



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

Estudio sobre la comunicación organizacional en el proceso de transformación de PICO ADW oficina de publicidad arte y diseño a PICO OFCOM oficina de comunicación.

REPORTE DE INVESTIGACIÓN EN LA OPCIÓN DE SEMINARIO - TALLER EXTRA CURRICULAR “ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA” QUE PARA OBTENER EN EL TÍTULO DE: LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

PRESENTA

Rolando Gómez Rodríguez

ASESOR

Mtro. Arturo Ulises Rocha Paz



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

GRACIAS

Entre los 10 años en que comencé la Universidad y terminé este proyecto, tantas personas aportaron a mi formación personal, espiritual, emocional, intelectual y profesional que sería difícil dejar una flor a todos, sin embargo, siempre serán parte importante de mi espíritu.

Por cuestiones prácticas, me ceñiré a agradecer, sobre todo a Rolando y Julia que cargan, empujan e inspiran mi ser desde 1991. A Lily y Carlos por no dejarme caer en las garras de mis demonios adolescentes e inspirarme a llegar a este mundo de retos pugilísticos de los que no siempre salgo bien librado, pero me levanto.

A Noemí, Raúl, Alicia, Iris, Fernanda y Raulito. A Isaac: hermano, cómplice y productor de locuras compartidas. A Roy, Sofi, Bruno, Alfredo y el Dr. Parra. A Mónica, que llegó al final, pero no llegó tarde.

A Alejandro Alcaraz, porque a su bien me instalé en Palmas 215 hace 4 años. A Víctor Covarrubias por dejarme escudriñar su agencia; y a los compañeros de PICO que, por bien o mal habidos, me regalaron un poco de tiempo para lograr los objetivos de este trabajo.

A mis profesores del seminario: Jorge, Arturo Salcedo, Arturo Rocha, Humberto y Alenkar. A mis compañeros de clase por lo tanto que me enseñaron sin saberlo.

A mis ancestros por cortar caña, arriar ganado, parir cuates y hacer las magias necesarias que nos trajeron hasta aquí. A Changoo, por marcar el ritmo con sus tambores. A la gran Morena del Tepeyac, por iluminarme con su fuerza maternal, y a todos los santos que interceden por mí en la adversidad.

Ojalá hubiera algo más que palabras para devolverles todo lo que me han dado. <3

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
1.1. LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD EN MÉXICO	8
1.2. FUNDACIÓN DE PICO PUBLICIDAD, ARTE Y DISEÑO	10
1.3. PICO ES UN SISTEMA	12
1.4. ECOLOGÍA ORGANIZACIONAL	13
1.4.1. ENTORNO RELEVANTE	15
1.4.2. ENTORNO TRANSACCIONAL	16
1.4.3. PROVEEDORES	16
1.4.4. CLIENTES	17
1.4.5. COMPETENCIA	18
1.4.6. SOCIOS	18
1.6. ARQUITECTURA DE LA AGENCIA	19
1.7. PROCESO CREATIVO	21
1.7.1. DETONANTE	22
1.7.2. PROCESO INTERNO	22
1.7.3. PROCESO CON CLIENTE	23
1.7.4. ENTREGA	25
1.8. ANÁLISIS CONTINGENTE DE PICO ADW	27
1.9. COYUNTURAS DE LA AGENCIA	28
1.9.1. OPORTUNIDADES	28
1.9.2. RETOS	29
1.9.3. MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN	29
1.9.4. COYUNTURA	30
1.10. MITIGAR LA INCERTIDUMBRE, PROCURAR LA ESTABILIDAD	31
2.1. PICO ADWORDS: CREATIVIDAD, ARTE Y DISEÑO.	34
2.2. RÁPIDOS Y EFECTIVOS A SU SERVICIO FILOSOFÍA	37
2.3. LOS FIERROS.ADW ESTRUCTURA DE LA AGENCIA	41
2.4. SE BUSCAN PICOS PROCESO RECLUTAMIENTO	47
2.5. DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA	49
2.4. RECURSOS TECNOLÓGICOS	53
2.5. EL PROCESO CREATIVO	55
2.6. COMO ES ADENTRO, ES AFUERA	60
2.7. CONCIENCIA COLECTIVA, EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA	60

2.8. CHIQUITA, ORGANIZADA Y ORGANIZANTE	68
3.1. ACTOS Y ACTORES	72
3.2. GRUPOS	79
3.3. DISCREPANCIAS	83
3.4. ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN	85
3.5. SÍNTOMAS DE LA CULTURA	88
3.5. DE LA EMPIRIA A LA METODOLOGÍA	91
4.1. IDENTIDAD	96
4.3. TARGET	105
4.4. LA CULTURA SOBRE EL CONCEPTO	105
4.5. CLIMA ORGANIZACIONAL	109
4.6. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	111
4.7. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA	113
5.1. INTEGRAR LA CULTURA Y EL CONCEPTO	118
5.2. FODA	120
5.3. EL CONCEPTO SOBRE LA CULTURA	122
5.4. PROPUESTA DE TRANSICIÓN DE ADWORKS A OFCOM	123
5.5. TARGET	125
5.6. MEDIOS	126
5.7. MENSAJES CLAVE	127
5.8. PLAN DE TRABAJO	129
5.9. COSTO BENEFICIO	141

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es un análisis organizacional de PICO ADW agencia de creatividad, arte y diseño. Fue desarrollada en el periodo comprendido entre marzo de 2019 y julio de 2020.

Con el objetivo de crear una estrategia de comunicación que brinde congruencia a los mensajes que expresan la identidad de la organización, establezca los intereses de los colaboradores y la organización, ayude a mantener las relaciones laborales a largo plazo.

Para ello se estudió la organización en cuatro módulos en los que se narra el contexto previo y el momento de génesis hasta contextualizarla en el momento de la radiografía temporal sobre la que se construye este trabajo, su estructura, funcionamiento, actores, grupos y cultura:

1. Diagnóstico del entorno organizacional
2. Teoría y práctica de la organización
3. Relaciones entre individuos y grupos
4. Diagnóstico de la cultura

En el quinto módulo se proponen acciones a corto plazo que buscan resolver las situaciones adversas identificadas en los módulos anteriores.

Al inicio de esta investigación la agencia está siendo transformada con el objetivo de actualizar la imagen corporativa para responder a una nueva estructura, funcional en un entorno con crecimiento exponencial en demanda de servicios digitales sin sacrificar al personal rezagado por las contrataciones de las elecciones 2018.

Esta transformación considera el cambio de nombre, logo, estructura y procesos.

Con el fin de tener un seguimiento en la implementación de medidas la agencia incluyó en el organigrama a una persona encargada del área de Recursos Humanos, que hasta el momento había operado a cargo del área administrativa. Con este ajuste, se espera que la organización pueda concentrarse en acción que capitalicen la administración económica y humana.

En paralelo al trabajo desarrollado por el área de reciente apertura, se despliega la investigación documental que da forma a los módulos dos y tres de la investigación en los que se desglosa la estructura organizacional, roles y relaciones entre los individuos y las áreas.

Como resultado de la implementación de la escala preferencial de comunicación y el diagrama de Ishikawa se identifican áreas de oportunidad sobre las que trabajar con la finalidad de dar congruencia a la comunicación en función de los objetivos de negocio y empresariales.

Estos hallazgos apuntan hacia conflictos de poder, liderazgo, profesionalización, comunicación y entendimiento de la relación costo beneficio del trabajo que realizan los colaboradores.

Durante la redacción del módulo 4 en el que se indaga sobre la cultura de la organización, hubo un cambio en la dirección de Recursos Humanos por medio de la suplantación de la primera persona en tener el cargo, por una que venía a continuar con las labores que se fueron ejecutando durante el transcurso de 2019.

En el módulo que abarca la cultura de la organización se utilizó la metodología de observación operante y lluvia de ideas para identificar las tendencias de la agencia y concluir que es justo el cultural su aspecto más relevante, mediante el cual se pueden resolver las disociantes de concepto con el menor gasto operativo en todos los niveles de acción que pueden generar un costo.

En la conclusión del módulo V se propone un plan de trabajo mediante el que se resuelvan los conflictos estructurales, filosóficos y operativos de la organización con acciones que dependen de la comunicación como herramienta para ordenar, estabilizar y trascender el negocio en la nueva etapa por la que se constituye su futuro en el entorno de la industria publicitaria.

Durante el proceso sucedió la pandemia por el virus SRAS-CoV-2 que vino a confirmar la urgencia de planeación y formalización de los procesos de la agencia, que suma a los hallazgos del diagnóstico organizacional en las conclusiones de esta investigación.



MÓDULO 1 | ENTORNO ORGANIZACIONAL DE PICO ADW

Diagnóstico del entorno organizacional

| Génesis | Ecología organizacional | Arquitectura | Análisis contingente | Coyunturas |

Se estudia y describe el contexto histórico, político, económico y social en que nace de PICO ADW y su situación contextual en el presente.

Se define PICO ADW como un sistema constituido por subsistemas, que se relacionan con su entorno transaccional y relevante.

Se aplica *la entrevista* como herramienta para identificar oportunidades, retos, mecanismos de retroalimentación y definición de coyuntura; con base en el análisis de las plataformas y mensajes de la organización con el fin de reflexionar sobre sus escenarios en prospectiva ante la situación actual.

1.1. LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD EN MÉXICO

En México no hubo agencias de publicidad como tal, hasta la fundación de Gándara Publicidad, en 1928; precedida por Rosenkranz-Sheridan SRL y Anuncios de México, entre 1933 y 1934, y en 1994 Publicidad Augusto Elías. (Alazraki, C. p. 215)

Las “*agencias tradicionales*” (en lo subsecuente) se dedicaban a la compra-venta de medios publicitarios y la producción de materiales requeridos para las plataformas de la época: radio, televisión, revistas, cine, periódicos, exterior y recintos deportivos. (Alazraki C., 2015, p. 217)

Para 1970, algunas empresas del medio “facturaron un máximo histórico de 300 millones de viejos pesos” (Alazraki C., 1995). La demanda de agencias publicitarias aumentó conforme la oferta y las empresas mexicanas comenzaron a competir con los grandes corporativos publicitarios transnacionales, para aumentar la cartera de servicios especializados, con costos más accesibles para marcas de crecimiento local y nacional que garantizaban la producción de mensajes contextuales y permitían el desarrollo de una industria mexicana prolifera en función de las nuevas tecnologías de la comunicación y su penetración en el país.

Los presidentes: Luis Echeverría (1970-1976), José López Portillo (1976-1982) y Miguel De la Madrid (1982-1988) establecieron medidas a corto plazo en las políticas públicas (Ruiz A., 1999, Pp. 126-135), que concluyeron en 1988, cuando Salinas de Gortari firmó acuerdos internacionales para reactivar formalmente la economía nacional.

Al fin de su mandato, Salinas de Gortari declara en su sexto informe de gobierno: haber colocado a México “en los foros mundiales más importantes, avalado por el reconocimiento y respeto de la comunidad internacional”; internamente “el diálogo entre las principales fuerzas políticas” con el fin de construir una sociedad democrática. Gobierno de la República Mexicana (1994)

Se hicieron públicos los debates entre candidatos presidenciales que “fueron televisados a toda la Nación. Tenemos instrumentos mejores y acuerdos más amplios para avanzar en la vida democrática del país”.

Declaró haber “controlado la grave crisis de la última década pasada” por la que el país tenía las expectativas lastimadas y diezmó “las oportunidades de la mayoría”.

“México saneó sus finanzas, mejoró la competitividad del aparato productivo y detuvo el deterioro de los salarios, iniciando su recuperación. La sociedad amplió su participación en el planteamiento y resolución de metas colectivas. La inversión en infraestructura carretera, electrificación, agua potable, educación, vivienda, alimentación y salud recibió su mayor impulso en más de una década y, en ciertos rubros, en lo que va del siglo.” Gobierno de la República Mexicana (1994)

Activó políticas públicas para transferir recursos de Gobierno al gasto social, con lo que “se logró el espíritu de Solidaridad que multiplicó las capacidades colectivas para enfrentar la carencia de servicios básicos e iniciar programas productos. Todos estos hechos son verificables”.

La inversión en México permitió la gentrificación de zonas marginales, la supervivencia de las industrias primarias, el crecimiento de las secundarias y el desarrollo de las terciarias.

México 1970 era la principal potencia de Latinoamérica. El PRI continúa en el poder hasta el 2000, cuando la victoria de la oposición activa un cambio en el orden político con la representación de Vicente Fox (2000-2006).

1.2. FUNDACIÓN DE PICO PUBLICIDAD, ARTE Y DISEÑO

En 1996, PICO abrió operaciones en el Centro de la Ciudad de México, tras haber realizado proyectos independientes que dieron la fluidez económica para profesionalizar la atención, los servicios y ampliar la capacidad de negocio con base en proyectos de comunicación política, de diseño editorial y publicidad.

En su fundación, la agencia encontró alta rentabilidad en los proyectos asociados con la industria del entretenimiento y su comunicación, diseño editorial, producción audiovisual e impresos.

Para 1996 “la evolución de las principales cifras macroeconómicas confirmaron que la estrategia para enfrentar la severa crisis sufrida por México a partir de 1994 fue acertada”. (Gollás, 2003. P.1)

Se recuperó la economía, aumentó la tasa de empleo, disminuyó la inflación, se estabilizaron los mercados financieros y se dio continuidad a la reforma estructural del país que cerró con un crecimiento del PIB de 17.7%, de acuerdo con el Gollás (2003).

PICO ADW ganaba clientes con proyectos de marketing y publicidad a medida que se fueron creciendo conforme las nuevas tecnologías se iban adentrando en el consumo popular.

En 2016, PICO se vio en la necesidad de crear un área digital que en marzo estaba conformada por 5 miembros. Para 2020, el área está constituida por 12 miembros dedicados y los demás miembros de la agencia operando alrededor de proyectos digitales.

En la historia de la agencia se enlistan 2 elecciones presidenciales por el PAN (2012-2018), diversas campañas de gobierno a nivel nacional premiadas en los Reed Latino, proyectos para marcas de consumo (Coca-Cola), entretenimiento (Sony Music), seguridad (INTER Protección, tecnología (KIO), producción (reconocidos en el New York Film Festival) y otros que se describen en los apartados correspondientes de la investigación.

En el sistema de la agencia se consideran dos submarcas que operan en función de los requerimientos de cada proyectos con objetivos principales distintos a los publicitarios:

- 1) PXBLICA. Para servicios de propaganda política.
- 2) 3 PESOS. Para servicios de producción audiovisual.

La demanda de proyectos primordialmente digitales, el creciente alcance de las plataformas virtuales, los dispositivos móviles, las consolas y la disposición de herramientas software as a service para operar negocios de forma empírica, sencilla y gratuita, con guías de acceso público; el cambio de régimen político en la figura de Andrés Manuel López Obrador (2018-2024) y su influencia en las alianzas internacionales son algunos de los factores que establecen un escenario de cambio para la organización.

Al momento de la investigación, la agencia consolida una estructura que se ha formado de manera intuitiva durante los últimos 4 años. Se integra un área de recursos humanos con el fin de mejorar la operación de capital económico y humano que, hasta el momento habían sido gestionadas por el área administrativa y se genera una nueva propuesta de identidad corporativa que transfiere el concepto

de **PICO ADWorks (oficina de creatividad, arte y diseño)** a **Pico OfCom (oficina de comunicación)**.

1.3. PICO ES UN SISTEMA

Las organizaciones “no se dan en el vacío, sino que se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones” (Baptista P., 1991, p. 276).

Funcionan por su relación e intercambio con el entorno: “conjunto de factores generales o específicos, externos a la organización”, que se divide en 2: relevante (Ahumada, L. 2005, p. 18) y transaccional.

Desde esta perspectiva, la organización es un nodo funcional que actúa para cumplir con sus objetivos en función del acontecer a su alrededor; el costo de estas acciones se ve reflejado en la rentabilidad económica y factores intangibles como valores de tiempo, psicológicos y humanos.

Para describir la agencia con el fin de identificar oportunidades que pueden ser resueltas desde la comunicación, en lo sucesivo se define a PICO ADW como un sistema, conceptualizado por Martín-Serrano y Piñuel (1982), como “entidades que se constituyen por la concurrencia de un conjunto de elementos alegrados” (P.p. 122-123) o subsistemas.

Nuestro objeto de estudio cumple con las características para ser considerado como sistema, de acuerdo con los autores, porque sus sus componentes: “1) han sido seleccionados; 2) se distinguen entre sí y 3) se relacionan entre sí”. (Martín-Serrano y Piñuel, 1982, P. 122-123)

Los subsistemas de PICO ADW están representados por siete áreas diferenciadas, con relación entre sí y sus entornos relevante y transaccional.

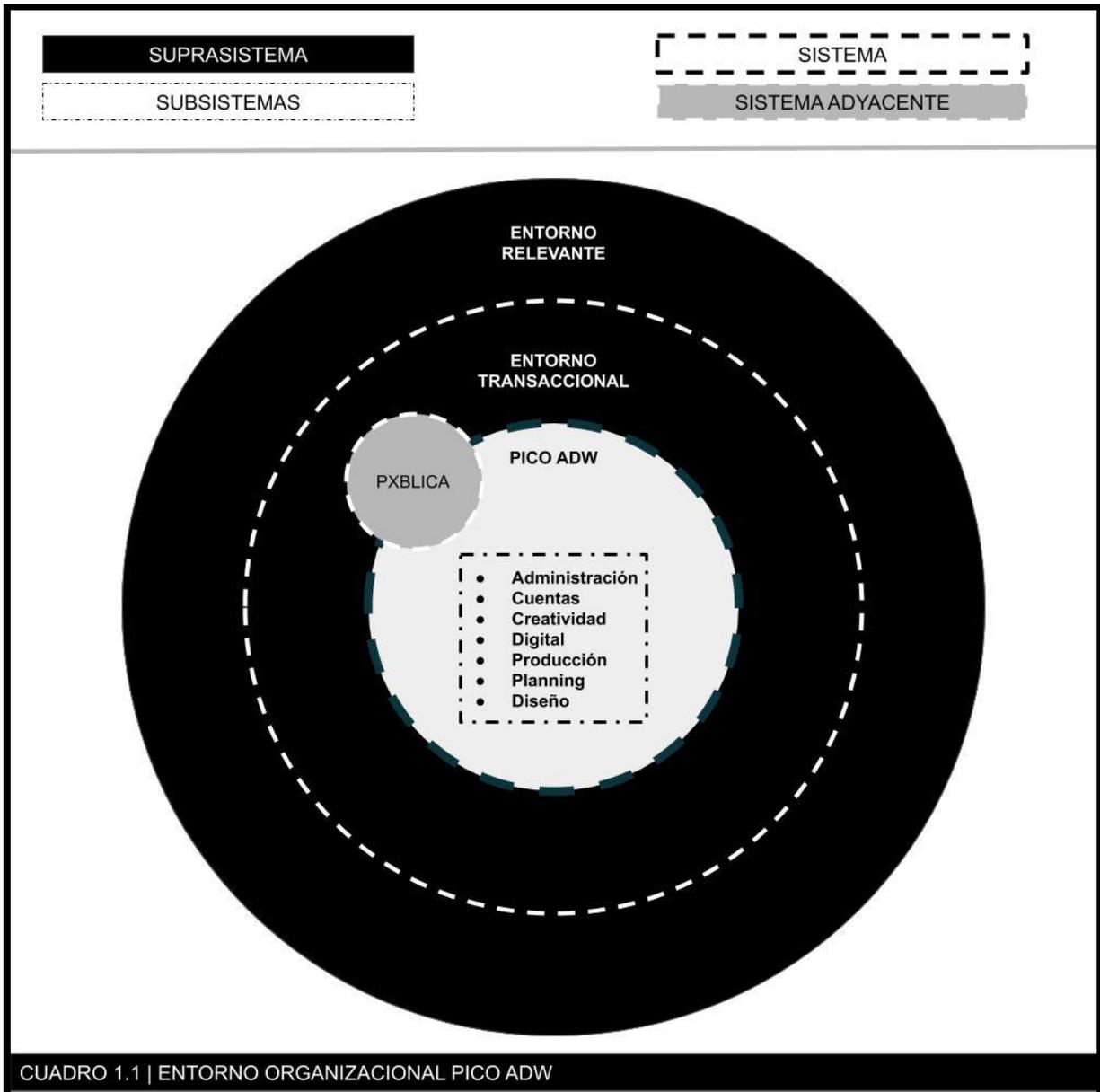
1.4. ECOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Baptista, P (1991) conceptualiza la ecología organizacional como: “el ambiente formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar (...) como partes (...) del sistema en la toma de decisiones.” (Baptista, P. 1991, p.277)

Este ambiente se ve definido por cómo los actores captan e interpretan los mensajes que la agencia comparte en sus plataformas, en función de su percepción personal.

De ahí la relevancia de mantener la congruencia en el discurso organizacional con el fin de perpetuar la función de PICO ADW, su “estructura interna” y relación con el “giro o sector al que pertenecen, así como su situación en tiempo y espacio.” (Baptista, 1991 p. 277)

La ecología organizacional de PICO ADW consta de tres niveles: 1) entorno y entorno relevante (suprasistema) 2) la agencia que funciona como PICO ADW para proyectos de publicidad y como PXBLICA para política (sistema y sistema adyacente) y 3) sus componentes (subsistemas), como se muestra en el diagrama del CUADRO 1.1.



CUADRO 1.1 | ENTORNO ORGANIZACIONAL PICO ADW

El entorno relevante y transaccional de PICO ADW está constituido por los ambientes nacionales e internacionales creados por los actores con los que interactúa la agencia y sus relaciones; en el entorno transaccional con clientes, proveedores, competencias e instituciones geográficamente relevantes; en el entorno relevante con gobiernos, políticas públicas e instituciones cuyo accionar afecta la industria publicitaria en México. Consultar TABLA 1.1

TABLA 1.1 SUPRASISTEMA, SUBSISTEMA Y SISTEMA PICO ADW	
SUPRASISTEMA ENTORNO	
Gobierno Federal y Secretarías	SISTEMA ENTORNO RELEVANTE
COFEPRIS	Gobiernos Estatales y Alcaldías
INE	Plataformas y medios de comunicación
Industria tecnológica	Ubicación geográfica
Industria de marketing y publicidad	Clientes
Industria cinematográfica	
Cine y televisión global	Proveedores
Internet	
SUBSISTEMAS	
PRINCIPAL	ADYACENTE
PICO	PXBLICA
Administración	
Creativo	
Cuentas	
Digital	
Producción	
Diseño	
Planning	

La naturaleza del modelo de negocio de la agencia, que ofrece servicios personalizados cuenta con la influencia de un complejo entramado de actores y relaciones que se van poniendo a disposición en función de los proyectos, no obstante son los descritos en la tabla aquellos que se presentan con mayor frecuencia y, por lo tanto, tienen mayor nivel de relevancia. Los excluidos no impactan de forma grave el ser de la organización.

1.4.1. ENTORNO RELEVANTE

De acuerdo con Estrada R. y Sergio G (2012), el entorno de las organizaciones está conformado por “sistemas naturales que en sus propios mecanismos de funcionamiento conllevan un propósito ecológico implícito”. (p. 168)

El propósito ecológico está conformado por dos entidades abstractas que nos permiten diferenciar y relacionar a PICO ADW con el entorno transaccional que “considera los actores del entorno que interactúan directamente con la organización” y el contextual “los actores con los que interactúa de forma indirecta” (p. 169).

1.4.2. ENTORNO TRANSACCIONAL

De acuerdo con Estrada R y Sergio G. (2012) el entorno transaccional “está constituido por elementos del entorno mundial, que en general pudieran considerarse elementos del entorno contextual.” (p. 170)

El entorno contextual de PICO ADW está compuesto por clientes, proveedores, socios y competencia

1.4.3. PROVEEDORES

En el proceso de trabajo, la agencia contrata proveedores de servicios en función de los requerimientos específicos de cada proyecto, con el fin de tener una visión general de las relaciones con este actor del entorno contextual se realiza una lista con los proveedores de base para el funcionamiento de la oficina y generalizados en el caso de proveedores para servicios como producción que se mantienen constantes en el proceso, pero son ofrecidos por diferentes empresas.

TABLA 1.2.

TABLA 1.2 PROVEEDORES PICO ADW	
Internet, telefonía y televisión	IZZI, CENTRO, Tecel, Total Play
Papelería	Office Depot
Mantenimiento software y hardware	Empresa independiente
Luz	CFE
Predio y agua	Administración del edificio
Abarrotes	Corner Shop
Producción	Agencias especializadas

1.4.4. CLIENTES

En función de los servicios se catalogan los clientes en dos secciones: publicidad (comercial) y promoción (política, causas sociales, sin fines de lucro), enlistados en la TABLA 1.3.

TABLA 1.3 CLIENTES PICO ADW	
PUBLICIDAD	Buchanan`s
	Baileys
	Captain Morgan
	Black and White
	Learning for live
	Consumo responsable
	Bruxo
	Médica Sur
	UAVI
	Scuadra Universidad Tecnológica
	Steve Madden
	Starbucks
	MVS
	CORU
	Ganalottodo
	Provident
KIO Networks	
PHILLIPS	
PROMOCIÓN	Club del Vino Mexicano
	Camino Consciente
	PAN CDMX
	Veracruz
	CEN PRI

1.4.5. COMPETENCIA

En México existe una gran oferta de servicios especializados en publicidad. De acuerdo con Merca 2.0 (2020), en el top de agencias de publicidad en la Ciudad de México se enlistan:

1. Terán TBWA
2. Ogilvy
3. McCann Worldgroup México
4. FCB México
5. VLMY&R México
6. DDB México
7. Ganen Group
8. Vale Network
9. Anónimo
10. 1N primer nivel group

Del 7 al 10 aparecen agencias independientes con una historia, proyectos, cartera de clientes y procesos similares a los de PICO ADW.

Adicional a la industria de la publicidad, PICO ADW compite con agencias del ramo de promoción política y productoras que ofrecen servicios de filmación con fines comerciales y de entretenimiento.

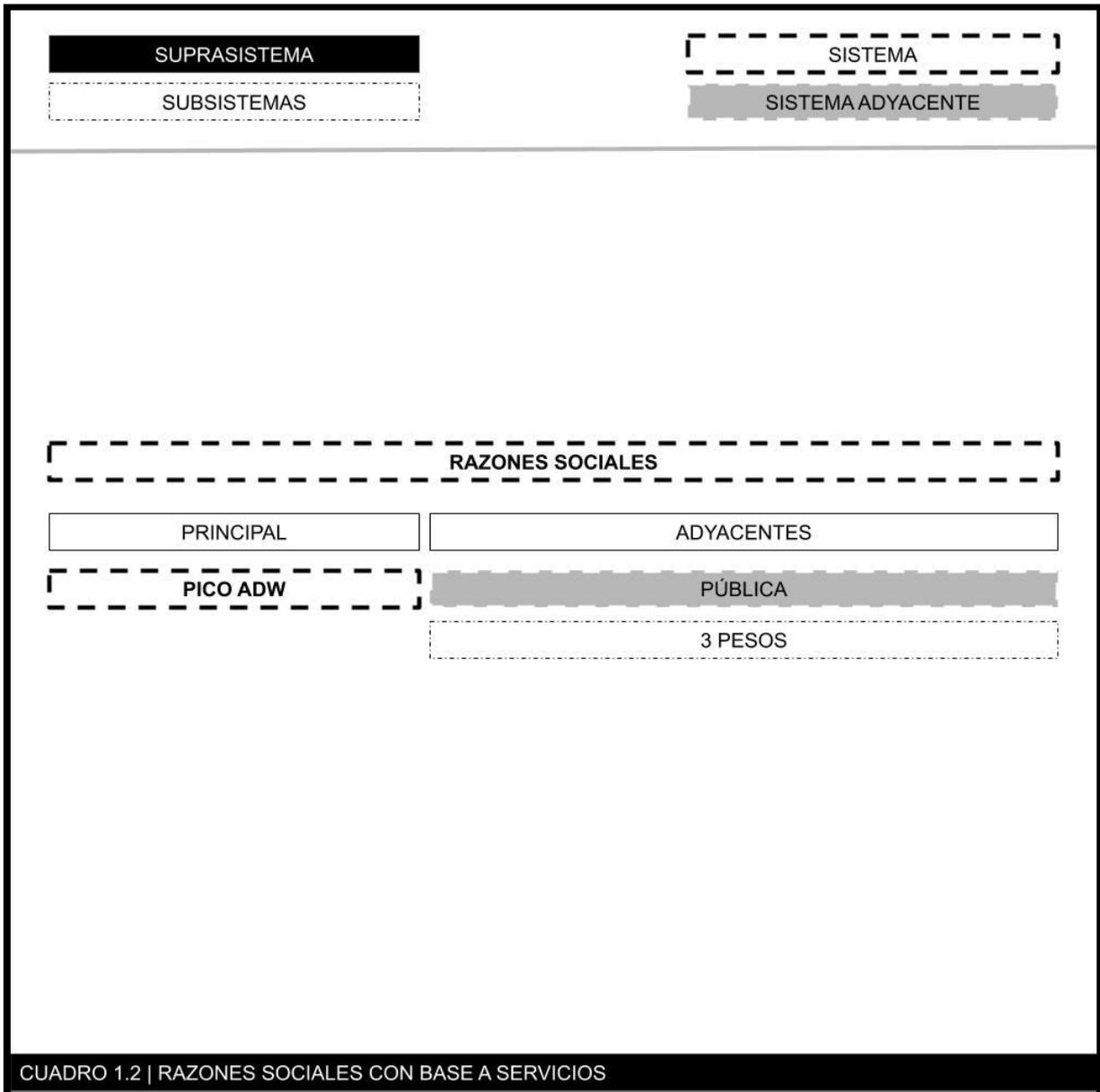
1.4.6. SOCIOS

Desde la experiencia del autor y con base en la observación de relaciones del sistema se conocen dos socios: uno en PICO ADW y otro en agencia PXBLICA, pero la toma de decisiones finales sigue siendo del fundador de la agencia.

Con base en los diferentes proyectos de la agencia se realizan intercambios comerciales con medios, plataformas de tecnología, investigación, producción o planeación que terminan siendo socios comerciales a nivel de inversión y operativo.

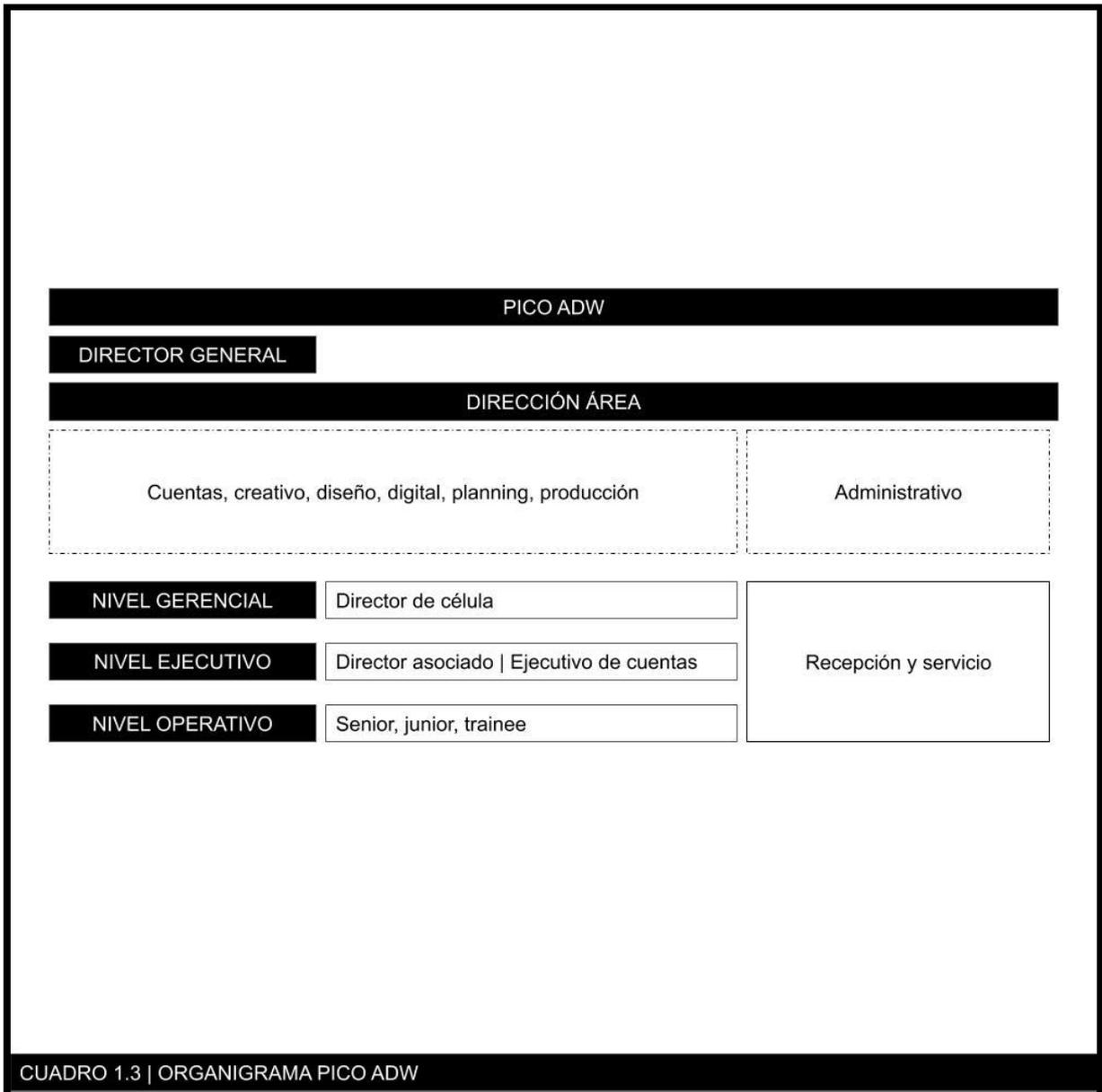
1.6. ARQUITECTURA DE LA AGENCIA

Sea el proyecto publicitario o de propaganda, los procesos de la agencia operan de la misma manera desde una perspectiva general, como se esquematiza en el CUADRO 1.2.



Los procesos de PICO Y PXBLICA son los mismos a nivel operativo, pero cuentan con una administración diferente por su organigrama. El análisis organizacional de este trabajo se enfoca en estudiar la vertical publicitaria del negocio, sin dejar de mencionar la política por su relación directa a nivel operativo.

El esquema general de la agencia está constituido por siete áreas con distribución organizacional de tres niveles: 1) gerencial, 2) ejecutivo, y 3) operativo estructurado. CUADRO 1.3.



La agencia opera bajo un esquema celular, integrado por un equipo estratégico (planning), creativo (redacción y diseño), directivo y comercial (cuentas), administrativo y un equipo estratégico de medios y planeación digital.

1.7. PROCESO CREATIVO

La agencia funciona a partir de una lógica celular por medio de la cual se asignan los proyectos a una célula específica que opera un proceso variable en función de

las necesidades del cliente, no obstante se puede englobar en un ciclo de cuatro pasos: 1) detonante, 2) proceso interno, 3) proceso con cliente y, 4) entrega.

Este proceso de producción, definido por Fresco, J (1993) como “la acción transformadora, el fenómeno de cambio en un periodo de tiempo, el factor de identificación de un sistema por el cual se obtiene un producto” (p. 50), es la base de negocio de la organización, de ahí la relevancia de describirlo para posteriormente identificar oportunidades de acción comunicativa.

1.7.1. DETONANTE

Hay varias maneras de que un cliente llegue a las puertas de PICO ADW:

- 1) contacto directo con Víctor Covarrubias,
- 2) contacto con una persona del área de cuentas,
- 3) por un referido que ya conoce el trabajo de la agencia o
- 4) por medio de los canales de contacto de la agencia: teléfono, sitio web, mail o redes sociales.

1.7.2. PROCESO INTERNO

Una vez recibido el contacto se gestiona una llamada de brief. Este proceso puede tomar bastante tiempo pues se definen las necesidades del cliente. El brief activa la determinación de los empleados que trabajarán para la cuenta y se hace una cotización con base en la petición. La cotización puede ser:

- 1) Por proyecto, para cuentas que buscan algo muy específico como un sitio web, un video de presentación, naming, logos, creación de marca, estudio de oportunidades;
- 2) Por intercambio comercial, para prestadores de servicio de la agencia que le brindan algún producto o servicio a cambio;

3) Por iguala, entendida como una mensualidad constante que se mantiene durante cierto periodo de tiempo que puede ser trimestral, semestral o anual.

Y existe una cuarta posibilidad, que es un mixto de los tres anteriores.

Las cotizaciones, que definen el plan de trabajo, están basadas en las necesidades y presupuesto del cliente. Éstas son mediadas por el área administrativa con cliente, hasta que se llega a un acuerdo, se cierra el proyecto y se comunica el inicio al equipo encargado por medio de algún canal de comunicación para agendar una junta de arranque.

1.7.3. PROCESO CON CLIENTE

Se establece una junta de arranque en la que están todos los involucrados. En ocasiones se hace de forma escalonada: primero planning, después estrategia y al final arte, creativo y producción. O se reúne al equipo en una sola junta, esto depende de algunas variables como: las necesidades del cliente, el tiempo de entrega, el tamaño del proyecto, el presupuesto. En esta junta de arranque se determinan responsabilidades, siguientes pasos y fechas de entrega internas y finales.

Los equipos pasan al momento de ejecutar las solicitudes. Divido por partes. En la primera planning genera la base racional y documentada de los proyectos con el fin de encontrar motivaciones del público objetivo sobre los que se puedan construir caminos creativos.

En la segunda etapa se realiza una primera junta interna en la que todos revisan la investigación de planning y se avala o se ajusta en función de las necesidades del proyecto. Este proceso puede realizarse varias veces hasta que todas las partes concuerdan con que la estrategia se está estructurando de forma adecuada.

En la tercera etapa se activan los equipos de creativo, arte y producción. Creativo suele ser el encargado de dar dirección a las otras tres áreas por lo tanto esta área arranca generando la conceptualización de la petición del cliente con base en la investigación de planning y una vez logrado se reúne al equipo nuevamente.

La tercera etapa queda terminada cuando todos en el equipo están de acuerdo con la conceptualización de la idea y los productos que se producirán. La cuarta etapa inicia cuando arte y producción comienzan a crear los materiales gráficos y audiovisuales que se montan en una presentación. En esta parte del proceso hay una gran interacción entre las áreas pues se van resolviendo conflictos y adaptando los materiales en el camino.

Una persona del equipo se encarga de estructurar toda la información en un documento de venta que se va nutriendo con los materiales y se acomoda estratégicamente para su presentación con cliente.

Una vez terminada la presentación, el área de diseño se encarga de dar estructura editorial y animación. Se realiza una última reunión en la que se revisa la presentación y se espera que todo el equipo esté de acuerdo con la versión final que queda en manos de la persona que presenta y se envía una copia a todos los que puedan estar el día de entrega a cliente.

La persona de cuentas se encarga de organizar la reunión con cliente que se formaliza mediante el envío de una invitación calendarizada donde se aclaran: objetivo, fecha, horario, lugar, asistentes y solicitudes puntuales para la reunión. Se realiza la presentación con cliente, quien puede:

- 1) Dar feedback de forma inmediata
- 2) Pedir tiempo para enviar feedback por correo electrónico o en una reunión posterior o,

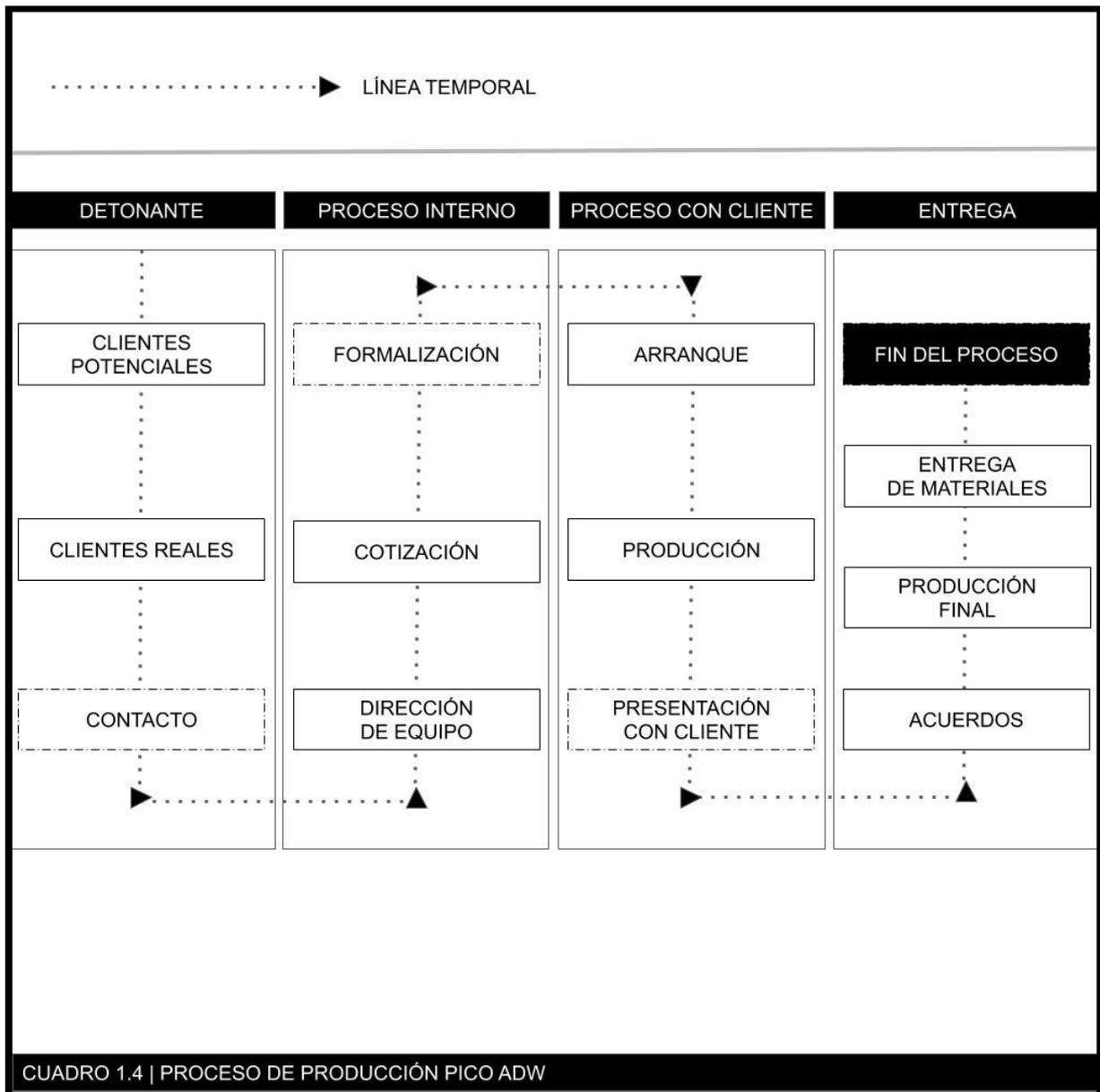
3) Dar por terminado el proceso con la agencia. Éste último escenario suele suceder en caso de licitación de proyectos, aunque no es la única razón para el término de servicios que también puede ser por razón de incumplimiento de contrato.

1.7.4. ENTREGA

En la etapa final se realizan los ajustes hechos por cliente y se definen canales de entrega. Estos dependen de la plataforma que da formato al producto final:

1. En digital. Se entregan los materiales con los formatos solicitados por el cliente o el equipo digital realiza la publicación directo en las redes;
2. En tradicional. Se realizan pruebas de material, color y estilo de impresión hasta que el encargado del proyecto da su visto bueno. Se envían materiales al medio o imprenta y ellos o la agencia de medios se encargan de hacer la gestión para colocarlos en sus puntos finales.
3. En audiovisual. Se exportan los materiales con las características que solicita el medio donde se vaya a publicar y se envían materiales por medio de ligas de wetransfer o se envía el archivo en disco duro.

El proceso se puede esquematizar como se muestra en el CUADRO 1.4:



PICO ADW no cuenta con documentos o procedimientos estructurados, por lo tanto la descripción del proceso se realizó desde la experiencia del autor con base en la observación del sistema.

El proceso detallado con anterioridad corresponde al esquema ideal de trabajo que no siempre funciona de esa manera, sino en función de las características del proyecto y las responsabilidades de los miembros del equipo.

1.8. ANÁLISIS CONTINGENTE DE PICO ADW

Según Newstrom, J. (2012) “El enfoque de contingencia sobre el comportamiento organizacional significa que diferentes situaciones requieren diferentes prácticas de conducta para una mayor eficacia” (p. 205);

En un sistema complejo es necesario analizar la mayor cantidad de variables para tomar decisiones que funcionen bajo un mayor control y visibilidad que permiten un campo de acción asertivo.

Para identificar la contingencia en PICO ADW se realizaron varias entrevistas que resuelven en áreas de oportunidad donde puede ingerir la comunicación como una herramienta funcional que resuelva los puntos de estrés por mensajes disociados de los objetivos organizacionales.

Se utiliza la metodología por su oportuna capacidad para capturar una perspectiva objetiva desde la opinión de los miembros de la organización, con una técnica para la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional. (Sierra R., 1997. P. 353)

El criterio de selección fue que el entrevistado debía fungir como tomador de decisiones del área y/o contar con la mayor antigüedad en la misma. Bajo esta dirección se entrevistó a 7 miembros de la organización, uno por cada área.

Hubo dos casos atípicos en la selección:

- 1) El director de producción es el creativo con mayor antigüedad en la organización por lo que se tomó su opinión para las dos áreas
- 2) El planner sr. cuenta con más antigüedad en la organización que el director de área, recién agregado al equipo.

Las preguntas del cuestionario están enfocadas a obtener descripciones de:

- 1) Problemas recurrentes. En tres niveles: organización, ejecutivo y operativo.
- 2) Oportunidades. Como puntos clave para encaminar la investigación.
- 3) Retos. Para integrar un objetivo a prospectiva de la organización.
- 4) Mecanismos de retroalimentación. Para conocer los canales por medio de los cuales se actualiza la empresa.
- 5) Coyuntura. Para identificar tendencias de conflictos comunicativos.

A esta solicitud respondieron solamente 5 de las 7 personas de la muestra.

Para evaluar los resultados se hizo un cruce de información por medio de agrupación de ideas clave en las respuestas, así se identificaron tendencias y se obtuvieron las siguientes conclusiones.

1.9. COYUNTURAS DE LA AGENCIA

Se solicitó información sobre problemas coyunturales a nivel agencia, ejecutivo, administrativo y operativo.

Con base en la información obtenida en los resultados de las entrevistas, PICO ADW cuenta con oportunidad en cuestiones de: liderazgo, reconocimiento laboral, canales y formas de retroalimentación, establecimiento de procesos, profesionalización del personal, establecimiento de acuerdos para mejorar estructura y convivencia entre los empleados, claridad en filosofía, otorgamiento de recompensas en función de méritos en el trabajo, administración y transparencia, gestión de cargas de trabajo, definición de roles, seguimiento a iniciativas y cumplimiento de funciones.

1.9.1. OPORTUNIDADES

Se realizaron preguntas sobre perspectiva de oportunidades en función del mercado, los clientes, la competencia y los servicios que ofrece PICO ADW.

Con base en los resultados de las entrevistas hay oportunidades para la agencia en: actualización de formatos de servicio, capitalización de las relaciones con los clientes, definición y especialización de servicios, procesos de trabajo, modernización de esquemas de trabajo, disciplina a nivel cultural, de interacción y operativo, entregas más robustas, mejoría en atención a cliente, gestión y estructuración de modelos de trabajo, diferenciación ante la competencia, capacitación y crecimiento en la oferta de servicios.

1.9.2. RETOS

En el tercer apartado del cuestionario de la entrevista se hicieron preguntas enfocadas a la perspectiva que tienen los miembros de la organización sobre los retos que esta tiene ante el mercado, los clientes, la competencia y los productos o servicios que se ofrecen.

Los resultados indican que PICO ADW cuenta con los elementos necesarios para acrecentar la eficacia de los modelos de trabajo, profesionalización de servicios, control de crecimiento, mejorar los tiempos y la calidad de las entregas, cuantificar el valor del trabajo de la empresa, conseguir reconocimiento a nivel internacional, mejorar el marco operativo, seguir con las tendencias del desarrollo tecnológico, implementación de metodologías de aplicación, medición y seguimiento de propuestas, fortalecer las áreas desde un punto gerencial, capitalización de la información que se obtienen en el trabajo cotidiano, apertura a colaboración con agencias de la industria, capacitación, mejorar la velocidad de creación y entrega de materiales y ofrecer mejores costos para obtener mayores beneficios.

1.9.3. MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN

La entrevista concluyó en cuestiones sobre canales de retroalimentación hacia dentro y fuera de la organización.

Los resultados indican que de forma interna hay escasos o nulos canales de retroalimentación con respecto a su trabajo; no obstante, se busca la actualización por medio de capacitación, redes sociales, páginas especializadas de internet, consumos culturales, investigación de mercado, actualización académica e intercambios de información con cliente.

1.9.4. COYUNTURA

En 24 años, PICO ADW ha pasado por varias coyunturas que se resolvieron modificando la estructura y los roles de los colaboradores con el fin de cubrir las necesidades de los proyectos en función de su naturaleza.

La última modificación importante fue la inclusión del área digital ante la demanda de proyectos que se sumaron a las tendencias digitales. En sólo 4 años, el área digital de PICO ADW mostró una clara tendencia de crecimiento, mientras que otras, como creativo, se redujo.

Al momento de la investigación, las necesidades del entorno llevaron a una reestructuración consciente de la organización que durante mucho tiempo se negó a constituirse como una gran empresa con estructuras burocráticas determinadas.

Para ello se integra un área de recursos humanos que, al momento de la redacción, se encuentra trabajando en un plan de trabajo y operaciones que se comparte con los colaboradores conforme se va decidiendo el camino a tomar.

Como muestran los resultados de las encuestas, los colaboradores encuentran cierta preocupación ante la manera en que ellos conciben la organización y que atañen a casi todos los puntos críticos de la organización: estructura, procesos, canales administración, profesionalización y falta de liderazgo.

La incertidumbre, definida por Baptista, P. (2012) como: “el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado.” (p. 287) está presente en los colaboradores dado a la inestabilidad estructural que han generado las modificaciones implementadas por la dirección en los últimos meses.

Las decisiones tomadas por los líderes de la organización están enfocadas a optimizar la operación en función de cumplir con las obligaciones que por contrato ofrece la organización a sus clientes, vinculadas con las promesas de tiempos de entrega y calidad que se ofrecen por concepto en el contrato.

Creatividad turbo, es el concepto que usa la organización para denominar estos proyectos que se están transformando a modalidades de resolución más rápida por medio de la presentación de un proyecto que se comunica como se venden las campañas publicitarias, y no bajo la estructura de un orden organizacional.

En las tareas de la recién implementada área de Recursos Humanos está la tarea de proponer un modelo de organización que resuelva los hallazgos de esta investigación. Por el momento el proceso organizacional que se opera en la agencia paralelo al desarrollo de esta investigación, se encuentra en un estadio de levantamiento de datos y constitución de información, en función de presentar una propuesta finales a mediados de 2020.

Queda claro que, por el momento, la comunicación de la reestructura se mantiene en el nivel de campaña de rebranding, con miras de pasar a una estructura formativa con base en los resultados de la investigación de clima organizacional antes mencionada con la intención de mejorar las condiciones laborales en todas las

plataformas que considera también esta investigación cuya información se comparte con el área de recursos humanos conforme se actualiza.

De acuerdo con el último informe general de la empresa 2019: la organización, a pesar de sufrir convulsiones constantes que se justifican en la naturaleza del modelo de negocio establecido por la industria publicitaria, se mantienen operando de manera funcional, en constante crecimiento y con proyecciones positivas para 2020.

1.10. MITIGAR LA INCERTIDUMBRE, PROCURAR LA ESTABILIDAD

De acuerdo con Martínez de Pilar, L en Pérez, Jorge (2012) “El principal problema que enfrenta una organización ante su ambiente es el de la incertidumbre, y para reducirla se crean e intercambian mensajes entre sus miembros” (p. 200). Esta incertidumbre deviene de la imposibilidad de visualizar alternativas predecibles ante el futuro de la organización.

Si bien, PICO ADW cuenta con una visión clara de lo que es y cómo se ha logrado superar las coyunturas en el pasado, el contexto histórico, político y social del país en 2020 puede terminar consumiendo a la organización que se percibe a sí misma de una manera distinta a cómo la perciben sus colaboradores.

Mucho se ha reflexionado actualmente sobre la relevancia de la digitalización y automatización de procesos como herramientas que aumentan significativamente la rentabilidad de un negocio porque hay más tiempo para enfocarse en lo relevante, antes que en lo importante.

Hasta el momento, PICO ha implementado herramientas y procesos de acción inmediata como la inclusión de una CRM para gestionar las órdenes de trabajo; plataformas de gestión operativa como Asana, hasta la contratación de nuevos miembros con características afines a las necesidades de los proyectos como diseñadores que pueden programar, editar y animar, en lugar de tener una persona

por acción se centraliza todo en uno sólo y se hacen eficientes los tiempos de entrega.

Estas acciones reactivas preocupan a los colaboradores que ignoran el objetivo de la implementación de tales medidas, cuando consideran que hay formas más eficientes y acertadas para resolver los puntos conflictivos de la organización.

En los últimos meses, el fundador de la agencia ha compartido con el equipo su preocupación ante la administración federal actual que ha mencionado tener mayor control sobre los impuestos y aportaciones que se mueven en la industria publicitaria.

Aunado a ello, el acceso a herramientas de edición, producción y distribución de contenidos tienen un mayor alcance, esto provoca que cualquier persona con las herramientas básicas, un poco de talento y la creatividad necesaria pueda lograr resultados iguales o mejores que una agencia especializada.

En el entorno relevante, la condición de apertura de negocio a nuevas agencias y figuras independientes que tienen plataformas de amplio alcance se convierte en un reto para una agencia que opera de forma tradicional y con proceso de publicidad tradicional.

A pesar del acierto que implica la inclusión de miembros con perfiles digitales y habilidades contextuales actualizadas; quienes venden y compran los proyectos ahora son perfiles híbridos que operan en los procesos tradicionales y aprendieron digital, cuando el mercado requiere acciones digitales nativas o que sean de enfoque primario digital con amplificación en tradicional; es decir, hay una disonancia de enfoque que genera incertidumbre y produce preocupación a los colaboradores que entienden cómo opera el mundo digital, ahora amenazado por la amplia oferta de empíricos y profesionales del marketing y la publicidad.

Con base en la experiencia del autor, la disposición salarial es menos dadivosa que en años fiscales anteriores, no obstante han mejorado ciertas condiciones en otros niveles de valor de la agencia, como inversión en equipos que mejoran los procesos, contratación de talento con habilidades que cubren los requerimientos de la solicitud con cliente y la visión de expansión y apertura a proyecto de nuevas marcas, organizaciones sin fines de lucro, la empresa aeronáutica y cuentas premium de servicios que le dan un mejor estatus a la agencia.

Toda la información estructurada en el párrafo anterior contextualiza a la agencia que en su saturación de canales y diversificación de la información termina por generar en los colaboradores incertidumbre en lugar de paz.



MÓDULO 2 | LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

Teoría y práctica de la organización

| Servicios | Filosofía organizacional | Organigramas | Recursos | Procesos | Diagnóstico |

En el presente módulo se describe la estructura y valor filosófico de la organización por medio de sus fundamentos ideológicos. Se hace una radiografía general descrita en organigramas que reflejan gráficamente la estructura de la agencia desde la percepción media entre directivos y colaboradores.

Se esquematiza el proceso ideal y real de creación de productos comunicativos, el proceso de selección de personal.

Concluye con la búsqueda de relación entre los factores antes descritos y cómo estos afectan la estabilidad de la organización. Para ello, se identificaron los conflictos más recurrentes en una lluvia de ideas que deriva en un diagrama de Ishikawa.

Una vez identificado el problema general se indaga en la repetición de acciones que afectan a la organización, su frecuencia - tendencia para definir los principales e integrarlos como tópico a resolver en la propuesta final que parte del diagnóstico de la discrepancia.

2.1. PICO ADWORDS: CREATIVIDAD, ARTE Y DISEÑO.

ARTPICO S.A. DE C.V. es el nombre formal de la organización. Su nombre comercial es *PICO ADW*. En la industria se conoce como PICO. En comunicaciones formales con los clientes, los empleados se refieren a la agencia como *PICO Adworks*, y de manera informal los empleados le llaman *La Pico*.

De acuerdo con sitio web picoadw.com, la agencia cuenta con tres servicios:

- 1) Arte y creatividad.
- 2) Producción y contenido audiovisual.
- 3) Desarrollo de tecnología, uso de herramientas de análisis y estrategia de compra de medios.

El funcionamiento de PICO, como lo menciona Mayntz, R. (2012) implica “conocer las actividades y procesos que realiza hacia un fin específico” (p. 165). En el caso de la agencia, el objetivo fundamental es la creación de productos comunicativos publicitarios.

Al ser una agencia boutique que desarrolla proyectos personalizados, no hay un catálogo de servicios, pero de acuerdo a su funcionamiento y con base en observaciones del autor, los servicios de PICO ADW se pueden enlistar de la siguiente manera:

SERVICIOS PROPIOS

- Creatividad
- Diseño
- Producción audiovisual
- Inteligencia de negocios
- Estrategia de comunicación
- Estrategia de medios
- Gestión de redes sociales
- Asesoría
- Programación web

SERVICIOS TERCERIZADOS

- Producción de audio y video
- Medios alternativos
- Tecnología
- Empaque e impresión

Todos son derivados o pertenecen a las categorías anunciadas en el sitio web.

De acuerdo con Coll-Hurtado (2005), PICO ADW pertenece al sector económico terciario, en la rama de las telecomunicaciones o, de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte de inegi.gob.mx (2018) a la clasificación 51: rama de la información en medios masivos, por la generación de productos comunicativos con fines publicitarios.

PICO ADW cuenta con 60 empleados en nómina; por lo tanto es una mediana empresa, de acuerdo con la clasificación “estratificación según el personal ocupado” publicada en la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), del INEGI. (inegi.gob.mx, 2016) que define como tal a las empresas de servicios que cuenten con un número de entre 51 y 100 empleados.

La agencia tiene su fundación en 1996 como consecuencia de la carrera personal de Víctor Covarrubias quien, a partir del aumento en la demanda de proyectos independientes y con el objetivo de ya no depender de un tercero creó un modelo de negocio funcional y atractivo por sus costos más accesibles en proyectos de entretenimiento, política y comercial.

En sus primeros años, la agencia era dirigida y operada por el mismo fundador, hasta que la cantidad de proyectos generó la necesidad de contar con equipos independientes que mejorarán la gestión e impulsarán la atracción de nuevas cuentas.

De estos primeros años surgen relaciones a largo plazo con marcas como KIO Networks, cliente más longevo de la organización; o Médica Sur, que tiene proyectos intermitentes, pero constantes. A la lista se suman Emi, Sony; partidos políticos (PAN principalmente) a nivel local, estatal, federal y proyectos internacionales para marcas como Buchanan’s, Captain Morgan y David Bowie.

PICO ADW ha creado plataformas de comunicación publicitaria para empresas como DIAGEO, Coca - Cola, Levi’s, Cablevisión y varias más que se agregan a la lista.

La agencia ha sido premiada en diversas ocasiones por el New York Film Festival, Reed Latino, Circulo Creativo, DIAGEO y ha tenido reconocimiento por su trabajo en medios como Merca 2.0, Roastbrief y Adweek

En 2015, el entorno obligó a la agencia a ofrecer servicios digitales. La primera cuenta que funcionó bajo este modelo fue KIO Networks. Durante el periodo de nacimiento del área digital la agencia atrajo a Provident, Starbucks, diversas marcas de grupo Diageo; proyectos meramente web como el Dr. Rosengaus o híbridos como El Corruptor, aplicaciones nativas IOS, Android y tecnología experimental.

Al momento, la agencia cuenta con una cartera de clientes tradicionales y digitales a los que se ofrecen diversos tipos de servicios de comunicación que han obligado a los colaboradores a entender la dinámica de trabajo desde una lógica en que el centro de ejecución es digital y no tradicional, como la agencia estaba acostumbrada.

Esta situación obliga a la agencia a considerar la manera en que se opera, las posiciones que cubren sus miembros y la cartera de productos.

2.2. RÁPIDOS Y EFECTIVOS A SU SERVICIO | FILOSOFÍA

El espíritu de PICO ADW está documentado en un manifiesto (TABLA 2.1), escrito en inglés, pegado en vinil al cristal en la puerta de la oficina 103 del edificio 215, en Paseo de las Palmas y en el sitio web de PICO ADW. No se encontró algún otro medio donde se haya documentado.

TABLA 2.1. | MANIFIESTO PICO ADW

ORIGINAL	TRADUCCIÓN
We like music and movies. We like books, art & design.	Nos gusta la música y el cine, los libros, el arte y el diseño.
We like people and what people are able to do.	Nos gusta la gente y lo que es capaz de hacer.
We dislike lies, borders, barriers and broken hearts.	Nos disgustan las mentiras, las fronteras, las barreras y los corazones rotos.
We create history, we are responsibly.	Hacemos historia con responsabilidad.
We like nature and technology, We like challenge and love.	Nos gusta lo natural y la tecnología, los retos y el amor.
We do things by thinking, we create things with feelings.	Pensamos para hacer las cosas, y creamos con sentimientos.
We enjoy the joy of people.	Disfrutamos la alegría de la gente.
We use beautiful shapes.	Usamos formas hermosas.
We say powerful words to create our world.	Usamos palabras poderosas para crear nuestro mundo.
Our job grants us the chance to build culture, so we can create a prettier world...	Nuestro trabajo permite construir cultura, para hacer del mundo un mejor lugar...
Filled with better human beings.	habitado por mejores seres humanos.
We “work” here.	“Trabajamos” aquí.

De acuerdo con la directora de Recursos Humanos la filosofía de la empresa está fundamentada en:

1) Visión. Crear culturas con imágenes hermosas, palabras poderosas y de forma sorprendente.

2) Misión. Convertirnos en la oficina de comunicación más poderosa de Latinoamérica.

3) Valores:

- **PROFESIONALES:** Vivimos de lo que creamos, se exigen resultados, puntual en sus acciones entrenamos todos los días, competimos todo el tiempo damos nuestro mejor esfuerzo. ¿Qué haces tú para ser el mejor?
- **INTELIGENTES:** Aprender, entender, razonar. Tomar decisiones, pensar, desarrollar, considerar, colaborar. ¿Por qué haces lo que haces?
- **CREATIVOS:** Capacidad de crear, imaginar, inventar, asociar, solucionar. ¿Qué vas a hacer mañana?
- **OBSESIVOS:** Ser una mejor persona, compañero, profesional, solucionar. ¿Cómo puedes dejarlo pasar?
- **SERVICIAL,** sonriente, sensible, simple y sólido.

4) Personalidad: inmediatos, veloces, creativos y efectivos.

Esta información no se comparte de manera formal con los colaboradores quienes van descubriendo las bases de la agencia en función de que un tercero, con mayor experiencia, le narra en diversas historias y anécdotas que serán descritas a más detalle en el capítulo IV.

Como se ha mencionado reiteradamente, la agencia está pasando por una transición en la que se busca unificar la identidad. Como una de las medidas, el fundador tomó la decisión de brindar varias pláticas para contar la historia de la agencia, compartir los valores y explicar los objetivos emocionales del negocio a todos los colaboradores. De manera personal.

Esta acción ayudó a llevar la información a la mayoría de los colaboradores. Los pocos exentos de esta actividad tuvieron circunstancias adversas por las que no

podieron estar presentes en las pláticas y, por lo tanto, no tuvieron acceso a la información que no se dispone, ni dispondrá en ninguna otra plataforma.

A pesar de que esta información se podría compartir con el área de RRHH para que llegue a todos los colaboradores, activos que no pudieron asistir a las juntas de integración y nuevos. No obstante Víctor Covarrubias se mantiene fiel a la idea de ser él quien comparte esta información con los colaboradores.

Para sumar a las acciones de culturización se solicitó a los integrantes más longevos de la organización que nutran de información a los más jóvenes por medio de un programa de mentorías. Esta acción fue implementada sin método, temporalidad o medición para determinar la efectividad, como muchas otras propuestas de la organización funciona con un par de colaboradores, pero a nivel general son pocos los que le han dado seguimiento.

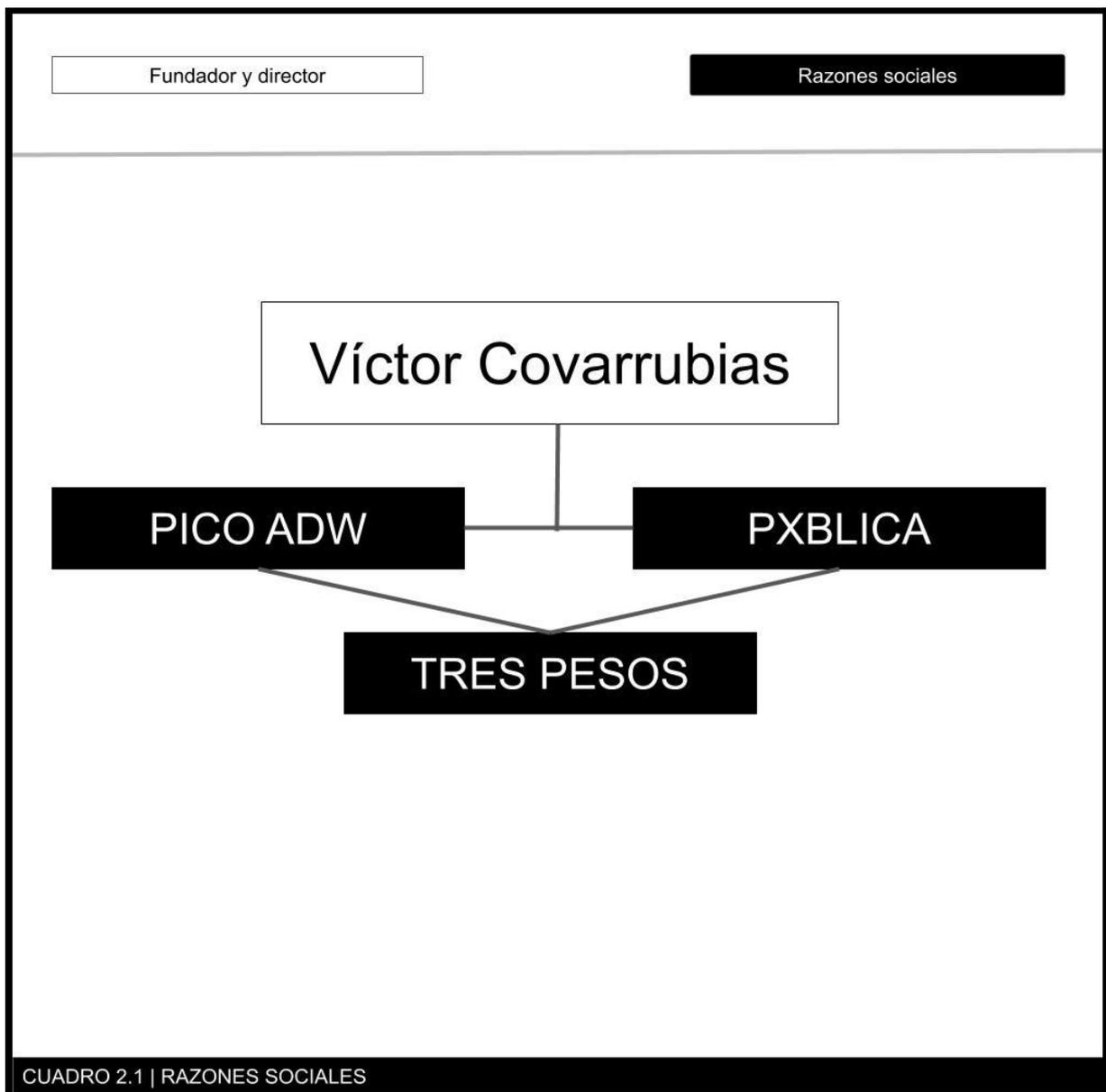
PICO no cuenta con documentos oficiales en los que se establezca la filosofía, normas o políticas de la empresa. En función de que esto no se estructure y convierta en un ritual de iniciación ni tenga una disposición total para que los colaboradores se integren, seguirá siendo turbio el entendimiento de los colaboradores por la apertura del discurso y su capacidad a interpretación.

Por ello la importancia de formalizar la identidad, los discursos y las acciones de la organización con el fin de brindar congruencia en “medida que las reglas, las instrucciones y las directrices dentro de la organización, estén formuladas por escrito.” (Ruíz Olabuenaga J., 2012, p- 81)

Algunas agencias cuentan con una intranet en la que se dispone dicha información, para que los colaboradores puedan acceder a ella en el momento necesario. PICO cuenta con la ventaja de que actualmente existen plataformas desarrolladas para estos fines de implementación casi inmediata, gratuita y disponible en la nube desde cualquier lugar. Se evalúan los escenarios probables para resolver la situación y se aterrizan en la propuesta de intervención del módulo 5.

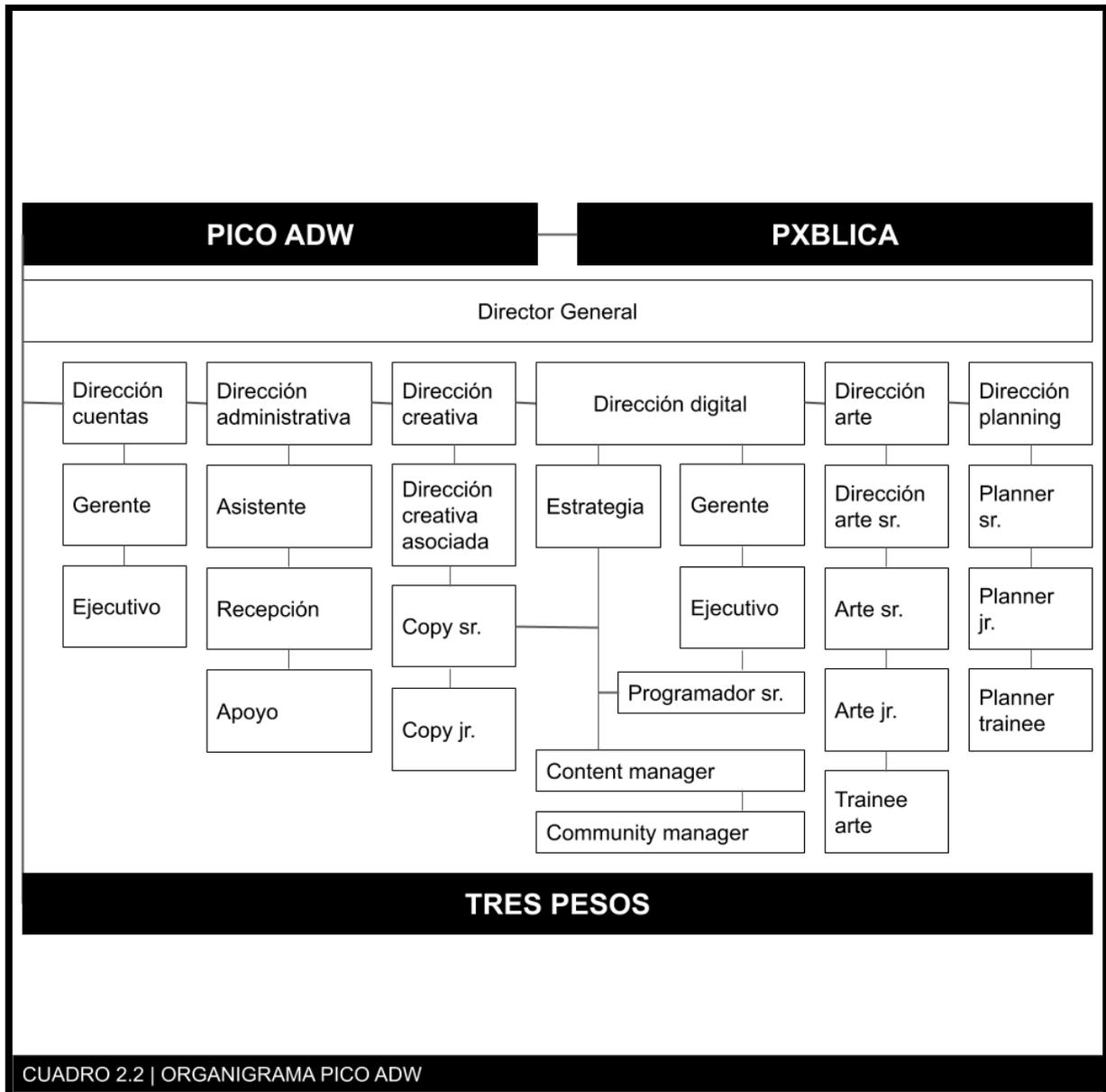
2.3. LOS FIERROS.ADW | ESTRUCTURA DE LA AGENCIA

Víctor Covarrubias es el dueño y director de la agencia PICO ADW que cuenta con tres divisiones: 1) PICO ADW agencia de creatividad, arte y diseño 2) AGENCIA PXBLICA (léase pública) de comunicación política y 3) TRES PESOS productora interna, como ya se planteó en el CUADRO 2.1.



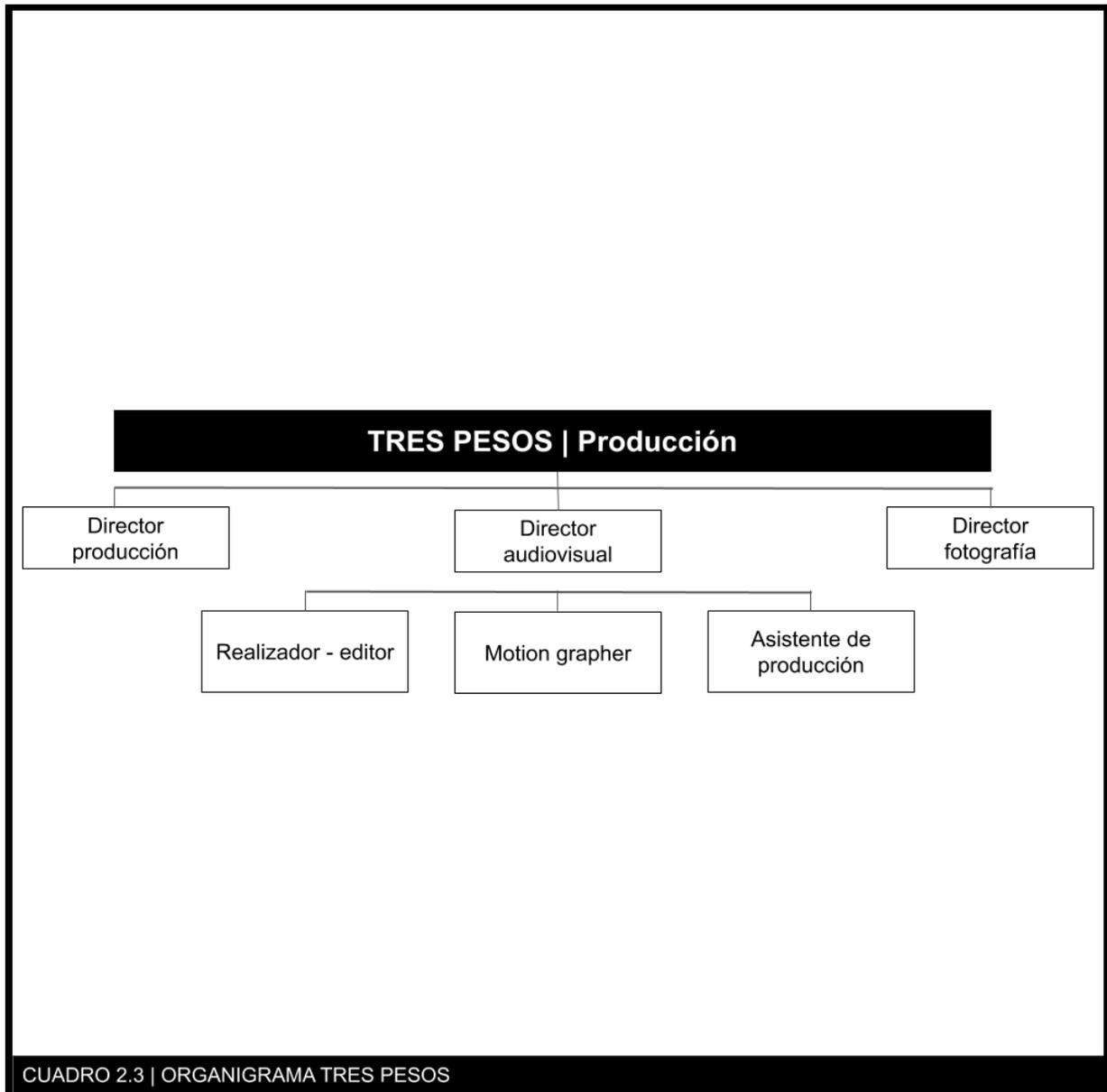
PICO ADW funciona bajo la dirección de Víctor Covarrubias, cuenta con 61 personas distribuidas en siete áreas: (1) cuentas, (2) creativo, (3) diseño, (4)

producción, (5) planning, (6) digital y (7) administrativo. Organizados de forma vertical por orden de responsabilidad como se esquematiza en el CUADRO 2.2.



La mayoría de los miembros de PICO ADW también trabajan campañas de comunicación política para AGENCIA PXBLICA: creativo y Tres Pesos en su totalidad, algunos miembros de arte y digital; y 2 personas de cuentas que dedican la mayor parte de su tiempo a atender clientes de comunicación política y participan poco o nulamente en las cuentas que no son proyectos políticos de la PICO ADW.

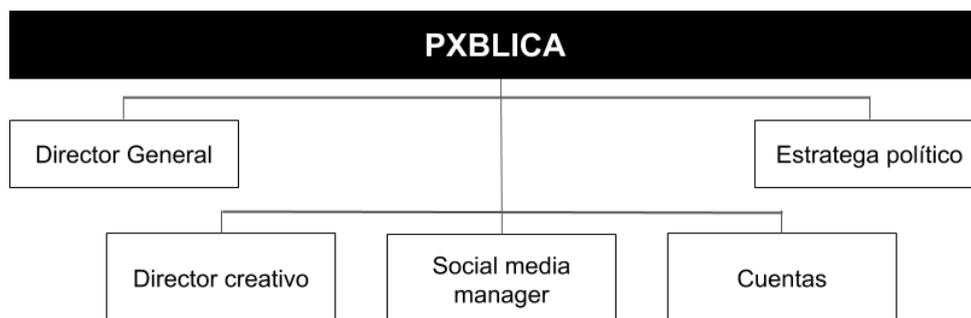
Tres Pesos es el área de producción que funciona como las otras áreas de la organización, responde a la creación de productos audiovisuales y animación de PICO ADW, PXBLICA y Víctor Covarrubias, pero se entiende como una empresa independiente a ambas agencias de comunicación. Véase CUADRO 2.3.



La productora está integrada por director (2), productor (1), asistente de dirección (1), editor/realizador (2) y animador (1).

Dos miembros de Tres Pesos fungen diferentes roles cuando trabajan en proyectos para PICO ADW o AGENCIA PXBLICA: 1) El Director Creativo General de la PICO ADW es el PRODUCTOR de Tres Pesos 2) Uno de los dos directores de Tres Pesos funge como creativo en proyectos de PICO ADW y AGENCIA PXBLICA.

AGENCIA PXBLICA comparte algunos empleados con PICO ADW y Tres Pesos es su proveedor de productos audiovisuales. Además cuenta con empleados propios, dedicados totalmente a las cuentas políticas: socio (1) y personal contratado como externo por temporalidad o proyecto. Véase CUADRO 2.4.



CUADRO 2.4. | ORGANIGRAMA PXBLICA

Los esquemas fueron realizados con base en información que brindaron los directores de área aunada a la experiencia del investigador ya que la agencia no cuenta con un documento formal en el que se estructure el organigrama.

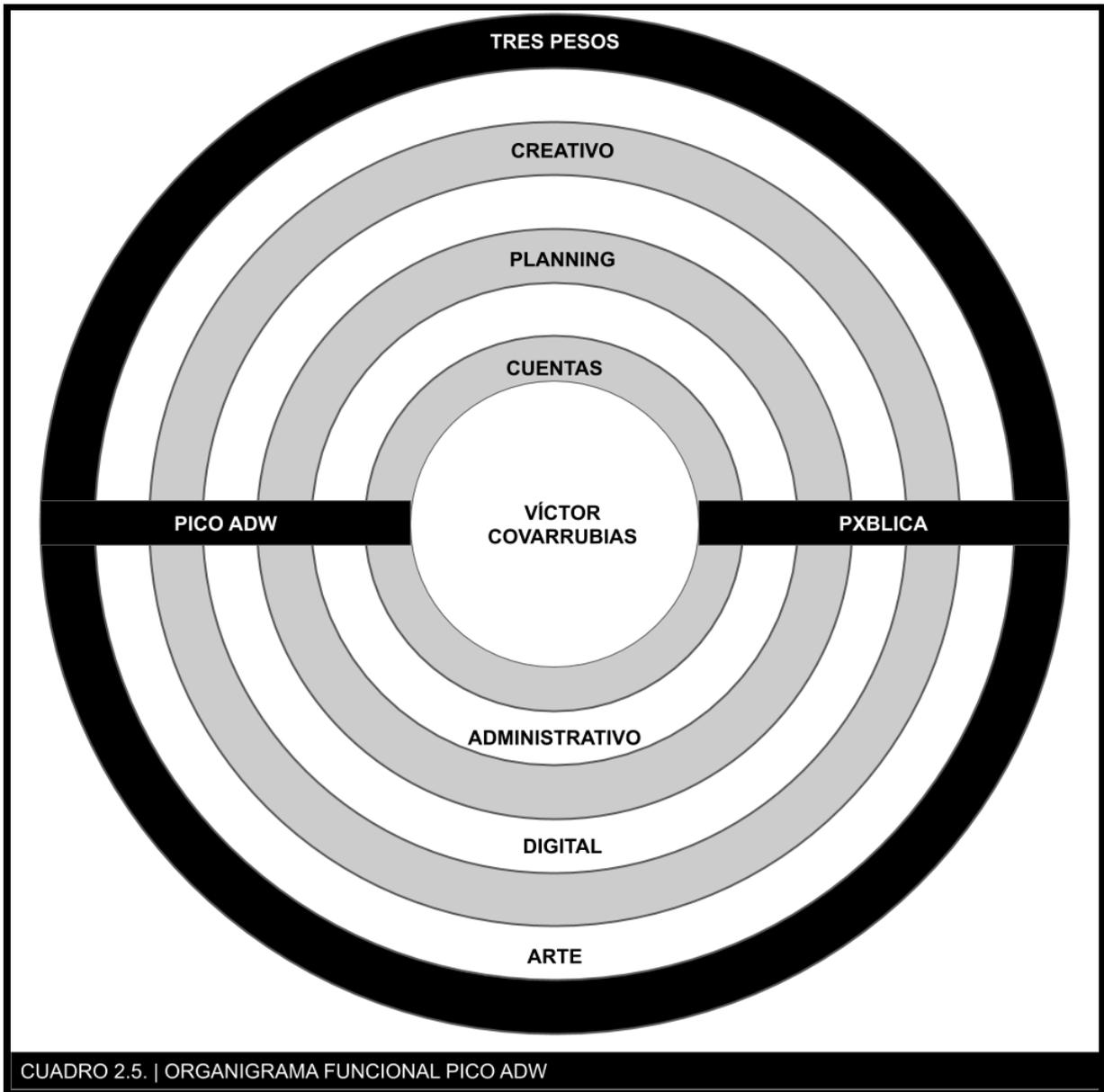
Esto resuelve en una falta de identidad laboral y establecimiento jerárquico confuso reflejado en la informalidad de la asignación de proyectos, líderes y operarios; mayor carga de trabajo para colaboradores que ejecutan las tareas de otros.

Como daño colateral se delega el talento de los miembros de la organización que suelen estar siempre en un estado defensivo, indiferente o de búsqueda de mejores oportunidades, lo que se traduce en costos energéticos, psicológicos, de tiempo y económicos para la agencia, que se analizan a más detalle en el módulo 3.

En el plano general de la organización, la falta de formalidad se convierte en un control total del director general de la agencia, por quien deben pasar todos los proyectos.

El control centralizado provoca retrasos, retrabajos o ejecuciones confusas que no siempre llegan al resultado esperado.

El funcionamiento real de la agencia se puede visualizar en el CUADRO 2.5.



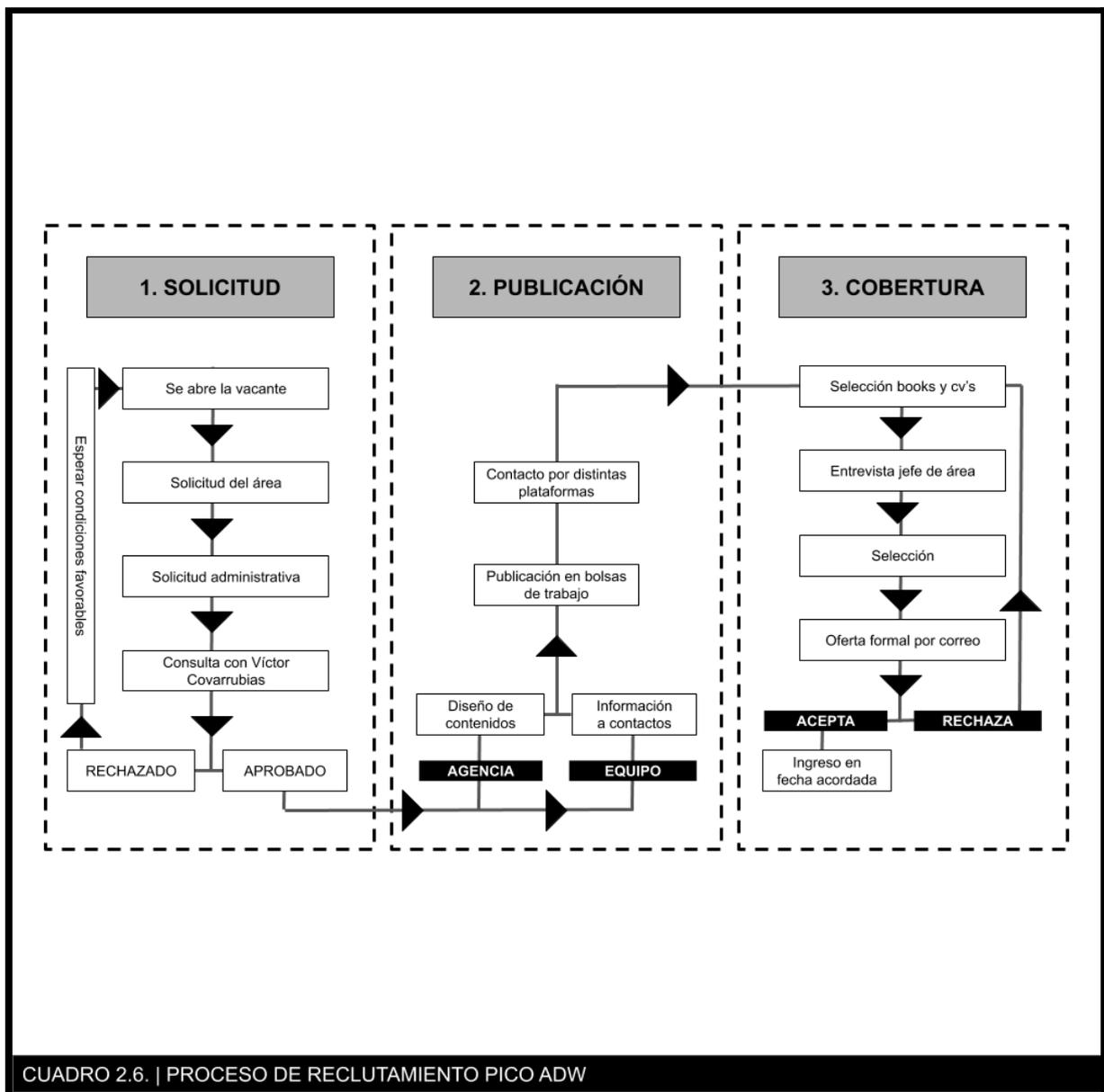
CUADRO 2.5. | ORGANIGRAMA FUNCIONAL PICO ADW

Esto complejiza la tarea de los miembros de PICO ADW, haciendo que los individuos tengan que cumplir más o menos tareas de las que exige su posición, en algunos casos, que ejecuten trabajo de otras áreas, teniendo responsabilidades superiores o inferiores a las acordadas en el organigrama o bajo la dirección de cualquiera de las dos agencias: 1) la de creatividad, arte y diseño o 2) la de comunicación política o; en casos muy particulares, a disposición del cliente sin mediación jerárquica por parte de los directivos.

2.4. SE BUSCAN PICOS | PROCESO RECLUTAMIENTO

PICO ADW no cuenta con un procedimiento formal establecido para el reclutamiento y selección de personal, pero los miembros de la organización tienen una estructura para realizar la solicitud, publicación y ocupación de un puesto nuevo o existente en la organización.

El proceso informal de selección de personal se describe en el CUADRO 2.6.



El proceso de reclutamiento y selección es el mismo para vacantes existentes o nuevas. Se divide en tres momentos:

1) SOLICITUD. Se abre la vacante, el superior directo del puesto disponible redacta el perfil y se encarga de solicitarlo al área administrativa. El director de área consulta con Víctor Covarrubias la viabilidad de la vacante. Si se rechaza la solicitud, el proceso se detiene hasta que haya condiciones para cubrir la vacante; si la aprueba se pasa a la segunda etapa.

2) PUBLICACIÓN. El jefe de área debe pedir a diseño los artes correspondientes para las plataformas donde se va a publicar la oferta. Mientras, contacta de forma informal a amigos y conocidos del medio para compartirles lo que la agencia está buscando. Una vez que se entregan los artes, se publican en las redes oficiales de la agencia y bolsas de trabajo en sitios web y plataformas de redes sociales. También se comparte con los miembros de la organización para que lo compartan entre sus contactos.

3) COBERTURA. A todos los interesados se les pide que envíen su book y curriculum vitae al jefe del área, éste hace una preselección, entrevistas y tomará la decisión del candidato que asumirá la posición. Si el candidato acepta se fija una fecha de entrada a inicio de quincena; si el candidato rechaza la oferta se reinicia el proceso desde la preselección.

Una vez que el nuevo miembro de la organización ingresa se le asigna un lugar, un equipo de cómputo y se le presenta de manera individual a todos los integrantes de la agencia.

El proceso se esquematiza con base en la experiencia del autor dado que el área de recursos humanos, recién integrada al equipo, no cuenta con este proceso definido porque, como tal, nunca se ha formalizado en la organización.

En pláticas informales, los colaboradores menciona en repetidas ocasiones que la rotación de personal en PICO ADW suele ser baja porque las personas que llegan buscan quedarse; no obstante, durante el periodo en que se presentó el nuevo proyecto de agencia y su implementación, varios miembros de la organización renunciaron y llegaron otros que no siempre cumplen con los requerimientos que la posición necesitaba y, por lo tanto, fueron despedidos en periodos cortos de tiempo.

También existen posiciones que son determinadas por Víctor Covarrubias quien contrata miembros de la organización de forma arbitraria, a veces sin que sea necesario o por motivos personales y de negocio, más que por las necesidades de la organización.

En la mayoría de los casos, las contrataciones se realizan con base en la percepción que tienen los involucrados del postulante, más que por sus actitudes y aptitudes para cubrir las vacantes.

Es importante formalizar los procesos de selección de personal con la ayuda de herramientas que permitan estandarizar las actitudes y aptitudes de los nuevos miembros de la organización para garantizar que cumpla con los requerimientos de la posición y, por lo tanto, que mantenga una relación a largo plazo con la empresa.

2.5. DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA

PICO ADW cuenta con 60 puestos, distribuidos como se muestra en la TABLA 2.2

TABLA 2.2. POSICIONES PICO ADW			
PUESTO	CANTIDAD	PUESTO	CANTIDAD
Dirección general	1	Creativo sr.	6
Dirección administrativa	2	Content manager	1
Dirección de cuentas	1	Arte sr.	10
Dirección creativa	1	Programador	1
Dirección de arte	3	Arte jr.	2
Dirección de planning	1	Asistente administrativo	1
Dirección digital	2	Trainee de arte	1
Dirección de producción	1	Trainee de planning	1
Dirección de fotografía	1	Community manager	4
Finanzas	1	Edición, realización	2
Gerencia de cuentas	5	Motion graphics	1
Dirección creativa asociada	2	Asistente de producción	1
Ejecutiva de cuentas	2	Apoyo administrativo	5
Planning sr	1	-	-
TOTAL			60

El miembro de la organización más longevo, después de Víctor Covarrubias es un colaborador del área de servicio a cargo de la administrativa, que cubre la posición de mensajero para la agencia desde hace diecisiete años.

Uno de los tres directores de arte cuenta con quince años en la agencia.

La siguiente generación de miembros de la PICO ADW con mayor longevidad cuenta con seis años, entre ellos se encuentran los directores creativos de la célula 1 y 2, el productor, la directora de arte de la célula 2 y otros miembros de los equipos de diseño y cuentas.

La mayor cantidad de colaboradores cuenta con menos de cinco años en la agencia.

Recientemente, el área de recursos humanos se encargó de describir las posiciones de cada uno de los puestos de la agencia como se enlistan a continuación:

- **Dirección General:** Administrar, gestionar y decidir sobre todas las áreas de la agencia.
- **Dirección Administrativa:** Encargado de administrar los bienes materiales, tecnológicos y económicos de la organización.
- **Dirección de Cuentas:** Administra, gestiona y decide sobre los procesos dentro y fuera de la agencia; da seguimiento a entregas y; es el contacto directo con cliente.
- **Dirección Creativa:** Administra, gestiona y decide sobre los mensajes comunicativos de producción y redacción. Trabaja de la mano con dirección de arte, dirección de cuentas y administrativo en toma de decisiones.
- **Dirección Arte:** Administra, gestiona y decide sobre los materiales comunicativos diseñados, ilustrados y animados que se producen en la agencia. Trabaja de la mano con dirección de cuentas, dirección creativa y producción en toma de decisiones.
- **Dirección Planning:** Administra, gestiona y decide sobre la estrategia con que se trabajan los proyectos a partir del brief de cliente. Trabaja de la mano con todas las direcciones.
- **Dirección Digital:** Administra, gestiona y decide sobre los proyectos que involucren estrategia digital, planeación de medios, community management y plan de medios digitales.
- **Dirección de Producción:** Administra, gestiona y decide sobre los productos audiovisuales y animados que se realizan dentro y fuera de la agencia. Trabaja de la mano con dirección creativa, dirección de cuentas, dirección de arte y dirección administrativa.
- **Dirección de fotografía:** Administra, gestiona y decide sobre la producción de los productos de foto fija y en movimiento que se realizan dentro y fuera de la agencia. Trabaja directamente con dirección de producción.
- **Finanzas:** Gestiona, coordina y ejecuta tareas relacionadas con los recursos económicos de la empresa. Reporta a dirección administrativa.

- **Gerencia de cuentas:** Supervisa, planea y da seguimiento a procesos de trabajo dentro y fuera de la agencia. Reporta a dirección de cuentas.
- **Dirección Creativa Asociada:** Supervisa, guía y administra los mensajes creativos de las piezas comunicativas que se generan en PICO ADW. Reporta al director general.
- **Ejecutiva de cuentas:** Ejecuta y coordina todos los procesos internos de la agencia. Reporta a Gerencia de cuentas.
- **Planning sr.:** Investiga, formaliza y expone información de forma estratégica con base en el brief de cliente para guiar los mensajes creativos, diseño y producción.
- **Creativo sr.:** Crea, redacta y ejecuta piezas comunicativas para plataformas tradicionales y digitales. Reporta la dirección creativa asociada.
- **Content Manager:** Investiga, estructura y redacta información para publicar en medios digitales.
- **Arte sr.:** Crea, boceta y diseña productos comunicativos visuales. Reporta a dirección de arte.
- **Programador:** Administra, gestiona y ejecuta proyectos de código HTML en back y front end. Reporta la dirección digital.
- **Arte jr.:** Crea, boceta y diseña productos comunicativos visuales. Reporta a arte Sr.
- **Asistente administrativo:** Administra, gestiona y ejecuta tareas de mantenimiento en la agencia. Reporta a dirección administrativa.
- **Trainee arte:** Crea, boceta y diseña productos comunicativos visuales. Trabaja medio tiempo y reporta a arte Sr.
- **Trainee planning:** Investiga, formaliza y expone información de forma estratégica con base en el brief de cliente para guiar los mensajes de creativo, diseño y producción. Trabaja medio tiempo y Reporta a planning sr.
- **Community manager:** Administra, monitorea y gestiona contenidos en plataformas digitales. Reporta a dirección digital y creativo sr.
- **Edición | realización:** Captura, procesa y edita material audiovisual para plataformas tradicionales y digitales. Reporta la dirección de producción y dirección creativa.

- **Motion Graphics:** Diseña, guioniza y anima en función de las necesidades de los productos audiovisuales que se generan para plataformas tradicionales y digitales. Reporta la dirección de producción y dirección creativa.
- **Asistente de producción:** Ejecuta todas las tareas necesarias en función de las solicitudes de una producción. Reporta la dirección de producción y dirección creativa.
- **Apoyo administrativo:** Ejecutan todas las tareas de mantenimiento, mensajería y atención al cliente dentro de la agencia. Reporta asistencia administrativa.

2.4. RECURSOS TECNOLÓGICOS

Los recursos tecnológicos son gestionados por el área administrativa. En la tabla 2.3 se enlista el último inventario aproximado con fecha enero de 2019.

TABLA 2.3. | INVENTARIO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS PICO ADW

EQUIPO	DESCRIPCIÓN	TOTAL
Laptops	Laptops Apple, modelos de 2008 a 2020.	55
Computadoras de escritorio	Equipos de cómputo con operación fija.	8
Apple TV	Dispositivos de streaming marca Apple.	4
Pantallas	Smart tv's en salas de juntas.	3
Teléfonos fijos	Equipos conectados en red con función de conferencia, altavoz y transferencia de llamadas.	24
Teléfonos celulares	Dispositivos móviles Apple.	6
Airport	Modems marca Apple.	5
Servidores	Punto de conexión a internet rentado por un tercero.	1
Bamboo	Tabletas de diseño con pluma.	22
Impresoras	Maquinas de impresión color y b/n.	4
Teclados inalámbrico	Teclado bluetooth marca Apple.	5
Mouse inalámbricos	Mouse bluetooth marca Apple.	8
Cámaras de seguridad	Circuito cerrado de audio y video.	6

Por mail, en pláticas informales, ante el administrador y en una lluvia de ideas que se adjunta más adelante en esta investigación, los colaboradores han expresado, en repetidas ocasiones, la pérdida de tiempo que implica contar con equipos con niveles nulos o inexistentes de mantenimiento. Sobre todo por cuestiones de actualizaciones y compatibilidad.

Otra observación sobre la situación del inventario de recursos tecnológicos es que no siempre está disponible o se encuentra incompleto, por lo que existen

colaboradores que, ante la comodidad, prefieren utilizar equipos propios que resuelvan las necesidades operativas.

Los miembros que trabajan, sobre todo para el área digital, disponen de medios personales para cubrir con sus labores al estar fuera de las oficinas. Todo costado de su salario.

Se busca dar mantenimiento en función de lo posible a los equipo. El proceso de revisión suele estar liderado por uno de los directores de arte quien solicita por mail la descripción de los conflictos que se han tenido con los equipos.

Los técnicos hacen la revisión de mantenimiento preventivo a equipos que lo requieran y las reparaciones específicas se quedan en una solicitud ante el área administrativa que no siempre resuelve a favor de los presupuestos.

Esto retrasa la operación y genera conflictos de tiempo porque las computadoras no encienden, las licencias se vencen, las computadoras no abren ciertos archivos o tardan demasiado en procesarlos o retrasa la actividad porque los miembros de la organización tienen que compartir aditamentos como pilas, wacoms o cargadores.

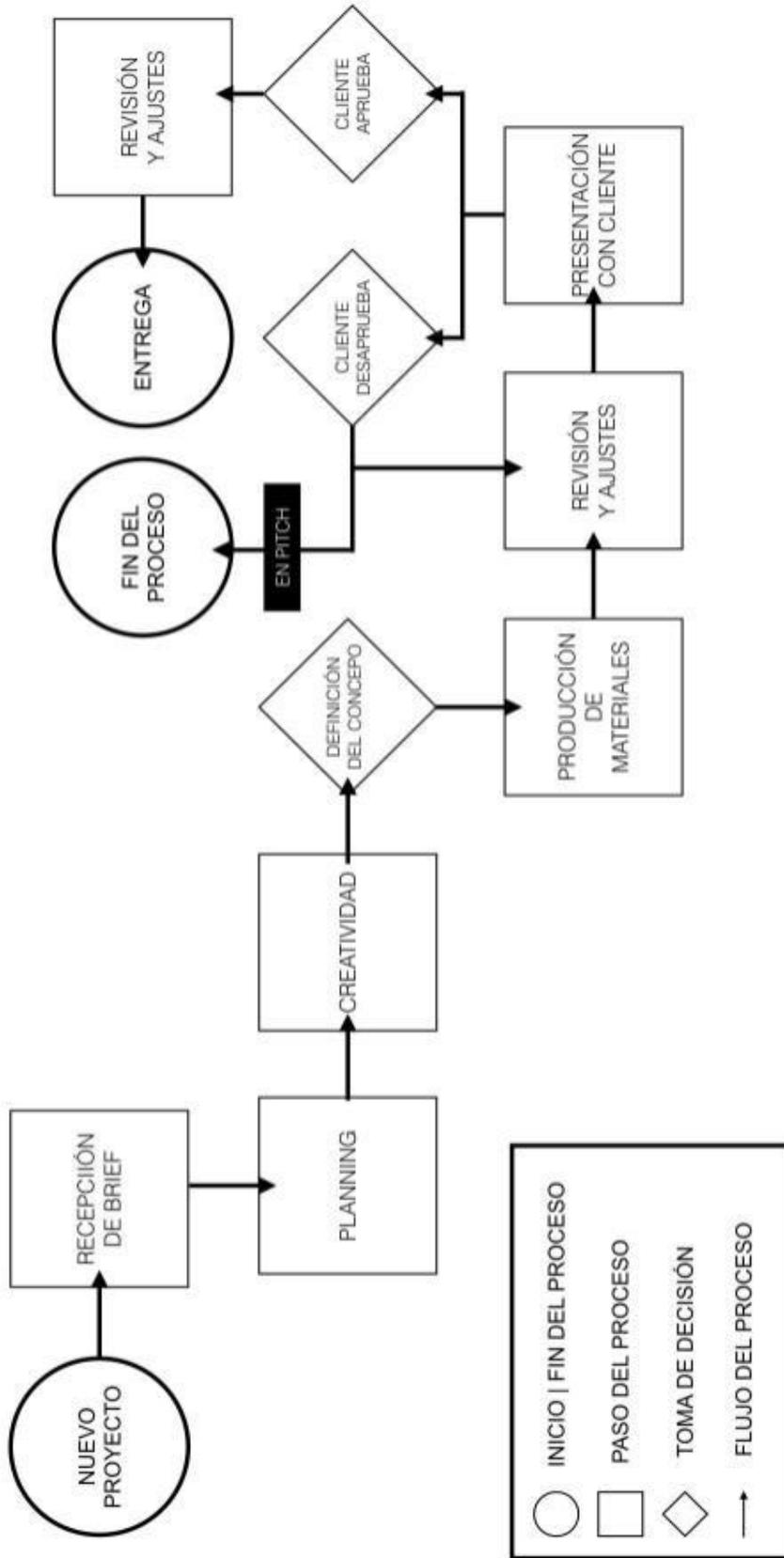
2.5. EL PROCESO CREATIVO

Los miembros de una organización están supeditados al cumplimiento de los objetivos y, por ende, al sistema normativo y burocrático de la empresa.

De acuerdo con Ruíz Olabuenaga, J. (2012) “esto da lugar a frecuentes conflictos de interés y, aún sin llegar al conflicto abierto, a la aparición de formas y procesos de comportamiento informal al margen de la legalidad formal de la organización” (p.74)

A continuación se describe el proceso de trabajo funcional y real de la PICO ADW, con el fin de identificar momentos críticos y cuellos de botella.

En el CUADRO 2.7. se muestra el proceso de trabajo ideal de PICO ADW, de forma general.



CUADRO 2.7. | PROCESO DE TRABAJO IDEAL PICO ADW

El proceso comienza con la junta de recepción de brief a la que asisten cuentas, planning y creativo. Se acuerdan fechas de reunión para presentar la primera parte del proceso que consiste en la estrategia y la creación del mensaje clave o concepto.

Se realizan las reuniones internas necesarias, hasta tener la aprobación del equipo.

Con base en los acuerdos se realiza una presentación con cliente.

En la segunda junta el cliente evalúa el trabajo estratégico y creativo. De esta junta puede haber dos resultados:

1) En caso de pitch: si cliente rechaza la propuesta, se termina el proceso; si lo aprueba, continúa el proceso.

2) En caso de clientes por contrato: se trabaja nuevamente la creatividad hasta que quede aprobada. Se ajustan fechas de entrega de materiales finales.

Los materiales finales se crean según el calendario de entregas planeado con base en la cantidad de piezas, plataformas, pauta y temporalidad del proyecto. El proceso termina cuando el material comunicativo está publicado sin errores gráficos, de ortografía, de edición, de planeación o de plataforma.

En realidad, el proceso de trabajo no suele darse de la forma en la que debería.

Dependiendo del proyecto a realizar se esquematiza un modelo de trabajo distinto que se adapta a diversos factores, para identificarlos se realizó una lluvia de ideas con un miembro aleatorio de cada área de la agencia.

a) ENTREGABLES. Aunque existe una estandarización en las especificaciones de los materiales que se producen en PICO ADW, la cantidad de producción hace complicado mantener claridad en las configuraciones finales a medios.

b) INVOLUCRADOS. Suele haber conflictos de comunicación en proyectos que involucran 1) muchos miembros internos en el equipo 2) otras agencias que trabajan bajo la dirección de PICO ADW y 3) un cliente con muchos tomadores de decisión.

c) FACTOR TECNOLÓGICO. Todos los materiales audiovisuales que se producen en PICO ADW son digitales, el proceso depende de: 1) programas y aplicaciones de programación procesamiento de texto, diseño y producción digitales 2) la condición en que se encuentren los equipos de cómputo, 3) el correcto funcionamiento de la red de internet.

d) CARGA DE TRABAJO. Los miembros de PICO ADW cuentan con cuentas asignadas de las cuales son responsables, pero existen proyectos adicionales que aumentan su carga de trabajo.

e) FACTOR HUMANO. La falta de algún miembro de la organización tiene que ser cubierta por personas que cuentan con otras responsabilidades, es conflictivo el espacio y su apertura la generar juntas simultáneas.

f) FACTOR ECONÓMICO. Mientras sucede el proceso de trabajo, se inicia el proceso administrativo que depende de sus propios factores.

g) FACTOR GEOGRÁFICO. Para asistir a las juntas de brief o toma de decisiones los miembros internos y externos de los equipos tiene que salir de o llegar a la oficina, que se encuentra en una zona de tráfico conflictiva.

2.6. COMO ES ADENTRO, ES AFUERA

Hasta este punto de la observación del módulo 2, se analiza la base ideológica, estructura, acción y medios que conforman PICO ADW y dan como resultado el mantenimiento del negocio que ha operado durante los últimos 24 años de forma constante.

Como todo negocio y, sobre todo en el nicho de la publicidad. La organización ha tenido momentos de altas y bajas por la constante movilidad de proyectos y personal que existe en la industria, no obstante se identificaron una serie de situaciones que influyen en el devenir de la agencia.

La filosofía de la agencia está bien determinada y es objetiva en los miembros de la organización, aunque existan aristas difusas por la no formalización y no disposición de la información por parte de los colaboradores.

La estructura, acción y atracción de talento se realiza de manera informal porque, hasta el momento la inclusión de personal y operación de la agencia no lo habían requerido. No obstante, la situación actual de la agencia hace necesario que estos procesos se formalicen con el fin de tener disponibilidad y claridad para los colaboradores, quienes reproducen y proyectan la imagen desestructurada que perciben de la agencia.

Se realiza la implementación del diagrama de Ishikawa para tener claridad sobre cómo los colaboradores perciben la imagen de la organización, las afectaciones que esta percepción tiene en la organización y los tópicos más relevantes a resolver desde la comunicación.

2.7. CONCIENCIA COLECTIVA, EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Si bien el proyecto de agencia nace en los intereses y personalidad del fundador y director del proyecto, la complejidad de una organización debería considerar la opinión de los colaboradores con la finalidad de crear un proyecto integral que permita lograr la trascendencia de negocio y mantener una plantilla de

trabajadores que, al ser parte de un clima laboral positivo ayudarán a que la organización alcance sus objetivos de forma más rápida y eficiente.

A continuación se presenta un diagrama de Ishikawa que se obtuvo con base en una sesión de brainstorming en la que participaron dos miembros de cada área de la organización, escogidos al azar.

De acuerdo con el DPTO. Organización Empresas y Marketing de la Universidad de Vigo (s.f.). Esta herramienta nos permite obtener un análisis “detallado y de fácil visualización, de las diversas causas que pueden originar un determinado efecto o problema.” (p. 1)

Los resultados se agrupan en siete secciones generales: hombre, método, ambiente, material, maquinaria y comunicación. Para identificar el problema principal: planeación y ejecución disociadas entre lo ideal y lo real, como se muestra en la FIGURA 2.1.

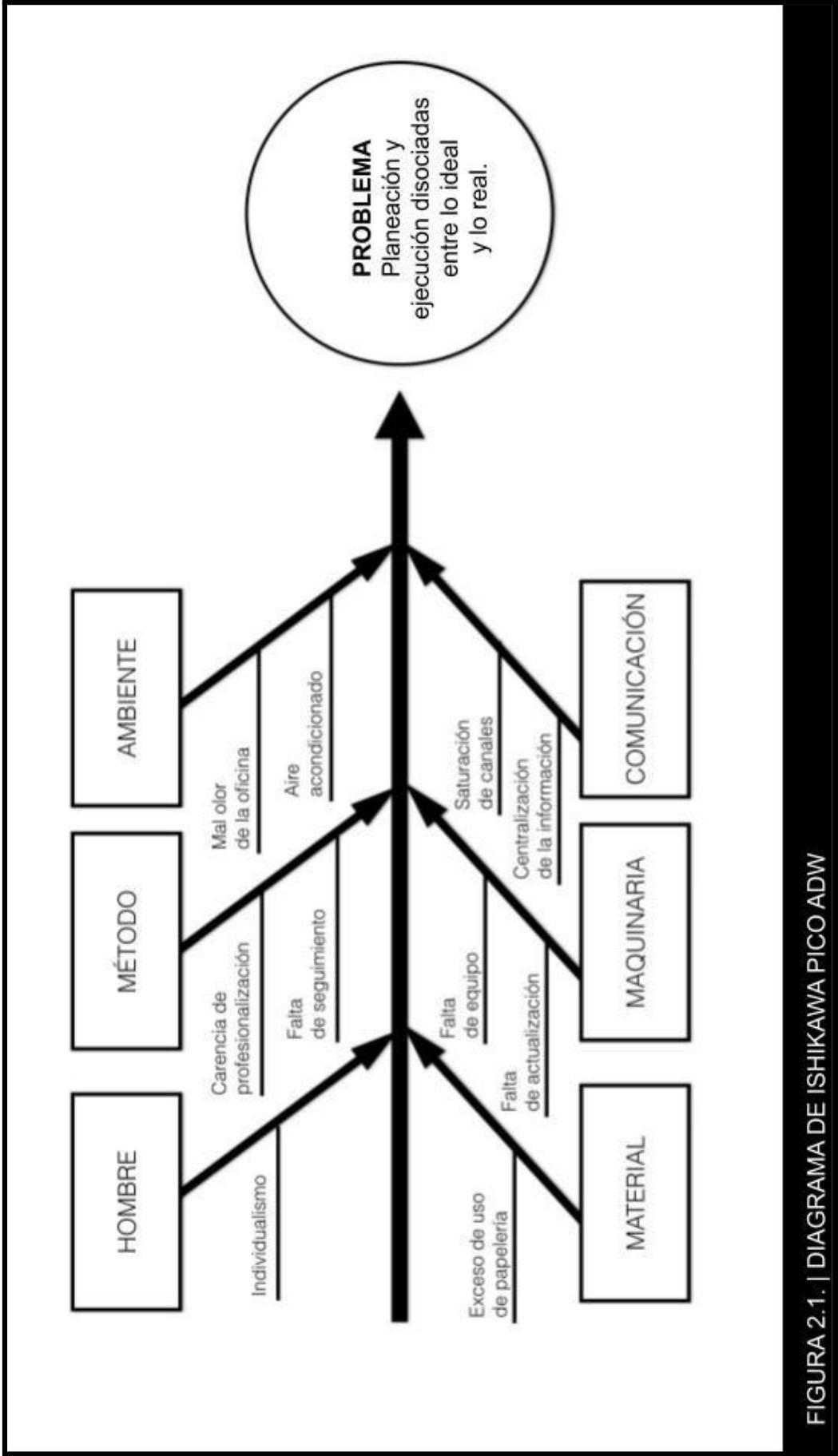


FIGURA 2.1. | DIAGRAMA DE ISHIKAWA PICO ADW

De las secciones generales se desprenden problemas específicos que se describen a continuación:

A. INDIVIDUALISMO: Los miembros de la organización suelen ver sus intereses, sobre todo en función de sus tiempos para cubrir necesidades personales dentro y fuera de la organización, sin considerar a los equipos. Sobre todo en posiciones de toma de decisiones o gestión de información.

B. CARENCIA DE PROFESIONALIZACIÓN: En todos los niveles existe un desconocimiento de causa de proyecto que muchas veces se traduce en propuestas poco relevantes, repetitivas o que le dan más valor a la visión de algún miembro directivo de la organización más que responder con eficiencia a los requerimientos del proyecto.

C. FALTA DE SEGUIMIENTO: Suelen establecerse iniciativas que arrancan, pero no tienen como tal una metodología por medio de la cual se entiendan los costos operativos, psicológicos, de tiempo y económicos que tienen para la organización.

D. FALTA DE CONTROL: Existe la costumbre de brindar fechas de entrega con base en las necesidades del cliente sin considerar las cargas de trabajo de los equipo ya sea por desconocimiento o capricho de quien determina la fecha.

E. CAMBIOS EN LA PRIORIDAD DE PROYECTOS: Como resultado del factor, los proyectos tienen que moverse en prioridad por entrega, lo que implica tiempo de negociación. En algunos casos se logra mover las fechas de entrega, en otros es necesario trabajar más de lo acordado, no siempre para resolver premuras justificadas, sino por defender la reputación de la agencia o sus miembros.

F. ENTREGA DE PROYECTOS SIN BRIEF: La informalidad en los procesos suele resolverse en trabajos inmediatos que no cuentan con una visión clara de la

solicitud, sino un bosquejo general o ideal sobre el que se trabaja, resultando en doble carga de trabajo o proyectos poco sustentables.

G. EQUIPO NO ACTUALIZADO: La sesión de equipos se da en función de antigüedad y jerarquía. Por lo que los miembros nuevos de la organización pueden llegar a trabajar con hardware desactualizado o que no cumple con los requerimientos para poder correr los softwares que implican su labor. Aunque los miembros más antiguos o de posiciones directivas cuentan con equipos nuevos y actualizados que, en ocasiones, superan los requerimientos de la posición.

H. EQUIPO LENTO: Aunque es un factor similar al anterior, responde al tiempo que tarda en operar el equipo, relevante para la renderización de artes gráficas y productos audiovisuales. Una limitante mandatoria cuya brecha de tiempo podría acortarse con equipos especializados al alcance de la organización.

I. SATURACIÓN DE CANALES: Para tener mayor control sobre los proyectos se realiza la alta de grupos de diferentes índoles. Algunos son sólo con los miembros involucrados en los proyectos, otros híbridos en los que están algunos, en los que se involucra el director general de la agencia se hace un grupo que lo incluye y, en ocasiones, puede haber grupos con cliente, proveedores o partners y en varias plataformas: whatsapp, slack, telegram o mail.

J. INFORMACIÓN OCULTA O PERDIDA: En ocasiones, por omisión o falta de organización, los encargados de dar flujo a la información retienen por mucho tiempo los proyectos y van disminuyendo el tiempo de acción que tienen los siguientes equipos en la cadena para que puedan efectuar su trabajo.

Para identificar qué conflictos tienen mayor frecuencia, se contabilizó la repetición de cada elemento identificado durante dos semanas. Los resultados se muestran en la TABLA 2.4.

TABLA 2.4. HOJA DE INSPECCIÓN PICO ADW				
#	CAUSAS	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3
1	Individualismo	5	6	11
2	Profesionalización carente	2	8	10
3	Falta de seguimiento	2	3	5
4	Falta de control con cliente	4	5	9
5	Cambio en prioridad de proyecto	13	10	23
6	Entrega de proyecto sin brief	4	1	5
7	Equipo no actualizado	9	6	15
8	Equipo lento	12	10	22
9	Saturación de canales	8	15	23
10	Información oculta o perdida	7	4	11
SUMA		66	74	134

De acuerdo con el documento “Gestión de calidad, la seguridad y el medio ambiente (4o ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL). El diagrama de pareto”, esta metodología:

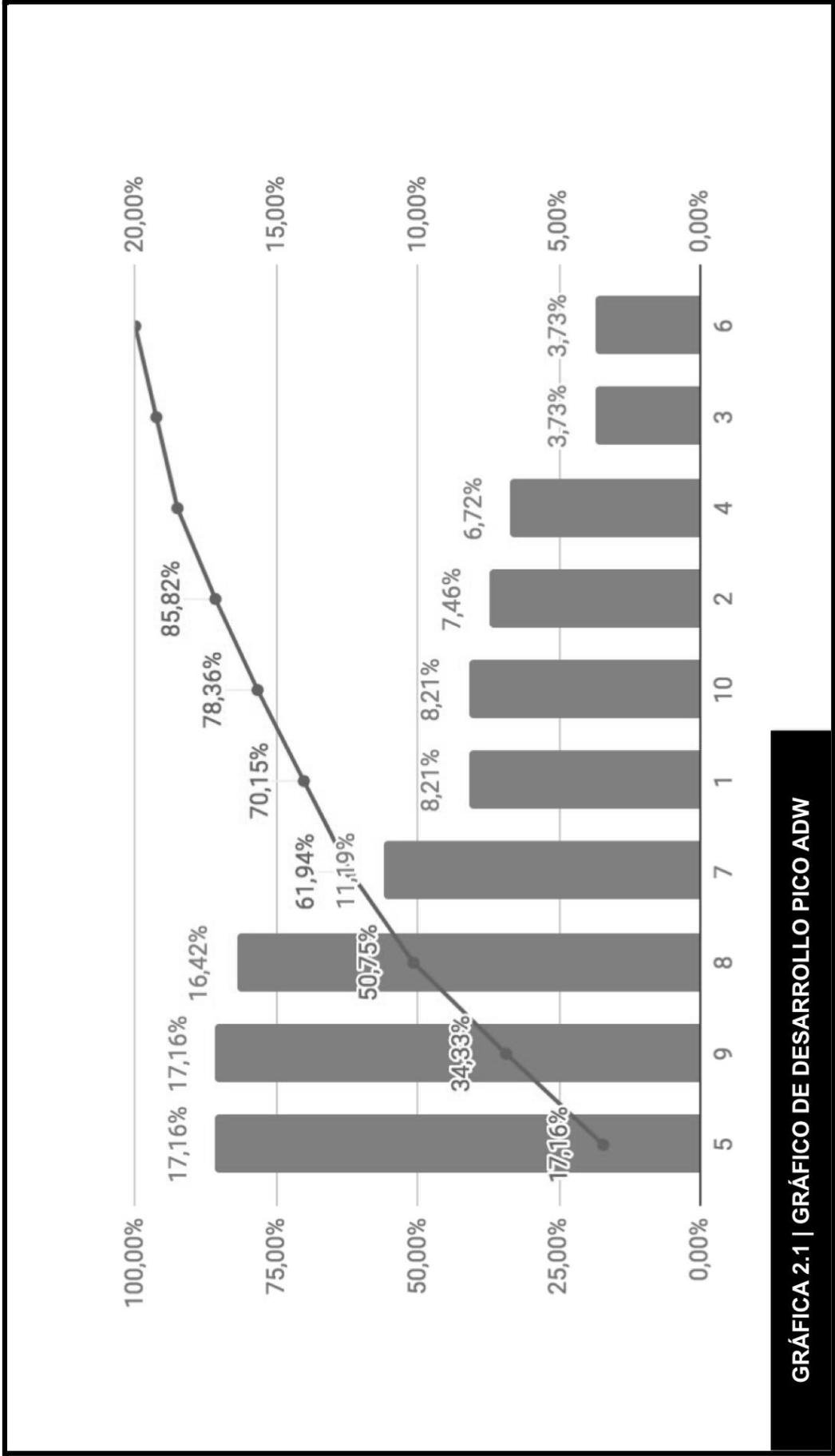
“Está basada en la “ley 80-20” o de “los pocos vitales y muchos triviales”, enunciada por el economista italiano Vilfredo Pareto a principios de siglo. Pareto se dio cuenta de que la mayor parte de la riqueza de Italia se concentraba en manos de una pequeña parte de la población, quedando el resto distribuido entre la mayoría. Aplicando este mismo principio, cuando dividimos las causas que explican un problema en la organización, si somos capaces de cuantificar su efecto (p.ej. en coste), nos daremos cuenta generalmente de que sólo con unos pocos factores se explica la mayor parte del efecto. Esto nos permite focalizar los esfuerzos en esas causas principales.” (p. 1)

Con base en lo descrito, se puede concluir que el actuar en los principales conflictos de la organización resuelve en resultados de alto grado de valor, en corto tiempo.

Para identificar los conflictos más relevantes se calcula la frecuencia individual, el porcentaje individual y acumulado, para obtener un valor estadístico con el que se determinan los tópicos que se pueden resolver de forma inmediata con el uso de herramientas comunicativas.

TABLA 2.5 ESCALA DE INSPECCIÓN PICO ADW				
#	CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE INDIVIDUAL	PORCENTAJE ACUMULADO
1	Individualismo	23	17.16%	17.16%
2	Profesionalización carente	23	17.16%	34.33%
3	Falta de seguimiento	22	16.42%	50.75%
4	Falta de control con cliente	14	11.19%	61.94%
5	Cambio en prioridad de proyecto	11	8.21%	70.15%
6	Entrega de proyecto sin brief	11	8.21%	78.36%
7	Equipo no actualizado	10	7.46%	85.82%
8	Equipo lento	9	6.72%	92.54%
9	Saturación de canales	5	3.73%	96.27%
10	Información oculta o perdida	5	3.73%	100.00%
SUMA		133		

Para detectar los tópicos más relevantes que se pueden resolver desde la comunicación, se grafican los datos organizados con los datos en el eje x, la frecuencia en el y derecho, el acumulado en y izquierdo. Gráfica 2.1.



GRÁFICA 2.1 | GRÁFICO DE DESARROLLO PICO ADW

Las tres causas destacadas son: cambio en la prioridad de proyectos, saturación de canales y equipo lento. Todos con una repercusión importante en el proceso creativo, que se traducen en pérdidas para la agencia y estados de ánimo negativos para los colaboradores que se angustian ante la premura de las entregas en comparación con las capacidades de sus herramientas de trabajo que si bien, logran el objetivo, podrían hacerlo de mejor manera.

2.8. CHIQUITA, ORGANIZADA Y ORGANIZANTE

La filosofía de PICO ADW está bien constituida y arraigada en la organización. El conflicto detectado está en la forma en que se comunica, la frecuencia con la que se hace, los medios y las metodologías.

Al momento, la filosofía de la organización está armada en el ideal, pero no todos los colaboradores la conocen, por lo que la educación de los nuevos miembros se presta a interpretaciones personales que son heredadas de generación en generación según el miembro que comparta la información.

Como se mencionó con anterioridad, en palabras de Ruiz Olabuénaga (2012), la formalización por escrito ayuda a dar forma a las bases de la organización que deben ser compartidas con los miembros de forma clara y didáctica.

Esto resuelve en una menor cantidad de errores a la hora de operar y a que el colaborador se identifique con la organización, no por la imposición de la figura que implica el poder, sino por el conocimiento de causa de sus acciones.

PICO ADW se ha desarrollado en función del contexto. Las exigencias le han provocado diversos ajustes a nivel organizativo que se refleja en las actividades y jerarquías de los miembros de la organización que nunca ha sido estipulada como tal.

La falta de profesionalización y liderazgo que se identificó en este módulo resuelve en proyectos sin dirección que terminan cumpliendo con los requerimientos de las solicitudes, pero muchas veces no tienen el efecto requerido por la empresa para mantener las relaciones a largo plazo.

Las repercusiones de esta situación son descritas y analizadas con más profundidad en el módulo 3.

A nivel de procesos, la agencia se muestra vulnerable ante la búsqueda de personal por la manera en que se toman las decisiones para integrar a nuevos miembros en la organización, sumado a que las adquisiciones se hacen por medio de la percepción personal de colaboradores que, no siempre cuentan con la capacidad para determinar si una persona cubre con los requerimientos específicos de un perfil o no.

Se buscará formalizar el proceso en la propuesta de intervención con el fin de mantener mejores relaciones laborales con los nuevos integrantes y, con ello, disminuir los costos de fuga de personal.

Las agencias boutique ofrecen servicios a la medida, pero eso no les impide tener una cartera de servicios definidos con base en las tendencias de solicitud de los clientes.

En tiempos recientes se implementó una metodología de acción por medio de órdenes de trabajo que activa el área de cuentas. Esto con el fin de tener control sobre proyectos, personal y tiempo para definir la rentabilidad de las acciones.

La medida fue implementada, se dio seguimiento un par de semanas y en algún momento se dejó de pagar la licencia de la plataforma con la que se gestiona la propuesta, por lo que se retomó la estructura original de solicitud por correo electrónico.

Si bien, la acción tiene la intención de corregir ciertos errores que se cometen en la operación, finalmente se disocia con los requerimientos del proceso creativo y, por tanto, genera pérdidas económicas y de tiempo para la organización.

Más que tener un control de las acciones es relevante tener una radiografía general basada en la experiencia, que permita ejecutar de forma más eficiente en el presente, consideré las necesidades del cliente y las capacidades de los equipos.

Actualmente la agencia se encuentra en un transición entre la que se incluye la apertura de oficinas en Florida, Estados Unidos. Cuando las condiciones de Paseo de las Palmas sigue mostrando una serie de convulsiones que deben ser resueltas con la conciencia de que se pueda automatizar e implementar en cualquier otro lugar, para garantizar la baja en costos operativos.

No resolver estos vacíos puede definir el éxito o fracaso del nuevo emprendimiento y, el mantenimiento estable de la organización en el presente.



MÓDULO 3 | COLABORADORES Y GRUPOS DE PICO ADW

Relaciones entre individuos y grupos

| Actos y actores | Grupos | Discrepancias | EPC | Síntomas | Diagnóstico |

En este módulo se:

- Analizan los patrones de relación entre grupos e individuos para identificar las situaciones conflictivas entre ellos que pueden ser resueltas desde la comunicación.
- Aplican herramientas para identificar incidentes críticos y discrepancias desde la comunicación.
- Identifican las patologías que afectan la operación de la organización para proponer un plan de trabajo que disminuya los costos negativos de los conflictos.
- Diagnostica el costo beneficio en función de la interacción de los grupos de la organización.

3.1. ACTOS Y ACTORES

La comunicación es una herramienta de gran valor para que la organización pueda lograr sus objetivos y mantenerse vigente ante su contexto, en función de su identidad, valores y estructura.

El objetivo de esta investigación es lograr que los colaboradores y públicos de PICO ADW cuenten con una visión unificada de la cultura organizacional por medio de establecer los mensajes correctos en los canales adecuados.

Para ello, es necesario contemplar también a los individuos y sus relaciones desde la comunicación, entendida como una “acción que por medio de mensajes genera cambios en el entorno de la organización”. (Moles y Rohmer, 1983)

Bajo esta premisa se puede considerar que los individuos de la organización se convierten en factores de cambio al interactuar como entidades individuales y como grupos.

Esta interacción detona consecuencias que tienen un costo en la organización en cuatro niveles: temporal, energético, psicológico y económico.

COSTO TEMPORAL

De acuerdo con Moles, A. y Rohmer, E. (1983): “Todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo” (p. 50).

Esto implica entender el tiempo como una “cantidad que se consume” (Moles, A. y Rohmer, E. 1983) y, por lo tanto, con un valor, que si bien puede ser abstracto, tiene significado para el individuo en función de sus intereses personales, que pueden ser a veces más gratificantes que los valores económicos.

Uno de los problemas identificados en el módulo anterior fue la disposición del tiempo de los colaboradores en función de dos causas: 1) cambio de prioridad en los proyectos y 2) equipos lentos.

En diversas pláticas informales, los colaboradores de la organización han mostrado su inconformidad ante la disposición de su tiempo fuera de los horarios de trabajo establecidos por contrato; no obstante, cabe aclarar que en las entrevistas de trabajo se informa a los colaboradores que, a pesar de que exista un horario definido los proyectos a veces requieren de una mayor disposición de tiempo.

Esta inversión no es remunerada de forma económica, pero se compensa con ciertos beneficios que la organización otorga a los colaboradores con disposición a quedarse en la agencia.

Sin embargo existe inconformidad de los miembros de la organización que perciben ese sacrificio como coartar su capacidad de decisión ante la disposición de su tiempo y, la molestia principal radica en que, a pesar de parecer que la disposición total de los colaboradores es consensual, realmente no es así.

A principios de 2019, el área administrativa implementó medidas para lograr que los colaboradores cumplieran con sus horarios de oficina, para evitar que los retardos y ausencias generaran conflictos en las entregas.

Entre las medidas se encontraba el alta de actas administrativas en caso de llegar más de 30 minutos tarde y la medida rigurosa en que se instauró la baja definitiva si se acumulaban 3 actas.

La medida funcionó durante un periodo no máximo de tres meses.

De forma más reciente se ha solicitado a los directores de área que implementen medidas para que los colaboradores cumplan con sus horarios de trabajo, ninguna está pensada en cambiar la retribución que tiene el colaborador, sino al contrario, castigar con mayor rigor sus omisiones.

Actualmente el área de Recursos Humanos se encuentra desarrollando una propuesta de intervención para lograr que los miembros lleguen a tiempo, en función de reactivar los horarios saludables de la agencia.

COSTO ENERGÉTICO

Moles, A y Rohmer, E. (1983) reflexionan sobre el costo energético de las acciones bajo la consideración del “término energía en el sentido físico químico, en el sentido del número de kilómetros o de kilovatios/hora consumidos o economizados, o incluso consumidos en miras de un ahorro posible” (p. 52), y las clasifica en dos grupos: 1) Individuales | colectivas y, 2) cercanas | lejanas.

En el caso de los conflictos encontrados en el capítulo anterior, se puede ejemplificar la noción de costo energético por medio de la saturación de canales. PICO ADW que usa a conveniencia las plataformas de comunicación formales e informales.

Todos los colaboradores cuentan con una cuenta de correo electrónico como principal y único canal oficial de comunicación. Por la naturaleza de los proyectos y la premura en que se debe responder a las necesidades de los clientes, la agencia ha ido enfocando la comunicación a plataformas de gestión de proyectos como Trello y Slack.

Además de la comunicación externa, se tiene contacto con cliente principalmente por Whatsapp.

En ocasiones, los proyecto cuentan con equipos independientes que sólo se relacionan por medio del encargado de proyecto, lo que provoca que se creen varios chats para un mismo proceso.

Esto hace que la comunicación se mantenga desordenada e informal. Como consecuencia los colaboradores deben invertir su energía en revisar más de una conversación para identificar los mensajes que le corresponden, además de tener que verificar en todas las plataformas para confirmar que no haya indicaciones o documentos que se hayan omitido en otros canales.

Este esfuerzo se traduce en indiferencia, desgaste o pereza por parte de los colaboradores que terminan por esperar a que las solicitudes se hagan urgentes y las personas encargadas del proyecto les brinden información, que de haber estado organizada en una sola plataforma, tendría una accesibilidad más congruente para todo el equipo.

COSTO PSICOLÓGICO

Las acciones que los colaboradores realizan en función de las necesidades de la organización, provocan en ellos un esfuerzo que se ve reflejado en su psicología.

De acuerdo con Moles, A y Rohmer, E. (1983), los individuos deciden en función de si “es bueno para mí” o “es malo para mí”, porque toda acción que tenga un costo para él, debe representar un beneficio mayor, una utilidad que mayor al costo general de los recursos que invierta.

En PICO ADW se busca incentivar el crecimiento personal de los colaboradores por medio de la inversión en sus intereses y el cuidado de su persona. Hay diversas acciones que buscan mantener la salud emocional y psicológica de los colaboradores.

Entre estas acciones está el ritual de celebración de cumpleaños que comienza el primer día de cada mes, cuando el área administrativa comparte un calendario en el que se coloca la caricatura de cada miembro de la organización que cumpla años en el mes corriente y se señalan las festividades o fechas conmemorativas.

Posteriormente, al final del mes, se convoca a todos los miembros de la agencia para partir un pastel y celebrar a los cumpleaños.

Durante los próximos días, la agencia se encarga de darles un regalo personalizado con un valor no mayor a \$1,000.00.

Adicional, los colaboradores pueden solicitar a sus superiores apoyo económico parcial o total para la inscripción a opciones académicas que le permitan mejorar en las actividades que desarrolla dentro de la agencia, previa aprobación de presupuesto.

De acuerdo con experiencias de colaboradores, la agencia puede pagarte un curso para dejar de fumar en caso de que lo desees. La agencia se preocupa por demostrar a sus empleados que son importantes para ella y así mantener una relación emocional saludable, no obstante, como sucede con el costo temporal, los colaboradores mantienen una actitud renuente de tensión en función de la falta de formalización de PICO ADW.

Esto como resultado de la desatención en casos específicos, negación de los beneficios o implementación arbitraria en la sesión de los mismo que suelen recaer y ser aprovechados casi siempre en función de cubrir necesidades emocionales antes que las racionales.

En los últimos meses, el área de recursos humanos realizó varias entrevistas semiestructuradas con todos los miembros de la organización para identificar conflictos de clima organizacional y crear una estrategia para mejorarlo.

COSTO ECONÓMICO

PICO ADW es una agencia de publicidad que mantiene una relación empleado - empleador por medio de un contrato en el que se define que los colaboradores ocupan una posición en la organización durante cierto tiempo a cambio de una remuneración económica que depende de la posición en la que sea contratado.

El salario de un colaborador de la agencia debe garantizar, al menos, que se cubrirán las necesidades básicas para poder cumplir con su trabajo como transporte, vestido, casa y alimento.

Por ello, el costo económico de las acciones toma relevancia. De acuerdo con Moles A. y Rohmer, E. (1983): “el ser actúa con el mínimo costo, integra la cisión de su acción dentro de un “sistema métrico”, sea de una forma intuitiva, sea de una forma explícita, incluso a nivel de los microcomportamientos del cerebro o del cuerpo.”

En función de que el “sistema métrico” es el económico, se entiende que los colaboradores buscarán tener un beneficio mayor al que implica su trabajo.

De acuerdo con pláticas informales con ex trabajadores de la agencia y publicistas de la industria, los salarios de PICO ADW se encuentran sobre la media de las agencias de publicidad.

A pesar de ello, los colaboradores mantienen una visión aislada en la que se comparan los salarios y beneficios económicos de forma interna.

Al momento, la agencia no cuenta con un sistema para determinar la repartición de los beneficios económicos que reciben los empleados adicional a su salario.

En pláticas informales con los colaboradores y con base en la experiencia del investigador se identifican conflictos al momento en que la agencia debe remunerar inversiones que hace el personal como pagar un UBER para asistir a una junta o pagar los viáticos de proyectos en los que, por premura, no se considera dentro del presupuesto.

Esto suele generar inconformidad en los miembros de la organización quienes argumentan las dificultades de hacer ese tipo de gastos que complican su administración.

En un segundo plano, la agencia busca incentivar estas acciones de los colaboradores con el pago de comidas en horarios extraoficiales, la sesión de ciertos insumos cerveza en ciertos días de la semana o invitaciones a actividades exclusivas, que no siempre generan la sensación de tener un intercambio justo entre los colaboradores, además de terminar frecuentemente en conflictos por el descontrol de ciertos colaboradores que sobrepasan los límites permitidos por la agencia.

Lo que destaca del análisis previo es la inconformidad presente en el sistema de valor que, de acuerdo con la lectura siempre es beneficioso para la agencia que obtiene una mayor inversión de los colaboradores a cambio de aumentar rentabilidad sin obtener lo considerado como justo y, en caso de obtenerlo, suele

estar predestinado a un grupo exclusivo de la organización al que no todos tienen acceso.

3.2. GRUPOS

De acuerdo con Olmsted M. (1996), un grupo es: “una pluralidad de sus individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento en común de importancia”. (p. 17)

Estos pueden ser primarios o secundarios, dependiendo de su nivel de relación.

“En el grupo primario los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales. Poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en los cálculos” Olmsted M. (1996) (p. 11)

En el grupo secundario “las relaciones entre miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales.” Olmsted M. (1996) (p.13)

La célula 1 de PICO ADW está constituida por 13 miembros de la organización, de cinco áreas y, como las otras células, se relaciona de forma directa con todos los miembros de Administrativo y Producción.

En la Figura 3.1. se describen las relaciones laborales positivas y conflictivas de los grupos secundarios que conforman la célula 1 de PICO ADW.

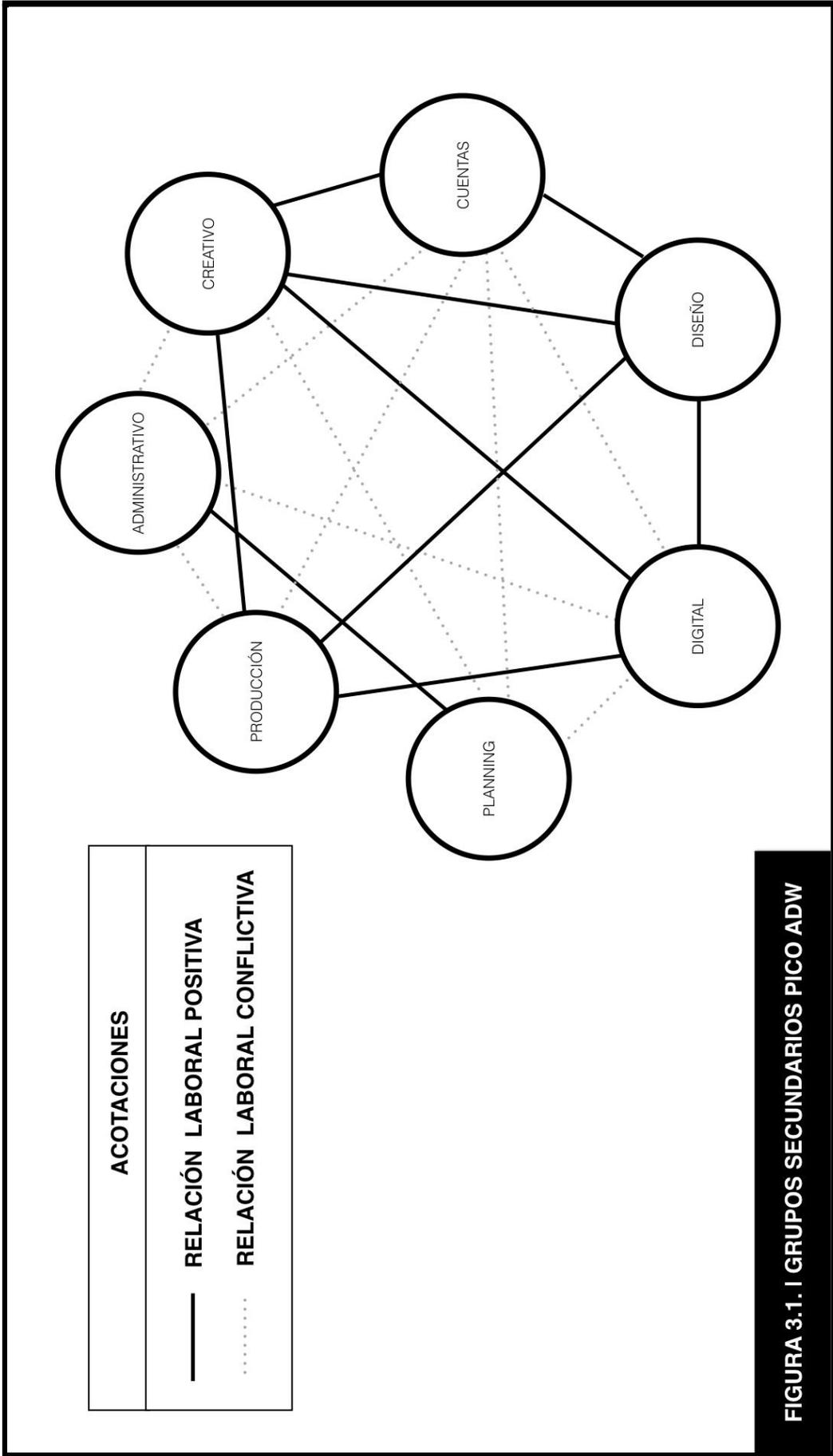


FIGURA 3.1. | GRUPOS SECUNDARIOS PICO ADW

Los grupos secundarios con mayor conflicto en relación al grupo son planning, administración y cuentas.

Los grupos primarios de la célula 1 de PICO ADW se dividen en 10:

- 1) Directivos cuentas, creativo, arte y digital
- 2) Seniors arte y creativo
- 3) Juniors digital y arte
- 4) Planning seniors y trainees
- 5) Realizadores y editores
- 6) Productor de Tres Pesos
- 7) Personal de servicio
- 8) Personal administrativo
- 9) Colaboradores del piso 3
- 10) Diseñadores de apoyo

En la Figura 3.2. se describen las relaciones sentimentales positivas y conflictivas de los grupos primarios que conforman la célula 1 de PICO ADW.

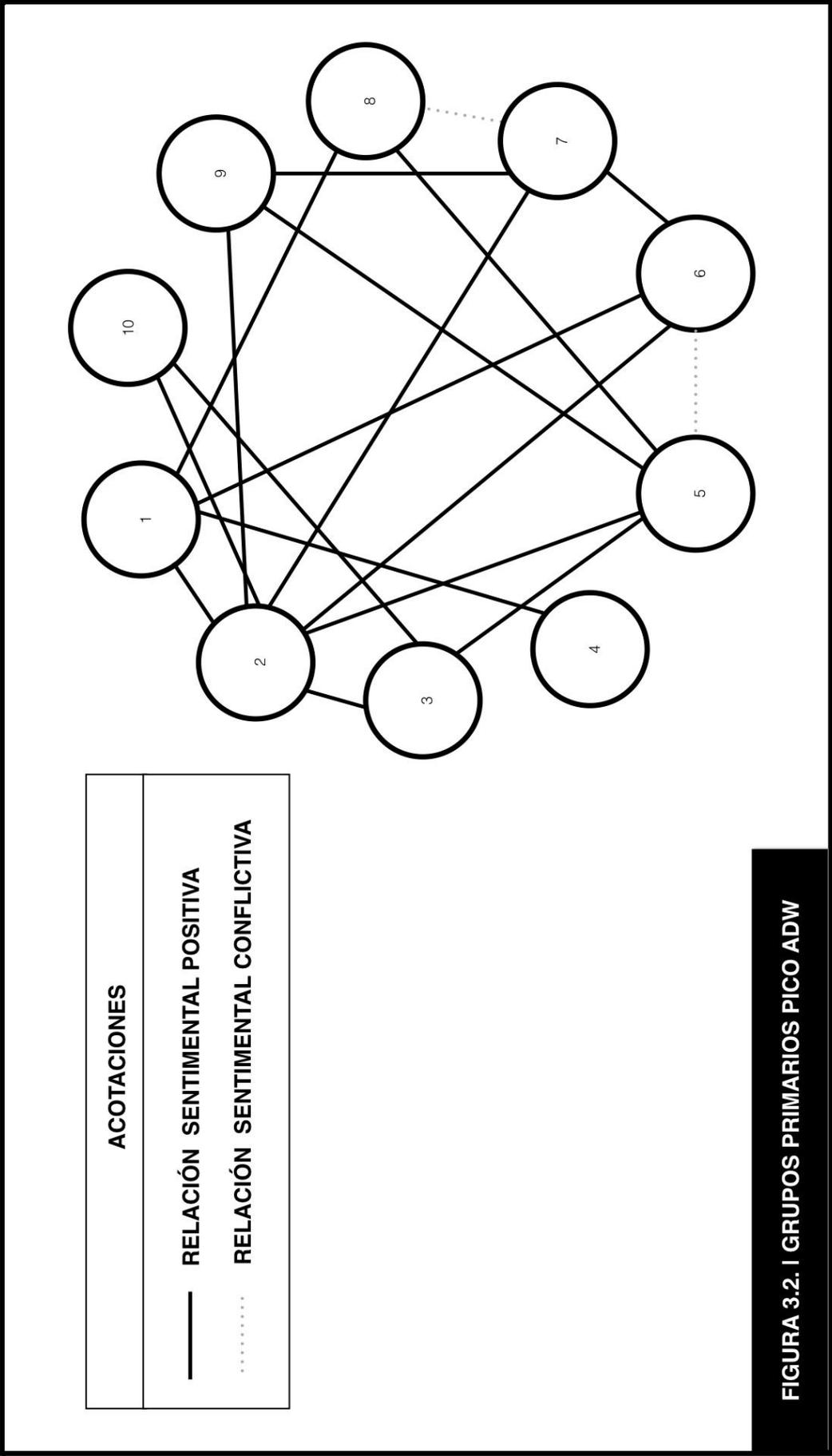


FIGURA 3.2.1 GRUPOS PRIMARIOS PICO ADW

En la figura 3.2. resaltan dos relaciones sentimentales conflictivas entre: realizadores y editores con el productor y entre el personal de servicio y el personal administrativo.

Las relaciones entre los grupos suelen ser conflictivas en orden a las carencias en los procesos mencionadas con anterioridad. La opinión recurrente de los miembros de la organización deriva en afinidad a nivel personal y cuestionamientos a nivel profesional con relación a las circunstancias operativas, de poder y liderazgo.

3.3. DISCREPANCIAS

De acuerdo con Pérez, J (s.a.) “la incomprensión es una fuente de problemas”. Por ello identificaremos los incidentes críticos en la PICO ADW, definidos como: “reportes o descripciones que la gente hace de sus propios comportamientos, los cuales son grabados y clasificados de acuerdo a su efectividad para alcanzar el desempeño deseado” (Pérez J., s.a.)

Para ello se usaron 2 técnicas: 1) incidentes críticos y 2) la escala preferencial de comunicación.

INCIDENTES CRÍTICOS

Para el 1 de julio de 2019, el área creativa de PICO ADW contaba con 9 colaboradores: 4 directores asociados (DCA), 4 senior (CS) y 1 redactor de apoyo (RA).

El 12 de julio despidieron a uno de los DCA, ocho días después renunció el segundo. Esto dejó al equipo con 6 elementos.

El 19 de julio renunció uno de los CS.

El 22 de julio Víctor Covarrubias convocó a los 6 creativos aún presentes a una junta donde anunció que se encontraría de vacaciones durante tres semanas, y uno de los DCA por 2. En la reunión se mencionó la imposibilidad de reaccionar ante la crisis, por lo que se tenía que cubrir el trabajo de los miembros faltantes con los presentes.

A partir del 3 de agosto de 2019, el área creativa respondió por todas las cuentas de la agencia con un DCA, 3 CS (el primero con tres años de antigüedad en la agencia, el segundo con 2 y el tercero con un mes) y el redactor de apoyo.

En la reunión con Víctor Covarrubias se acordó que los 2 CR con mayor antigüedad estarían operando como DCA, Y el RA y el CS adicionales operarían bajo su gestión.

En el periodo comprendido entre el 1 y el 11 de agosto se solicitó un pitch de 24 horas y se convocó a junta para el arranque de 5 proyectos adicionales a la carga de trabajo que el área creativa ya estaba gestionando.

En este incidente podemos identificar una crisis ante la pérdida del 50% del área creativa. La consecuencia principal es la saturación en la carga de trabajo que deriva en entregas con retraso, compromiso en la calidad de materiales y poca atención ante proyectos no prioritarios.

Ante la crisis, los miembros del equipo a cargo acordaron gestionar de forma individual sus proyectos, mantener status informales constantes para monitorear la carga de trabajo del equipo y atender las crisis en conjunto.

Hasta el momento, el único proyecto que se abrió y concluyó durante este periodo, fue atendido por el DCA y los CS en 24 horas, con un resultado satisfactorio para la agencia.

Se cumplen los status informales, se monitorean constantemente los canales de comunicación de todas las cuentas y se gestiona a las áreas con el mínimo esfuerzo necesario para lograr el mejor resultado posible en función de los tiempos de los creativos encargados de cada cuenta.

Adicional, se realizan status constantes con el área de cuentas para acordar prioridades y fechas de entrega.

Ante la situación los equipos alrededor de los encargados de proyecto tuvieron una disposición total de atención y resolución de conflictos operando actividades adicionales a las de sus labores.

3.4. ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN

Se aplicó la escala preferencial de comunicación, con el fin de identificar discrepancias entre lo que los directivos creen que están comunicando y lo que los colaboradores de la célula 1, de la PICO ADW están percibiendo; en palabras de Timm, P (2003), esta metodología funciona para “identificar ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben”. (p. 20)

Para ello, se aplicó un cuestionario de 35 afirmaciones a evaluar con una tendencia de relevancia entre estar en muy fuerte desacuerdo y estar en muy fuerte acuerdo, en una escala del 1 al 7.

Se solicitó a cuatro colaboradores y a un directivo, que debía responder pensando en cómo lo harían las personas a su cargo con el fin de identificar las discrepancias que pueden resolverse desde la comunicación. Los resultados se enlistan en la TABLA 3.1.

TABLA 3.1. | ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN

Número de afirmación en cuestionario	Promedio colaborador	Promedio supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio del error del supervisor
1	6	5	1.25	1	2	3
2	6	6	0.00	0	1	1
3	6	5	0.75	0	1	1
4	4	5	-1.25	1	2	3
5	5	3	1.75	1	2	3
6	6	5	0.50	0	1	1
7	5	5	0.00	0	1	1
8	6	6	0.25	0	1	1
9	6	5	0.50	0	1	1
10	6	5	0.75	0	1	1
11	6	6	0.25	0	1	1
12	6	6	0.25	0	1	1
13	7	3	3.75	3	4	1
14	6	6	0.25	0	1	7
15	7	7	-0.50	0	1	1
16	6	5	0.50	0	1	1
17	5	5	0.25	0	1	1
18	7	5	1.50	1	2	1
19	6	5	1.25	1	2	3
20	7	3	3.50	3	4	3
21	5	7	-2.25	2	3	7
22	7	5	1.50	1	2	5
23	7	6	0.50	0	1	3
24	6	6	0.50	0	1	1
25	4	6	1.75	1	2	3
26	7	6	0.50	0	1	1
27	7	5	1.75	1	2	3
28	7	3	3.75	3	4	7
29	6	5	0.50	0	1	1
30	4	5	-1.50	1	2	3
31	6	7	-1.00	1	2	3
32	5	5	0.25	0	1	1
33	6	6	-0.50	0	1	1
34	5	6	1.00	1	2	3
35	6	7	0.75	0	1	1

De acuerdo con Timm, P. (2003), "Si el promedio del error del supervisor" es de 3 o más señala un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata. Entre más alto sea este número es potencialmente más peligroso el malentendido." (P. 27)

Con base en la descripción anterior, se identificaron 6 problemas de comunicación, resaltados en la TABLA 3.1.; a saber:

1. El fracaso de la información a los colaboradores acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el colaborador.
4. La mejor manera de comunicación entre directivos y colaboradores es a través de los diversos modos de comunicación informal.
5. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los colaboradores antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.
28. Si se presenta un problema en el que un colaborador quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?

Las tres discrepancias con mayor probabilidad de conflicto son las correspondientes a los reactivos:

5. Considerar la opinión de los colaboradores antes de tomar alguna decisión que afecte su empleo o interés.
20. Comunicar los cambios de políticas, equipos, prácticas, organización y realidades.
28. Imposición arbitraria del poder.

A este punto del análisis destaca la incongruencia en la percepción de los valores de la agencia, la estructura, el funcionamiento, los costos y las relaciones de poder

que si bien suponen estar entendidos por todos, en la realidad generan un ambiente laboral complicado que se refleja en el clima laboral, la constante rotación y pérdida de personal, proyectos y pérdida de relaciones a largo plazo con los clientes.

Todos los aspectos de relevancia trascendental para el mantenimiento de la organización.

3.5. SÍNTOMAS DE LA CULTURA

PICO ADW es una agencia que se caracteriza por la calidez humana que proyectan sus miembros. En experiencia del autor, las relaciones personales se mantienen saludables a pesar de los conflictos en la relación laboral.

Esto se ve reflejado en las costumbres y tradiciones de la organización que tiene como fin, el mantenimiento de las relaciones entre los miembros de la organización.

Un ejemplo es la tradición del amigo secreto, implementada a final del año, cuyo fin es hacer que los miembros de la organización interactúen para que logren conocerse mejor y se conozcan en un nivel más personal por medio de terceros, a pesar de no pertenecer a las mismas áreas o proyectos.

Con base en el análisis de los capítulos precedentes se discierne una inestabilidad que denota una disociación entre el discurso empresarial y la realidad operativa del que derivan un sin fin de causas que si bien, no han afectado letalmente a la organización, hacer caso omiso de los síntomas visibles puede derivar en un resultado irrevocable que terminó con un retroceso en los alcances de transformación actual de la agencia.

Fernández J. (2008), menciona que “la ciencia directiva (management) se ha convertido en los últimos años en una de las disciplinas más demandadas en los cursos y seminarios de formación para directivos”. (p.17) Por diversos factores, a

saber: 1) la importancia del talento, 2) la escasez de mano de obra y 3) la fuerte competencia del mundo empresarial.

“El capital humano se revela en la actualidad, en múltiples organizaciones, como el verdadero motor direferral de las organizaciones, y la gestión directiva es su impulsor indiscutible” (Fernández J, p. 18)

El autor propone identificar las patologías de las organizaciones con el fin de establecer un diagnóstico que permita “crear un tratamiento oportuno que facilite la operación temprana y poder seguir compitiendo con éxito en el mercado”. (Fernández J., p. 20)

Con base en las descripciones del autor se pueden identificar distintas patologías presentes en PICO ADW:

Osteoporosis: La estructura de la empresa se debilita por falta de recursos financieros o humanos, con riesgo de suspensión de pagos y quiebra, en el primer caso, o de clientes, en el segundo.

Anemia: Disminución del compromiso en la organización, auténtico factor de apalancamiento del talento que, según Dave Ulrich se define como el producto de competencias (conocimientos, experiencias y habilidades) por compromiso (motivación), dando lugar a resultados mediocres.

Esquizofrenia: Comportamientos divergentes y contradictorios entre lo que se piensa, dice y hace. El discurso y la realidad no coinciden con el inevitable malestar e hilaridad que causa la incoherencia.

Artrosis: Organizaciones con escasa capacidad para hacer frente a la nueva realidad que les ha tocado vivir (entorno, competidores, mercado) y cuyo cambio se produce cada vez más rápido. En muchos casos tiene lugar cuando una organización considera que lo que ayer fue revolucionario tiene que seguir siéndolo

hoy y olvida que lo que ayer era novedad, ahora es obsolescencia y mañana será probablemente mentira.

Sordera: Empresas con exceso de autoestima que no escuchan ni a clientes, ni a proveedores, ni a empleados, al mercado. Piensan que lo saben todo y pierden oportunidades de mejora.

Astigmatismo: Empresas dispersas que no tienen claro su negocio principal, olvidando cuál es su especialidad y perdiendo su identidad principal.

Asma: Entidades que se ahogan financieramente o que no son capaces de cumplir con los objetivos, metas y compromisos adquiridos bien por escasez o por incapacidad de personal. Falta ideas por no haber seleccionado y/o retenido las personas adecuadas.

Daltonismo: Entidades donde se mercantiliza al colaborador y donde no se tiene clara la diferencia entre el ser y el tener.

Ansiedad: Empresas que trabajan constantemente a un ritmo asfixiante, en las que los colaboradores viven en un estado de tensión permanente. Se va al límite de las posibilidades personales y organizativas.

Diarrea: Organizaciones en las que existe un problema grave de fuga de talento.

Gripe: Pequeños males que aquejan a todas las organizaciones, que nos ponen en alerta de la necesidad de no acomodarse y que bien gestionados sirven para tomar impulso y mejorar los modos de gobierno.

Estas patologías son puntos de referencia para implementar acciones que consideren la salud de la organización en función de su modelo de negocio y considerando las necesidades humanas de los colaboradores.

3.5. DE LA EMPIRIA A LA METODOLOGÍA

La información recabada en este módulo se alinea con los hallazgos de los anteriores: las relaciones de poder, la administración y la comunicación son factores relevantes para los miembros de la organización.

De acuerdo con Moles, A y Rohmer, E. (1983):

“El valor, para mí, de los servicios del otro que está puesto a mi servicio está ligado, no solamente al precio por hora de su trabajo, sino a la suma de los trámites u operaciones legales y administrativas que yo debo efectuar para tener acceso a este servicio (el papel de las reglamentaciones, por ejemplo) y, por consecuencia, implica mí, individuo que recibe estos servicios, una actitud frente a ellos, muy diferente de la que implicaría el costo de un salario por hora.” (p. 49)

Es decir, toda acción que el colaborador tenga que ejecutar en función de las necesidades de la agencia, representa un costo que debe tener un beneficio que le parezca justo ante el sacrificio que realizará por el proyecto.

Como se describe en la primera parte de este módulo, los colaboradores se sienten incómodos ante la cesión de cualquier tipo de acción que la agencia no les remunere de la forma en que ellos consideran prudente.

La falta de formalización de los procesos de la agencia, descrita en el módulo 2; aunada a los vacíos identificados en las áreas directivas y administrativas provocan en los colaboradores una sensación de aversión ante la incapacidad de entender la relación entre el valor de sus acciones y la remuneración que le brinda la agencia por ellas.

En general, los colaboradores buscan estar enterados de las situaciones que les correspondan en función de los proyectos para los que trabaja de forma directa o indirecta, para así mantener cierto control sobre sus acciones.

La desinformación genera ciertos comportamientos en los individuos de la organización que se perfilan como oportunidades ante las que se puede actuar por medio de la comunicación, buscando la satisfacción de los colaboradores sin perder de vista los objetivos de negocio de la organización.

Es decir, “el hombre actúa cuando se beneficio descontado, más o menos, bien planeado es superior al acto que efectuará”. (Moles A y Rohmer R., p. 61) Lo que conocemos como costo beneficio.

Este costo beneficio, de acuerdo con Moles A., no es una acción de intercambio simple, sino que implica la intervención de factores intangibles a nivel temporal, energético y psicológico.

PICO ADW se encuentra en un proceso de transición de mediana a gran empresa y los miembros de la organización resienten las consecuencias de las decisiones directivas enfocadas a transformar la imagen de la agencia a corto plazo y lo que ello implica.

De acuerdo con Fernández, J. (2008): “Alcanzar metas valiosas reclama tener en cuenta fundamentalmente tres elementos: 1) Definir dónde queremos estar, 2) Conocer y aceptar el punto de partida 3) Precisar y alcanzar los medios para cumplir la meta.” (p.161)

Si bien, el objetivo de la agencia es incentivar el negocio. En los plazos cortos la pérdida del talento y el clima laboral siempre tenso provocan gastos intangibles que a la larga generan pérdidas económicas para la agencia.

Desde la indemnización por término laboral injustificado, hasta la inversión de información, espacio y tiempo que se le brinda a un miembro que se mantiene en la organización por un periodo corto de tiempo.

Si bien es improbable que la pérdida se genere, si es posible mantener la entropía de los procesos en su nivel más bajo posible por el bien de la organización, sus líderes, los miembros y sus familias.

Sin sacrificar la visión de crecimiento, sólo estableciendo objetivos reales a corto plazo e ir aprendiendo de ellos hasta que funcionen de forma orgánica.



CAPÍTULO 4 | CULTURA DE LA INTERACCIÓN

Relaciones entre individuos y grupos

| Identidad | Público objetivo | Cultura | Comunicación organizacional | Diagnóstico |

En abril de 2019 comenzaron a implementarse medidas de transformación en PICO ADW, entre las que se incluyen:

- 1) Estrategia de unificación de identidad corporativa
- 2) Modificación de la imagen, logo y nombre de la agencia
- 3) Reestructuración del organigrama a nivel estructural y funcional
- 4) Contratación de una directora de recursos humanos
- 5) Formalización de los valores, tradiciones y costumbres

Las acciones fueron presentadas en una reunión formal convocada por Víctor Covarrubias el 18 de abril de 2019 a la que se citó a todos los miembros de la organización.

La nueva estructura, acciones y ajustes en la agencia se formalizaron en la cultura y el ambiente laboral hasta el periodo comprendido entre septiembre y octubre de 2019.

Bajo esta lógica y, tomando en consideración la información recabada en los capítulos anteriores, retomamos el problema de investigación:

Analizar los componentes del sistema comunicativo de PICO ADW con el fin de crear una estrategia que unifique la nueva estructura de la agencia a través de la cultura y los recursos tecnológicos y humanos con los que cuenta la organización.

En este capítulo se:

1. Describe la identidad constituida por: a. ubicación b. productos y servicios c. medios d. identidad visual e. identidad verbal f. valores y filosofía
2. Analiza la imagen organizacional: desde los trece axiomas de Alvaro Gordo.
3. Describe el público de la organización: proveedores, colaboradores y consumidores.
4. Analiza la cultura organización por medio de sus valores, ritos, ceremonias,

historias, mitos, tabúes, normas; incentivos y castigos.

5. Se hace una radiografía de la comunicación organizacional desde las relaciones informales.

Para este reporte se hizo una investigación documental, de observación y descriptiva acompañada de 3 herramientas de recopilación y lectura de datos:

1) investigación documental, 2) entrevista no dirigida y 3) observación operante.

La información documental se obtuvo de los activos digitales de PICO ADW, entrevistas a miembros de la organización y, la observación operante con el análisis del grupo de Whatsapp oficial de la agencia, mensajes de correo electrónico y la observación del investigador.

4.1. IDENTIDAD

De acuerdo con Limón Peña, M (2008), se entiende a la identidad corporativa como:

“(…) La autorepresentación y el comportamiento de una empresa, organización, nivel interno o externo, estratégicamente planificados y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, las metas a largo plazo y, en especial, en la imagen deseada junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo que son sus formas de expresión.” (p. 27)

El autor determina que la identidad organizacional debe responder a 4 preguntas:

1. ¿Cuál es el lugar donde desarrolla sus actividades o venta?
2. ¿Cuáles son sus productos o servicios?

3. ¿Cuáles son los medios que emplea para informar sobre lo que hace?
4. ¿Cómo se comporta en el interior y el exterior?

Pico ADW tiene un espacio físico disponible como oficinas y centro operativo en Paseo de las Palmas 215, piso 1 oficina 103 y piso 3 oficina 301. La agencia genera productos publicitarios estratégicos, comunicativos y de producción audiovisual para plataformas conocidas como tradicionales, digitales y experimentales.

PICO ADW cuenta con 6 propiedades digitales sitio web (www.picoadw.com), página de Facebook (@picomuseum), cuenta de Twitter (@picoadw), perfil de Instagram (@picoadw), canal de Youtube (@picoadw) y canal de VIMEO (@trespesos).

A pesar de que PICO ADW no cuenta con documentos oficiales en los que se exprese su identidad, siempre procura el mismo discurso en su comunicación interna como externa.

Limón, M. (2008) indica que a la identidad corporativa se suma “aquel conjunto de elementos que identifican y distinguen a una empresa u organización, como marcas, logotipos, envases, envoltorios, impresos normalizados, fachadas, colores, uniformes, etcétera”. (p. 26)

De acuerdo con pláticas informales entre los miembros más longevos de la organización, la agencia se llama PICO porque es el apodo familiar de Víctor Covarrubias.

ADW es un acrónimo de ADWORKS, que se traduce como trabajos publicitarios formado por el prefijo de Advertising y works, plural de trabajo.

El nombre de la agencia viene de la tradición de las grandes agencias de publicidad cuyo nombre es el mismo que el fundador como: Carlos Cámara, McCann Erikson o Montalvo.

El logo actual (IMAGEN 4.1.) fue diseñado por Víctor Covarrubias y está conformado por una bandera que simboliza el éxito y la conquista. Durante la historia de la agencia ha sido modificado para darle una identidad adhoc a las tendencias de diseño de la época, siempre bajo la dirección de Víctor Covarrubias.



IMAGEN 4.1 | LOGO DE PICO ADW

En el periodo que comprende esta investigación la agencia está en proceso de transición que implica cambio de logo, actualización de imagen, y formalización de canales de comunicación para publicar los valores, filosofía y cultura de la organización.

En este proceso que comenzó en enero de 2019 y continúa a la fecha de entrega de este reporte, se han hecho diversas modificaciones al logotipo de la empresa que, en pláticas informales con el equipo encargado del proyecto de imagen de la

agencia, aún no está aprobada, pero ya es usada en ciertos canales como los grupos de whatsapp y como parche en gorras, playeras y chamarras.

El último logotipo conocido y sin publicar oficialmente de PICO ADW se muestra en la IMAGEN 4.2.



IMAGEN 4.2 | LOGO PICO OFCOM

Este último logo tiene como fin expresar la transición de nombre del proyecto de PICO ADW a PICO OFCOM, oficina de comunicación.

Aunque el nombre de la agencia se modifica, el espíritu de la organización se mantiene en el slogan “chiquita, pero chingona” que representa la necesidad de ofrecer servicios de alta calidad con un equipo reducido de personas con el fin de mantener los costos operativos bajos.

La filosofía está constituida por la misión, visión y valores de la organización, ya citados en el módulo II y enlistados a continuación:

- 1) Visión. Crear culturas con imágenes hermosas, palabras poderosas y de forma sorprendente.
- 2) Misión. Convertirnos en la oficina de comunicación más poderosa de Latinoamérica.
- 3) Valores.

- PROFESIONALES
- INTELIGENTES
- CREATIVOS
- OBSESIVOS:
- SERVICIAL, sonriente, sensible, simple y sólido.

NUESTRA PERSONALIDAD: INMEDIATEZ, VELOCES, CREATIVOS Y EFECTIVOS

Con base en la imagen y sus elementos, la agencia se encarga de promover mensajes en los que proyecta y se “representa” ante sus diferentes públicos que “generan una percepción de representaciones” de la misma; “es decir, (crea) una imagen”. (Hatch y Schultz, 1997) y que, en palabras de Gordo, V.: “será la percepción compartida que provocará una respuesta colectiva unificada” (2007, p.36).

Esta respuesta colectiva unificada “define como el resultado de causas externas en la mente del individuo que dependerá de la coherencia de las mismas. Producirá un juicio de valor en quien la concibe y si opinión se convierte en una realidad ficticia.” (Gordo, V., 2007, p. 35)

El autor indica también que “el juicio de valor que condiciona la imagen individual y resulta de la coherencia en el mensaje transmitido con la percepción del recibido, por lo tanto es relevante la imagen compartida por un público o conjunto.”

Con base en ello, Gordo V, (2007) define la imagen pública como: “percepción que se convierte en la identidad y con el tiempo en reputación” (p. 39)

El autor plantea 13 axiomas que conforman la imagen pública de una organización, que se analizan a continuación desde el ejemplo específico de PICO ADW.

1. Es inevitable tener una imagen

La reestructuración hace pertinente valorar la imagen que tiene la agencia hacia el interior y el exterior con el fin de unificar el discurso, la cultura, los valores y modernizar la estética.

2. Ochenta y tres por ciento de las decisiones las hacemos por los ojos

PICO ADW es una oficina que ha sido publicada en revistas de interiorismo por su diseño vanguardista y las características peculiares de la oficina. En el primer piso, además de pisos de madera y oficinas divididas por muros de cristal móviles, hay librerías con libros, discos y juguetes.

En diferentes puntos de la agencia se encuentran bicicletas clásicas como adorno, una máquina de dulces, una bomba para inflar llantas, premios y empaques que se han editado en la agencia.

En experiencia del autor, todos los comentarios que se reciben sobre el lugar han sido positivos.

3. El proceso cerebral que decodifica los estímulos, toma unos segundos.

En PICO, se procura mantener todos los espacios limpios, así como los sonidos naturales de la oficina en bajo volumen para no molestar a los demás. La oficina cuenta con un sistema de audio inteligente SONOS, al que todos los colaboradores

tienen acceso y en ocasiones llega a ser un conflicto por la selección de música o el volumen, por lo que se toman medidas como limitar el acceso o bloquear el nivel de volumen.

4. La mente decide mayormente basada en sentimientos

En la agencia existen ciertos rituales diseñados para hacer sentir bien a los clientes. Al momento de llegar se les recibe en la puerta y una persona del equipo de apoyo lo acompaña al lugar donde será su reunión, le ofrece algo de beber, se le sirven botanas en un plato y, en ocasiones, la comida o el desayuno.

También se acostumbra que todos los miembros de la organización aplaudan a los clientes que visitan las oficinas cuando están dejando el lugar.

5. La imagen es dinámica

PICO ADW ha pasado por diversas modificaciones de imagen que se realizan cada año en el aniversario de la agencia. Éstas, solían ser de los elementos para papelería y comunicación de la agencia, adaptados de la imagen oficial.

Actualmente se está realizando el diseño del logo que será utilizado a partir de enero de 2020.

6. La creación de una imagen debe respetar la esencia del emisor

Si bien PICO ADW es una agencia de publicidad conformada por 60 personas con intereses diversos, el proyecto fue creado por Víctor Covarrubias quien se encarga de dictar las normas, culturas, rituales y es el control de calidad para los productos que se publican.

7. La imagen siempre es relativa

La búsqueda PICO ADW en Google arroja, en uno de los resultados, una discusión de hace 10 años en la que se acusaba a PICO de plagio por una campaña de Cablevisión muy parecida a una que Apple había lanzado y se tomó como referencia.

Entre las demás noticias aparece la figura del fundador, las oficinas e información de los premios. La imagen de PICO depende de la relevancia que el receptor del mensaje le da a la información dispuesta sobre la agencia.

8. El proceso de creación de una imagen es racional por lo que requiere una metodología

Por el momento, PICO ADW se renueva en función de los objetivos de negocio, con base en las especializaciones de negocios que ha tomado Víctor Covarrubias en Estados Unidos.

En septiembre de 2019 ingresó una directora de recursos humanos que comenzó a realizar entrevistas personales con cada uno de los miembros de la organización con el fin de identificar problemas y resolverlos a través de una estrategia de comunicación integral.

9. La eficiencia de una imagen irá en relación directa con la coherencia de los estímulos que la causen.

En general, la percepción de PICO ADW es positiva. En distintas conversaciones informales con clientes, se han expresado comentarios bien encausados en función de la reputación de la agencia y los proyectos que se han convertido en casos de éxito.

10. Siempre tomará más tiempo y será más difícil reconstruir una imagen que construirla desde el origen

La imagen de PICO ADW siempre ha sido la misma, sólo se modifican los elementos gráficos y discursivos de la agencia, pero la filosofía y los valores se mantienen desde el principio del proyecto.

11. A mejor imagen, mayor poder de influencia

PICO es reconocido por sus proyectos de bajo costo y alta calidad, los premios que ha recolectado a lo largo de su historia, las publicaciones en las que se menciona el trabajo de la agencia y, recientemente, las presentaciones en podcast y programas digitales de Víctor Covarrubias.

12. La imagen de la titularidad permea en la institución

Todo el proyecto de la agencia está determinado por la filosofía y visión de Víctor Covarrubias que cuenta con más de 23 años de experiencia en la industria y ha hecho proyectos a nivel internacional.

Su función como titular de la oficina permea en todos los proyectos, la cultura y la filosofía de la organización.

13. La imagen de la institución permea en sus miembros

En la reestructura se estableció un modelo de enseñanza en el que los miembros más antiguos de la organización tienen la responsabilidad de educar a los nuevos, con el fin de que todos estén enterados de la imagen que la agencia busca proyectar.

Estos axiomas, sumados a la imagen y la percepción de los públicos de PICO ADW,

forman la reputación de la organización, definida por Gordo, V. (2007) como “la fama o concepto que tiene una persona o cosa”. (p. 39) Que en la evaluación externa de PICO ADW muestran una tendencia positiva.

4.3. TARGET

El público de la agencia, definido por Capriotti, P. (1992) como: “El rol que desempeñan un grupo de personas que ocupan un status determinado en relación con una organización”. (p. 38) De acuerdo con el autor, existen tres grupos “naturales” que conforman la organización, a saber:

- Proveedores: con injerencia en todas las áreas de la agencia. Productoras, estudios de grabación, freelancers; prestadores de bienes y servicios.
- Empleados: que forman o formaron parte de la organización.
- Consumidores: clientes, posibles clientes, personas que buscan ser parte de la organización y demás públicos que muestren interés en ella.

Es relevante tener conciencia de los públicos que consumen información sobre la organización en distintas plataformas, interactúan con los miembros y generan opiniones con base en su experiencia que pueden ser favorables o no para la organización; con el fin de generar mensajes asertivos para cada grupo.

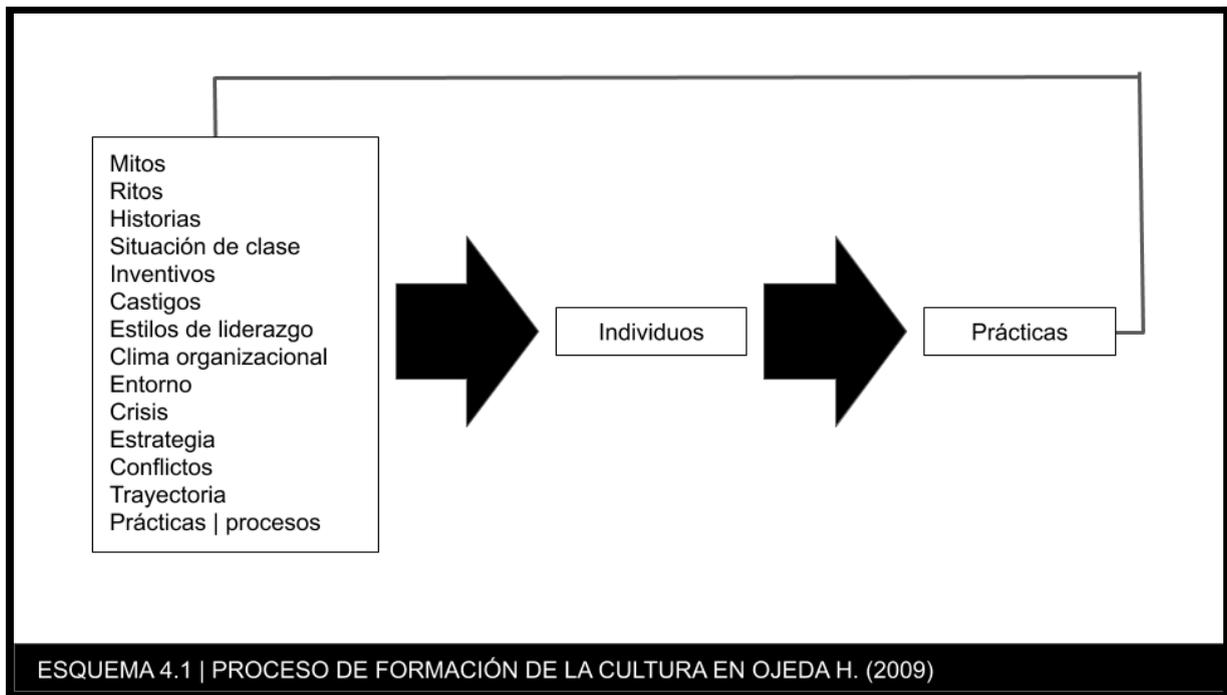
4.4. LA CULTURA SOBRE EL CONCEPTO

De acuerdo con Ojeda, H. (2009), “la cultura organizacional es constructo social proveniente de las prácticas consuetudinarias de sus miembros, que son institucionalizadas y luego integran la constelación de valores que dichos individuos sostienen y que orientan su accionar”. (p. 2)

El autor retoma a Bourdieu para explicar el concepto de habitus, definido como “el proceso por el que lo social se interioriza en los individuos y logra que las

estructuras objetivas concuerden con las subjetivas, da a la conducta esquemas básicos de percepción, pensamiento y acción.” (p. 7)

Y expresa ese proceso de formación de la cultura organizacional en el siguiente esquema:



Con base en el proceso de formación de cultura, se describen los elementos que conforman el caso específico de PICO ADW.

4.4.1. VALORES

Los miembros de PICO ADW comparten los valores de la organización de forma oral, por medio de anécdotas en las que se concluye con la regla. La mayoría de los valores son en función del respeto a los demás, sobre estos se fundan ciertas normas que se relatan más adelante.

4.4.2. RITOS Y CEREMONIAS

Los ritos y ceremonias son uno de los elementos culturales más relevantes de la organización. Un ejemplo de estas tradiciones es el rito de cumpleaños:

El último viernes del mes se celebra a los miembros de la organización que cumplen años en los próximos 30 días al del evento. Se convoca a toda la oficina a pasar al piso tres donde se disponen pasteles, escogidos previamente por los cumpleañoseros.

Un miembro de la organización, siempre el mismo, da unas palabras que son interrumpidas por chillidos y aplausos de los compañeros. En el SONOS se pone Perfume de Gardenias de la Sonora Santanera.

A continuación, los nuevos miembros de la organización tienen que presentarse y bailar “I know you want me” de Pitbull.

Se parte el pastel, los miembros de la organización conviven y regresan a sus labores antes de irse.

4.4.3. HISTORIAS Y MITOS

Las historias y mitos funcionan como medio para dictar una norma, regla, tradición, costumbre, filosofía o valor de la agencia.

Las salas de juntas tienen el nombre de proyectos importantes para la organización, como la sala Bowie, que obtuvo su nombre por un proyecto que Víctor Covarrubias hizo para el artista. Esta información es compartida con los miembros de la organización y los clientes por medio de la historia del proyecto y los resultados que obtuvo.

4.4.4. TABÚES

De acuerdo con la RAE (2019), tabú es la “prohibición de hacer o decir algo determinado, impuesta por ciertos respetos o prejuicios de carácter social o psicológico”.

PICO ADW es una agencia de creatividad que depende de las tendencias y tiene que estar abierta a tocar cualquier tema con la libertad necesaria. Por el momento, uno de los temas que se procura mantener bajo control es el concerniente a la corrección política, principalmente en el respeto hacia las mujeres de la agencia, el respeto hacia la diversidad sexual, el respeto en los espacios de trabajo.

4.4.5. NORMAS

Las reglas de la agencia no se encuentran estipuladas en un documento oficial, sin embargo, existe una normatividad basada en los valores que se dan a conocer a los nuevos miembros de la organización por medio de historias y anécdotas, casi todas centradas en la enseñanza del dueño de la agencia.

Algunas de ellas son: Cada miembro de la organización es responsable de lavar sus trastes. No se puede calentar comida en el piso 1. El último en irse cierra la agencia.

4.4.6. INCENTIVOS Y CASTIGOS

Los incentivos y castigos en PICO ADW no están determinados por algún proceso formalizado.

Por medio de la observación se detectaron tres niveles de incentivos en PICO ADW:

1) Abstractos. Un mole. Felicitación escrita en el chat de Whats aap oficial de la agencia por el éxito en algún proyecto; En el mensaje, Víctor Covarrubias menciona el proyecto, el cliente, el resultado y a los miembros directivos del equipo que se

encargaron de ejecutar el proyecto. A continuación contesta el director creativo de la célula y enlista a las personas de su equipo que ejecutaron el proyecto.

2) Inmediatos. Comida. Invitación que se da cuando un equipo gana una cuenta importante, un premio o si Víctor Covarrubias solicita un proyecto especial. La tradición es que sea en el Morton's, un restaurante de cortes premium que está en la misma avenida de la agencia, pero puede ser en otro restaurante o puesto de la calle.

3) Trascendentales. Nueva York. La agencia regala un viaje con viáticos y hospedaje pagados a 6 miembros de la organización durante cuatro días para que asistan al Ad Week en Nueva York.

Los castigos no se encuentran establecidos y se definen en función de la falta realizada por el miembro de la organización. Tradicionalmente se castiga dependiendo de la falta:

1) En un nivel mínimo se expone al faltante en el chat de la agencia, a manera de broma que detona algún miembro de la organización.

2) El siguiente nivel corresponde a un mensaje en el chat de la agencia, donde Víctor Covarrubias expone la situación y el castigo que puede ir de ser expulsado del chat por un tiempo a ser despedido.

También el área administrativa se encarga de hacer llamadas de atención y avisos por incumplimientos a la organización. Durante algún tiempo se implementó un sistema de actas administrativas que no funcionó.

4.5. CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente o clima organizacional es conceptualizado por Campbell, Dunnette, Lawler III y Weick Jr. en Patrón (2007) como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura”. (P. 3)

Cabe mencionar que durante el periodo comprendido entre octubre y noviembre de 2019, la nueva directora de Recursos Humanos se ha encargado de realizar entrevistas semiestructuradas a los miembros de la organización con el fin de identificar el clima laboral e iniciar la implementación de una estrategia de comunicación.

La metodología es:

- 1) presentación del entrevistador
- 2) armar una pieza con legos que te describa o pueda expresar quién eres
- 3) enfoque de la agencia a nivel general
- 4) enfoque de la agencia a nivel equipo
- 5) enfoque de la agencia a nivel persona
- 6) presentación de prospectiva, necesidades y comentarios.

Para mantener una línea congruente con las entrevistas realizadas, se hicieron entrevistas semiestructuradas con la misma estructura a 10 miembros de la organización.

Los miembros se escogieron al azar de entre los 60 colaboradores. Se entrevistó a 1 cuentas digital, 1 director asociado, 1 arte, 2 directores generales, 2 creativos senior, 3 community manager.

La mayor parte de los miembros de la organización mostró algún tipo de molestia ante los procesos, posiciones de poder, liderazgo y toma de decisiones de la agencia. Pronto será fin de año y varios empleados consideran prudente replantear su situación en la agencia ante un panorama que les parece incierto y distópico.

En reiteradas ocasiones, los miembros de la organización mencionaron cierta falta de congruencia ante el discurso oficial que se brindó al momento de la

implementación de la nueva estructura y las acciones que se están tomando para llegar a los objetivos.

Algunos entrevistados mostraron inconformidad ante la distribución del trabajo, su percepción es que se realiza de manera no equitativa en función de preferencias personales y no por medio de decisiones estratégicas de los directivos.

Los directivos están conscientes de la nueva estructura de la agencia y saben lo que debe realizarse para que el proyecto funcione, siguen las instrucciones de Víctor Covarrubias y se encargan de mantener el funcionamiento de su áreas, a pesar de la saturación en carga de trabajo o situación emocional de los miembros de la organización.

Algunos colaboradores se encuentran indispuestos ante las medidas que se implementaron, de acuerdo con el área de recursos humanos, para profesionalizar la agencia y generar procesos en los que todos los miembros de la organización se encuentren con condiciones laborales favorables.

Lo destacable es que la agencia cuenta con conciencia de cambio. A pesar de que los colaboradores puedan o no estar de acuerdo con las medidas se sabrá si son relevantes en el mediano plazo, ya que haya pasado la etapa de adaptación y se encuentren funcionando de manera orgánica en todos los niveles.

4.6. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Como se menciona en el módulo 1, PICO ADW es un sistema conformado por un entorno y subsistemas que se relacionan y coexisten entre sí, definición que corresponde a la de comunicación organización de Muriel y Rota en Lemus R.: “sistema de intercambio de datos, informaciones, ideas y conocimientos que se establece entre las instituciones, públicas y privadas, nacionales e internacionales, por un lado y su público real y virtual, por el otro.” (p. 17)

Se entiende que el sistema de intercambio de datos está fundamentado en herramientas de comunicación por medio de las cuales PICO ADW se encarga de expresar datos, información, ideas y conocimientos con sus públicos reales y virtuales.

Para identificar los canales y su uso se realizaron 15 encuestas a miembros de la organización. Los resultados se muestran en la TABLA 4.1.

TABLA 4.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN PICO ADW					
#	REACTIVO	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1	Entiendo el objetivo y proceso de la reestructuración	0	11	4	0
2	Conozco los canales formales de comunicación de la organización	5	3	6	1
5	Tengo conocimiento de los sucesos importantes de la agencia	1	3	3	8
6	Tengo canales suficientes para expresar mi opinión	4	10	1	0
7	Sigo los canales de comunicación de PICO ADW	3	2	10	0
8	Pongo atención a los canales de comunicación de PICO ADW	1	3	9	2
9	Participo en los canales de comunicación de PICO ADW	8	2	4	1
10	Obtengo información de PICO ADW por medio de sus plataformas de comunicación.	14	1	0	0
11	Comparto información de las plataformas de comunicación de PICO ADW	2	2	11	0
PREGUNTAS EN OTRA ESCALA Y ABIERTAS					
#	ESCALA	0 - 5	5 - 10	10+	
3	¿Cuántas plataformas de comunicación de PICO ADW conoces?	14	1	0	
4	Menciona las plataformas de comunicación de PICO ADW que conoces.	Facebook, Twitter, Instagram, Youtube.			

Los miembros de la organización conocen algunos de los medios de la agencia. Redes sociales, en su mayoría, no obstante PICO ADW cuenta con otras plataformas de comunicación para compartir información a sus colaboradores.

Plataformas digitales

- Redes sociales. facebook, twitter, instagram, youtube, vimeo, whatsapp, telegram.
- Sitio web.
- Correo electrónico.
- Slack, SIAP, Facebook business, Trello.

Plataformas tradicionales

- Teléfono fijo
- Oficinas

Adicional a las plataformas y, dependiendo de temporalidades o coyunturas, PICO ADW tiene contenido pagado en medios de publicidad digitales y tradicionales.

A pesar de conocer, seguir y saber información en los canales identificados, los miembros de la organización se muestran poco dispuestos a colaborar, o compartir información de estas plataformas.

4.7. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA

PICO ADW ha pasado por varias transformaciones de las que ha salido adelante y, además, sustentado el crecimiento del negocio; es decir, el conocimiento empírico de acción sigue siendo relevante ante la situación actual.

No obstante, cabe destacar que la agencia no se había enfrentado a un momento como el que sucede en el contexto actual en nivel de personal, áreas, entorno empresarial, ni las condiciones políticas y económicas del país y el mundo.

La agencia se fundó en un momento de crisis y tuvo las ventajas de ser una entidad naciente con la capacidad de adaptarse rápidamente a las circunstancias que la aquejan. Los colaboradores se desarrollaron como grupos de amigos, capaces de ser resilientes ante cualquier situación por la dinámica de trabajo en corto, adaptativa y de poco personal.

Los públicos actuales y la situación jerárquica de la agencia hace cada vez más complicado que el clima organizacional de la agencia se mantenga controlado con la estructura actual de la agencia.

En el momento para considerar la formalización de comunicación en todos los niveles es fundamental para una transición eficiente y que opere por medio de hábitos una vez que sea absorbida por los miembros de la organización quienes serán responsables de expresarla hacia los clientes y proveedores de forma congruente.

A ese punto de la investigación es evidente la incertidumbre constante de los colaboradores ante el ambiente turbulento e inestable que se ha mantenido así desde mediados de 2018.

A pesar de la resistencia, los grupos y colaboradores muestran resiliencia a las condiciones del entorno y continúan teniendo la agencia operando de manera exitosa, aunque no siempre rentable.

Los miembros de la organización están dispuestos a aprender y culturizarse, el problema es bajo qué condiciones, con qué costos.

Víctor Covarrubias ha mencionado, en diversas ocasiones, la relevancia que tiene la cultura sobre todo lo que se hace.

Este pensamiento se está ejecutando en la visión de un proyecto de reestructura que ya fue expresado a todos los colaboradores, pero no logró transmitir el mensaje que se esperaba en todos los miembros de la organización que, al parecer, no entienden del todo cuál es el futuro de la agencia, porque se expresó desde la visión de la autoridad y no como un proyecto en conjunto, a pesar de que la ejecución así lo aparente.

En pocas palabras, el proyecto habla de la unidad de los miembros de la organización en función del proyecto de vida de Víctor Covarrubias, que comenzó hace 23 años y está pasando por un momento de transformación crucial, con nuevos objetivos de negocio y nuevos ingresos en facturación.

Si bien se concluye que la imagen pública de PICO ADW se encuentra bien establecida en sus públicos, también es posible observar la falta de estructura en los mensajes que están divididos en dos fuentes: 1) Víctor Covarrubias y 2) PICO ADW, uno como personaje y el otro como agencia, cuando expresan lo mismo, de distinta manera.

PICO ADW se encuentra en un punto de inflexión que le permite acercarse a los miembros de la organización para atender sus necesidades y enfocarlas al modelo de negocio para crear un entorno saludable.

De acuerdo con la entrevista con la directora de Recursos Humanos, la agencia se encuentra en proceso de realizar un plan de comunicación organizacional para mejorar los procesos y mantener la estabilidad emocional y profesional de los miembros de PICO ADW.

En conjunto a esa estrategia, se establecerá el plan realizado con base en esta investigación con el fin de buscar la mejor implementación de un proyecto de comunicación que ayude a la organización en un nivel profundo, en el menor tiempo posible.

La finalidad es capitalizar los aspectos positivos derivados de la cultura y hacer que influyan en la mejora del clima organizacional.



CAPÍTULO 5 | PROPUESTA DE INTROYECCIÓN CULTURAL

Propuesta de intervención

| Génesis | Ecología organizacional | Arquitectura | Análisis contingente | Coyunturas |

En los módulos anteriores se analizó:

- I. Entorno organizacional, componente descriptivo
- II. Teoría y práctica de la organización
- III. Relaciones entre individuos y grupos
- IV. Cultura organizacional

En ellos se destacan los puntos críticos por nivel que pueden ser resueltos desde la comunicación con el fin de organizar la comunicación, formalizar los procesos y disminuir la entropía. Acciones que se reflejan en costos positivos para el negocio.

En paralelo a la realización de esta investigación, la agencia realizó modificaciones en su nombre, logo y procesos por orden de la dirección. Los valores y filosofía de la organización se mantienen intactos.

Antes, el trabajo solía repartirse de forma integral entre todos los equipos y se asignaban líderes según la naturaleza del proyecto, para 2019 ascendieron a varios colaboradores y, bajo esta nueva lógica jerárquica se resolvió el organigrama en tres células, con equipos dedicados a cuentas específicas; se contrató más personal para cubrir necesidades operativas, disminuir cargas de trabajo y mejorar las entregas; se contrató a una Directora de Recursos Humanos que, una par de meses después de llegar a la oficina fue despedida y suplida por un miembro nuevo de la organización que comenzó con un proceso de cero.

Una de las primeras acciones de la recién nacida área de RRHH fue una intervención grupal en la que se buscó hacer conscientes a los colaboradores de los fallos metodológicos a la hora de trabajar en equipo, las consecuencias de ellos y cómo se podían resolver generando un plan de acción basado en cuatro principios. Observar, escuchar, planear y ejecutar.

Se integró un equipo con diversos miembros de la organización para implementar acciones internas que resolvieran las aristas de conflicto recurrentes en la

organización entre los que se incluyen algunos de los obtenidos en esta investigación.

Todas las acciones antes mencionadas se diluyeron con el paso del tiempo.

Como última actividad, la directora del área de Recursos Humanos estableció una metodología de análisis de conflicto que comenzó con entrevistas individuales para identificar personalidades y opiniones de los colaboradores.

En un segundo nivel se realizó una actividad de integración con los directivos de la agencia, quienes quedaron con la tarea de hacer brainstorming con sus equipos.

La información obtenida se cruzaba finalmente con objetivos personales, de organización, de negocio y de industria en función de cumplir con las misión y visión de la agencia de la forma más organizada y considerada posible.

Mientras esto se gesta en las oficinas de la Ciudad de México, la agencia continúa teniendo crecimiento y acercándose a objetivos de clientes más grandes como aerolíneas, organizaciones sin fines de lucro, Palacio de Hierro y marcas transnacionales como Kellogg's y McDonalds.

Aunado a la apertura de una sucursal en Florida U.S.A.

5.1. INTEGRAR LA CULTURA Y EL CONCEPTO

Se recopilan los hallazgos obtenidos durante los cuatro capítulos precedentes. Entendidos como puntos de inflexión que pueden ser resueltos desde la comunicación:

- **TRANSICIÓN.** La transición de PICO ADW a PICO OF COM y los movimientos en la estructura y normatividad generaron incertidumbre en los miembros de la organización, como se describe en el apartado 4.5 Coyuntura, del módulo 1.

- **PROCESOS.** Mediante el proceso reflexivo del módulo 2 se identifica que los miembros de la organización tienen presentes conflictos operativos en los procesos de trabajo flexibles e informales.
- **CANALES.** En los módulos 2 y 3 se concluye que la saturación y uso de canales de comunicación generan conflictos en los procesos y, por lo tanto, afectan el resultado de los proyectos.
- **PODER.** En el módulo 3 destaca la discrepancia en la manera en que se gestionan las relaciones y atribuciones de poder dentro de la estructura de la organización.
- **COMUNICACIÓN.** En el módulo 4 se identifican inconsistencias a nivel de imagen organizacional con función a los proveedores, públicos y nuevos miembros de la organización.

En este capítulo se genera una propuesta de intervención con el fin de resolver estas situaciones usando el habitus de la cultura como herramienta que unifique los mensajes de los colaboradores y, por tanto, focalice la actividad comunicativa a los objetivos de negocio.

Para dar sentido a la cultura organizacional, definida por Ritter M. (2008) como: “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.” (p. 41.)

En PICO, aunque se considera que hay una claridad en los puntos de comunidad cultural, social y organizacional, en la realidad esta interpretación depende de los individuos, sus interacciones y los subgrupos con los que se identifican: a favor, en contra o indiferentes ante la situación.

Estas subculturas resultan en un mensaje desequilibrado que disminuye el valor de cualquier acción implementada que busque imponer una condición cultural a una que se construya tomando en consideración los intereses de los individuos y las subculturas.

Por ello es relevante tener una enseñanza consciente y empática de la cultura dominante. Según Ritter, M (2008)

“Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen sólo de un conjunto de subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuirá de manera considerable porque no habrá una interpretación uniforme de lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto. Es el “significado compartido” de la cultura, el aspecto que hace de ella un potente medio para orientar y modelar la conducta.” (p.49)

Para lograrlo, se plantea un plan de intervención con base en la información recopilada, un análisis FODA, la consideración de públicos, interacciones, estructura, procesos, plataformas gastos y prospectiva que permitan a la agencia subsanar los conflictos que opacan la percepción de los colaboradores y sumen valor a las acciones actuales que de mantenerse aisladas pueden ser costosas para la organización si modifican la forma, sin considerar el fondo.

Como se demuestra constantemente en las propuestas de cambio que han estado presentes durante la investigación y previó a ella, sin lograr otro resultado más que la pérdida de capital humano, proveedores y relaciones comerciales a largo plazo con nuevos clientes.

5.2. FODA

Con base en la información recabada durante la investigación y la experiencia del investigador se realiza la descripción de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la agencia.

Para dar paso a la propuesta de intervención comunicativa.

5.2.1. FORTALEZAS

- F1 La trayectoria de la agencia
- F2 La relación entre los miembros de la organización
- F3 Las relaciones duraderas con clientes
- F4 La llegada de nuevos clientes

5.2.2. OPORTUNIDADES

- O1 Conversión a una empresa de mediana a grande
- O2 Nueva imagen y nombre
- O3 Capitalización de información, conocimiento y habilidades adquiridas
- O4 Trayectoria y contactos del líder de la organización

5.2.3. DEBILIDADES

- F1 Falta de liderazgo
- F2 Atropello en los procesos internos
- F3 Saturación de canales de comunicación
- F4 No unificación de la identidad y cultura organizacional en diversos públicos

5.2.4. AMENAZAS

- A1 Incertidumbre
- A2 No unificación de la identidad corporativa
- A3 Imagen organizacional incongruente
- A4 Crecimiento de la competencia

La experiencia que le ha dado a la agencia el paso por diversas crisis le da la certeza de trascendencia, no obstante, las condiciones actuales y los requerimientos de proyectos con características cada vez más dinámicas hacen que el futuro de la agencia sea cuestionable.

La organización cuenta con los elementos necesarios para lograr una transformación organizada y rentable, siempre que se le dé preferencia a lo importante antes de lo relevante. En el sentido contrario en que se ha trabajado hasta ahora.

5.3. EL CONCEPTO SOBRE LA CULTURA

El diferenciador comercial de PICO ADW ante otras agencias boutiques de México es el espíritu rebelde y transgresor. La búsqueda de la unicidad desde la diferencia, los reconocimientos en premiaciones que las agencias no tienen, la implementación de acciones que otros no ejecutan o la creación de discursos que otros evitarían.

Sin embargo, el crecimiento del negocio aunado a la operación mecanizada cuyo objetivo es generar la mayor cantidad de piezas en el menor tiempo invertido ha hecho que ese discurso de diferenciación de la agencia se encuentre a veces diluído en las emociones adversas que los colaboradores tienen de la compañía.

Para contrarrestar esta situación se genera la presente intervención con el fin de resatar la identidad corporativa, definida por Limón, M. (2008) como:

“(...) La autorepresentación y el comportamiento de una empresa, organización, nivel interno o externo, estratégicamente planificados y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, las metas a largo plazo y, en especial, en la imagen deseada junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo que son sus formas de expresión.” (p. 27)

Una vez establecida la autorrepresentación se detonan factores relevantes en el devenir de los acontecimientos como la comprensión del comportamiento, la trascendencia de los proyectos, la relevancia de los clientes y, sobre todo, la voluntad de actuar porque el interés propio está alineado al de la organización: “si ganamos todos, gana PICO”.

5.4. PROPUESTA DE TRANSICIÓN DE ADWORKS A OFCOM

Existen diversos beneficios al replantear el nombre del proyecto en función de actualizarlo y darle un sentido fonético más ad hoc a lo que representa.

PICO Adworks oficina de arte, creatividad y diseño está construida bajo la lógica de un taller que te brinda recursos publicitarios hechos a mano. PICO Oficina de comunicación simplifica el mensaje y da apertura al modelo de negocio, generalizando la acción del arte, la creatividad y el diseño a la comunicación como abstracción del todo. Desde el nacimiento de una marca hasta la planeación, ejecución y producción de una campaña.

Para lograr este cambio de visión es necesario retomar la cultura organizacional, transmitirla a los públicos, generar una proyección del proyecto y crear una reputación que sume a la historia que precede a PICO.

El proceso de transmutación del mensaje del abstracto cultural a la reputación se muestra en la figura 1.5. construida a partir de la percepción del autor.

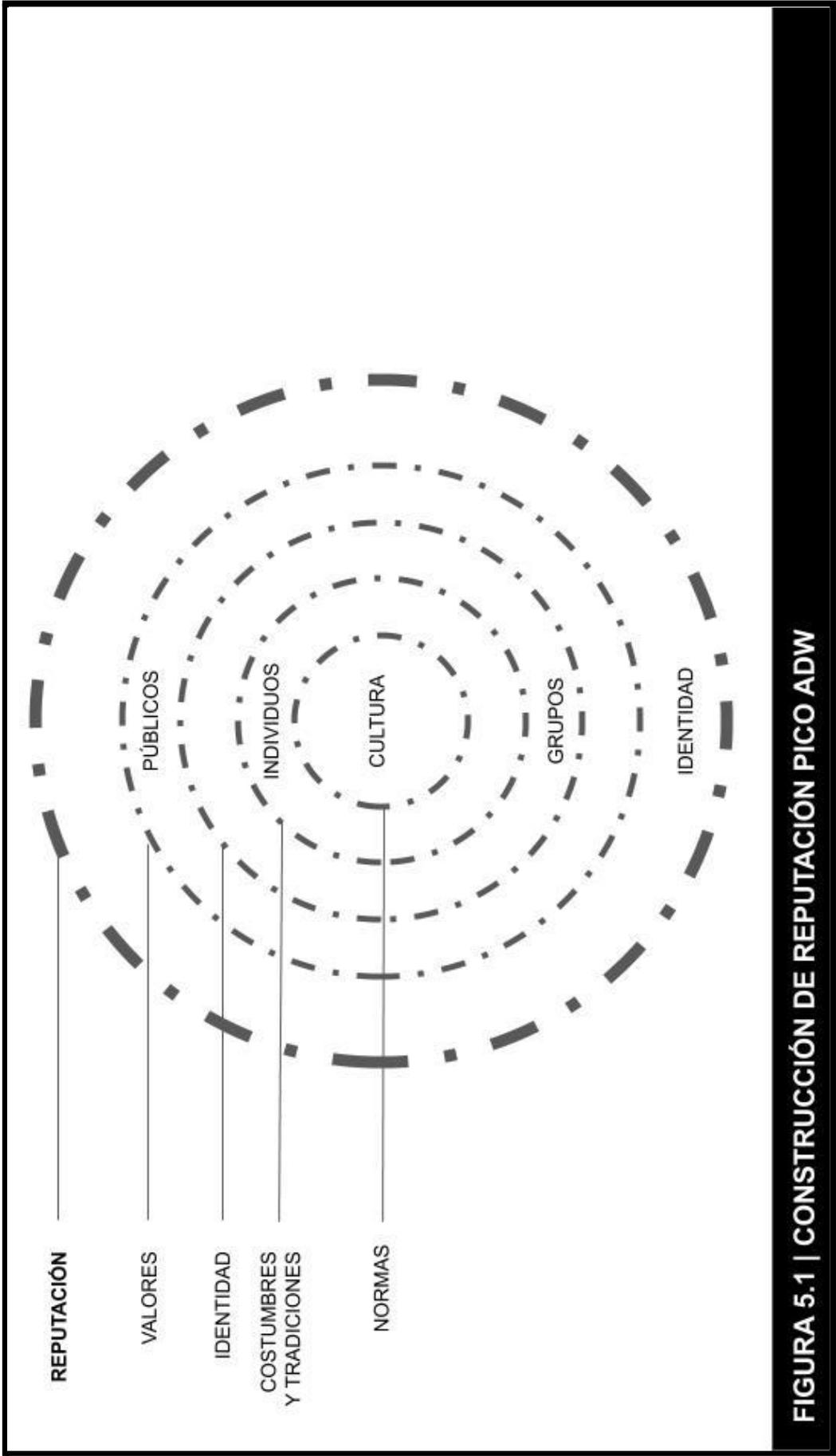


FIGURA 5.1 | CONSTRUCCIÓN DE REPUTACIÓN PICO ADW

La cultura organizacional pasa a los individuos por medio de normas, éstas se instauran en los grupos que las convierten en tradiciones y costumbres compartidas con los públicos en la interacción cotidiana.

Este primer proceso genera la reputación de la agencia, que confirma a nivel externo los valores de la cultura organizacional que se corona, finalmente con el establecimiento de la reputación.

5.5. TARGET

Es del interés organización que su mensaje sea percibido dentro y fuera de la organización con el fin de generar acciones que construyan a la reputación de la organización por medio de: (1) optimizar los procesos, en el caso de los colaboradores; (2) atraer nuevos clientes, mantener a los actuales y, (3) generar relaciones positivas con los proveedores.

- 1) Resulta en un ambiente laboral proclive a la productividad y eficiencia, con lo que se cumplen los objetivos de personalidad de la agencia, ya citados en el módulo 2: “inmediatos, veloces (...) y efectivos”.
- 2) Para generar más oportunidades de negocio, constantes y estables.
- 3) Para mantener la participación activa en proyectos colaborativos que beneficien a ambas partes.

A estos públicos, considerados por Capriotti P. (1992) como los establecidos de una organización, se suman: la competencia y medios de comunicación consultados por los miembros de la industria. En el primer caso porque la agencia busca ser el referente en América Latina y, en el segundo, por ser quienes amplifican la reputación de las agencias publicando su trabajo en contenido pagado y orgánico.

También se considera el público que da seguimiento a eventos de relaciones públicas como premiaciones (Cannes, Ojo de Iberoamérica, Círculo Creativo) y

actividades de integración propuestas por la industria (Jóvenes Creativos, Jurassic Lions, fiestas de fin de año).

5.6. MEDIOS

De acuerdo con Marketing Directo (2013), existen cinco tipos de MEDIOS:

- **PROPIOS.** Plataformas creadas por la marca.

Sitio web (www.picoadw.com) | Facebook (@picomuseum) | Twitter (@picoadw) | Instagram (@picoadw) | Youtube (@picoadw) | VIMEO (@trespesos)

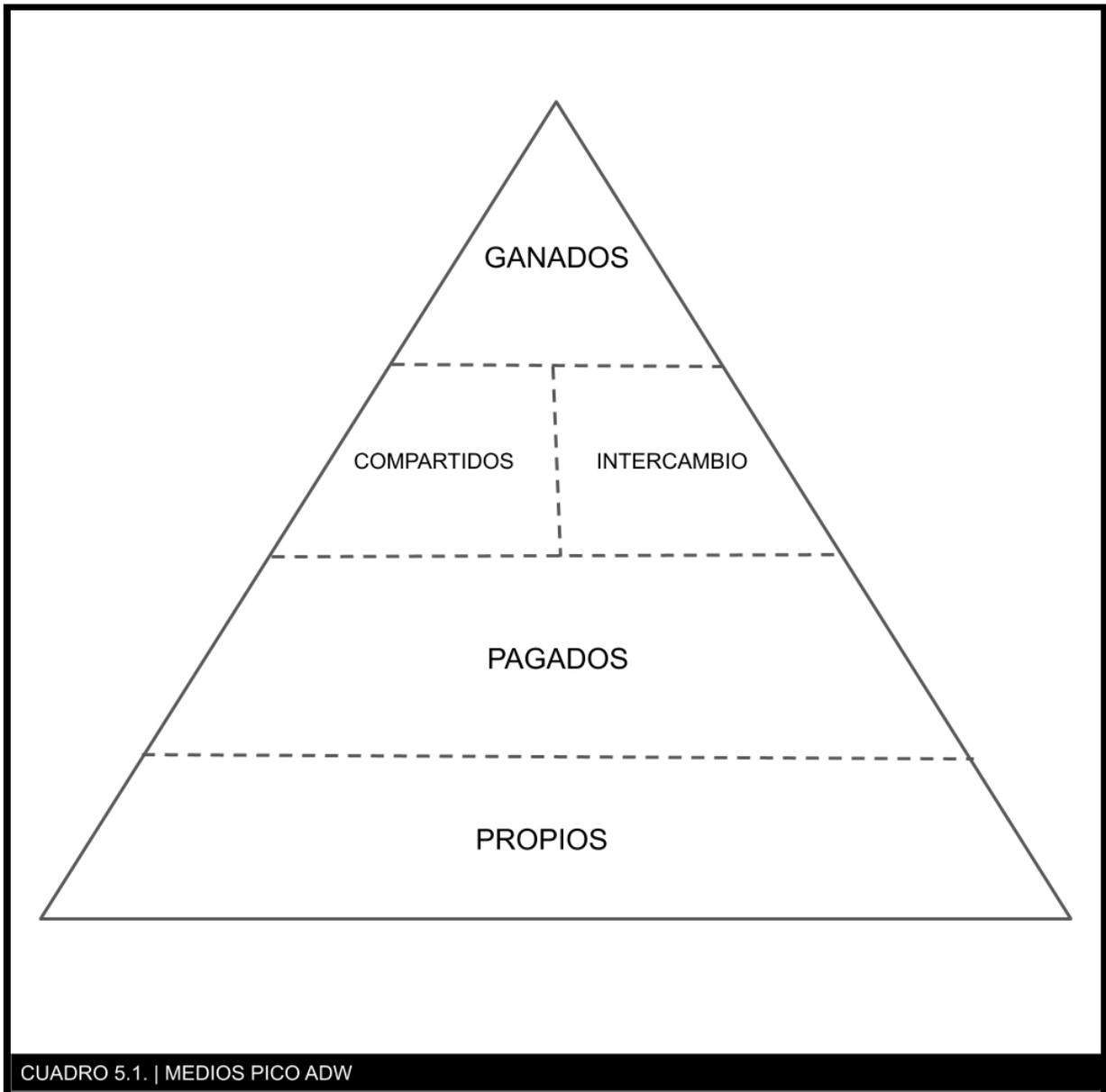
- **PAGADOS.** Espacios que ofrecen menciones a cambio de un intercambio comercial.

Que pueden ser institucionales: entendido como medios de personas morales o independientes: entendidos como personas físicas (influencers, agencias), líderes de opinión.

- **GANADOS.** Plataformas que generan contenido por iniciativa propia, sin ningún tipo de intercambio con la agencia.

De diversa naturaleza. Aportan un valor adicional por el reconocimiento orgánico al trabajo o miembros de la organización.

- **COMPARTIDOS.** Que están creados en colaboración de la agencia con un tercero.
- **INTERCAMBIO.** Espacios que mencionan a la agencia por un intercambio activo no comercial



5.7. MENSAJES CLAVE

OBJETIVO. Construir la reputación de PICO ADW a través de organizar la estructura, procesos y medios de comunicación en función de disminuir la entropía y aumentar la rentabilidad de negocio a corto plazo.

INSIGHTS. Transición, procesos, canales, poder y comunicación.

PROPUESTA. Unificar los mensajes de la organización en función de la reestructura general a nivel interno y externo, en consideración de los medios y los públicos de la agencia.

Partimos de la base de la cultura organizacional que es la base de la existencia de la agencia. Tener congruencia al demostrar estos principios trae como consecuencia la alineación de las acciones que puestas en la plataforma adecuada, con la inversión correcta y en los grupos adecuados traerán consigo beneficios económicos para el negocio.

Para ello se consideran cinco pilares:

- 1) Historia
- 2) Filosofía
- 3) Estructura
- 4) Valores
- 5) Cultura

Que construyen a las cinco figuras que conforman PICO ADW como entidad:

- 1) Agencia como proyecto
- 2) Agencia como negocio
- 3) Miembros
- 4) Fundador
- 5) Industria

Los primeros dos, como marca rentable; el tres de forma interna; el cuarto Víctor Covarrubias como figura pública con injerencia en otros proyectos como inversiones, cinematografía, capacitación y personal; el quinto como entidad que busca ser el referente ante la publicidad de América Latina.

Estos pilares y figuras fomentan acciones a nivel interno y externo que son considerados en la implementación.

5.8. PLAN DE TRABAJO

Las acciones referidas en esta intervención son propuestas que implican actuar en los subsistemas, sistema y suprasistema de PICO ADW.

- 1) Subsistemas. Miembros, grupos, operación, estructura.
- 2) Sistema. Imagen, cultura, fundador.
- 3) Suprasistema. Clientes, proveedores, competencia.

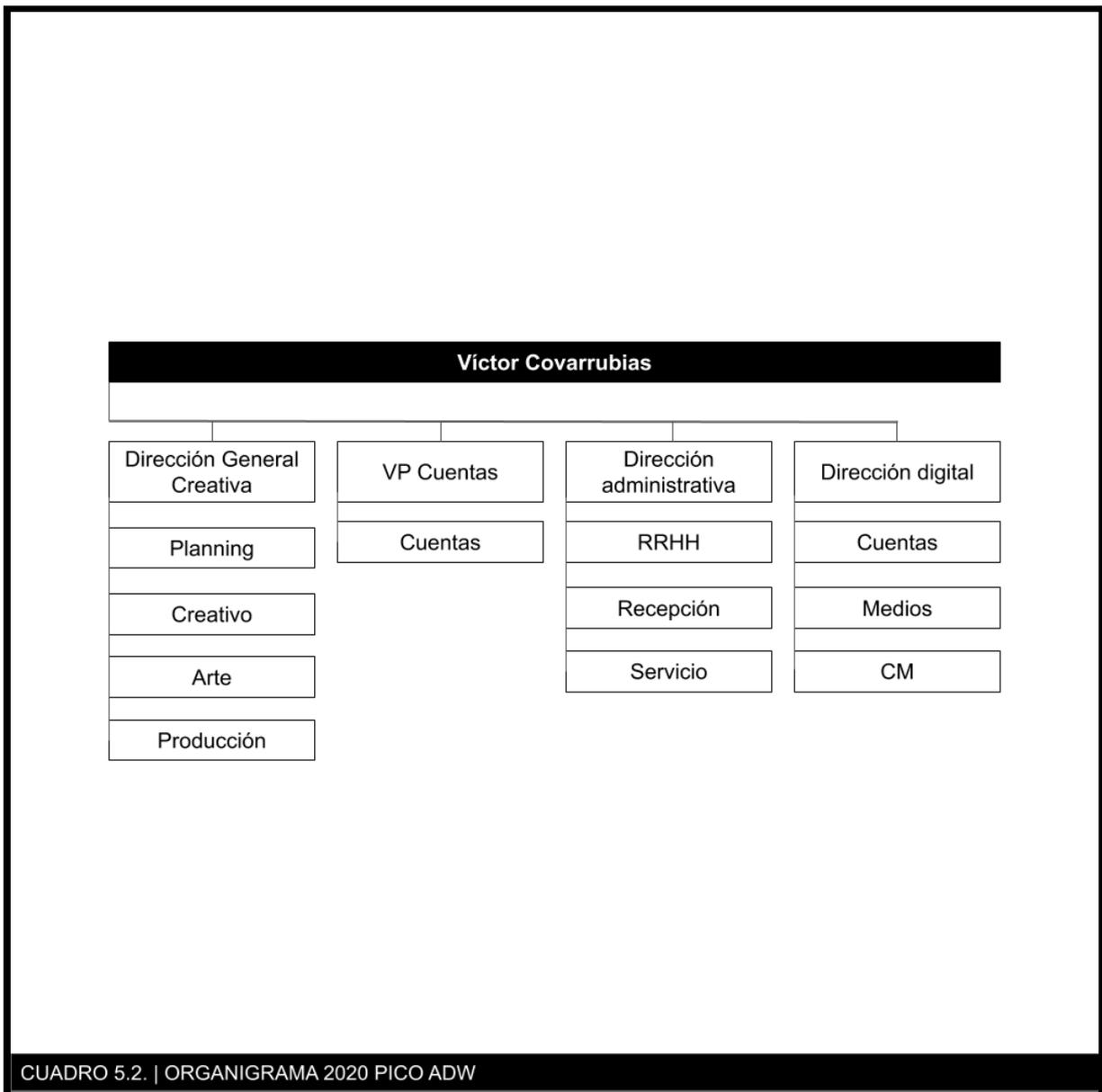
5.8.1. MENSAJES

Construidos bajo la correspondencia que tienen los pilares y las entidades que conforman la organización:

- 1) Ahora somos PICO OF COM, más chingona que chiquita.
- 2) Proyectos de comunicación a la medida.
- 3) Profesiones, inteligentes, creativos, obsesivos, serviciales.
- 4) Experiencia, proyectos, mentoría.
- 5) La cultura sobre el concepto.

5.8.2. ESTRUCTURA

La agencia pasó por diversos ajustes durante el proceso de la investigación, el organigrama a este punto de la investigación está esquematizado en el cuadro 5.2.



Se asignó a uno de los DC como cabeza de los equipos creativos que siguen estando a cargo de las aprobaciones de Víctor Covarrubias.

El área de cuentas funciona de la misma manera que lo hacía con anterioridad, a excepción de que se solicitó la aplicación de órdenes de trabajo y gestión operativa con el fin de conocer las inversiones y costos de los proyectos, además de centralizar la petición de tareas para tener mayor control sobre el tiempo que invierten los equipos en cada solicitud.

Al área administrativa se integró una persona de Recursos Humanos, que sigue estando al margen de las decisiones primero del área y segundo de Víctor Covarrubias.

El área digital integró un par de miembros para planear y operar medios dentro de la agencia.

Las medidas tomadas al momento generan un anquilosamiento en la operación, la centralizan y complejizan al agregar un nivel adicional de acción que, más que organizar, mueven la asignación del poder como siempre ha sucedido en los proyectos.

La intención de la nueva estructura es clara, pero la operación se ve entorpecida por la implementación de plataformas que terminan siendo olvidadas o canceladas por cuestiones de presupuesto.

Lo más conveniente en operación es la descentralización de las actividades y el poder, para organizarlo de forma equitativa. Tomando en consideración que los líderes de cada célula tienen la capacidad de gestionar a sus equipos de forma independiente y que los miembros encargados de la operación pueden gestionar su tiempo de forma responsable.

A nivel estructural se propone la integración de un director de agencia, independiente a Víctor Covarrubias, que reporte en función de los objetivos de negocio, organización y proyectos a cargo de los equipos operativos.

Con el fin de que el fundador de la agencia pueda ceder el tiempo que invierte en la operación y pueda llevarse a la búsqueda de posicionamiento personal y nuevos negocios.

A nivel operativo la implementación de un equipo de gestión de proyectos por medio de un software as a services que involucre a los miembros de la organización.

Ej. Monday.com | Project Manager | Proggio | Hubspot | Freshbook | Backlog

Con la implementación de una herramienta de gestión de proyectos se automatizan los reportes de resultados que pueden ser leídos por un profesional de la gestión de proyectos que puede ser parte de la organización o tercero, con la finalidad de visualizar la información objetivamente en función de alcanzar los objetivos de negocio, organización y proyectos.

Esto libera la carga de trabajo para el área de cuentas que puede transferir ese espacio a la venta adicional de servicios a clientes actuales y búsqueda de nuevos prospectos.

Esta posición trabaja de la mano con las cabezas de los equipos creativos, las directoras de cuenta, RRHH y reporta al Director General.

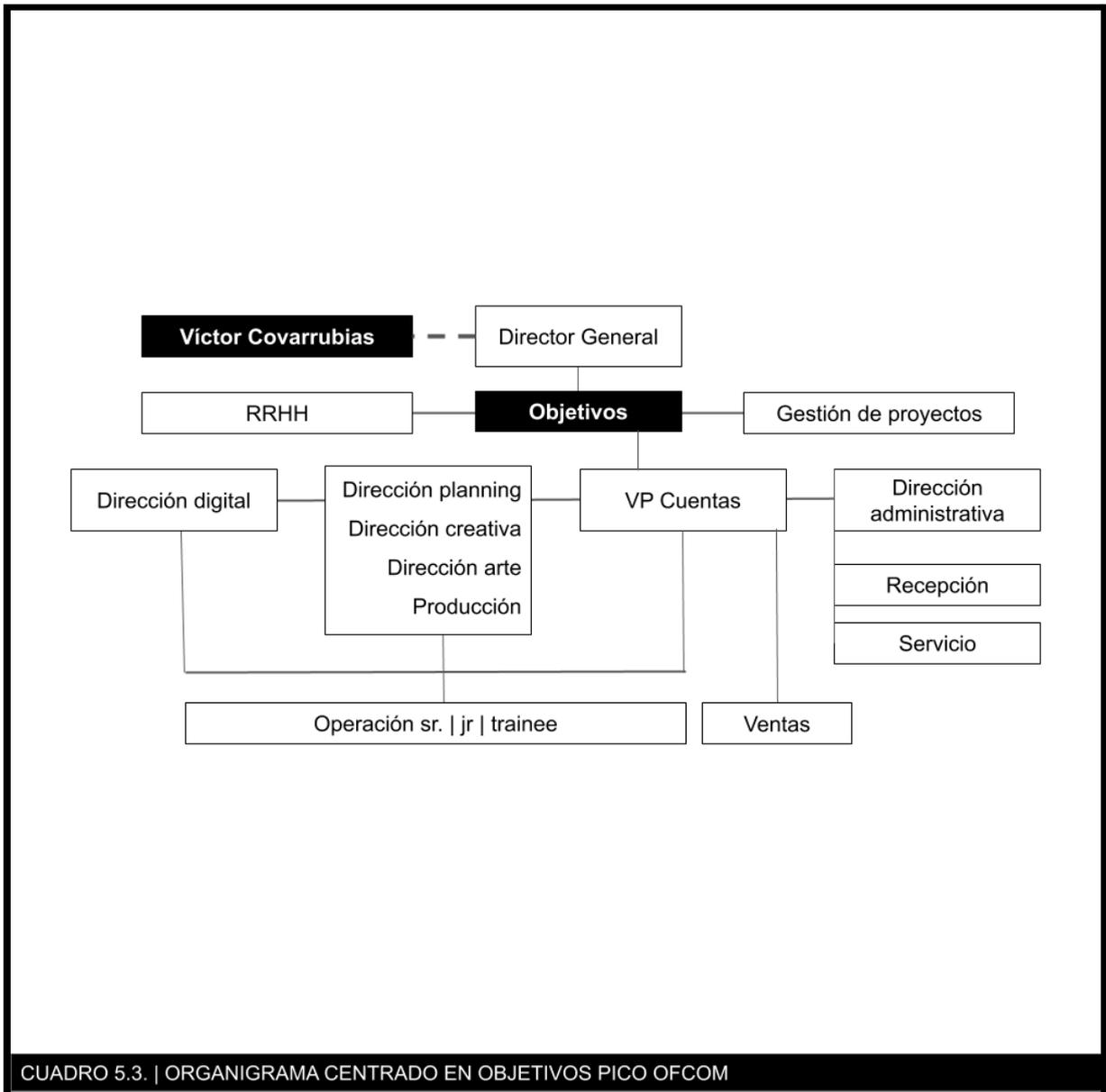
El seguimiento de la implementación de trabajo por células debe mantenerse, tomando en consideración que las posiciones sean equitativas para las áreas; es decir, a nivel de gestión un Director Creativo General deberá trabajar de la mano con un Director General de Arte y, de ser necesario su símil en las otras áreas de la organización.

Esta estructura de dupla puede implementarse hacia abajo en la cadena operativa a nivel Sr. y Jr.

Esto con el fin de dar el valor a la experiencia y trabajo de todos los miembros de la organización que actualmente trabajan bajo una lógica de operar ante las indicaciones del área creativa, con muy poco margen de propuesta.

Finalmente, se recomienda la autonomía del área de Recursos Humanos que opera, como el área de gestión de proyectos, en función de los objetivos de la organización y no bajo la visión empírica, como se ha hecho hasta ahora.

La reestructura propuesta se esquematiza en el cuadro 5.3.



Con esta distribución las acciones de la organización operan en función de los objetivos, el área creativa se estabiliza y hace horizontal la participación de las partes. El área de cuentas se integra sin diferenciar la parte digital de la tradicional y

el área digital cuenta aparte por la operación de proyectos web y medios que suman al trabajo creativo.

5.8.3. PROCESOS

Durante el periodo de investigación se integraron dos plataformas con el fin de optimizar los procesos: 1) SIAP, para la petición, seguimiento y reporte de proyectos y 2) workbeat para la gestión de recursos humanos.

La primera nunca terminó de funcionar a pesar de que se capacitó a casi todos los miembros de la organización y la segunda sirve como un repositorio de control para horarios, asistencias e inversión de tiempo.

A nivel procesos es importante considerar que la agencia es una entidad compleja en la que operan más de 60 personas y, que con el paso del tiempo serán más. Lo relevante a nivel procesos es implementar medidas que consideren la transformación de la agencia y su constante crecimiento.

La implementación de una herramienta de gestión de proyectos permite automatizar la operación con responsabilidad independiente de cada uno de los miembros de la organización, pero no cubre todas las necesidades en función de comunicación, interacción y optimización de procesos.

Como se menciona en el capítulo II, todos los miembros de la organización cuentan con una cuenta de correo alojada en los servidores de google. La propuesta es aprovechar esta plataforma con la explotación de google suite que dispone de: mensajería instantánea, videoconferencias, alojamiento en la nube, google docs, apps script y creador de sitios web.

Al centralizar la operación en esta plataforma y dejar libres los canales personales de comunicación de los colaboradores se asegura que la información se disponga de manera eficiente para disminuir los tiempos de operación.

Adicional, se propone considerar a los líderes de la organización como asesores que tienen todo el conocimiento operativo, de negocio y experiencia para educar a los nuevos miembros de la organización mediante una plataforma académica interna de PICO OFCOM que, además, puede convertirse en una opción de negocio para clientes, proveedores, competencia y público en general interesados en conocer la operación de agencia.

Esto, sumado a la descentralización jerárquica, el establecimiento de PICO OFCOM como una entidad funcional independiente a su fundador que opera en función a objetivos tangibles y la acción de Víctor Covarrubias como mentor de la cultura organizacional, resuelven en un flujo saludable, funcional y estructurado de la comunicación.

Finalmente, el enfoque de activación de un software de gestión de proyectos y una posición que, en conjunto con el Director General, el Área de Cuentas y Recursos Humanos permiten monitorear los puntos de conflicto para activar planes de recuperación a corto plazo.

La implementación de estas medidas requieren inversión de tiempo de los miembros líderes, pero no generan un gasto económico.

5.8.4. EQUIPO

Si bien la principal necesidad de la agencia está en los equipos de cómputo, el área de diseño y producción requieren de dispositivos adicionales para generar su trabajo.

A este punto de la investigación se realizó una inversión importante en equipo de cómputo, iluminación y filmación para el área de producción. En cuestión de inversión, actualizar los equipos no es costeable para la organización, pero sí es posible dar mantenimiento.

La recomendación es auditar los equipos con los que cuenta la oficina para posteriormente rescatar aquellos a los que se pueda dar mantenimiento y ofrecer en venta los que no, con el fin de recuperar una cantidad de inversión que puede ser capitalizada en la adquisición de equipo adicional.

En un segundo plano es importante considerar los costos de la inclusión de un nuevo miembro de la organización para tener disponible los materiales necesarios para la ejecución de sus labores dentro de la organización.

Los costos de manutención de los dispositivos electrónicos de la oficina deben estar considerados dentro de los presupuestos de marca como un adicional fijo. Con esta acción se garantiza que la operación no se detenga por situaciones que pudieron ser previstas y resueltas con la implementación de medidas preventivas.

Adicional, se recomienda capacitar a los miembros de la organización sobre las características, capacidades y formas de cuidado y operación del equipo con el fin de disminuir los eventos de conflicto y no depender totalmente del área de sistemas.

5.8.5. RECURSOS HUMANOS

La intervención en el área de Recursos Humanos contempla tres niveles: 1) proceso de reclutamiento 2) administración y 3) socialización.

De acuerdo con lo evaluado en el capítulo 2, apartado 2.2.2. SE BUSCAN PICOS | PROCESO DE RECLUTAMIENTO, los procesos de selección de PICO ADW no están formalizados y eso provoca una constante rotación de personal que genera costos operativos y, en ocasiones, se ha convertido en un conflicto para los proyectos por la contratación de perfiles no adecuados para las posiciones o que no se adapta a la cultura de la organización.

Para mejorar esta situación se propone realizar una intervención de Employer Branding, que consiste, según Libaert T. (2008), en: “adaptar las herramientas mercadotécnicas al campo de los recursos humanos, para atraer, motivar y retener talentos de la mejor manera posible”. (p. 230)

Con esto se busca mejorar el proceso de reclutamiento de Recursos Humanos por medio de una política de comunicación eficaz. (Libaert T. (2008), p. 230)

De acuerdo con el autor, para lograr el objetivo es necesario tomar en consideración las expectativas de los colaboradores y los candidatos con el fin de resolver a 5 preguntas:

- 1) ¿Cómo desarrollar un ambiente de trabajo favorable?
- 2) ¿Cómo desarrollar las habilidades?
- 3) ¿Cómo desarrollar el conocimiento?
- 4) ¿Cómo desarrollar el orgullo y la pertenencia?
- 5) ¿Cómo desarrollar al individuo? (p. 232)

En función de estas cinco preguntas se propone realizar un proceso con las siguientes características.

A. Generar descripciones de puestos adecuadas a los requerimientos de las posiciones, que no siempre se encuentran estandarizadas. Con el apoyo de las necesidades descritas en un documento por el jefe inmediato del postulante.

B. Realizar una selección en función de un tabulador que considere las características a favor y en contra del perfil del postulante.

C. Crear filtros de entrevista en los que el área de recursos humanos y el jefe inmediato que se encargará de trabajar con el perfil, decidan en conjunto si el elemento cuenta con las características necesarias para cubrir la vacante.

D. Decidir la posición, tomando en consideración los intereses personales y de carrera que tiene el postulante.

E. Trabajar en un plan de carrera con base en las habilidades y aspiraciones del postulante en la que se ofrezca una capacitación continua y desarrollo de intereses a largo plazo.

Adicional se recomienda la apertura de un programa de becarios que considere la inclusión de miembros de la organización que buscan conocer la operación de una agencia de publicidad a cambio de un apoyo económico mensual.

De igual manera se establecen los objetivos de la posición y, con base en el cumplimiento o incumplimiento de los mismos, se decide si el postulante continúa en la organización o se va.

Esta propuesta se suma a las acciones que ya se están realizando por parte del área de recursos humanos.

Para la manutención se recomienda la operación conjunta con el área de manejo de proyectos quien tendrá un reporte de lectura general para evaluar si los miembros de la organización cumplen o no con las acciones requeridas por la posición.

Cumplir con la tarea requiere que la descripción de puesto incluya objetivos de posición a nivel organización, grupos y personal con el fin de estandarizar una medida que permita al área de recursos humanos brindar los castigos o beneficios pertinentes en función del desempeño y no con la percepción empírica de los miembros de la organización, cómo se realiza actualmente.

Finalmente, para la socialización se recomienda centralizar la gestión y comunicación oficial de la agencia por medio de la plataforma Workshop de Facebook, que es intuitiva y permite mantener la comunicación informal como se haría en la red social tradicional, pero gestionada por medio de recursos enfocados a organizaciones que pueden ser operados por el área de recursos humanos.

En esta plataforma se puede incluir información relevante sobre la historia, proyectos y documentos de la organización por lo que cumple con la función de intranet, sin la necesidad de implementar un proyecto de desarrollo web.

Estas acciones tienen un costo temporal para el área de RRHH y no implican un costo económico para la agencia.

5.8.6. MONITOREO, MANTENIMIENTO Y PRESUPUESTO

Se recomienda que el monitoreo y mantenimiento de las acciones planteadas en esta intervención sean operadas por el área de Recursos Humanos en conjunto con Gestión de Proyectos bajo la supervisión del Director General de la agencia.

Para que el proceso sea eficiente se recomienda evaluar las actividades de forma interna y externa.

5.8.7. PROCESO INTERNO DE MONITOREO

- 1) Generación y lectura de reporte
- 2) Identificación y capitalización de buenas prácticas
- 3) Reconocimiento y castigo de acciones que lo ameriten
- 4) Identificación de conflictos
- 5) Planeación de intervención para resolverlos a corto plazo

5.8.8. PROCESO EXTERNO DE MONITOREO

- 1) Implementación de encuestas para clientes y proveedores
- 2) Análisis de la competencia
- 3) Reporte de plataformas PICO OFCOM
- 4) Identificación y calificación de buenas prácticas
- 5) Reconocimiento y toma de medidas preventivas ante conflictos que lo ameriten
- 6) Seguimiento para cierre o seguimiento de casos

En cualquiera de los dos casos es necesario el seguimiento de acciones que dan valor a la agencia de las que se capitaliza la experiencia y se determinan medidas a seguir en el corto plazo que resuelvan las necesidades de la agencia en función de los objetivos de negocio, organización y proyectos.

El mantenimiento de estas medidas depende principalmente del éxito que tengan al operar. La recomendación es implementar en los primeros 30, monitorear en los siguientes treinta y definir acciones constantes con base en aprendizajes durante los siguientes 30. Esto suma un total de 90 días de prueba que permitirán generar un modelo de agencia operativo funcional para el futuro de la agencia. Con una base metodológica y replicable, de ser necesario, en las oficinas de Florida.

En el día número 100 de implementación se recomienda realizar una segunda evaluación de clima organizacional, comparativa de costos y satisfacción de clientes y proveedores con el fin de comparar los dos momentos de la organización y determinar la efectividad de las acciones.

TABLA 5.1. IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA DE INTROYECCIÓN CULTURAL																
TÓPICO	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ESTRUCTURA	■				■				■							
RRHH		■				■				■						
PROCESOS			■				■				■					
MONITOREO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
REPORTE				■				■				■				
COMPROBACIÓN																■

5.8.9. COSTO

En estructura hay que considerar el salario de dos posiciones: Director General y Manager de proyectos, por al menos tres meses. Más prestaciones, equipo y bonificaciones.

En operación el pago de la licencia de la plataforma de gestión de proyectos, por al menos tres meses.

En tiempo los costos que deben invertir los líderes en procesos de capacitación.

5.9. COSTO BENEFICIO

El síntoma visible más inmediato de los costos que tiene la agencia ante la informalización es la alta rotación de personal, que si bien a nivel organización no afecta la operación pues todos son reemplazables, en cuestión psicológica, económica, temporal y energética desgasta la organización.

Esto termina afectando los proyectos. Un ejemplo fáctico de esta situación es la que sucedió en el servicio ofrecido a Ganalottodo que pasó por tres equipos creativos durante un periodo de dos meses o DEVLYN, que tuvo propuestas que no respondieron a las solicitudes y cesó sus relaciones con la agencia, tiempo antes de terminar el contrato.

Si bien, el conocimiento empírico basado en la experiencia de la agencia y su líder han demostrado un amplia capacidad de trascender los conflictos mediante la resolución de lo inmediato, es importante considerar que la solución de los hallazgos de esta investigación contribuyen a la obtención de beneficios materialmente intangibles que garantizan la construcción de una reputación infranqueable.

De esta manera, la garantía de crecimiento y trascendencia tienen una mayor probabilidad de éxito.

A las propuestas debe incluirse la conciencia del trabajo a distancia, la disposición de herramientas tecnológicas que ayudan en la inversión temporal que implica la operación y el valor del capital humano como base vital de la organización.



6. CONCLUSIONES

La presente investigación es un análisis organizacional de PICO ADW agencia de creatividad, arte y diseño. Fue estructurada en el periodo comprendido entre marzo 2019 - julio 2020, revisada de julio - octubre 2020.

Durante la primera etapa del trabajo, ocurrida entre marzo 2019 - julio 2020, la organización pasaba por un proceso de aprendizaje con la reciente apertura del área de Recursos Humanos que terminó por formalizarse durante el desarrollo del módulo cinco de este documento.

Las acciones propuestas, implementadas y con reciente proceso de aprendizaje han dado resultados, de tal suerte que en los momentos más críticos del encierro total por semáforo rojo de pandemia, la organización se mantuvo operando sin parar con un nivel de adaptación inmediata.

Que, una vez aprendido, pasó por el proceso de desequilibrio en el sistema de tiempo que, de acuerdo a pláticas informales con miembros de la organización y de la industria, una de las consecuencias económicas fue el despido de un grupo considerable de publicistas y la sobrecarga de trabajo de los que se quedaron operando con una disminución en sus ingresos.

Aunado a la inestabilidad del sistema en el que se estancó la oferta de empleos durante un periodo aproximado de cinco meses. Con muchos profesionales en demanda y poca oferta de trabajo, en condiciones extraordinarias.

De acuerdo con Forbes (2020) el comercio informal creció 51% en México, parte del crecimiento que deriva de la nueva lógica del comercio electrónico y consumo de productos a domicilio, servicios digitales, pagos automatizados y de contenido bajo demanda pagado y gratuito.

Algunos de los profesionales que se quedaron desempleados incursionaron con sus propios clientes aumentando la oferta y dándole la oportunidad a pequeños negocios de implementar acciones de marketing correspondientes a una estructura de gran inversión, con recursos gratuitos y de implementación inmediata.

Que abren la oportunidad de profesionalizar los pequeños negocios, al menos en las principales ciudades del país como México, Monterrey, Guadalajara y Querétaro que luchan por sobrevivir a la gentrificación que trajo consigo la nueva estructura de ciudad propuesta por las actualizaciones realizadas por la jefa de gobierno Claudia Sheinbaum (2018 - 20214), sumadas a las posibilidades de alcance que ofrecieron las plataformas digitales como solución de venta ante la pandemia.

En PICO, la situación afectó los ingresos y el flujo económico, pero no el crecimiento que seguía cerrando cuentas y proyectos, mientras colapsaban otros y al día en que se concluye la revisión del presente texto, la agencia sigue realizando contrataciones y entregando proyectos a pesar de haber perdido parte de los colaboradores por salvar las plazas y solventar la menor cantidad de pérdidas posibles.

De acuerdo con publicaciones en las redes oficiales de la organización, información pública compartida por sus colaboradores y el sitio web, la agencia recién lanzó el rebranding de Martha DeBayle, un comercial de lanzamiento de la paleta de Baileys y el videoclip del sencillo "Te olvidé" de Alejandro Fernández.

En un sondeo general informal con los colaboradores y ex colaboradores de la organización los miembros despedidos al final de esta investigación sumaron: 17, la agencia se estabilizó con la contratación de 11, por lo que quedó en un total de menos seis empleados en nómina, más la disminución del ingreso en un 20%.

En la propuesta de comunicación se proponen acciones que ya estaban siendo probadas de forma beta por el área de recursos humanos con base en las solicitudes de los colaboradores que, de acuerdo a una conversación con la directora de área, son similares a las identificadas en esta investigación.

Ante la reestructura por las bajas y la situación emergente de la pandemia por el virus SRAS-CoV-2 comenzaron a operar con los mismos vicios del trabajo cotidiano, aunque aprendieron a usar las herramientas, no cambiaron la manera de hacer las cosas.

La solución radica en descentralizar el poder en una división estructural táctica que sume a la operación de los objetivos administrativos y de recursos humanos.

Más la cesión del rol creativo a una figura intermedia entre el control de calidad de la agencia, la distribución de tareas y los roles de células que suelen estar determinados en la teoría, pero disociados en la operación.

Suma el establecimiento de un sólo canal de comunicación oficial, en plataformas exclusivamente laborales, a manera de intranet en la que se disponga de una plataforma educativa interna en la que los propios miembros de la organización presenten debriefs de sus proyectos que pueden ser consultados por miembros de la organización, clientes y proveedores para la creación de una imagen que sea autosustentable, educativa y permita el aprendizaje constante de la organización.

Como hilo conductor se establece una propuesta de mensajes clave para crear un concepto que dé congruencia a las plataformas internas y externas considerando los entornos de la cultura organizacional e informe sobre la nueva realidad de la agencia, sus fundamentos culturales e ideológicos, sin perder el sentido de negocio y capitalizar el valor de los colaboradores.

En la redacción de las conclusiones de este trabajo la oferta laboral de la industria se adaptó a las circunstancias, sumando a sus equipos miembros contratados por honorarios o salarios asimilados, por proyecto y con promesas de pago hasta de entre 10 y 20 días a factura entregada.

Muchos otros activaron procesos de selección que se cerraban a mitad del proceso por razones de presupuesto y una oferta con alta demanda de posiciones gerenciales y directivas, al igual que muchas ofertas en niveles de áreas operativas. Poco desarrollo para las estratégicas.

Se generaron nuevas posiciones como directores de contenido para youtube o diseñadores con perfil UX, desarrollo de aplicaciones y planes de marketing y estrategia digital, cursos, ideologías, religiones y nuevos medios.

La agencia se encuentra en un proceso de transformación que ha sabido adaptarse comercialmente a la oferta de servicios de publicidad en México. Es natural, que por

naturaleza de los nuevos proyectos, algunos de los antiguos tengan que cambiar de orden o desaparecer.

Al final, el trabajo de contenido sigue siendo de gran adquisición económica por su volatilidad y facilidad de producción. Cosa que la agencia ha sabido capitalizar con su foco en el desarrollo de nuevos servicios digitales que resuelven algunos de los retos y oportunidades que se identificaron en el módulo 1 de la investigación.

Con una reciente consulta a las plataformas de la organización, se nota la actualización de información en el sitio web, la propuesta de nuevo contenido en Instagram y Facebook como una plataforma de difusión de solicitudes como nuevas oportunidades de empleo.

La organización cumple 25 años en 2020 y se ha sabido adaptar con sabiduría a los procesos de convulsión anteriores, el panorama en prospectiva es que se establecerá en un nuevo orden de trabajo, operando como una agencia con sucursal en Estados Unidos, proyectos con marcas transnacionales y la reciente iniciación de reconocimiento en medios de renombre dentro de la industria de la publicidad.

El crecimiento de la figura del líder de la organización quien ha comenzado una serie de participaciones en foros, programas y actividades que lo posicionan como líder en la industria.

Y la implementación de nuevas plataformas de trabajo aceleradas por el paro generado por el COVID al que la organización supo adaptarse en paralelo al desarrollo de esta investigación.

Como cierre, cabe destacar que en la entrevista informal con la actual directora del área de Recursos Humanos, al entrar en concordancia entre sus hallazgos y los propios le indicaba que la concordancia se daba porque la información siempre está disponible, sólo hay que ordenarla, y al proyectarla se tendrá una lectura similar en función de los objetivos de las investigación que, en este caso, se enfocaron en el mismo resultado.

Cierto es que, como en la lectura de información de datos de internet, hay que hacerle caso a una sola metodología porque, a pesar que ambas lleven el mismo enfoque, la visión puede resultar distinta.

En este trabajo se demuestra que la visión de los colaboradores no considerada procesos a largo plazo en los que estaba ya operando la organización. Lo que deriva en la lógica del poder que tiene la organización a adaptarse a cualquier patología, sufrirla y resolverla, dándole prioridad a lo relevante que, tarde o temprano, resolverá también lo importante.

La agencia cuenta con factores positivos a nivel cultural interno y de percepción externo que se pueden capitalizar enfocando las acciones a hábitos consensuales que, si bien nunca generarán un ambiente utópico e ideal, si será capaz de afrontar las convulsiones con las herramientas adecuadas en pro de obtener mejorar resultados y aumentar la utilidad.

Pico Of. Com. opera en home office con cierta actividad en oficinas, controladas con fecha de octubre de 2020.

Ahumada, L. (2005). "Equipos de trabajo y trabajo en equipo: la organización como una red de relaciones y conversaciones". (Pp. 15 - 65) Chile: Ediciones Universitarias Valparaíso. Disponible en:

http://biblioteca.ucv.cl/site/colecciones/manuales_u/Equipos_De_Trabajo.pdf

Alazraki, C. (2015). "La publicidad en México, desafíos." En Martínez R. (coord) "Los avances del México contemporáneo: 1955 -2015". Tomo IV. (Pp. 215 - 232). México: Cámara de Diputados. Disponible en:

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/kibros/11/5084/18.pdf>

Baptista, P. (1991). "Las organizaciones y su ambiente". En C. Fernández (coord.) La comunicación en las organizaciones. (Pp. 275 - 286). México: Trillas.

Baptista, P. (2012). "Lectura 20. La comunicación en las organizaciones. Capítulo 3: Escuelas del comportamiento". Antología entorno organizacional. Seminario Taller Organización, comunicación y cultura. (Pp. 199 - 213).

Capriotti, P. (1992). La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada . (pp. 33 - 41). Ed. El Ateneo. Barcelona.

Coll-Hurtado A. (2005). " Geografía económica de México II. 3. Primera Ed. México D.F.: Instituto de geografía UNAM, (pp. 17 -32)

Departamento organización empresas y marketing. (2019) "Gestión de calidad, la seguridad y el medio ambiente (4ª organización industrial). El diagrama causa-efecto" (s.f) Pontevedra España, Escuela Superior de Ingenieros industriales. Universidad de Vigo. [PDF en línea] Disponible en:

[http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestion calidad/GCaI0405.DiagramaCausaEfecto.pdf](http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestion%20calidad/GCaI0405.DiagramaCausaEfecto.pdf)
[consultado el 5 jun. 2019]

Estrada R. y Monroy S. (2012). "Lectura 16. El entorno de las organizaciones, una visión sistémica." Antología entorno organizacional. Seminario Taller Organización, Comunicación y Cultura. (Pp. 160 - 171).

Fernández, J. et. al. (2008). Las patologías de la organización. España: LID Editorial Empresarial.

Forbes (2020) Economías Empleo informal en México alcanza más del 51.8% de la población económicamente activa del país, según datos del INEGI. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/economia-empleo-informal-en-mexico-crece-4-1-durante-la-pandemia/> consultado en septiembre de 2020.

Fresco J.C. (1993). "Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa". Buenos Aires, Argentina. Editorial Macchi.

Gestión de la calidad, la seguridad y el medio ambiente (4o ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL). El diagrama causa-efecto". (s.f.). Pontevedra. España.: Departamento organización empresas y marketing. Escuela Superior de Ingenieros Industriales. Universidade de Vigo. [PDF en línea] Disponible en: <http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/GCaI0405.DiagramaCausaEfecto.pdf> [Consultado el 5 jun. 2019]

Gollás, M. (2003). Documento de trabajo III. México, desigualdad y pobreza, de la situación de importaciones al tratado de libre comercio con quien se deje. Colegio de México. Recuperado el 20.03.2019 de: <https://cee.colmex.mx/documentos/documentos-de-trabajo/2003/dt20033.pdf>

Gordoa, V. (2007). EL poder de la imagen pública (pp. 30-56) México Debolsillo

Hatch, M. J., y Schultz, M. (1997). Relaciones entre cultura organizacional, identidad e imagen. Periódico europeo de Marketing. (p.p 356 - 365)

INEGI.ORG.MX (2016), "Encuesta Nacional Sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015. [En línea] Disponible en:
[https://www.inegi.org.mx/contenidos\(/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE_15.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos(/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE_15.pdf) [Consultado 4 jun. 2019]

INEGI.ORG.MX (2018). "Sistema de clasificación Industrial de América del Norte, México 2018 - clasificación Industrial Internacional Uniforme Rev. 4 CIIO Rev 4. (en línea) Disponible en: <https://www.inegi.com.mx/contenidos/app/scian/tablxiv.pdf> [consultado 5 jun. 2019]

Lemus, R. (2000), La investigación en la comunicación organizacional. Guatemala. Universidad Rafael Landívar.

Libaert, T (2008). El plan de comunicación organizacional. Limusa. México.

Limón Peña, M. (2008). Identidad corporativa. Estrategia de comunicación global. (pp. 25-39). México: Trillas.

Mayntz, R. (2012). "Lectura 8: sociología de la organización". En Pérez, J. y González, M.. Antología y práctica de la organización. Seminario taller extracurricular organización, comunicación y cultura". Estado de México. Fes Acatlán UNAM. (pp. 162 - 177)

Merca 2.0 (2020) Ranking de agencias de publicidad en la Ciudad de México. Disponible en:
<https://www.merca20.com/ranking-de-agencias-de-publicidad-en-la-ciudad-de-mexico/> (consultado en julio de 2020)

Moles, A. y Rohmer, E. (1983). Teoría de los actos. Hacia una ecología de las acciones. México: Trillas.

Newstrom, J. (2012). "Lectura 21. El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Capítulo 1: La dinámica de la gente y las organizaciones". Antología entorno organizacional. Seminario Taller Organización Comunicación y Cultura. (Pp. 204 - 209)

Ojeda, H. (2009). Cultura Organizacional y Habitus: Análisis de un relato etnográfico. Prácticas de oficio. Investigación y reflexión en ciencias sociales. No. 5. diciembre 2009.

Olmsted, M. (1996). El pequeño grupo. (pp. 10 - 20). Buenos Aires. Paidós.

Patrón, R., Argüelles, L. y Aké, R. (s.f.) Metodología para estudios de clima organizacional en las Mipymes. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, sin núm. Recuperado de <http://www.ctes.org.mx/index.php/ctes/article/view/260/587>

Pérez, J. (comp.) Módulo 3. Antología de lecturas de Comunicación Organizacional, México: autor.

Picoadwords.com (2019) "quiénes somos"

Presidencia de la República Mexicana (1994) Sexto informe presidencial del Presidente Carlos Salinas de Gortari. Recuperado de: <https://cs.uwaterloo.ca/~alopez-o/politics/inf6.html>

Real Academia de la Lengua Española, (RAE) (s. f.). patrimonio. Recuperado 22 de mayo de 2020, de <https://dle.rae.es/patrimonio>

Ruíz A. (1999). "El Consejo Nacional para la Publicidad: origen, estructura y trayectoria." México. Editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V.

Ruíz Olabuenaga, J. (2012). "Lectura 4. Sociología de las organizaciones. Capítulo IV: Estructura" en J. Pérez y M. González. "Antología teoría y práctica de la organización. Seminario taller extracurricular organización, comunicación y cultura". Estado de México. FES Acatlán. UNAM. (pp. 70 - 103)

Timm, P. (2003). Diagnóstico de la comunicación organizacional. En Pérez, J. (comp.) Módulo 3 Antología de Lecturas de Comunicación Organizacional: gestión y comunicación. 1era edición. La cruzía. Buenos Aires. Argentina.