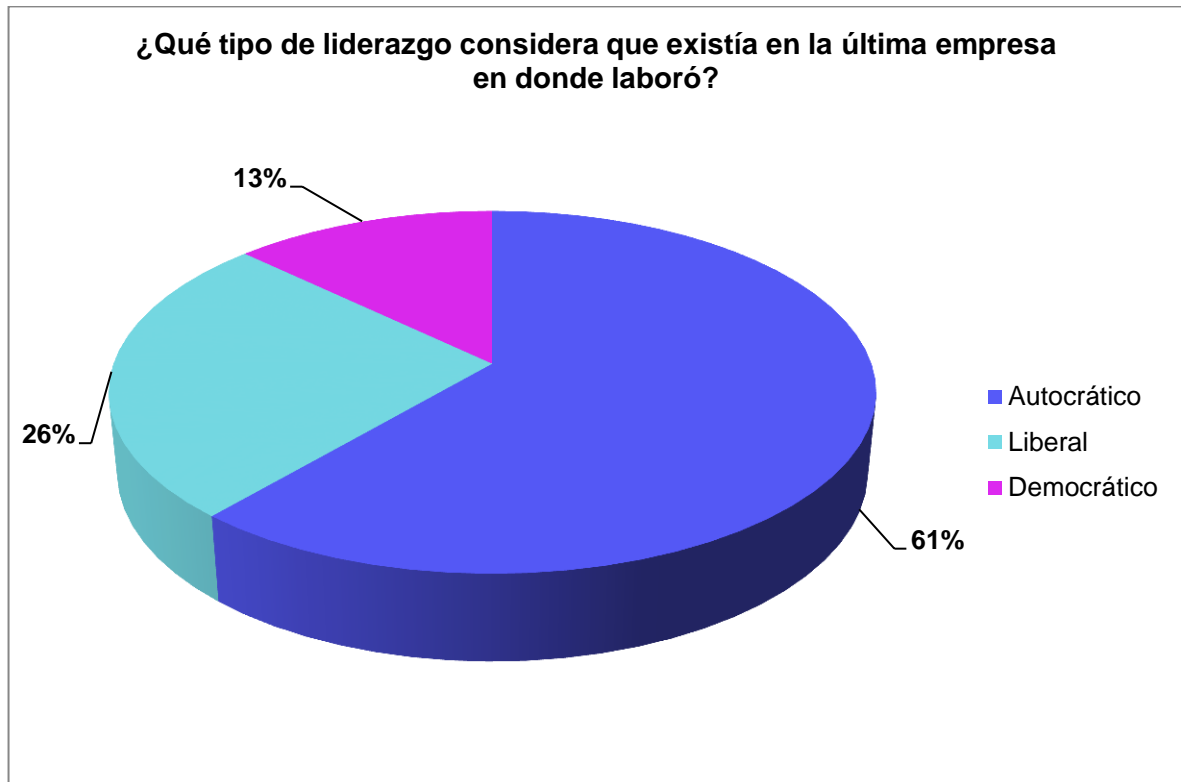


Figura 35 Resultados de la pregunta 8, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

9) Considerando que la comunicación asertiva es aquella mediante la cual logramos manifestar a los otros de forma simple, clara y oportuna lo que sentimos, queremos o pensamos. ¿Considera que en la última empresa en donde trabajó existe una comunicación asertiva entre los empleados y directivos? Seleccione su respuesta.

La comunicación entre los empleados y directivos es deficiente, eso indica el 76% de la población entrevistada, mientras que el 24% expresan que sí existe una comunicación asertiva. Si no existe un flujo de comunicación efectivo entre trabajadores y jefes, los malentendidos aparecerán, las actividades se realizarán de manera equivocada o no se entregará en tiempo y en forma. Es importante tener una comunicación efectiva y asertiva, sobre todo en esta industria que se caracteriza por la rapidez de resultados.

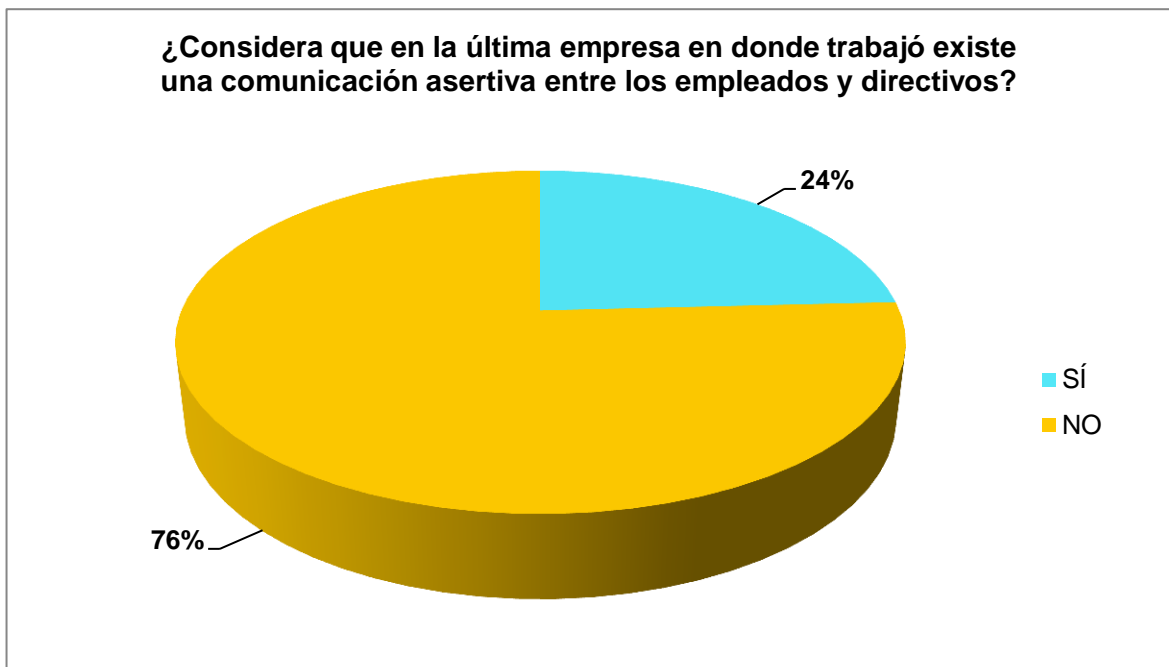


Figura 36 Resultados de la pregunta 9, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

10) ¿Con qué regularidad se realizaban juntas entre directivos o jefes directos y empleados para determinar la forma de trabajar? Seleccione su respuesta.

Para contar con una buena comunicación es indispensable realizar juntas para que todos los empleados estén alineados sobre qué se espera de ellos, cuáles son sus labores y responsabilidades, a qué se está comprometiendo la agencia con el cliente, cuál es el método de trabajo y qué resultados se desean obtener. Por eso es importante conocer la frecuencia de las reuniones que se tuvieron en la última empresa en donde laboraron los encuestados.

Los resultados de esta pregunta llamaron la atención debido a que 20 personas de 62 indicaron que una vez al mes había juntas, por lo tanto, durante cuatro semanas seguidas no se relacionaban de manera meticulosa a los involucrados. Esto podía generar retrasos o malentendidos.

La segunda respuesta más popular fue más de una vez a la semana, 16 encuestados de 62 indicaron que se realizaban juntas de manera muy periódica. Esto no garantiza que la comunicación sea más efectiva pero sí indica que existe un mayor control sobre qué se está haciendo, aunque también expresa sobresaturación de información para los empleados y puede generar confusiones si es que en cada junta se cambia de decisión.

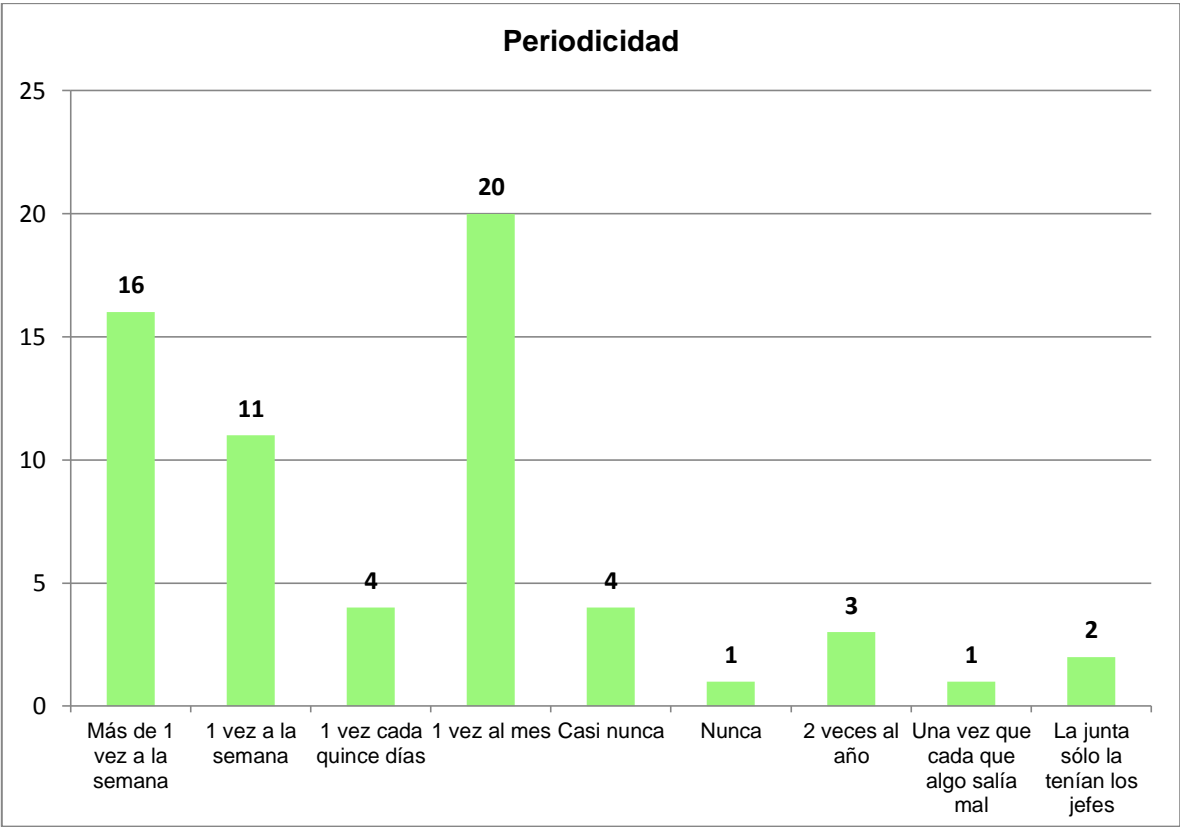


Figura 37 Resultados de la pregunta 10, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

11) ¿Qué puesto desempeñó en la última agencia en donde laboraba? En caso de haber desempeñado diferentes labores, señale todos los puestos desempeñados.

En esta pregunta se podía elegir más de una opción. En consecuencia, se obtuvieron 117 respuestas de 62 encuestados, esto significa que un trabajador cubría dos o más puestos. Las tres labores más pedidas en las agencias es: diseñador con 18 respuestas, *community manager* (encargado de ser el enlace entre la empresa y los usuarios) sumó 17, al igual que *content manager* (creador de contenido para redes sociales).

PUESTO	PERSONAS
Diseñador	18
Community Manager	17
Content Manager	17
Project Manager	15
Planning	14
Listening (Monitoreo)	11
Social Media Buyer (Pauta)	10
Creativo	2
Gerente de relaciones públicas	2
Copywriter	2
Producción	1
Creativo BTL	1
Coordinadora	1
Estrategia digital	1
Director de arte	1
Gerente	1
KAM / Key Account Manage	1
Recursos Humanos	1
Arte	1

Figura 38 Resultados de la pregunta 11, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

Analizando los datos de manera detallada se observó que existe una sobrecarga de trabajo al obligar al empleado a cubrir dos puestos o más como se observa en la (Figura 39):

NÚMERO DE PUESTO QUE CUBRE	PERSONAS
Uno	39
Dos	6
Tres	7
Cuatro o más	10

Figura 39 Número de puestos que cubren los encuestados, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

En ocasiones las compañías contratan a una persona para que efectúe múltiples labores, ocasionando frustración en el trabajador debido a que se siente explotado. Además, la paga es considerada insuficiente porque se está desempeñando doble labor.

12) ¿Cuánto le pagaban mensualmente en la última agencia en donde trabajo?

Debido a que la mayoría de los encuestados (36/62) expresaron que su sueldo era insuficiente, se requiere conocer cuánto ganaban mensualmente. Los resultados de esta pregunta arrojaron que el 18% ganaba entre 15 mil a 18 mil pesos, el 16% percibía entre 6 mil a 8mil, un 15% reportó un sueldo entre 10 mil a 12 mil y un 14% expresó le pagaban entre 8 mil a 10 mil.

Analizando los resultados obtenidos, el sueldo de la oferta laboral en México se centra en dos rubros: entre 6 mil a 8mil y 15 mil a 18 mil pesos; esto depende de la empresa, las actividades que se realicen y el puesto. Lo obtenido es un sueldo bajo si se compara con otro tipo de labores que no requieren de tanta especialización y la paga es la misma o mayor. Un vendedor departamental gana en promedio entre 8 mil a 12 mil pesos mensuales y, generalmente, no cuenta con estudios de licenciatura ni cursos especializados. No se le exige un idioma adicional al español y tampoco se combinan sus labores con otros puestos.

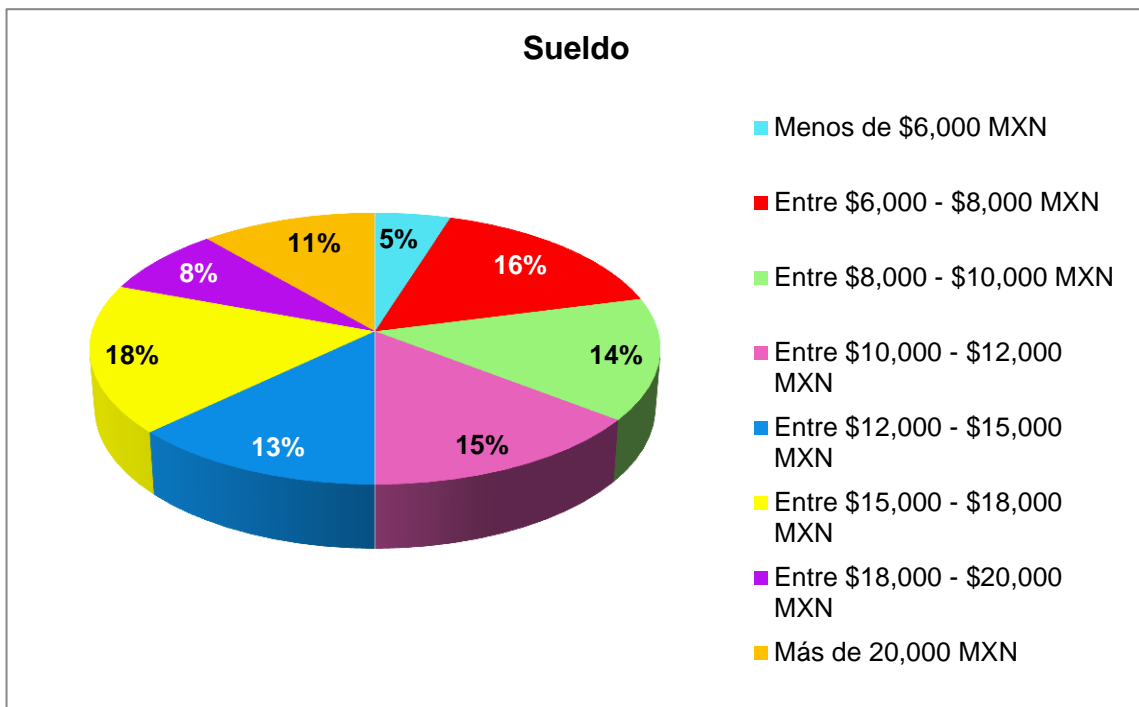


Figura 40 Resultados de la pregunta 12, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3. Los rangos de sueldo se determinaron revisando diferentes páginas de bolsa de trabajo: OCC Mundial, Bumeran, Zonajobs y Computrabajo.

13) ¿La última empresa en dónde laboró le ofrecía alguna de las siguientes prestaciones?

En esta pregunta se podía seleccionar más de una opción. La respuesta que obtuvo mayores resultados fue prestaciones de ley con 36 contestaciones, seguido de ninguno con 18, prestaciones superiores a la ley y seguro de vida obtuvieron 14 respuestas cada una.

Como se observa, las empresas no pagan bien, el nivel de exigencia con sus empleados es alto y muchas de ellas no brindan prestaciones a sus trabajadores. Esto desencadena descontento en el colaborador y lo impulsa a renunciar. Los individuos pueden pensar que, si al final la empresa los va a explotar, por lo menos que les otorgue prestaciones de ley.

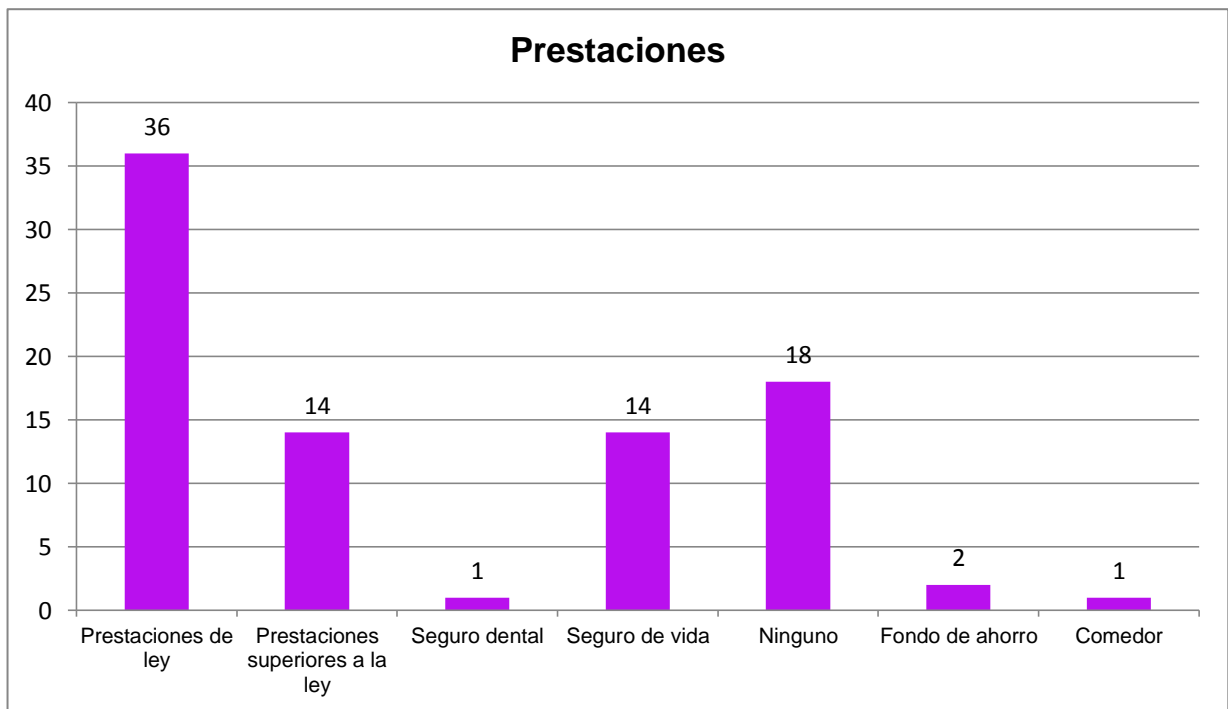


Figura 41 Resultados de la pregunta 13, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

14) ¿Cuál era el horario **oficial** de trabajo en la última empresa en donde laboró?

Las largas jornadas laborales son uno de los principales motivos que propician la rotación. 34 personas indicaron que su horario oficial de contratación es entre 8 a 10 horas diarias, 20 expresaron que era de lunes a viernes con 8 horas por día y 3 encuestados informaron que era de más de 10 horas diarias.

Como se puede observar, se trabaja más de ocho horas por día, situación que no está permitida por la Ley Federal del Trabajo que indica que se debe laborar máximo ocho horas diarias o de lo contrario se deben exigir la paga de tiempo extra con un 100% más del salario que corresponde a las horas propias de la jornada. El tiempo extra no debe exceder de tres horas diarias ni de tres veces a la semana según el Artículo 66.

Si se contempla que una persona se hace en promedio una hora de trayecto del hogar a la oficina, la persona acaba invirtiendo entre 10 a 12 horas de su día trasladándose a su lugar de trabajo y haciendo sus labores. Realizar actividades deportivas, culturales, artísticas o familiares es complicado debido a que el colaborador no tiene tiempo disponible para ocuparse en su vida personal. La frustración, cansancio y agobio se hacen presentes.

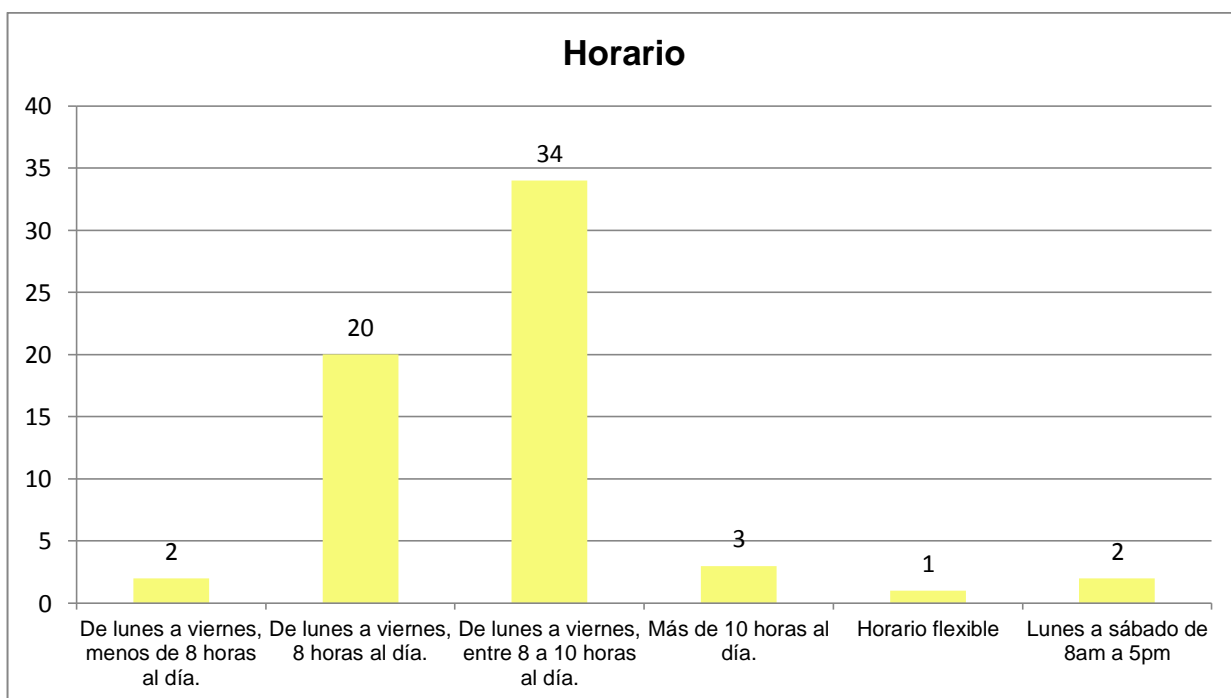


Figura 42 Resultados de la pregunta 14, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

15) ¿La última empresa en donde laboró respetaba tu horario oficial de trabajo?

El 73% indica que las empresas no respetaban su horario oficial, sólo el 27% indicó que sí entraba y salía a su hora. A continuación se exponen las razones por las cuales la jornada de trabajo se extiende, incluso a fines de semana:

- Las redes sociales son absorbentes, sobre carga de trabajo
- Poco personal
- Mala organización de los jefes
- Mala auto distribución de tiempos de los empleados.



Figura 43 Resultados de la pregunta 15, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

16) ¿Trabajó los fines de semana? Si su respuesta es SÍ elija una o varias opciones.

Debido a la naturaleza de las redes sociales, el área de marketing digital es muy absorbente porque se busca la inmediatez. Los trabajadores en este giro deben atender de manera rápida alguna situación negativa, brindar atención al usuario, informar a los clientes, transmitir algún evento en tiempo real, realizar alguna cobertura, etcétera.

Por tal razón, en algunas ocasiones los empleados deben trabajar los fines de semana de manera extracurricular, y aunque en su horario oficial no se estipule esto, el colaborador acepta la situación, incluso hasta disfruta laborar esos días. Sin embargo, existen ocasiones en donde la mala comunicación o liderazgo, la falta de personal o la mala organización del empleado generan un atraso de actividades y se deben finalizar o avanzar el sábado y domingo. Lo dicho se aprecia mejor en la (Figura 44):

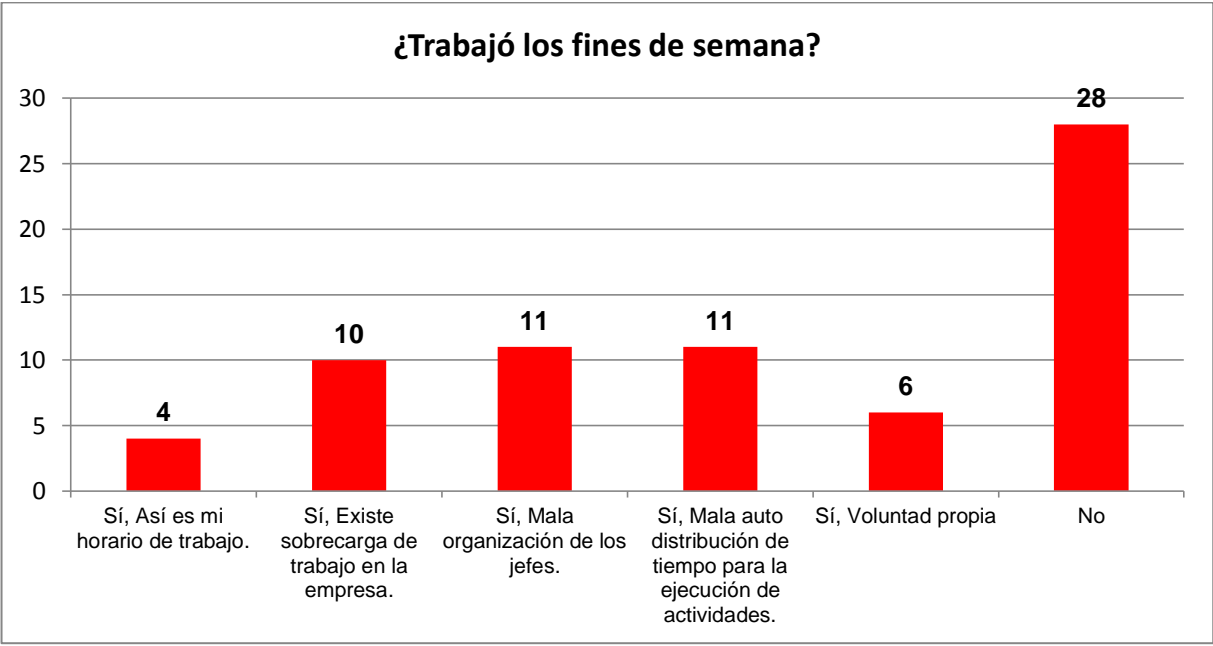


Figura 44 Resultados de la pregunta 16, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

17) Cuando llegaba a salir más tarde del horario indicado o trabajar fines de semana, ¿la última empresa en donde laboró le otorgaba algún tipo de compensación? Si su respuesta es SÍ elija una o varias opciones.

La mayoría de los encuestados (49/62) expresaron que no recibían compensación de algún tipo al salir tarde o trabajar los fines de semana. Por lo tanto, los directivos pueden exigir y explotar a su personal más de ocho horas que estable la ley, pero no pueden brindar alguna compensación monetaria o de tiempo.

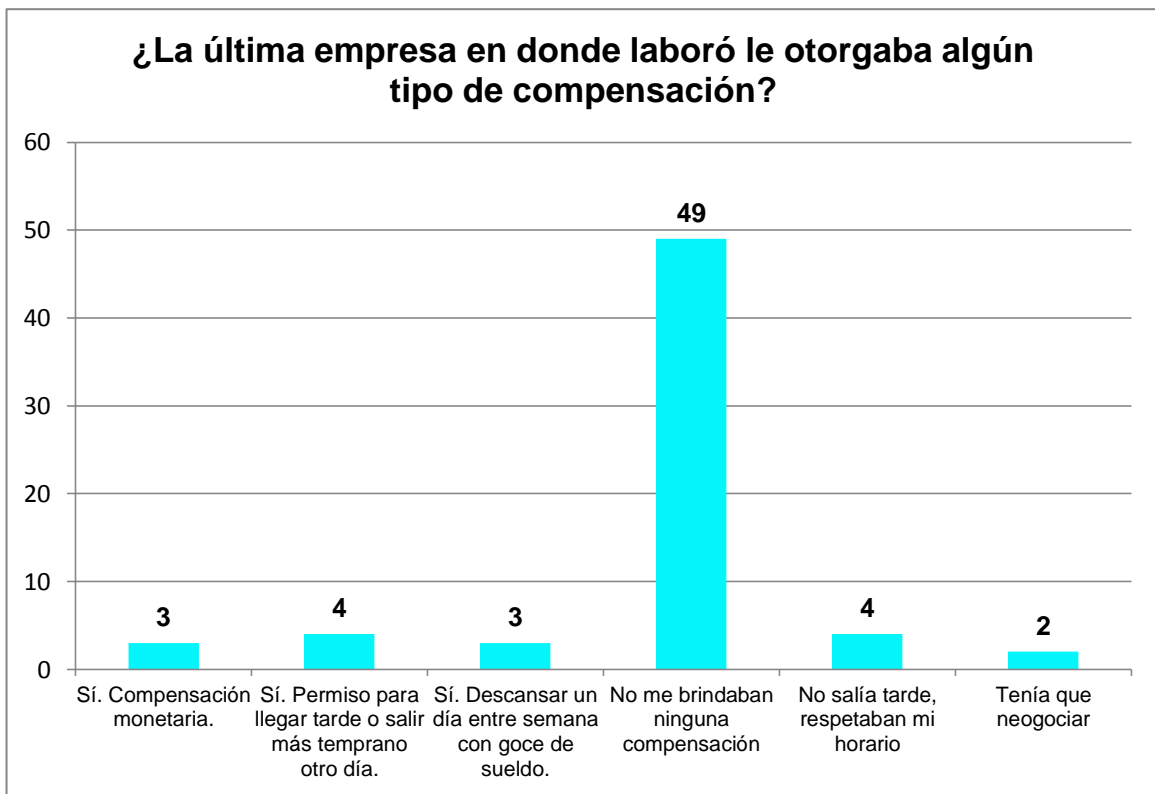


Figura 45 Resultados de la pregunta 17, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

18) ¿La última empresa en donde laboraste contaba con horario flexible, es decir, los trabajadores pueden entrar y salir a la hora que deseen mientras cumplan con su jornada laboral u objetivo?

El horario flexible es una tendencia con la cual algunas empresas se están manejando. Este horario funciona sobre metas, la persona podrá entrar más tarde o salir más temprano siempre y cuando termine sus labores en tiempo y en forma. Se motiva al personal a trabajar por objetivos.

En el acercamiento que se realizó, el 74% de los encuestados indicaron que su último trabajo no contaba con este tipo de horario, el 26% expresó que sí. De manera que es un horario que pocas empresas están adaptando pero que sí se está tornando en tendencia.

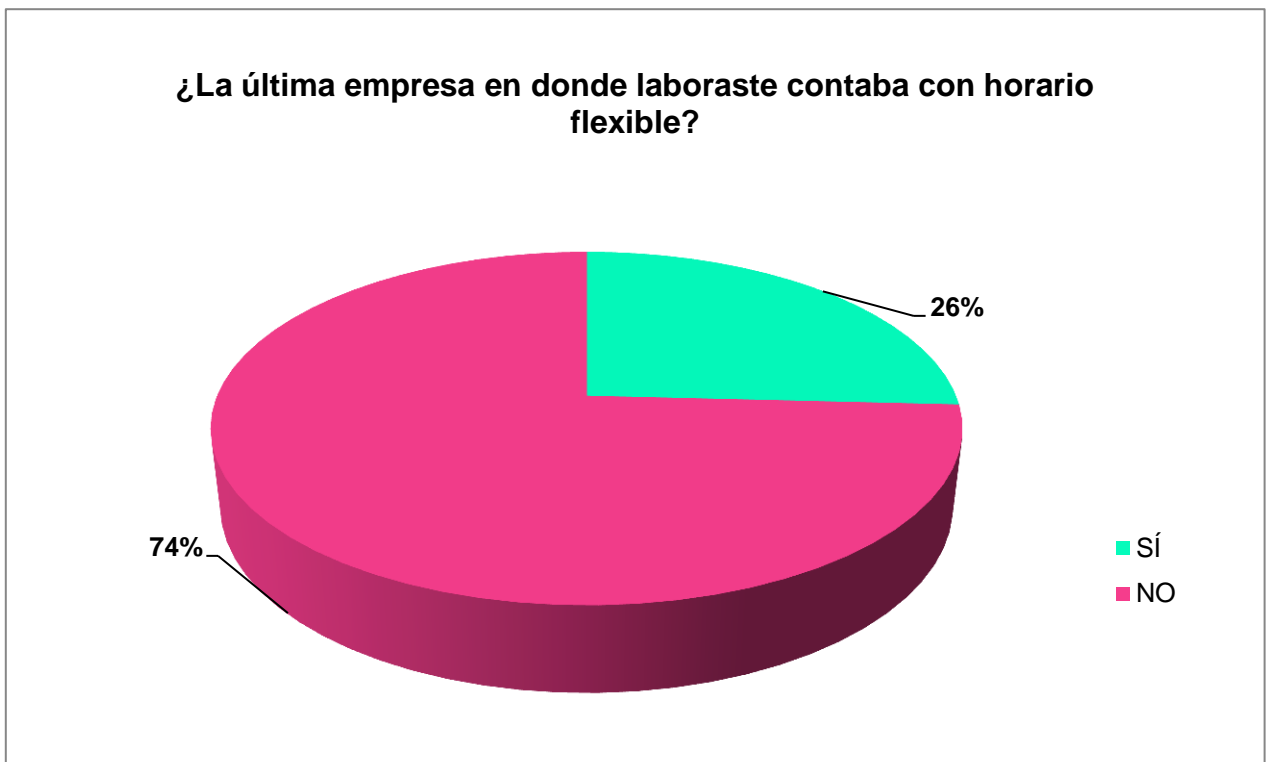


Figura 46 Resultados de la pregunta 18, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

19) ¿La última empresa donde laboraste cuenta con *home office*?

Otra forma de laborar que se está adoptando en las empresas es el teletrabajo o *home office*, el cual ofrece la oportunidad de laborar desde el hogar. El 73% de los encuestados indicaron que en la empresa en donde laboraban no contaban con *home office*, por lo contrario, el 27% expresaron que sí. Al igual que el horario flexible, pocas compañía están optando por esta modalidad, pero sí se está en aumento. En las siguientes dos preguntas se brindarán las ventajas y desventajas de trabajar en casa.



Figura 47 Resultados de la pregunta 19, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

20) ¿Qué ventajas ha tenido el *home office* en su vida?

El *home office* es una modalidad de horario cómoda para el empleado porque sólo requiere de un equipo de cómputo e internet para ponerse a trabajar desde su hogar. Se ahorra tiempo en traslados, evita los empujones en el transporte público y estar atorado en tráfico por ser hora pico, entre otras cosas.

A continuación, se comparten la respuesta de las 17 personas que indicaron que sí han trabajado en esta modalidad. La ventaja más palpable para los encuestados es el ahorro de tiempo con 15 respuestas, seguida de mayor comodidad para trabajar con 10 contestaciones y el ahorro de dinero con 8 respuestas.

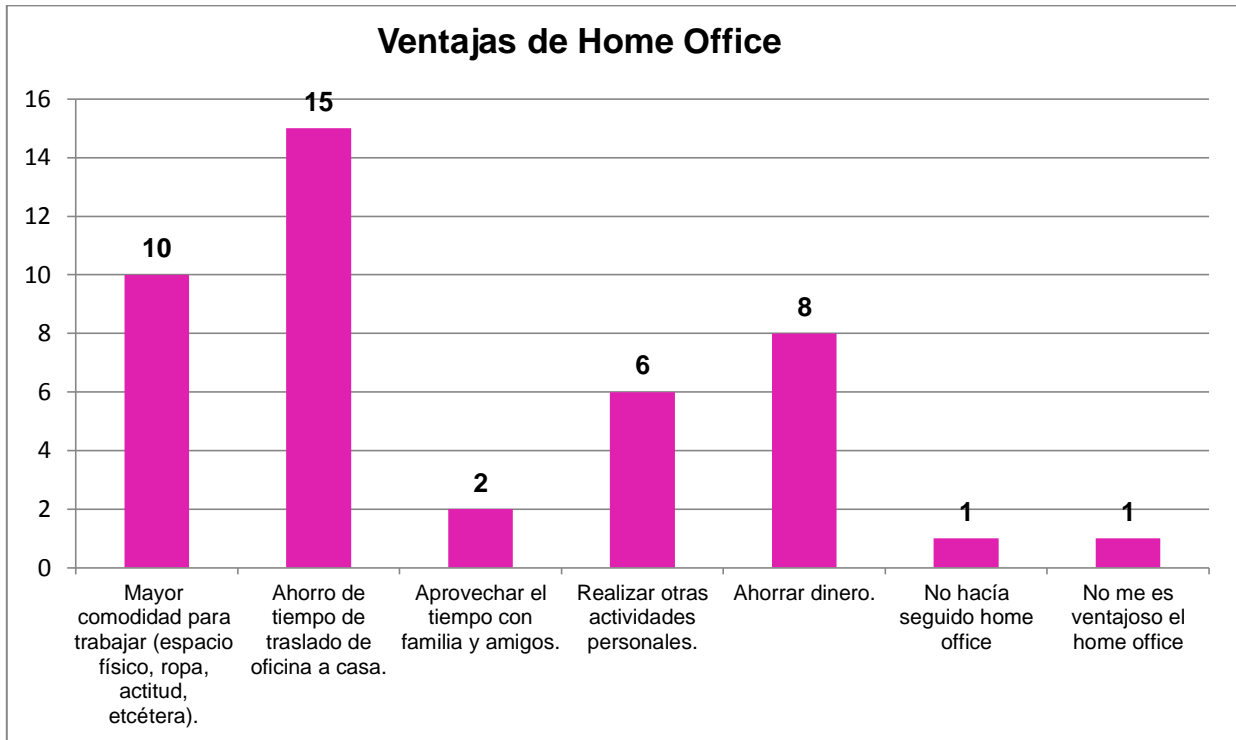


Figura 48 Resultados de la pregunta 20, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

21) ¿Qué desventajas ha tenido el home office en su vida?

La respuesta más popular fue el abuso por parte de jefes o colaboradores al buscar al empleado en horarios extraoficiales. Los directivos parten del supuesto que, si el trabajador está trabajando desde su casa, puede atenderlos en cualquier momento sin respetar el horario oficial de trabajo.

La segunda respuesta más popular es la dificultad de organizar las labores desde distancia, sobre todo si se debe coordinar a más personas. Si estando en el espacio físico es complicado que el mensaje llegue de manera adecuado a todos los involucrados, esto se dificulta con la distancia.

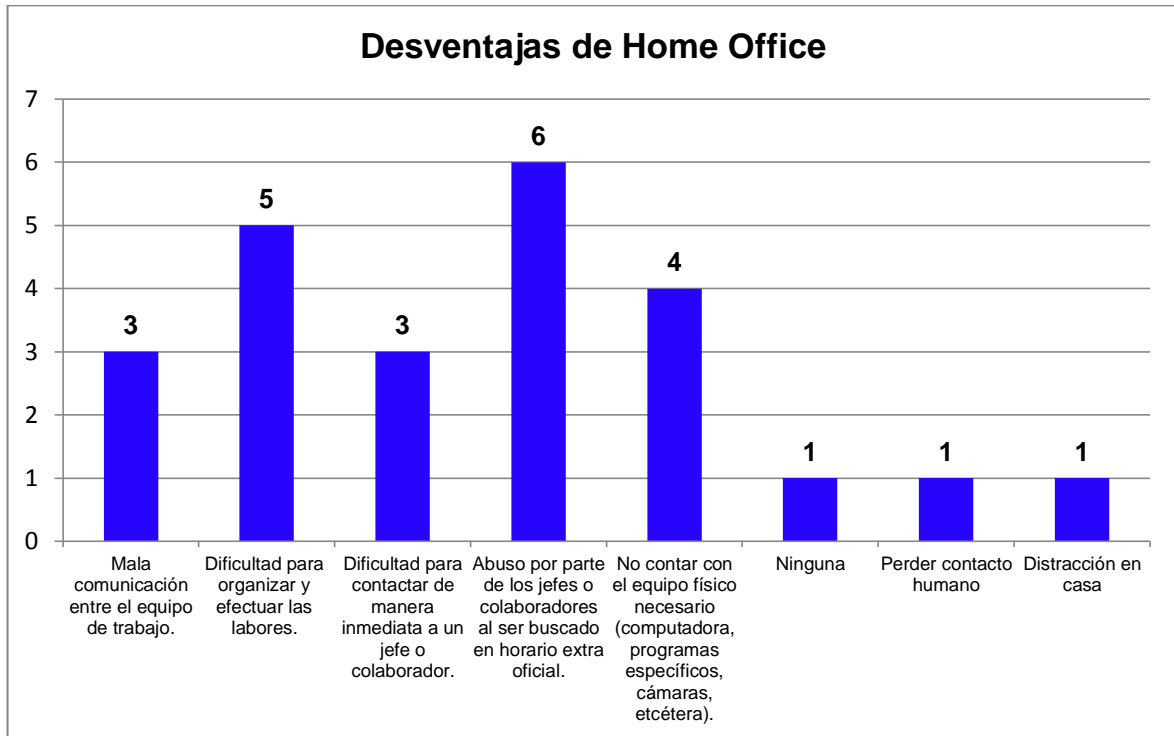


Figura 49 Resultados de la pregunta 21, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

22) ¿Por qué no ha renunciado a su actual trabajo? Seleccione una respuesta

Si bien es cierto que la rotación de personal es evidente en el giro de marketing digital, existen personas que no han cambiado de empleo durante el año 2018. Las razones son diversas, en los siguientes párrafos se desarrollan a profundidad.

Esta investigación arrojó que 36 de los 98 encuestados no se han cambiado de empleo. La razón más popular para mantenerse en la empresa con 14 respuestas es que les agrada el lugar en donde laboran. Irónicamente, de esos 14 encuestados, dos expresaron que actualmente están buscando trabajo. Por lo tanto, no están 100% convencidas de que la compañía en donde desempeñan actualmente sus actividades sea la mejor opción para ellos.

Por otra parte, 16 personas mostraron su intención de renunciar al elegir una o la combinación de estas opciones: 1) porque ha buscado un nuevo empleo y no ha encontrado uno de su agrado, 2) porque se ha postulado a nuevos empleos, pero no lo han seleccionado y 3) no ha buscado un nuevo empleo pero sí desea cambiarse. Por tanto, los encuestados han permanecido en su actual compañía porque no han encontrado algo de su agrado o existe mucha competencia en esta industria y no se han podido cambiar.

Por último, 4 informaron que cambiaron de empleo en el 2019, es decir, durante el 2018 o principios del 2019 ya estaban postulándose a nuevas vacantes. Sólo dos personas expresaron que no quieren cambiarse de empleo. En este último caso se infiere que les agrada su vida laboral actual, o tal vez no les simpatiza al 100% pero se encuentran cómodos. En resumen, existe entre los encuestados una latente intención de abandonar su empleo.

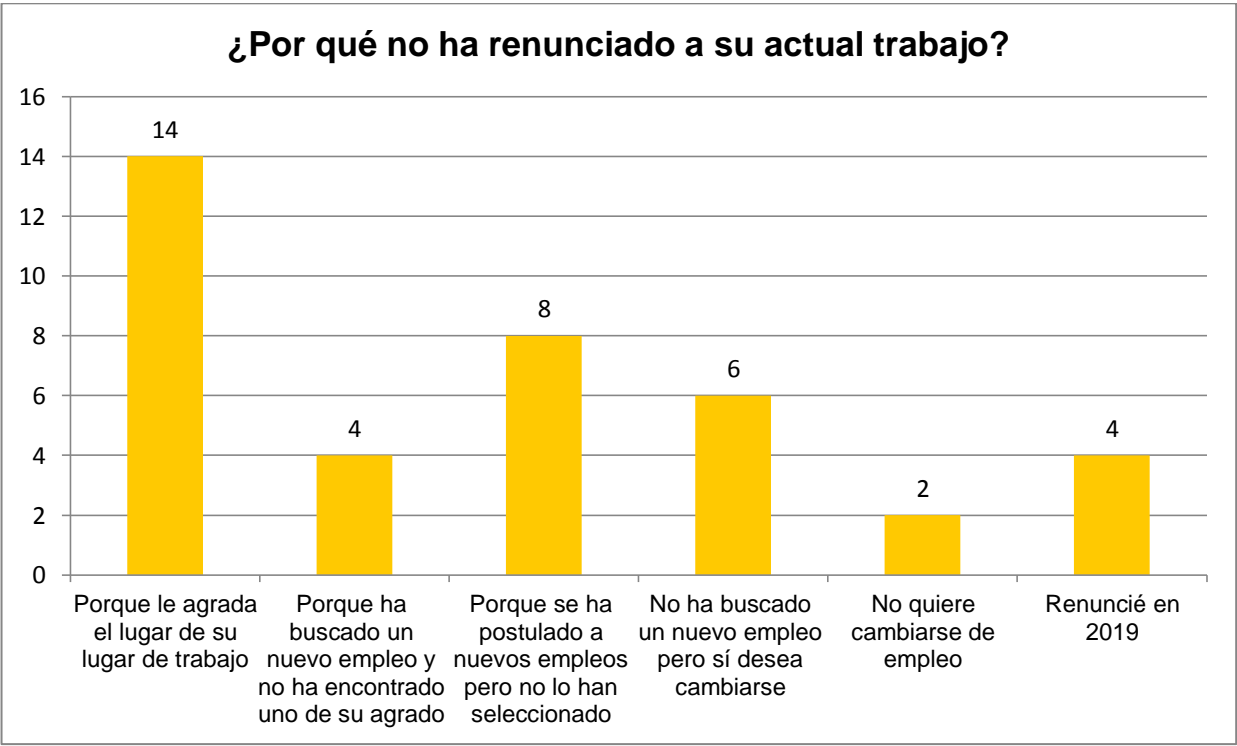


Figura 50 Resultados de la pregunta 22, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

23) Indique cómo sería su empleo ideal en cuestión de sueldo, horario, ubicación, crecimiento profesional, jefes y motivación.

Esta pregunta fue contestada por los 98 encuestados, independientemente de si han rotado o no durante el año 2018, la intención es conocer cuáles son sus expectativas. En algunas secciones de este apartado las personas tuvieron la oportunidad de elegir más de una opción.

Sueldo – Seleccionar una opción

El 55% indica que quiere ganar más de 20,000 pesos mensuales, seguido de un 30% que informa sueldo ideal es mayor a 15,000 pesos. Algunas personas sí especificaron cuánto quieren ganar y abarcan un monto desde 25 mil hasta 85 mil pesos. Los encuestados están conscientes del valor de sus conocimientos, por lo tanto, aspiran a tener una paga digna que pueda satisfacer sus necesidades económicas.

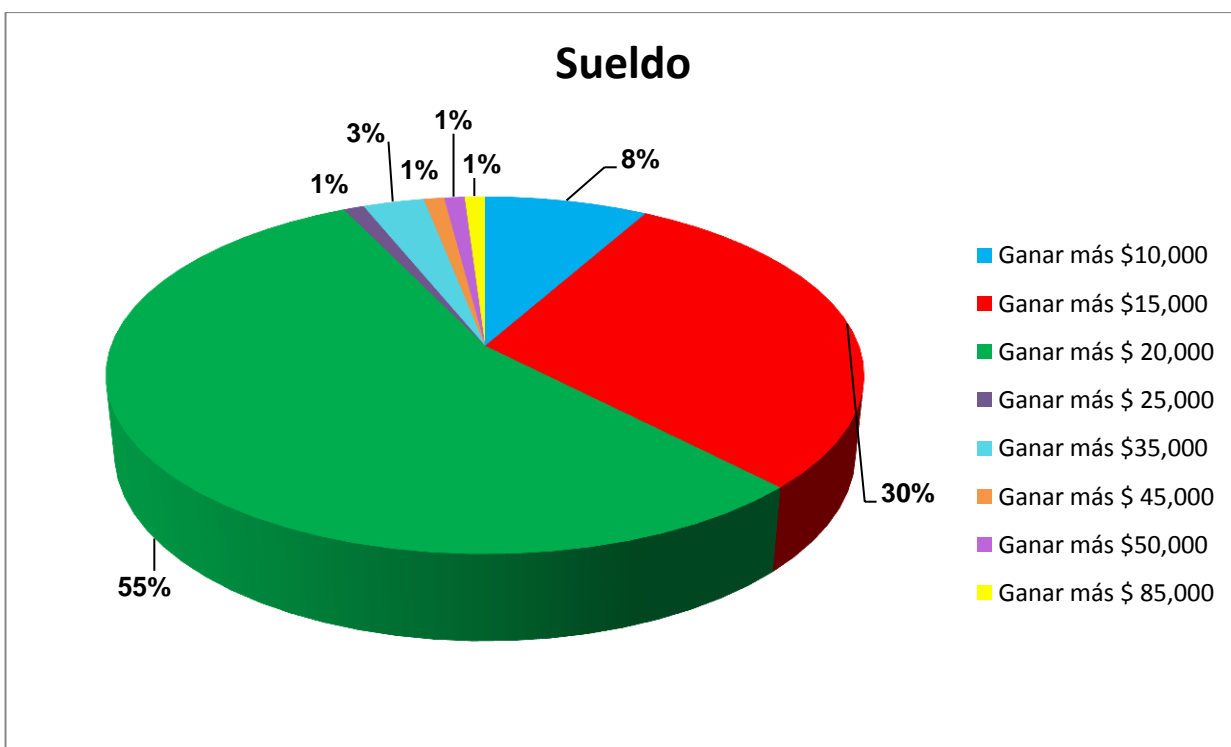


Figura 51 Resultados de la pregunta 22, Sueldo ideal. Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

Horario – Seleccionar una opción

Debido a que es una constante preocupación esta variable, se les preguntó a las personas cuál sería su horario ideal. A pesar de que la instrucción decía que sólo se tenía que elegir una opción, algunas personas seleccionaron más de una respuesta.

57 personas indicaron que prefieren tener un horario flexible, 37 expresaron que desean dos días de *home office* y 14 informaron que les gusta ir a la oficina de manera presencial. Esta información resalta la necesidad de los empleados por aprovechar más su tiempo y no gastarlo en transporte o en horas asiento. Como se puede observar, la tercera respuesta más popular no pide algo adicional, sólo buscan que se respete su horario.

HORARIO	PERSONAS
Horario flexible. Tener la libertad de llegar tarde (entre las 8 a 10 horas) o retirarse antes (entre las 16 a 18 horas) si se terminó los pendientes laborales.	57
Home office 2 veces a la semana, 3 días presencial.	37
De lunes a viernes 8 horas diarias.	14
Home office una vez a la semana.	8
Home office 5 veces a la semana.	6
Horario de 10 am a 6pm	1

Figura 52 Resultados de la pregunta 22, Horario ideal. Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

Ubicación – Seleccionar una opción

La ubicación de la empresa es de suma importancia para los empleados porque eso determina no sólo la paga, también la inversión de tiempo en el traslado, las rutas a tomar y la preparación mental para ser aplastado en el transporte público o estar atorado en el tránsito.

En las ocasiones las personas deciden cambiar de empleo porque la ubicación de la empresa les queda demasiado retirado. Gastando entre 3 a 4 horas diarias para trasladarse del hogar a la oficina y viceversa. La intención de esta pregunta era conocer qué tanta importancia le brindan los encuestados a esta variable.

El 55% de la población indicó que desean trabajar a media hora de su casa. Mientras que el 29% informó que una hora de traslado es un tiempo apropiado. Sorpresivamente, el 14% seleccionó que no le importa en dónde está ubicada la compañía, por lo tanto, se infiere que le dan mayor peso al renombre de la empresa, prestaciones, sueldo, retos laborales o cualquier valor adicional.

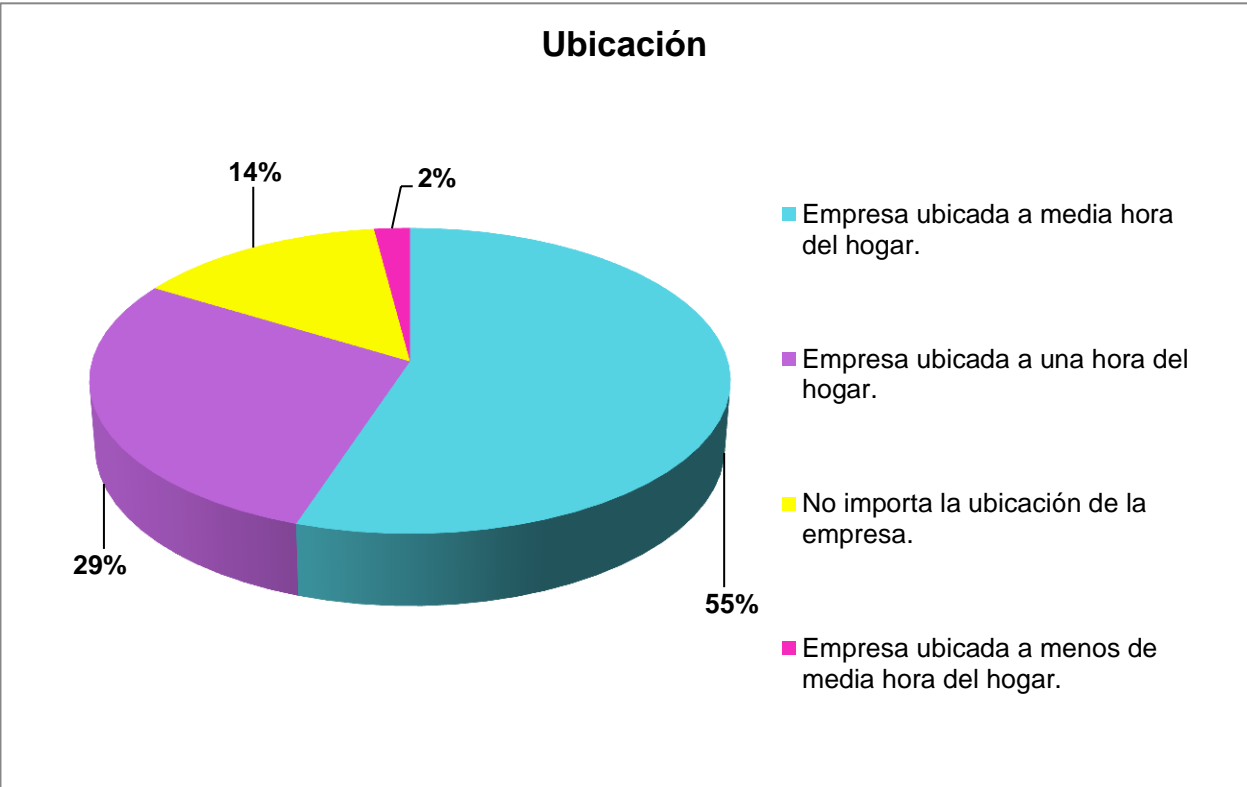


Figura 53 Resultados de la pregunta 22, Ubicación ideal. Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

Crecimiento profesional – Seleccionar una o más opciones

En cuestión de crecimiento profesional, los encuestados ponderan más las capacitaciones constantes que ascender de puesto de manera inmediata. Esto quiere decir que si la empresa no cuenta con la infraestructura para ascender a su personal, otórgales facilidades para tomar cursos y actualizaciones constantes, podría ser un valor agregado.

CRECIMIENTO PROFESIONAL	PERSONAS
Contar con capacitaciones constantes para adquirir nuevos conocimientos	74
Ascenso de puesto en un año o contar con otras actividades de mayor relevancia.	45
Ascenso de puesto en medio año o contar con otras actividades de mayor relevancia.	23

Figura 54 Resultados de la pregunta 22, Crecimiento profesional. Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

Jefes – Seleccionar una opción

Las personas buscan líderes democráticos que los orienten en la realización de las labores. Desean ser tomados en cuenta y sentirse parte de la empresa. El liderazgo en donde los empleados son los que tienen el poder para tomar todas las decisiones es escasamente pedido. Por otra parte, el líder autocrático, en donde el jefe tiene toda la razón, no es un modelo deseable en el ámbito laboral.

Los trabajadores buscan un guía en su empresa, un jefe o directivo que sea una fuente de inspiración, que se comunique de manera asertiva, tenga la capacidad de escuchar a su equipo de trabajo y la humildad de reconocer sus errores. Alguien digno de ser admirado y apreciado.

TIPO DE JEFE	PERSONAS
Contar con jefes autoritarios, que digan qué se va a hacer y cómo hacerlo.	2
Tener jefes que les otorgue el poder de decisión a los empleados y le proporcionen la libertad de hacer lo que quieran	9
Jefes que orienten a los empleados cómo hacer las cosas, que tome en cuenta las opiniones de los colaboradores y entre todos se llegue a la mejor opción.	87

Figura 55 Resultados de la pregunta 22, Liderazgo ideal. Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

Motivación – Seleccionar una o más opciones

Las personas se sentirían motivadas si contaran con prestaciones superiores a la ley o tuvieran permisos especiales para descansar un día entre semana con goce de sueldo. Ser reconocidos por la empresa a través de un mensaje u otro medio no les es de mayor relevancia. Las personas lo que realmente desean es una compensación económica o de tiempo para poder disfrutar su vida y sentirse cómodos o plenos.

MOTIVACIÓN QUE REQUIEREN	PERSONAS
Tener prestaciones superiores a la ley	80
Contar con permisos especiales para descansar un día entre semana con goce de sueldo.	47
Contar con descuentos en determinadas marcas, productos o servicios.	32
Tener prestaciones de ley	26
Ser reconocido por la empresa a través de un memorándum o felicitación pública.	19
La empresa pague la capacitación del empleado	1
Que todo su sueldo esté en nómina	1

Figura 56 Resultados de la pregunta 22, Motivación que desean los entrevistados. Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

4.4 INTERPRETACIÓN DE DATOS

La metodología utilizada cuenta con un respaldo estadístico que nos permite determinar el número de encuestas que se requiere realizar para que la muestra sea representativa en este giro empresarial, al igual que sus respuestas. Si bien es cierto que se tomaron en cuenta las tres profesiones más requeridas en la industria de marketing digital para obtener este dato, existieron respuestas en donde aparecen carreras no contempladas pero que sí pueden asociarse al giro, tales como: Relaciones comerciales, Administración de empresas, Diseño Industrial, Contador e Ingeniería.

Se confirmó que la motivación, liderazgo y comunicación son casi inexistentes en la industria de marketing digital. El liderazgo es autocrático, es decir, el jefe impone sus ideas sólo manda. El margen de edades que conviven en esta industria es de 23 a 58 años, aunque la mayoría tiene una edad de 30 y 29 años. En cuestión de horarios, las personas prefieren un horario flexible más allá del *home office* y confirmaron que en la mayoría de las empresas no se respetaba su horario.

Las compañías en donde las personas trabajaron generalmente ofrecen prestaciones de ley o no ofrecen nada. Por otra parte, los entrevistados indicaron que más allá de ascender rápidamente, les gustaría contar con capacitaciones constantes; e informaron que se sentirían más motivados si tuvieran prestaciones superiores a la ley y permisos especiales para llegar tarde o descansar un día entre semana con goce de sueldo, en lugar de ser reconocidos por la empresa a través de un memorándum, correo u otro medio.

En la actualidad, las personas buscan un salario emocional, el cual puede ser brindado por pequeñas, medianas o grandes empresas. Los colaboradores desean tener mayor libertad de tiempo para realizar proyectos personales. Por otra parte, se confirma que existe una explotación por parte de las agencias. No cuidan a su personal, existen jornadas mayores a 8 horas diarias y no hay prestaciones de ley.

Como se pudo observar durante este capítulo, la presente investigación tiene un sustento metodológico riguroso en donde se utilizó la fórmula estadística Muestreo estratificado para obtener el número de encuestas representativas, lo cual nos ayudó a entender este fenómeno de rotación voluntaria de personal.

Durante este capítulo se aprecia que no se pudo tener el acercamiento esperado en las agencias de marketing digital seleccionadas previamente debido a que por temas de confidencialidad, no podían responder el cuestionario enfocado a los directivos. Aunque la investigación inicial sólo se enfocaba a cinco agencias, al finalizar fueron siete empresas contactadas. Las últimas dos son agencias hermanas porque pertenecen al mismo dueño, en una de ellas, yo colaboré años atrás y a pesar de decirme que me ayudarían, no se obtuvo respuesta de su parte.

No se tiene la certeza que las empresas se negaron a responder por temas de confidencialidad; tal vez existe un mal ambiente laboral. Esto se cuestiona porque aunque no se tuvo contacto directo con la empresa, sí se logró tener un acercamiento a dos personas, una es empleada actual de la Empresa 1 y otro es ex trabajador de la Empresa 2. El primer acercamiento menciona muchas características positivas durante la jornada laboral, un sueldo competitivo y respeto hacia los trabajadores. En el segundo caso se describe un ambiente tenso, poco crecimiento profesional salvo que tengas una relación amorosa con algún jefe directo y un sueldo bajo pero prestaciones buenas.

Por último, el capítulo 4 se enfocó en graficar, ordenar e interpretar toda la data obtenida de los 98 cuestionarios implementados. Se confirmó que las principales razones por las cuales los empleados renuncian a su trabajo son: el tema económico, horario extenso, poca motivación, liderazgo y comunicación. Lo curioso de estos resultados es que no ha habido una restructuración contundente dentro de las empresas para disminuir el fenómeno de rotación voluntaria de personal, los colaboradores continúan padeciendo las mismas complicaciones y sinsabores.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES, RESULTADOS Y PROPUESTA DE MODELO DE TRABAJO ÓPTIMO PARA MEJORAR LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL

5.1 CONCLUSIONES GENERALES Y FINALES

A. CONCLUSIONES GENERALES

Durante el Capítulo 1 se definió qué es una agencia de marketing digital y qué servicios oferta. Esta área relativamente nueva es el resultado del avance tecnológico que se ha suscitado en el mundo con la llegada del Internet y redes sociales. Las agencias de publicidad tuvieron que renovar sus servicios para escuchar, atender y cuidar al cliente.

En la actualidad se están generando nuevos puestos laborales que antes no existían dentro de la industria, por lo tanto, los dueños de las empresas pueden cuestionarse si son o no necesarias esas vacantes. Cabe mencionar que casi siempre los dueños de las agencias pertenecen a la Generación X o *Baby Boomer*, esto quiere decir que la forma de trabajar es diferente al igual que las expectativas salariales y profesionales, por lo tanto, se tuvo que reestructurar la participación de los empleados dentro de la empresa.

Como se mencionó en el Capítulo 2, la rotación de personal es un fenómeno que se da en diversos giros empresariales. Existen dos tipos de rotación: 1) el empleado decide deshacer su relación laboral con la empresa, es decir, rotación voluntaria y 2) la empresa rompe la relación laboral, es decir, ocurre un despido. Sin importar cuál sea el caso, ambos originan consecuencias económicas para la empresa debido a que se

invierte tiempo y dinero en la búsqueda de nuevos elementos. Eso sin contemplar que, durante los meses de prueba, la persona puede o no cumplir con las expectativas de los reclutadores. En caso de que la persona elegida no cubra con el perfil, la búsqueda de personal comienza de nueva cuenta.

Como se pudo apreciar, la rotación voluntaria de personal en México se debe a las jornadas extensas de trabajo y una distribución de actividades poco equitativa en donde existen empleados que no tienen actividades por realizar o, por el contrario, existen tantos pendientes que el horario laboral no les alcanza para finalizarlos.

En el 2014 México ocupó el octavo lugar de rotación de personal a nivel mundial. El poco salario y crecimiento profesional, la falta de liderazgo y la insatisfacción de las labores desempeñadas en el empleo son los principales motivos que expresan los colaboradores para deshacer su relación laboral, esto se pudo comprobar en la implementación del cuestionario en donde se resalta la inexistencia de motivación, liderazgo y comunicación. Es evidente que la productividad laboral no es directamente proporcional a largas jornadas de trabajo, de hecho, países con pocas horas laborales tienen un mayor (Producto interno bruto) PIB per cápita.

Según las encuestas realizadas durante esta investigación, el margen de edades que conviven en la industria de marketing digital es de 23 a 58 años. La mayoría de los encuestados forman parte de la generación *Millennial* al contar con una edad entre 25 a 31 años. Pero ¿a qué nos referimos con generación?

Durante el Capítulo 3 se definió a profundidad este concepto y se indica que una generación es un conjunto de personas de edades aproximadas que fueron marcados por sucesos históricos similares, comparten no sólo música, vestimenta y expresiones artísticas, también un sistema de valores, principios y forma de pensar, incluida la religión en muchos casos.

Durante esta trabajo académico se abarcó tres generaciones que conviven actualmente en las agencias de marketing digital: *Baby Boomer* (nacidos entre 1946-

1964), Generación X (nacidos entre 1965 - 1980) y *Millennials* (nacidos entre 1981 - 1997). Se observó que la forma de pensar se ha modificado y el mundo laboral se ha renovado totalmente con el paso de los años.

Uno de los cambios más significativos que se ha tenido con el paso del tiempo es el rol femenino en el ámbito social, pasó de ser la encargada del hogar a tener voz y voto dentro de la industria laboral. En la aplicación de los cuestionarios las mujeres tuvieron una participación de 66%.

La evolución no sólo ha sido social, también tecnológica. En el ámbito empresarial se modificó la manera y forma en cómo se realizan las actividades. Las herramientas e instrumentos análogos o mecánicos han sido sustituidos por dispositivos electrónicos o digitales. Por lo tanto, a las generaciones más longevas les cuesta trabajo entender cómo funcionan las nuevas herramientas.

Las necesidades laborales también se han modificado con el paso de los años, así como las características, cualidades y valores que ofrecían los empleados, por ejemplo, la lealtad hacia la compañía. Los pertenecientes a la generación *Baby Boomer* son personas que sueñan con tener estabilidad laboral, buscan hacer una carrera profesional en una sola empresa. Nacieron para ser leales a una compañía.

Por otra parte, la Generación X emprende negocios o construye su carrera profesional cambiando de empresa. Por último, la generación *Millennial* se ha caracterizado por rotar de empleo constantemente, es considerada como una de las generaciones con mayor nivel de estudios y capacitación, pero de las peores pagadas. Incluso un vendedor de tienda departamental con nivel de estudio medio superior, llega a ganar lo mismo o más que una persona con formación universitaria.

Para los *Millennials* hacer carrera profesional en una sola empresa no forma parte de sus metas. Esta afirmación hace congruencia con la información obtenida en los cuestionarios, en donde 62 personas de 98 indicaron que sí rotaron de empleo en el

2018. De esas 62 encuestados, 46 sólo se movieron de empresa una vez y 28 indicaron que en su último empleo duraron entre 6 meses a un año.

Como se puede observar, las personas están en una búsqueda constante de trabajo en donde se le ofrezca un valor agregado. Desean que la empresa en donde van a laborar se comprometa y se haga responsable de respetar su horario, brindarle prestaciones de ley, otorgarle una paga justa y capacitaciones constantes. Conjuntar estas tres generaciones en el ámbito laboral ha provocado un “choque”, es decir, desacuerdos que originan la rotación.

Durante el capítulo 4 se puede apreciar el sustento estadístico que se tiene la investigación al utilizar la fórmula de Muestreo estratificado para obtener el número mínimo de encuestas que se requieren para tener resultados representativos y estos sean analizados. Si bien es cierto que se tomaron en cuenta las tres profesiones más requeridas en la industria de marketing digital para obtener el número de encuestas a realizar (Ciencias de la comunicación, Marketing o Publicidad y Diseño gráfico, Comunicación visual o Diseño); durante la implementación de los cuestionarios se obtuvieron respuestas en donde aparecen carreras no contempladas (Relaciones comerciales, Administración de empresas, Diseño Industrial, Traducción, Letras inglesas, Letras hispánicas e Ingeniería).

La información obtenida expresa que el área de marketing digital puede ser adoptada por cualquier persona interesada en el área, sólo requiere de cursos especializados para conocer cómo se está moviendo el mundo digital. En la actualidad, no existe una oferta a nivel licenciatura exclusivamente para marketing digital. Las personas que se dedican a esta rama aprenden sus conocimientos de manera empírica, informándose a través de portales web, acudiendo a cursos o talleres especializados y, sobre todo, en el mundo laboral.

El marketing digital se caracteriza por su inmediatez, por lo tanto, existen cambios de manera recurrente en las plataformas, en los servicios que se ofertan, se

crean herramientas nuevas de análisis, etcétera. También se requieren de personas con otro grado de experticia.

Esta investigación sólo se enfocó en la rotación voluntaria dentro de las agencias de marketing digital. En diversos libros y artículos se menciona que las principales razones por las cuales las personas deciden renunciar a su puesto son: falta de motivación, liderazgo y comunicación, esto se traduce como: sueldo insuficiente, un esquema de compensaciones (económico o no) bajo o nulo, jefes autoritarios, instrucciones poco claras, falta de programas que faciliten la convivencia entre los empleados y poco o nulo crecimiento profesional dentro de la empresa, así como de capacitaciones constantes.

Durante la implementación de las encuestas se confirmó que la motivación, liderazgo y comunicación son casi inexistentes en la industria de marketing digital. El liderazgo es autocrático, es decir, el jefe impone sus ideas sólo ordena a sus empleados, no toma en cuenta sus comentarios y no existe una relación de amistad ni compañerismo. Lo que dice el jefe es ley, esta forma de liderazgo es aceptada e implementada mucho por los *Baby Boomers*; aunque se debe resaltar que depende más de la forma de ser del líder.

La falta de comunicación asertiva también es evidente debido a que la realización de juntas es una vez mensualmente o más de una vez en la semana. La primera deja pasar mucho tiempo para darle seguimiento a los proyectos, la segunda puede desencadenar confusiones si en cada junta se cambian las instrucciones de manera regular.

Los encuestados expresaron que no existe motivación por parte de su trabajo. En algunos casos se les permitía llegar más tarde o salir temprano otro día cuando el trabajador había excedido su horario por tener sobrecarga de trabajo. Los entrevistados mencionaron que no existe un crecimiento profesional y que más allá de ascender rápidamente en una empresa, les gustaría contar con capacitaciones constantes.

Por último, en el Anexo 1 se puede observar todos los intentos que se hicieron para acercarse a las unidades de análisis, es decir, a las agencias y hubo una evasiva constante para poder recaudar información valiosa para esta investigación. Este trabajo permitió conocer qué desean los colaboradores en su vida profesional y qué están ofertando los directivos.

B. CONCLUSIÓN FINAL

Como conclusión, se afirma que las empresas no están atendiendo las necesidades laborales de sus colaboradores, e inclusive, los están explotando al cubrir jornadas mayores a ocho horas, proporcionarles un sueldo bajo y no brindarles prestaciones de ley. Si bien es cierto que la situación económica del país no es la óptima, las compañías podrían brindar a los empleados otro tipo de beneficios para que se sienta más cómodo, es decir, brindarles un salario emocional: oportunidades de crecimiento, desarrollo personal y profesional, excelente ambiente laboral, compatibilidad de vida personal y profesional a través de permisos especiales, formar parte de las decisiones de la empresa, entre otros. Este tipo de salario sí puede ser otorgado por pequeñas, medianas o grandes empresas.

Los directivos deben entender que los empleados desean tener mayor libertad de tiempo para realizar proyectos personales, disfrutar su vida en convivencia de amigos, familia o pareja. Desean trabajar para vivir y no vivir para trabajar. Si los directivos de las empresas entienden las necesidades de los trabajadores y tienen mayor apertura, conjuntar estas tres generaciones en el ámbito laboral ya no será tan complicado. Los descontentos laborales pueden disminuir con la convivencia diaria y escuchando nuevas propuestas. Se conjunta experiencia con innovación.

A pesar de que las diferentes generaciones no comparten ideología, costumbres y forma de desempeñar las labores, es evidente que se necesitan entre sí. Mientras unos cuentan con conocimientos históricos que pueden ayudar a la toma de

decisiones, otros integrantes proporcionan las herramientas para hacerlo de manera inmediata.

Esta investigación arrojó cuál sería el modelo ideal de trabajo para los empleados. En este acercamiento con los encuestados se observó que el factor económico sí es importante para ellos, pero no indispensable. Las personas sienten más afinidad a un compañía que les pague justamente y les permita conjuntar su vida personal, que por una compañía que le brinde un salario muy atractivo pero limite sus relaciones. Como prueba de ello, se puede observar en el modelo que los porcentajes más altos se los lleva el liderazgo y la motivación, dos de las tres variables que se estudiaron en el capítulo 2 como factores importantes para la rotación.

5.2 PROPUESTA DE MODELO DE TRABAJO ÓPTIMO PARA MEJORAR LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL

En el acercamiento realizado para este trabajo académico, se les preguntó a las personas cómo describiría su empleo ideal para tener información suficiente y, así, diseñar la propuesta de modelo de trabajo óptimo. Se contemplaron las siguientes variables: sueldo, horario, ubicación de la empresa, tipo de liderazgo, crecimiento profesional y motivación. Como resultado, se propone el siguiente modelo (Figura 58):

ELEMENTOS DEL MODELO

Elaborado por Jazmin Calva Aguilar

Investigación realizada a Nivel Posgrado, en este acercamiento se pretende conocer cuál sería el trabajo ideal para los encuestados. El levantamiento de información se realizó entre el 14 al 17 de septiembre de 2019. Algunas preguntas permitían que las personas eligieran más de una respuesta, se marcaran con *. Sólo se comparte las tres respuestas más populares.

DATOS DEMOGRÁFICOS

98
ENCUESTADOS

66%
34%

Edades
entre 22 a 58 años

EL TRABAJO IDEAL DE LOS ENCUESTADOS ES:

SUELDO

55% - Ganar más de \$20,000
30% - Ganar más de \$15,000
8% - Ganar más de \$10,000

57 personas – Horario flexible
37 personas – Home office 2 veces a la semana
14 personas – De lunes a viernes 8 horas diarias

*HORARIO

UBICACIÓN

55% - Empresa a 30min del hogar
29% - Empresa a 1 hora del hogar
14% - No importa la ubicación

*CRECIMIENTO PROFESIONAL

74 personas – Capacitaciones constantes
45 personas – Ascenso en un año
23 personas – Ascenso en medio año



LIDERAZGO

89% – Democrático
9% – Liberal
2% – Autocrático



*MOTIVACIÓN

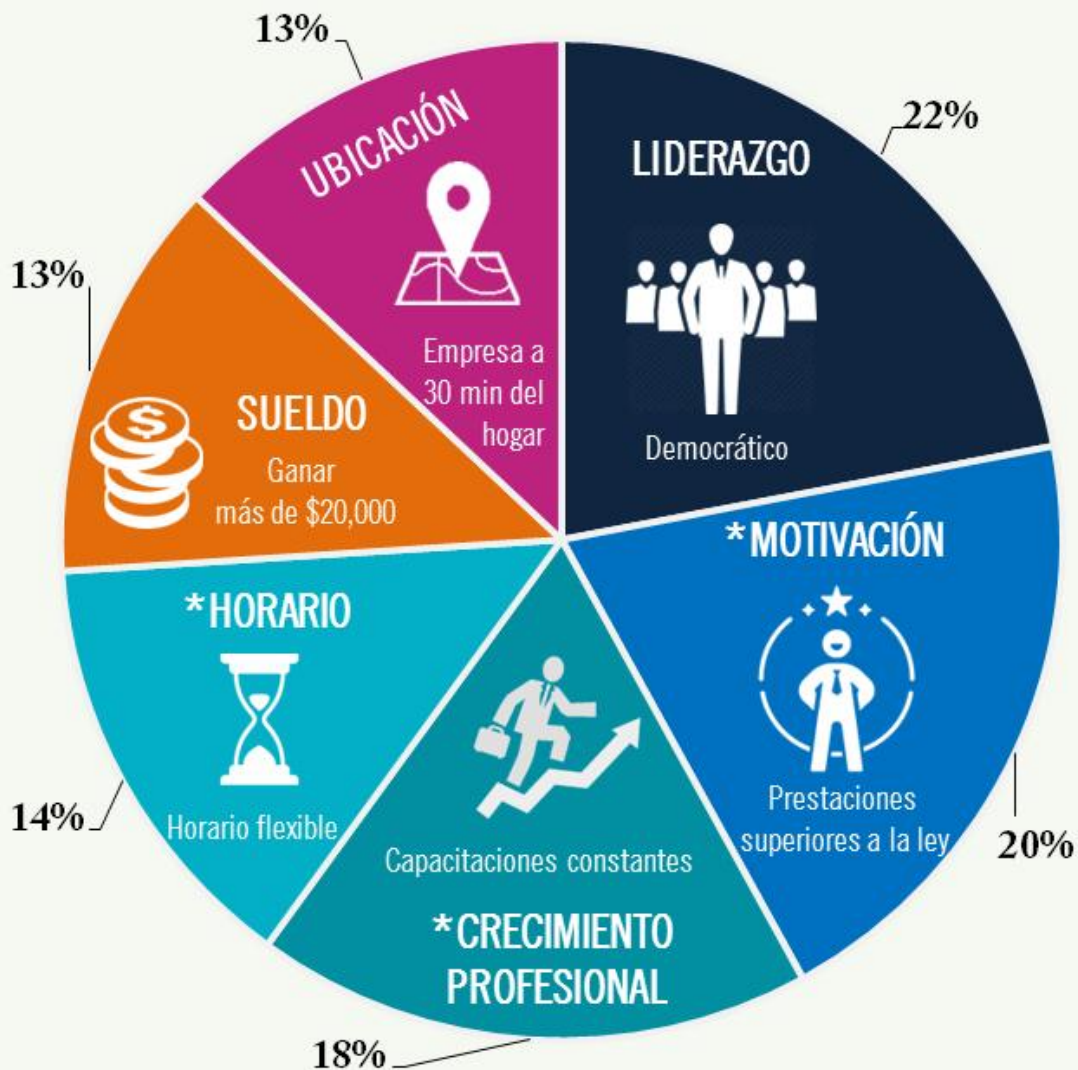
80 personas – Prestaciones superiores a la ley
47 personas – Descansar un día entre semana
32 personas – Contar con descuentos



Figura 57 Elementos del modelo, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

MODELO DE TRABAJO ÓPTIMO PARA MEJORAR LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL Y EL "CHOQUE" ENTRE GENERACIONES

Elaborado por Jazmin Calva Aguilar



* Preguntas que permitían a los encuestados elegir más de una respuesta

Figura 58 Modelo de trabajo óptimo para mejorar la rotación voluntaria de personal y el "choque" entre generaciones, Elaboración propia, con base en las respuestas obtenidas del Cuestionario para empleados de esta investigación, Anexo 3.

- Sueldo

El sueldo mínimo que debe ofrecer la empresa es de 15,000 pesos mexicanos mensuales. Este varía según el puesto ofertado o si la persona desempeñara como máximo dos labores, pero este monto debe ser la oferta mínima que proporcione una agencia.

En dado caso que la compañía no pueda pagar ese sueldo, debe ajustar el horario del empleado de tal manera que pueda elegir proyectos *freelance* o tener otras entradas económicas. Se recomienda que el sueldo no deba ser menor a 12,000 pesos mexicanos.

A continuación se puede visualizar cuánto ganan las personas de este giro según sus funciones y el tamaño de la empresa. Para realizar la siguiente tabla se retomó información de (“Sueldos en marketing”, (s.f.), párr. 5-19):

PERFILES	SUELDOS SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA			
	HASTA 50 PERSONAS	50-100 EMPLEADOS	100- 500 EMPLEADOS	MÁS DE 500 EMPLEADOS
Encargado de marketing digital	\$6,000 a \$12,000	\$12,000 a \$19,000	\$20,000 a \$35,000	\$36,000 a \$55,000
Diseñador gráfico junior	\$5,000 a \$12,000	\$10,000 a \$17,000	\$17,000 a \$25,000	\$20,000 a \$35,000
Diseñador gráfico Sr	\$12,000 a \$15,000	\$16,000 a \$22,000	\$23,000 a \$30,000	\$31,000 a \$45,000
Community manager	\$6,000 a \$12,000	\$13,000 a \$17,000	\$18,000 a \$24,000	\$24,000 a \$38,000
Programador front-end	\$15,000 a \$18,000	\$19,000 a \$24,000	\$25,000 a \$45,000	\$45,000 a \$60,000
Programador back-end	\$12,000 a \$16,000	\$17,000 a \$23,000	\$24,000 a \$56,000	\$45,000 a \$76,000
SEO	\$15,000 a \$18,000	\$19,000 a \$24,000	\$25,000 a \$45,000	\$46,000 a \$60,000
Project manager	\$12,000 a \$28,000	\$29,000 a \$59,000	\$60,000 a \$89,000	\$90,000 a \$145,000

Coordinador / Ejecutivo junior de marketing digital	\$12,000 a \$15,000	\$16,000 a \$22,000	\$23,000 a \$30,000	\$31,000 a \$45,000
Gerente de marketing digital	\$30,000 a \$50,000	\$50,000 a \$60,000	\$60,000 a \$70,000	\$ 80,000 a \$90,000
Gerente de eCommerce	\$80,000 a \$100,000	\$100,000 a \$130,000	\$130,000 a \$150,000	\$160,000 a \$200,000
Director de marketing digital	\$50,000 a \$70,000	\$70,000 a \$90,000	\$90,000 a \$110,000	\$110,000 a \$150,000
Director de eCommerce	\$80,000 a \$100,000	\$100,000 a \$130,000	130,000 a \$150,000	\$160,000 a \$200,000
Country manager	-	\$45,000 a \$60,000	\$60,000 a \$80,000	\$80,000 a \$130,000
Vicepresidente	-	-	\$160,000 a \$200,000	\$210,000 a \$350,000

Figura 59 Sueldo según el tamaño de la empresa, Elaboración propia. Datos duros retomados de Sueldos en marketing digital en México. (s.f.). Recuperado de <https://cocktailmarketing.com.mx/sueldos-marketing-digital-mexico/>

- Horario

Se recomienda un horario flexible. Se debe de tener una organización entre los directivos y los empleados para que se trabaje por proyectos, objetivos o metas específicas. Las llamadas horas asiento no son ideales para este giro empresarial. Se está trabajando con gente perteneciente a la generación *Millennial*, los cuales están acostumbrados a la inmediatez y realizar actividades específicas. La forma de evaluar el éxito de esta modalidad de horario es a través de metas cumplidas en la agenda semanal, para alcanzarlas se utilizan herramientas digitales como Slack, Google Drive, Asana, entre otras. Es importante crear células de trabajo pequeñas y específicas por marca o cliente.

Aunado a esto, la empresa debe platicar con sus clientes y también poner límites para que se respeten los horarios. Si bien es cierto que las redes sociales están activas 24/7, es indispensable poner reglas.

- Ubicación de la empresa.

Las personas desean una empresa a media hora de su hogar o a una hora. Por lo tanto, las compañías deben contemplar que el horario flexible podría apoyar a las personas a optimizar su tiempo de traslado, el empleado puede elegir una hora que le quede más cómoda para transportarse. Las nuevas empresas deberían de tomar en cuenta instalarse en otras áreas fuera de Polanco o Santa Fe, zonas de mucha conglomeración automovilística y peatonal.

Es importante resaltar que la ubicación elegida por los encuestados sólo abarca el traslado del hogar a las oficinas, no del hogar al cliente o de la oficina al cliente en donde el tiempo invertido puede ser mayor.

- Tipo de liderazgo

El tipo de liderazgo buscado por los encuestados es de estilo democrático. Quieren una persona que los oriente y motive. A raíz de esto, los colaboradores evitarán rotar si encuentran un lugar en donde se les tome en cuenta sus opiniones y tengan un sentimiento de admiración y respeto. Para ello es importante que las agencias instruyan a sus directivos, jefes o coordinadores para que aprendan a ser un verdadero líder.

De esta manera, si por alguna razón extracurricular el empleado se debe sobre pasar su horario, lo hará con mayor gusto si tiene un líder que lo inspire y lo guíe. No se sentirá frustrado, castigado o cansado.

- Crecimiento profesional

Para evitar que las personas se sientan estancadas, es indispensable crearles un plan de carrera visualizado a partir de un año de estar dentro de la empresa. Si el empleado decide quedarse tendrá la certeza que cada año podrá obtener nuevas responsabilidades o ascender a nuevos puestos.

La capacitación y actualización constante es una actividad que las compañías deben de realizar por lo menos dos veces al año. Esto se traduce como una inversión para la empresa porque podrá aprovechar los conocimientos aprendidos de sus colaboradores y cotizarse mejor. Será un ganar – ganar.

- Motivación

La motivación es la variable más importante para los encuestados. Para empezar, todas las empresas deberían de dar prestaciones de ley: vacaciones, aguinaldo, prima vacacional, seguridad social, pago de utilidades, licencia de maternidad, etcétera.

Si la compañía cuenta con una infraestructura económica grande y estable, ofrecer prestaciones superiores a la ley debería ser un compromiso. Con esta acción no sólo mantendrá contento al personal, también la imagen corporativa mejora.

Por otra parte, contar con algún día de descanso mensual o bimestral con goce de sueldo estaría bien. Sobre todo, si existe una temporada de carga laboral en donde el colaborador se quede más tiempo.

Por último, crear espacios de convivencia mensuales es importante. No sólo se incentiva a crear lazos entre los empleados, también es una forma de liberar estrés, refrescar la mente para retomar sus labores con mayor ánimo.

REFERENCIAS

3 definiciones de marketing digital. (18 de diciembre de 2013). *Merca 2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/3-definiciones-de-marketing-digital/>

5 tips para un "home office" exitoso. (17 de enero de 2012). *Mundo ejecutivo*. Recuperado de <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2012/01/17/5-tips-home-office-exitoso/>

Alba, C. (06 de febrero de 2017). Los 'Baby Boomer' vuelven a interesar a las empresas. *Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2017/01/25/5888f63be2704eaf468b45fd.html>

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2018). *Anuarios Estadísticos de Educación Superior* [Archivos de datos y libro de códigos]. Recuperado de <http://www.anuies.mx/iinformacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>

Babson, S. (1978). *Rotación; depreciación y obsolescencia de recursos humanos y políticas de incentivos para el personal*. México: Limusa.

Babson, S. (1981). *Recursos humanos y políticas de incentivos para el personal. Colección de sistemas y controles para administración financiera*. México: Limusa.

Baena, F. (s.f.). Choque de generaciones. *Universidad Complutense Madrid*. Recuperado de <http://webs.ucm.es/BUCM/revcul//e-learning-innova/228/art3447.pdf>

Blanco del, F. (16 de diciembre de 2010). ¿'Home office' en la empresa? *El empresario*. Recuperado de <http://elempresario.mx/opinion/home-office-empresa>

Blok Media. (2015.). En *Facebook*. Recuperado de <https://www.facebook.com/blokmediamx/>

BNN. (s.f.). Recuperado de <https://www.bnn.mx/#home>

Calva, J. (14 de septiembre de 2019). En esta agencia están buscando [Mensaje en un grupo de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/groups/1523510081304432/permalink/2421685518153546/>

Campos, I. (1ero de julio de 2017). La estructura y funciones del equipo de Marketing actual. *Ivo Campos*. Recuperado de <https://www.ivocampos.com/estructura-equipo-marketing/>

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* [versión Portable Document Format]. Recuperado de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

Chirinos, N. (julio/diciembre, 2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*, 2(4). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

Choque. (s.f.). En *Real Academia Española diccionario en línea* (24ª ed). Recuperado de <https://dle.rae.es/choque>

Coelho, F. (30 de mayo de 2019). Significado de Comunicación asertiva. *Significados*. Recuperado de <https://www.significados.com/comunicacion-asertiva/>

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (s.f.). *Finanzas y generaciones. Las finanzas se ven de distinta manera*. Recuperado de <https://www.condusef.gob.mx/Revista/PDF-s/2016/197/genera.pdf>

Comparativa Generaciones: Baby Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z. (11 de diciembre de 2017). En *Aventaja*. Recuperado de <http://blog.aventaja.com/comparativa-generaciones-generaci%C3%B3n-silenciosa-baby-boomers-gen-x-Millennials-gen-z>

¿Crees que trabajas demasiado? México es el país de la OCDE que más horas labora. (31 de enero de 2018). *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/carrera/2018/01/31/mexico-trabaja-2-255-horas-al-ano-es-el-pais-mas-productivo-de-la-ocde>

Cyr, D. & Gray, D. (2004). *Marketing en la pequeña y media empresa* [versión Portable Document Format]. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=7jEPphK6nXsC&pg=PA42&dq=generaciones+baby+boomer&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjKwOvxvYDkAhWXU80KHSTKDt8Q6AEIRDAE#v=onepage&q=generaciones%20baby%20boomer&f=false>

Díaz, C., López, M., & Roncallo, L. (julio/diciembre, 2017). Entendiendo a las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Revista Clío América*, 11(2). Recuperado de

<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliocamerica/article/download/2440/1801/>

El costo de la alta rotación de personal para las empresas. (18 de diciembre de 2016). *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>

Element. (s.f.). Recuperado de <http://www.element.com.mx/agencia>

Estrategias de Marketing Digital efectivas para este 2018. (s.f.). En *Marketing digital*. Recuperado de <https://marketingdigital.com.mx/>

Etimología de choque. (s.f.). En *Etimologías de Chile*. Recuperado de <http://etimologias.dechile.net/?choque>

Galeano, S. (7 de junio de 2018). Las 20 mejores agencias de marketing digital en México (2018). *Marketing4ecommerce*. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.mx/las-20-mejores-agencias-de-marketing-digital-en-mexico/>

Galindo, J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad; cultura y comunicación*. México: Addison Wesley Longman.

Gallardo, A. (1998). *Curso de Teorías de la Comunicación*. México: UNAM.

Gascón, V. (15 de mayo de 2013). Tiene México alta rotación. *Reforma*. Recuperado de <https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/articulo/default.aspx?id=123445&md5=11b6cdb415c1fd1e4c7fc817a0a949df&ta=0dfdbac11765226904c16cb9ad1b2efe&po=4>

Generación. (s.f.). En *Real Academia Española diccionario en línea* (24ª ed). Recuperado de <https://dle.rae>.

Giménez, G. (2009). *Identidades sociales*. México: Intersecciones.

Gómez, L. (2001). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Person Educación.

Gómez, C. (2011). El salario emocional. *Colegio de Estudios Superiores de Administración*. Recuperado de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>

Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teoría y hallazgos relevantes. En Universidad El Bosque (Ed.), *Cuadernos hispanoamericanos de psicología* (pp.61-77). Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>

Grupo ACIR. (s.f.). *Marketing generacional*. Recuperado de <https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/12-eBook-Marketing-generacional.pdf>

Gutiérrez, R. (2004). *Introducción al método científico*. México: Esfinge.

Havas Media Group. (s.f.). Recuperado de <https://havasmedia.com/es/#section-about>

Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2010). *The motivation to work* [versión Portable Document Format]. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=KYhB->

B6kfSMC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true

Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (Eds.) (1998). *La organización del futuro* [versión Portable Document Format]. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=GwJfvSyAHhYC&pg=PA39&dq=generaciones+baby+boomer&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjKwOvxvYDkAhWXU80KHSTKDt8Q6AEIPDAD#v=onepage&q=generaciones%20baby%20boomer&f=false>

Home office aumenta 28% la productividad de las empresas. (11 de abril de 2016). *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/home-office-aumenta-28-la-productividad-de-las-empresas/>

Hoy entra en vigor la NOM 035 y aquí te damos la guía para cumplirla. (23 de octubre de 2019). *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/341271>

HubSpot. (s.f.). *Desafíos que deberán superar las agencias de marketing en los próximos cinco años. [Investigación de mercado] Crecimiento de agencias de marketing en Latinoamérica*. Recuperado de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/00-OFFERS-HIDDEN/Investigacio%CC%81n%20de%20Mercado%20-%20Crecimiento%20de%20Agencias%20en%20Latinoamerica.pdf?__hstc=259582869.6b7aa2800f657b9dbc61ddd6d4bb2d9d.1547098833680.1547098833680.1547111570247.2&__hssc=259582869

HubSpot. (s.f.). *Guía de organigramas para agencias*. Recuperado de <https://offers.hubspot.es/hubfs/00-OFFERS-HIDDEN/Organigramas%20de%20Agencias%20V2.pdf>

Ingenia. (2018). Recuperado de <https://ingenia.com/>

Ivancevich, G., & Konopaske, D. (2006). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw-Hill.

Jornadas de trabajo. (30 de mayo de 2018). *Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo*. Recuperado de <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/jornada-de-trabajo?idiom=es>

Knapp, H. (1960). *¿Por qué cambia el personal de empresa?* Madrid: Sagitario.

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.

KTBO. (2020.). Recuperado de <https://ktbo.agency/us>

Larrain, J. (2000). *Identidad y modernidad en América Latina*. México: Océano.

Leccardi, C., & Feixa, C. (junio 2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Revista Última década*, 34. Recuperado de <https://museo-etnografico.com/pdf/puntodefuga/170913leccardifreixa.pdf>

Liderazgo. (s.f.). En *Sage Advice*. Recuperado de <https://www.sage.com/es-es/blog/diccionario-empresarial/liderazgo/>

López, B. (04 de enero de 2019). Pirámide de Maslow: Qué es y sus aplicaciones prácticas. *Cognifit*. Recuperado de <https://blog.cognifit.com/es/piramide-de-maslow/>

López, Z. (23 de enero de 2018). Las pequeñas agencias de publicidad quieren 'comerse' el mercado. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/mercadotecnia/2018/01/22/las-pequenas-agencias-de-publicidad-quieren-comerse-el-mercado>

Lozano, J. (1991). *Historia de la cultura*. México: Cecsá.

Manso, J. (octubre/diciembre, 2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 128. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>

Perilla, L. (1998). David C. McClelland. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(3). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80530309.pdf>

Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. Estados Unidos de América: Brooklyn College.

Mateos, M. (11 de noviembre de 2016). Cómo trabajan y qué quieren las 4 generaciones de hoy. *Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2016/11/09/58231dae468aebc1048b46a9.html>

McClelland's Theory of Needs. (s.f.). *Arab British Academy for Higher Education*. Recuperado de <https://www.abahe.uk/Free-En-Resources/Theories-of-Management/McClelland-Theory-of-Needs.pdf>

Mejía, J. (22 de enero de 2019). ¿Qué es un prosumer y cuáles son sus características? *Juancmejia*. Recuperado de <https://www.juancmejia.com/y-bloggers-invitados/el-nuevo-consumidor-online-prosumer/>

Mercier, E. (13 de abril de 2015). 4 servicios que una agencia de marketing digital debe ofrecerte. *Octopus*. Recuperado de <https://octopus.mx/blog/4-servicios-que-una-agencia-de-marketing-digital-debe-ofrecerte/>

Millennials se sienten mejor en empresas que les ofrecen capacitación. (06 de febrero de 2018). *El Semanario*. Recuperado de

<https://elsemanario.com/economia/millennials-se-sienten-mejor-empresas-les-ofrecen-capacitacion/>

Mirum. (2018). Recuperado de <https://www.mirumagency.com/en/country/mexico>

Mora de la, R. (noviembre, 2017). Los Baby Boomers: transformación de las características de la vivienda. *Universidad Autónoma de Guadalajara*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/321418722_LOS_BABY_BOOMERS_TRANSFORMACION_DE_LAS_CARACTERISTICAS_DE_LA_VIVIENDA

Münch, L. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* [versión Portable Document Format]. Recuperado de <http://fernandosuarz.com.ar/descargas/bibliodigital/admin/adminmunch.pdf>

Nava, I. (05 de mayo de 2017). En publicidad y mercadotecnia ¿de qué carreras salen los que trabajan en este sector? *Merca 2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/en-publicidad-y-mercadotecnia-de-que-carreras-salen-los-que-trabajan-en-este-sector/>

Navarrete, T. (2017). *Migración y choque cultural. El caso de la migración japonesa en León, Gto.* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperada de <http://132.248.9.195/ptd2017/octubre/0766421/Index.html>

NOM-035: Guía para entender la norma que cuida la salud de los trabajadores. (23 de octubre de 2019). En *Dinero en imagen*. Recuperado de <https://www.dineroenimagen.com/actualidad/nom-035-guia-para-entender-la-norma-que-cuida-la-salud-de-los-trabajadores/115444>

Núñez, V. (s.f.). Tarifas y salarios en marketing digital: ¿Cuánto ganan consultores y Community Managers? *Vilma Núñez*. Recuperado de <https://vilmanunez.com/salarios-en-marketing-digital/>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (s.f.). *Hours worked* [Archivos de datos y libro de códigos]. Recuperado de <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm#indicator-chart>

Países más productivos del mundo tienen las jornadas de trabajo más cortas. (16 de agosto de 2016). *El desconcierto*. Recuperado de <https://www.eldesconcierto.cl/2016/08/16/paises-mas-productivos-del-mundo-tienen-las-jornadas-de-trabajo-mas-cortas/>

Paoli, A. (1977). *Comunicación e información*. México: Trillas.

Perezbolde, G. (16 de diciembre de 2014). Conoce las diferencias entre Millennials, Gen X y Baby Boomers. *Merca 2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/conoce-las-diferencias-entre-Millennials-genx-y-baby-boomers/>

Programa para el Desarrollo de la Industria del Software y la Innovación. (2014). *Estudio Nacional de Sueldos y rotación de empleo en el sector de TI*. Recuperado de https://prosoft.economia.gob.mx/Imagenes/ImagenesMaster/Estudios%20Prosoft/AREF_07.pdf

¿Qué es ATL? ¿Qué es BTL? (s.f.). En *Pixel-creativo*. Recuperado de <https://pixel-creativo.blogspot.com/2011/08/n.html>

¿Qué es y cómo funciona? (s.f.). En *MD Marketing Digital*. Recuperado de <https://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital>

¿Qué esperar de tu agencia de marketing digital? (09 de octubre de 2018). *GROU. Crecimiento digital*. Recuperado de <https://www.grou.com.mx/blog/qu%C3%A9-resultados-esperar-de-tu-agencia-de-marketing-digital>

¿Qué hace una agencia de marketing digital? (s.f.). En *MD Marketing Digital*. Recuperado de <https://www.mdmarketingdigital.com/que-hace-una-agencia-de-marketing-digital>

Reyes-Heróles, R. (06 de julio de 2007). La rotación de personal cuesta caro. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/midiner0/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-car0>

Ricci, P., & Zani, B. (1990). *La comunicación como proceso social*. México: Grijalbo.

Rodríguez, B. (25 de febrero de 2018). Quién es cada uno en el organigrama del Marketing Digital. *Strategiaonline*. Recuperado de <http://www.strategiaonline.es/quien-es-cada-uno-en-el-organigrama-del-marketing-digital/>

Ruiz, L. (s.f.). Teoría de la expectativa de Vroom: qué es y qué dice sobre el trabajo. Una teoría que habla sobre la toma de decisiones y la motivación en las organizaciones y empresas. *Psicología y mente*. Recuperado de <https://psicologiymente.com/organizaciones/teoria-expectativa-vroom>

Salario de Marketing Digital en México. (s.f.). En *Neuvoo*. Recuperado de <https://neuvoo.com.mx/salario/?job=Marketing+Digital>

Salario emocional. (s.f.). En *Asociación Española para la Calidad*. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>

Salazar, B. (09 de octubre de 2019). ¿Cómo implementar Home Office en tu empresa? *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/como-implementar-home-office-en-tu-empresa/>

Scheaffer, R., Mendenhall, W., & Lyman, R. (1991). *Elementos de muestreo*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.

Secretaría de Gobierno. (23 de octubre de 2018). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.* Recuperado de

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018

Secretaría del Trabajo. (12 de junio de 2015). *Ley Federal del Trabajo.* Recuperado de https://strabajo.edomex.gob.mx/sites/strabajo.edomex.gob.mx/files/files/Marco_Juridico/Leyes/Ley%20Federal%20del%20Trabajo.pdf

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (23 de octubre de 2018). *NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo - Identificación, análisis y prevención.* Recuperado de

http://trabajoseguro.stps.gob.mx/bol086/vinculos/salud_bol086.pdf

Sueldos en marketing digital en México. (s.f.). En *Cocktailmarketing.* Recuperado de <https://cocktailmarketing.com.mx/sueldos-marketing-digital-mexico/>

Taxonomía de Bloom. (s.f.). *Tecnológico de Monterrey.* Recuperado de <http://sitios.itesm.mx/va/calidadacademica/files/taxonomia.pdf>

Taylor, S., & Bogdan, R. (1995). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* España: Paidós.

Thompson, J. (2002). *Ideología y cultura moderna.* México: Universidad Nacional Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (26 de julio / 06 de agosto de 1982). *Declaración de México sobre las políticas culturales. Conferencia sobre las políticas culturales.* Recuperado de http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf

Vela, A. (05 de junio de 2015). ¿Qué tipo de líder eres? *Ticsyformacion*. Recuperado de <https://ticsyformacion.com/2015/06/05/que-tipo-de-lider-eres-infografia-infographic-leadership-rrhh/>

Vela, A., & Vallejo, Á. (28 de agosto de 2017). Salario emocional. *Ticsyformacion* Recuperado de <https://ticsyformacion.com/2017/08/28/salario-emocional-la-clave-retener-talento-infografia-infographic-rrhh/>

Velázquez, K. (29 de julio de 2015). Agencia de marketing digital: qué es y qué hace por tu marca. *Marketing4ecommerce*. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.mx/agencia-de-marketing-digital/>

APÉNDICE

ANEXO 1 - BITÁCORA

Como parte de la metodología se realizó una bitácora indicando los acercamientos que se han tenido con las agencias de publicidad para el levantamiento de la información. Se investigó números telefónicos y dirección de las empresas a través de internet.

A continuación, se anexa un cuadro de seguimiento. Es indispensable recalcar que el seguimiento se dio en dos fases: en enero y en julio del 2019 debido a un intercambio estudiantil en el extranjero.

EMPRESA	FECHAS	ACOTACIÓN
EMPRESA 1	28/01/2019	Visité la empresa y en la recepción expliqué el motivo de mi visita, me indicaron que no podía entrar sin previa cita y me pidieron que esperara hasta que alguien del área correspondiente se desocupara y me pudiera atender. Media hora después bajo una chica para indicarme que por favor llamara por teléfono para agendar una cita e indicó que la encargada de las contrataciones no estaba disponible. Se aprovechó el contacto personal que se tuvo para confirmar el número telefónico que se había obtenido en internet e indicó que era correcto
	29/01/2019	Marqué a la agencia. Me respondió una chica con el nombre de Karina Aguilar, amablemente me pidió que le enviara por correo los cuestionarios que deseaba aplicar en su empresa. Minutos después de colgar, se enviaron adjuntos los documentos. No se obtuvo respuesta del correo, no contestaron de recibido y mucho menos indicaron si se pudiese o no hacer el levantamiento de la información en sus instalaciones

EMPRESA 1	29/07/2019	<p>Se marcó a la empresa para dar seguimiento a la petición. Contestó una mujer e indicó que la encargada de las contrataciones no se encontraba disponible.</p> <p>De nueva cuenta se comentó el motivo de la llamada y su respuesta fue que sentía mucho la situación pero que no pueden dejar hacer cuestionarios en la empresa por Políticas de privacidad.</p>
	14/08/2019	<p>Se realizó un acercamiento con una empleada de nombre Laura M. Este acercamiento se puede observar en el Anexo 3 de la presente investigación.</p>
EMPRESA 2	29/01/2019	<p>Se marcó por teléfono y un dato curioso es que la contestadora indica que se está hablando al WPP, no da la bienvenida directa a la Empresa 2. Cuando la operadora contestó el teléfono se le explicó el motivo de la llamada, sin decir palabra alguna, sólo me redireccionó a otra extensión.</p> <p>La persona que contestó me indicó que no era el Área de Recursos humanos y me volvió a redireccionar a otra extensión, la cual también era errónea. Me vuelven a redireccionar a otra extensión y nunca contestaron.</p> <p>Se volvió a marcar a la agencia y el procedimiento volvió a ocurrir de manera similar. Al finalizar no se pudo hablar con alguien para conciliar una posible reunión.</p>
	29/07/2019	<p>Se marcó a la agencia para reactivar la conversación y poder realizar las encuestas. El procedimiento de acercamiento fue similar a enero. La operadora sin decir nada sólo me redireccionó a una extensión que no contestaron. Se marcó de nueva cuenta y volvió a pasar lo mismo.</p> <p>Ante la aparente imposibilidad de hablar con alguien de recursos humanos de esa empresa, me aproveché de que un amigo había trabajado en esta agencia y le pregunté si podía brindarme un contacto de recursos humanos. Afortunadamente sí me pudo ayudar y se envió un correo explicando el motivo de mi acercamiento y adjuntando las encuestas, tiempo después el mail es rebotado, ya no existe.</p>
	30/07/2019	<p>Se marcó de nueva cuenta a la agencia. La operadora sin decir nada me redirigió a una extensión y, afortunadamente, sí</p>

EMPRESA 2		contestaron y era el área correspondiente. Le expliqué a Karina Hernández el motivo de mi llamada y me pidió que le enviara a su correo las encuestas.
	01/08/2019	No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntadas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
	06/08/2019	No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntadas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
	13/08/2019	No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntadas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
	27/08/2019	No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntadas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
	09/09/2019	No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntadas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
	11/09/2019	Se realizó un acercamiento con un ex empleado de esta agencia: Víctor L. Este acercamiento se puede observar en el Anexo 3 de la presente investigación.
	13/09/2019	Se llamó por teléfono varias veces. La operadora contestaba y preguntaba con quién quería hablar y al decirle que, al departamento de Recursos Humanos, sólo me dejaba esperando en la línea.
	20/09/2019	Se llamó por teléfono. Contestó la operadora y me dejó esperando en la línea. Al no recibir respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntadas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
EMPRESA 3	28/01/2019	Se acudió a las instalaciones y en la recepción me indicaron que no me podían dar acceso, que era indispensable concretar una cita.
	29/01/2019	Se marcó a la empresa y me contestó un operador llamado Alfredo Zaldívar. Me indicó que no me podía dar el contacto directo de Recursos Humanos pero que él podía recibir mi correo y lo redireccionaría. Se envió el correo. No se obtuvo respuesta alguna.
	29/07/2019	Se volvió a marcar a la agencia y la operadora me redireccionó con la encargada de Recursos Humanos llamada Fernanda Rodríguez, la cual me pidió que le enviara de manera electrónica

EMPRESA 3		las encuestas para valorar la posibilidad de aplicar las encuestas en la empresa.
	01/08/2019	<p>No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntadas. Se envió otro correo para dar seguimiento y a los pocos minutos recibí respuesta en donde la encargada, Fernanda Rodríguez, desea platicar conmigo de manera telefónica para entender mejor el trabajo de investigación. La llamada se agendó para la tarde.</p> <p>Durante la llamada, Fernanda Rodríguez escuchó con atención el motivo de mi visita. Se le explicó que la estructura del cuestionario está basada en la investigación documental que se hizo previamente. Se le indicó que son dos cuestionarios, uno para la empresa y el otro para los empleados.</p> <p>También se le informó que sólo se requiere 10 encuestas contestadas por sus colaboradores. Al finalizar la llamada, Fernanda me indicó que tiene que informar a su superior porque por temas de confidencialidad no me pueden dar el acceso a la empresa. Se acordó que el lunes 05 de agosto de 2019 me brindaría una respuesta vía correo electrónico.</p>
	06/08/2019	No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntadas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
	07/08/2019	Se recibió respuesta por parte de la Empresa 3. El correo decía que por temas de confidencialidad no se podrían hacer las encuestas.
EMPRESA 4	29/01/2019	Se marcó a la empresa y el operador escuchó atento los motivos de mi llamada y me pidió de favor que enviara las encuestas al correo de recursos humanos y el encargado de esa área le daría seguimiento. No se recibió respuesta alguna.
	29/07/2019	Se volvió a marcar a la agencia de publicidad y la encargada de Recursos Humanos, Claudia F, se encontraba en junta, pero le indicó a la operadora que podía proporcionarme su correo personal. Minutos después se le envió a Claudia las encuestas.

EMPRESA 4	01/08/2019	No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntadas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
	06/08/2019	No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntadas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
	13/08/2019	No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntadas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
	27/08/2019	No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntadas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
	09/09/2019	No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntadas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
	13/09/2019	Se llamó por teléfono varias veces. No contestaron.
	20/09/2019	Se llamó por teléfono varias veces y no contestaron. Al no recibir respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntadas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
EMPRESA 5	29/01/2019	Se marcó a la empresa y no contestaron durante ese día.
	29/07/2019	Me puse en contacto de nueva cuenta a la agencia a través de vía telefónica y la operadora me indicó que los encargados del área se habían ido a comer, que marcará después.
	30/07/2019	Se marcó de nueva cuenta y la operadora me redireccionó a el área correspondiente. Nadie contestó, pero se dejó un mensaje en la máquina contestadora.
	31/07/2019	A primera hora se marcó a la agencia y le comenté que el día de ayer no me había podido comunicar con nadie y que había dejado un mensaje de voz. Me redireccionó a una extensión y me contestó un hombre, le expliqué el motivo de mi llamada y me indicó que no era en esa área y, por primera vez, se me proporcionó una extensión. Colgué y volví a marcar a la Empresa 5 y puse la extensión, me contestó una mujer que escuchó atenta el motivo de mi llamada. Me indicó que ella no era la responsable pero que enviará un correo a Adrián Ramírez y me proporcionó un mail. Se envió el correo. En la tarde del 31 de julio, se recibió respuesta por parte de Adrián Ramírez indicando que pedir información sobre el clima laboral y compensaciones tiene un carácter confidencial, por lo cual, no pueden proporcionarla.

EMPRESA 6 Y 7	02/08/2019	Se acudió a las instalaciones en donde cohabitan las Empresas 6 y 7. Se solicitó de manera amable hablar con las personas encargadas del personal. Como años atrás yo había laborado en la Empresa 7, el acceso a la agencia fue más amable e inmediato. Alexis González y Viridiana Guerrero son los encargados del recurso humanos en ambas empresas. Se platicó sobre la investigación que estoy realizando con Viridiana porque Alexis se encontraba en junta y se acordó en que les enviaría un correo con las encuestas adjuntas. En la tarde de ese día se envió el correo.
	13/08/2019	No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
	27/08/2019	No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
	09/09/2019	No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntas. Se envió otro correo para dar seguimiento.
	20/09/2019	No se ha recibido respuesta del correo enviado con las encuestas adjuntas. Se envió otro correo para dar seguimiento.

Figura 60 Bitácora, Elaboración propia.

Los encargados de Recursos Humanos pidieron analizar las preguntas antes de decidir si me permitían la entrada a sus instalaciones. Los cuestionarios enviados se pueden consultar en el Anexo 2 (Cuestionario para directivos) y Anexo 3 (Cuestionario para empleados).

El acercamiento con las empresas ha sido difícil. La mayoría de ellas no contestan o el personal que atienden los teléfonos actúa con desconfianza al no brindarles un nombre cuando preguntan: ¿con quién quiere hablar? Por otra parte, las agencias que sí respondieron a la petición de ser entrevistados, indicaron que por cuestiones de privacidad no pueden dar información. Si bien es cierto que la encuesta pregunta datos duros sobre la compañía, jamás se viola la privacidad de ésta.

Por otra parte, se buscó tener un acercamiento en la agencia en dónde laboré meses atrás para contar con una perspectiva empresarial y hacer un comparativo con las respuestas brindadas por los trabajadores. Se acudió personalmente a las instalaciones, se explicó para qué se requería la información e indicaron que sí les gustaría participar. El personal de Recursos Humanos pidió que se le enviara el cuestionario para dar su visto bueno y ya no volvieron a contestar los correos.

Como se puede observar, en las empresas existe un comportamiento cerrado y no desean brindar información sobre la forma en cómo tratan a su personal, qué les ofrecen y cómo les afecta el fenómeno de rotación.

ANEXO 2 – CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS

Como parte de un trabajo de investigación en la Maestría de Administración de Organizaciones, se solicita su apoyo para que nos ayuden a contestar este cuestionario. La información proporcionada se utilizará con fines exclusivamente académicos.²

DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: _____ Antigüedad: _____
Servicios: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____

Por favor conteste las siguientes interrogantes:

1) De las siguientes condiciones laborales, ¿cuáles ofrece su empresa al empleado?

- Equipo de cómputo para cada empleado.
- Espacio físico para trabajar.
- Sueldo atractivo.
- Horario de lunes a viernes, 8 horas diarias.
- Prestaciones de ley
- Prestaciones superiores a la ley
- Otro (especificar) _____

² La elaboración de este cuestionario contó con la orientación de la Maestra Paula Vázquez Rodríguez, profesora de la Universidad de Santiago de Compostela, Campus Lugo. Titular de la materia Sistemas de información para la dirección de la Maestría Administración de las Empresas. El acercamiento con la Maestra Paula Vázquez se realizó durante la estancia de intercambio, es decir, entre febrero y junio del 2019.

Finalmente este cuestionario no se realizó por la falta de atención de los directivos de las empresas consideradas.

2) ¿La empresa cuenta con programas económicos, sociales, culturales o de crecimiento profesional que apoyen a motivar al empleado?

Sí

No

3) Del siguiente listado, ¿qué acciones realiza la empresa para motivar al personal y lograr un mejor desempeño? Seleccione una o más respuestas.

Bonos económicos adicionales.

Descuentos en la compra de algún producto, servicio o actividad cultural.

Permisos especiales (el empleado puede llegar tarde o salir antes otro día o se otorga un día de descanso con goce de sueldo).

Facilidades de crecimiento profesional

Otro (especificar) _____

4) Contemplando que el liderazgo es un conjunto de habilidades que consigue motivar e incentivar a un grupo de personas para llegar a una meta, ¿considera que en la empresa existe un buen liderazgo?

Sí

No

5) ¿Qué tipo de liderazgo considera que existe en su empresa? Seleccione su respuesta

Autocrático – Las decisiones se centralizan en el líder, el cual impone órdenes al grupo. No existe una relación de amistad.

Liberal – El líder delega todas las decisiones al grupo, no existe un control en el grupo. No existe respeto hacia el líder.

Democrático – El líder orienta y motiva al grupo. Existe una integración grupal y las relaciones de amistad se hacen presentes.

Otro (especificar) _____

6) Considerando que la comunicación asertiva es aquella mediante la cual logramos manifestar a los otros de forma simple, clara y oportuna lo que sentimos, queremos o pensamos. ¿Considera que en la última empresa en donde trabajó existe una comunicación asertiva entre los empleados y directivos? Seleccione su respuesta.

Sí

No

7) ¿Con qué regularidad se realizan juntas entre directivos y empleados para determinar la forma de trabajar? Seleccione su respuesta.

Más de 1 vez a la semana

1 vez a la semana

1 vez cada quince días

1 vez al mes

Otro _____

8) ¿Durante el año 2018 su empresa presentó rotación voluntaria de personal (los empleados decidieron renunciar)? Seleccione su respuesta.

Sí

No – **Pase a la pregunta número 17.**

9) ¿Cuántas personas renunciaron en su empresa durante el 2018? Seleccione su respuesta.

De 1 a 5 personas

De 6 a 10 personas

De 11 a 15 personas

Otro (especificar) _____

10) De las personas que renunciaron, ¿cuántas pertenecían al sexo femenino y cuántas al masculino? Especifique respuesta.

- Femenino _____
- Masculino _____

11) ¿Qué edad tenían la mayoría de las personas que renunciaron? Escriba el número de personas que pertenecen a los rangos de edad proporcionados.

- De 20 a 25 años _____
 - De 26 A 30 años _____
 - De 31 a 35 años _____
 - De 36 a 40 años _____
 - De 41 a 45 años _____
 - De 46 a 50 años _____
 - Otro (especificar) _____
- } *Millennials*
- } Generación X
- } *Baby Boomer*

12) ¿Qué puesto ocupaban la mayoría de las personas que renunciaron? Escriba el número de personas que pertenecen a las actividades laborales proporcionadas.

- Community Manager _____
- Content Manager _____
- Project Manager _____
- Planning _____
- Social Media Buyer (Pauta) _____
- Listening _____
- Diseñadores _____
- Otros _____

13) ¿Cuánto tiempo laboró el personal que renunció? Escriba el número de personas que pertenecen al periodo de tiempo proporcionado.

- Menos de 6 meses _____
- Entre 6 meses a un año _____
- Entre 1 – 2 años _____
- Entre 2 – 5 años _____
- Otro (especificar) _____

14) ¿Cuánto ganaban aproximadamente las personas que renunciaron? Escriba el número de personas que pertenecen al sueldo proporcionado.

- Menos de \$6,000 MXN _____
- Entre \$6,000 - \$8,000 MXN _____
- Entre \$8,000 - \$10,000 MXN _____
- Entre \$10,000 - \$12,000 MXN _____
- Entre \$12,000 - \$15,000 MXN _____
- Entre \$15,000 - \$18,000 MXN _____
- Entre \$18,000 - \$20,000 MXN _____
- Más de 20,000 MXN _____

15) ¿Cuáles fueron las principales razones que le proporcionaron los empleados para renunciar a su puesto? Especifique respuesta.

- Le surgió una nueva oportunidad laboral.
- Requiere un crecimiento profesional que la empresa actual no le puede proporcionar.
- Necesita un sueldo más atractivo que cubra sus necesidades.
- Tiene otros planes personales (emprender, estudiar, etcétera).
- La ubicación de la empresa le queda muy lejos de su hogar.
- Otro (especificar) _____

16) ¿Cuál es el horario **real** de trabajo que tenían las personas que renunciaron? Seleccione respuesta.

- De lunes a viernes, menos de 8 horas al día.
- De lunes a viernes, 8 horas al día.
- De lunes a viernes, entre 8 a 10 horas al día.
- Depende de la carga de trabajo de los empleados.

17) ¿Cuál es el horario oficial de trabajo de la empresa? Especifique respuesta.

18) ¿En su empresa se trabaja los fines de semana? Si su respuesta es Sí elija una o varias opciones.

- Sí
 - Así es el horario de trabajo.
 - Existe sobrecarga de trabajo en la empresa.
 - Otro
- No

19) Cuando las personas salen más tarde del horario indicado o trabajan de manera extraoficial los fines de semana, ¿se les brinda algún tipo de compensación? Si su respuesta es Sí elija una o varias opciones.

- Sí.
 - Compensación monetaria.
 - Permiso para llegar tarde o salir más temprano otro día.
 - Descansar un día con goce de sueldo.
 - Otro (especificar) _____
- No.

20) ¿La empresa cuenta con horario flexible, es decir, los trabajadores pueden entrar y salir a la hora que deseen mientras cumplan con su jornada laboral u objetivo? Seleccione respuesta y explique.

- Sí
- No

21) ¿La empresa cuenta con home office? Seleccione respuesta y explique.

- Sí
- No – **Fin de la encuesta.**

22) ¿Qué ventajas o desventajas ha tenido el home office para la empresa? Elija una o más opciones.

- Ventajas
 - Aumento en la productividad de los empleados.
 - Disminución de gastos de agua y luz.
 - Otro (especificar) _____
- Desventajas
 - Mala comunicación entre el equipo de trabajo.
 - Dificultad para organizar y efectuar las labores.
 - Otro (especificar) _____

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN

Como parte de un trabajo de investigación en la Maestría de Administración de Organizaciones, se solicita su apoyo para que nos ayuden a contestar este cuestionario. La información proporcionada se utilizará con fines exclusivamente académicos.³

DATOS GENERALES

Sexo: _____ Edad: _____ Licenciatura: _____ Puesto actual: _____

Por favor conteste las siguientes interrogantes:

1) ¿Durante el año 2018 decidió renunciar a su trabajo en una agencia de marketing digital?

- Sí - Pasar a la **pregunta 22.**
- No - Pasar a la **pregunta 23.**

2) ¿Cuántas veces cambió de trabajo durante el 2018? Seleccione su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

3) ¿Cuánto tiempo permaneció en su último empleo?

- Entre 6 meses a un año
- Entre 1 – 2 años
- Entre 2 – 5 años
- Otro (especificar) _____

³ La elaboración de este cuestionario contó con la orientación de la Maestra Paula Vázquez Rodríguez, profesora de la Universidad de Santiago de Compostela, Campus Lugo. Titular de la materia Sistemas de información para la dirección de la Maestría Administración de las Empresas. El acercamiento con la Maestra Paula Vázquez se realizó durante la estancia de intercambio, es decir, entre febrero y junio del 2019.

4) ¿Cuáles fueron las principales razones que lo motivaron a cambiar de empleo? Seleccione una o más respuestas

- Ubicación de la empresa. Se hacía mucho tiempo de traslado de la oficina a su casa.
- Considera que su sueldo era insuficiente.
- Horario. No se respetaba el horario de trabajo, existía una jornada laboral larga.
- Falta o pocas prestaciones.
- Nulo liderazgo por parte de los jefes.
- Falta de comunicación asertiva entre los jefes y empleados.
- Poco o nulo crecimiento profesional dentro de la empresa.
- Falta de motivación de la empresa con los empleados.
- Razones personales (emprender un negocio, regresar a estudiar, cambiar de giro)
- Otro (especificar) _____

5) ¿Considera que en la última empresa en donde laboró motivaban a su personal a través de programas económicos, sociales, culturales o de crecimiento profesional?

- Sí
- No

6) ¿Qué acciones realizaba la empresa en donde laboró para motivar al personal y lograr un mejor desempeño? Seleccione una o más respuestas.

- Bonos económicos adicionales.
- Descuentos en la compra de algún producto, servicio o actividad cultural.
- Permisos especiales (el empleado puede llegar tarde o salir antes otro día o se otorga un día de descanso con goce de sueldo).
- Facilidades de crecimiento profesional
- Otro (especificar) _____

7) Contemplando que el liderazgo es un conjunto de habilidades que consigue motivar e incentivar a un grupo de personas para llegar a una meta, ¿considera que en la última empresa en donde laboró existe un buen liderazgo?

Sí

No

8) ¿Qué tipo de liderazgo considera que existía en la última empresa en donde laboró? Seleccione su respuesta

Autocrático – Las decisiones se centralizan en el líder, el cual impone órdenes al grupo. No existe una relación de amistad.

Liberal – El líder delega todas las decisiones al grupo, no existe un control en el grupo. No existe respeto hacia el líder.

Democrático – El líder orienta y motiva al grupo. Existe una integración grupal y las relaciones de amistad se hacen presentes.

9) Considerando que la comunicación asertiva es aquella mediante la cual logramos manifestar a los otros de forma simple, clara y oportuna lo que sentimos, queremos o pensamos. ¿Considera que en la última empresa en donde trabajó existe una comunicación asertiva entre los empleados y directivos? Seleccione su respuesta.

Sí

No

10) ¿Con qué regularidad se realizaban juntas entre directivos o jefes directos y empleados para determinar la forma de trabajar? Seleccione su respuesta.

Más de 1 vez a la semana

1 vez a la semana

1 vez cada quince días

1 vez al mes

Otro _____

11) ¿Qué puesto desempeñó en la última agencia en donde laboraba? En caso de haber desempeñado diferentes labores, señale todos los puestos desempeñados.

- Community Manager
- Content Manager
- Project Manager
- Planning
- Social Media Buyer (Pauta)
- Listening (Monitoreo)
- Diseñador
- Otros

12) ¿Cuánto le pagaban mensualmente en la última agencia en donde trabajo? Seleccione una respuesta.

- Menos de \$6,000 MXN
- Entre \$6,000 - \$8,000 MXN
- Entre \$8,000 - \$10,000 MXN
- Entre \$10,000 - \$12,000 MXN
- Entre \$12,000 - \$15,000 MXN
- Entre \$15,000 - \$18,000 MXN
- Entre \$18,000 - \$20,000 MXN
- Más de 20,000 MXN

13) ¿La última empresa en dónde laboró le ofrecía alguna de las siguientes prestaciones?

- Prestaciones de ley
- Prestaciones superiores a la ley
- Seguro dental
- Seguro de vida
- Ninguno
- Otros (especificar) _____

14) ¿Cuál era el horario **oficial** de trabajo en la última empresa en donde laboró? Seleccione respuesta.

- De lunes a viernes, menos de 8 horas al día.
- De lunes a viernes, 8 horas al día.
- De lunes a viernes, entre 8 a 10 horas al día.
- Otro (especificar) _____

15) ¿La última empresa en donde laboró respetaba tu horario oficial de trabajo? Seleccione respuesta.

- Sí
- No

16) ¿Trabajó los fines de semana? Si su respuesta es Sí elija una o varias opciones.

- Sí, Así es mi horario de trabajo.
- Sí, Existe sobrecarga de trabajo en la empresa.
- Sí, Mala organización de los jefes.
- Sí, Mala auto distribución de tiempo para la ejecución de actividades.

- Sí, Voluntad propia
- No
- Otro (especificar) _____

17) Cuando llegaba a salir más tarde del horario indicado o trabajar fines de semana, ¿la última empresa en donde laboró le otorgaba algún tipo de compensación? Si su respuesta es SÍ elija una o varias opciones.

- Sí. Compensación monetaria.
- Sí. Permiso para llegar tarde o salir más temprano otro día.
- Sí. Descansar un día entre semana con goce de sueldo.
- No me brindaban ninguna compensación
- No salía tarde, respetaban mi horario
- Otro (especificar) _____

18) ¿La última empresa en donde laboraste contaba con horario flexible, es decir, los trabajadores pueden entrar y salir a la hora que deseen mientras cumplan con su jornada laboral u objetivo? Seleccione respuesta.

- Sí
- No

19) ¿La última empresa donde laboraste cuenta con home office? Seleccione respuesta.

- Sí
- No - **Pasar a la pregunta 23.**

20) ¿Qué ventajas ha tenido el home office en su vida? Elija una o más opciones.

- Mayor comodidad para trabajar (espacio físico, ropa, actitud, etcétera).
- Ahorro de tiempo de traslado de oficina a casa.
- Aprovechar el tiempo con familia y amigos.
- Realizar otras actividades personales.
- Ahorrar dinero.
- Otro (especificar) _____

21) ¿Qué desventajas ha tenido el home office en su vida? Elija una o más opciones.

- Mala comunicación entre el equipo de trabajo.
- Dificultad para organizar y efectuar las labores.
- Dificultad para contactar de manera inmediata a un jefe o colaborador.
- Abuso por parte de los jefes o colaboradores al ser buscado en horario extraoficial.
- No contar con el equipo físico necesario (computadora, programas específicos, cámaras, etcétera).
- Otro (especificar) _____

***Pasar a la pregunta 23**

22) ¿Por qué no ha renunciado a su actual trabajo? Seleccione una respuesta

- Porque le agrada el lugar de su lugar de trabajo
- Porque ha buscado un nuevo empleo y no ha encontrado uno de su agrado
- Porque se ha postulado a nuevos empleos, pero no lo han seleccionado
- No ha buscado un nuevo empleo, pero sí desea cambiarse
- No quiere cambiarse de empleo
- Otros (especificar) _____

23) Indique cómo sería su empleo ideal en cuestión de sueldo, horario, ubicación, crecimiento profesional, jefes y motivación.

Sueldo – Seleccionar una opción

- Ganar un sueldo mayor a \$10,000 MX
- Ganar un sueldo mayor a \$15,000 MX
- Ganar un sueldo mayor a \$ 20,000 MX
- Otro (especificar) _____

Horario – Seleccionar una opción

- De lunes a viernes 8 horas diarias.
- Horario flexible. Tener la libertad de llegar tarde (entre las 8 a 10 horas) o retirarse antes (entre las 16 a 18 horas) si se terminó los pendientes laborales.
- Home office 5 veces a la semana.
- Home office 2 veces a la semana, 3 días presencial.
- Otro (especificar) _____

Ubicación – Seleccionar una opción

- Empresa ubicada a media hora del hogar.
- Empresa ubicada a una hora del hogar.
- No importa la ubicación de la empresa.
- Otro (especificar) _____

Crecimiento profesional – Seleccionar una o más opciones

- Ascenso de puesto en medio año o contar con otras actividades de mayor relevancia.
- Ascenso de puesto en un año o contar con otras actividades de mayor relevancia.
- Contar con capacitaciones constantes para adquirir nuevos conocimientos.
- Otro (especificar) _____

Jefes – Seleccionar una opción

- Contar con jefes autoritarios, que digan qué se va a hacer y cómo hacerlo.
- Tener jefes que les otorgue el poder de decisión a los empleados y le proporcionen la libertad de hacer lo que quieran
- Jefes que orienten a los empleados cómo hacer las cosas, que tome en cuenta las opiniones de los colaboradores y entre todos se llegue a la mejor opción.
- Otro (especificar) _____

Motivación – Seleccionar una o más opciones

- Contar con permisos especiales para descansar un día entre semana con goce de sueldo.
- Ser reconocido por la empresa a través de un memorándum o felicitación pública.
- Contar con descuentos en determinadas marcas, productos o servicios.
- Tener prestaciones de ley
- Tener prestaciones superiores a la ley
- Otro (especificar) _____

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN

Empresa 1

Laura M. actualmente trabaja en la Empresa 1 e indicó que el horario de trabajo formal es de 10 a 19 horas, pero que las personas pueden llegar más tarde o irse temprano mientras se termine el trabajo. Expresó que durante los dos meses que ha trabajado en la empresa, sólo ha salido una vez a las 22 horas y eso porque estaba en pitch, es decir, la empresa está compitiendo con otras para ganar una cuenta y se requiere hacer una presentación de una estrategia digital para la marca. También indicó que en su anterior trabajo era cotidiano quedar hasta las 2 o 3 de la mañana.

Por otra parte, Laura M. expresó que su jefe es muy flexible y que la gente de ahí es amable y linda. Indicó que como todo hay cosas que pueden mejorar, pero no ha visto mucho maltrato al personal. Por último, expresó que considera que le pagan bien y le agrada la ubicación de la empresa porque no tarda mucho tiempo en trasladarse de su casa a la oficina y viceversa. Recomendó que las personas debieran buscar agencias como la Empresa 1, es decir, respetuosas con la gente para trabajar.

Empresa 2

Víctor L fue trabajador de la Empresa 2. Comenta que los horarios de dicha agencia son de lunes a jueves de 9 a 18 horas y los viernes es de 9 a 15 horas. Si los trabajadores terminan antes su trabajo, se pueden marchar antes; pero si la empresa tiene un pitch o existe un bomberazo, el trabajador debe exceder su horario.

La ubicación de la agencia estaba en Avenida Constituyentes, a 20 minutos de Santa Fe, lo cual era complicado para el trabajador porque es una zona muy transitada

⁴ El objetivo de este acercamiento informal con empleados fue comprobar si las empresas de marketing digital brindan condiciones ideales de trabajo para mejorar la rotación voluntaria de personal.

y en una ocasión se hizo hasta 3 horas y media de traslado. Posteriormente la agencia se movió a Polanco.

Víctor indica que en esa agencia duró 6 meses porque no se sentía satisfecho con la paga. Si bien es cierto que en esta agencia ofrecía grandes prestaciones, la paga mensual era muy reducida: \$6,000. Aunado a esto, la ubicación de la empresa fue un factor determinante para renunciar. Las prestaciones que se tiene en la Empresa 2 son las siguientes: seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores, dan vales, seguro dental, lentes, todos los días dan desayuno para los trabajadores y el fondo de ahorro era increíble. Víctor indica que es el mejor de ahorro que ha visto en vida laboral. De hecho, Víctor llegó a escuchar que en fin de año varios de sus compañeros llegaron a comprar coche debido al monto que recibían de fondo de ahorro. Durante los seis meses que trabajó recibió \$21,000 de fondo de ahorro.

Otra ventaja de trabajar aquí es el trato directo que tiene con el personal de Facebook, Instagram y Twitter México a raíz de las cuantiosas inversiones publicitarias que se hacen en estas redes sociales. El ambiente en la oficina era agradable entre los empleados, el viernes una persona se comprometía en llevar un postre para todos los empleados. A pesar de esto, los altos directivos no ejercían un buen liderazgo ni comunicación, incluso, los trabajadores se llegaban a sentir ignorados y no tomados en cuenta.

Víctor L indicó que decidió cambiar de empleo porque considera que su exjefa es la peor jefa que ha tenido debido a que no hacía nada, llegaba cruda, utilizaba la oficina como sala de dormir, tenía una mala administración en sus actividades y, como resultado, presionaba al equipo de trabajo para resolver la situación.

La empresa siempre prometía crecimiento profesional pero pocas personas logran alcanzarlo. Los ascensos se realizan por nepotismo y relaciones amorosas, sobre todo, más allá de las capacidades profesionales. Y esto no sólo lo afirma Víctor L, también varios amigos del entrevistado.