



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**



**ANÁLISIS Y PROSPECTIVA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA
AGENCIA DE RELACIONES PÚBLICAS EN MÉXICO. EL CASO DE INFOSOL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN
EN LA OPCIÓN DE SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”**

PRESENTA:

MORA MUNDO PAOLA

ASESOR: MTRO. ARTURO ULISES ROCHA PAZ

JULIO DE 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatorias

Desde mi ingreso a la licenciatura, sostuve que no quería hacer una tesis como trabajo de titulación por diversos motivos, sin embargo, hoy estoy aquí presentando el trabajo con el que concluyo mis estudios universitarios, lo cual significó un reto para mí y me siento orgullosa de haberlo logrado.

Agradezco hoy y siempre el apoyo que he tenido por parte de mis papás, ya que sin ellos no sería quien soy y no estaría aquí. Gracias por siempre brindarme la mejor educación posible, por su esfuerzo y por sus consejos que me han forjado. Este y todos mis logros los tienen a ustedes como pilares.

A mis hermanos, que espero vean en mí un ejemplo a seguir y un apoyo que siempre estará ahí incondicionalmente. Espero que lean este trabajo y se motiven a presentar algo semejante en un futuro.

A mis abuelitos que están y a los que no, por cuidarme, por escucharme sin juzgarme y por aconsejarme, por las anécdotas y todo el amor.

A todos mis profesores de la licenciatura, pues de todos aprendí algo; pero en especial a los profesores del seminario que considero son los mejores que tiene la facultad. Gracias a Jorge Pérez por enseñarme lo bonito que es investigar y apoyarme en la licenciatura con las materias que yo consideraba difíciles, siempre lo recordaré con gran cariño. Gracias a Arturo Salcedo por su pasión por la imagen pública, por su gran cultura general que siempre mostró en clases y dejó siempre en mí un dato nuevo. Gracias a Humberto Ramos y a Alenkar Escudero por ser excelentes profesores y personas. En especial, agradezco a mi asesor, el Maestro Arturo Rocha por guiar este trabajo, eres parte importante de él y siempre te estaré agradecida por tus enseñanzas.

Agradezco a mí yo de años atrás por no haber renunciado a la licenciatura cuando creyó que no era el camino correcto, gracias por ser inteligente y aguantar todo lo que se presentó para llegar hasta el final. Nunca te rindas y siempre sigue a tu corazón.

Gracias, UNAM por ser la mejor decisión de mi vida.

Índice

Introducción	6
Capítulo 1. ¿Cómo es el entorno de InfoSol y cómo influye en ella?	8
1.1 InfoSol a través del tiempo	10
1.2 InfoSol y su relación con el entorno	11
1.3 Procesos de trabajo de InfoSol	13
1.4 InfoSol y su entorno relevante.....	16
1.4.1 Proveedores.....	16
1.4.2 Clientes	17
1.4.3 Competencia	19
1.5 Lo futurible y lo futurable de InfoSol	20
Capítulo 2. Pero, ¿qué es InfoSol?	24
2.1 Historia de la organización	25
2.2 Ideario de InfoSol	28
2.2.1 Filosofía.....	28
2.2.2 Misión	28
2.2.3 Visión	29
2.2.4 Valores	29
2.3 Objetivos	30
2.4 Estructura formal	31
2.4.1 Organigrama	32
2.4.2 Miembros.....	32
2.4.3 Reclutamiento y selección	35
2.4.4 Proceso formal de trabajo	36
2.4.5 Perfiles de puesto	39
2.4.6 Inventario de recursos tecnológicos	41
2.3 Estructura formal vs estructura funcional	42
Capítulo 3. Relaciones entre los grupos formales e informales de InfoSol	50
3.1 Escuelas del comportamiento organizacional	51
3.2 Incidentes críticos	54
3.3 Diagnóstico del uso de herramientas y mediaciones comunicativas	57

3.4 Medidas de discrepancia	62
3.5 El estudio de los grupos de InfoSol.....	64
3.6 Patologías en las organizaciones	67
Capítulo 4. La imagen de InfoSol a partir de sus públicos externos e internos.....	70
4.1 Presencia de InfoSol en medios de comunicación.....	71
4.2 Documentos normativos de InfoSol	76
4.3 Expectativa vs realidad	78
4.4 El discurso en InfoSol.....	86
4.5 ¡Aniversario en InfoSol! ¿Simulación?.....	88
Capítulo 5. Principales hallazgos e intervención comunicativa	91
5.1 Diagnóstico y propuesta de intervención.....	94
5.1.1 Herramientas a utilizar en la campaña de comunicación interna.....	97
5.1.1.1 Respecto a la estructura de InfoSol y su entorno	98
5.1.1.2 Respecto a las relaciones interpersonales	100
5.1.1.3 Respecto a la calidad de vida de los colaboradores.....	103
5.2 Cronograma propuesto.....	106
Conclusiones	108
Bibliografía	111
Anexo.....	115

Introducción

La presente investigación pretende ser de utilidad para que las organizaciones implementen exitosamente una campaña de comunicación interna en la que el punto de partida sea el bienestar de los colaboradores.

Se busca exponer la utilidad y los beneficios de la comunicación para el logro de los objetivos institucionales, así como su influencia (positiva o negativa) en la permanencia del personal.

Este proyecto busca beneficiar a la institución objeto de estudio mediante la propuesta de estrategias comunicativas que le permitan identificar sus problemas en diferentes niveles y que ayuden a la disminución de los mismos.

A continuación se presenta el objetivo general de este proyecto de investigación:

Analizar los problemas formales e informales dentro de la organización para proponer una posible solución a ellos mediante la vía comunicativa.

En el primer capítulo se analizó el entorno bajo el cual se ha desarrollado la organización a lo largo del tiempo y se cómo es que este influye directa o indirectamente en la agencia.

Para comenzar con el análisis interno de InfoSol, en el segundo capítulo se encuentra como es la estructura formal y el funcionamiento de la organización con el fin de detectar los problemas operativos los cuales pueden ser originados interna o externamente y se busca identificar cuáles de ellos pueden ser solucionados desde la comunicación.

El tercer capítulo expone las relaciones formales e informales que existen en la organización y como estas interacciones impactan en el desarrollo operativo de InfoSol.

Hacia el final de la investigación, en el cuarto apartado se presenta el análisis de la comunicación interna y externa de InfoSol a partir de los mensajes originados desde la

agencia hacia el exterior, cómo es vista por sus *stakeholders* a partir de dichos textos y los diferentes problemas que esta percepción puede ocasionar internamente.

El quinto capítulo presenta la propuesta de intervención comunicativa, en la cual se exponen las estrategias a implementar, su finalidad, los resultados esperados y el tiempo de aproximado de ejecución, así como un panorama en el que se contemplan los posibles escenarios futuros de la organización.

La metodología principal que ayudó a detectar los problemas de la organización fue la investigación documental, sin embargo, también fueron utilizadas herramientas cualitativas y cuantitativas.

Capítulo 1.

**¿Cómo es el entorno de InfoSol y
cómo influye en ella?**

El presente capítulo busca comenzar a entender bajo los escenarios legales, sociales y políticos que se ha desarrollado la organización desde sus inicios hasta la actualidad, se presentan los elementos externos que influyen directamente en el crecimiento de InfoSol y se describe cómo interactúa la agencia con otras organizaciones. También se describen los procesos por los que pasan los insumos dentro de la organización para ser ofrecidos como servicios a los clientes y las coyunturas importantes que se viven hoy en día.

A lo largo del primer apartado de este capítulo se detalla el contexto en el que se ha desarrollado la organización a través del tiempo desde su fundación, durante su desarrollo y cómo se relaciona con él actualmente.

Posteriormente se describe cómo es la relación de InfoSol con su suprasistema y cuáles son los elementos externos que influyen directamente en el desarrollo de la organización.

El tercer apartado describe los procesos por los que pasan los insumos dentro de la organización para ser ofrecidos como servicios a los clientes y las coyunturas importantes que se viven en este momento.

En el cuarto apartado se da a conocer cuál es el entorno relevante de la organización, por qué es que estos elementos son considerados como tal y su manera de incidir directamente en la organización. Además se analizará el futuro deseable de la organización y el futuro posible.

Para finalizar el capítulo, en el quinto apartado se hablará hacia dónde va a la organización y los retos que se le presentan para lograr sus objetivos.

1.1 InfoSol a través del tiempo

De acuerdo a la información de la página de Facebook de InfoSol, es una empresa fundada en 1989, por lo que es importante conocer lo que sucedía en México en este año para entender el panorama bajo el cual se fundó InfoSol y cómo ha sido su desarrollo para llegar a la actualidad.

Conforme la información de la página de Facebook de InfoSol, la agencia se fundó en un inicio como una agencia de investigación de mercados ante un área de oportunidad muy importante, pues en ese entonces en el país no habían agencias que ofrecieran un monitoreo de medios e investigación para determinar el potencial de un mercado o el porqué un producto o servicio no tenía el éxito deseado.

En los últimos años de la década de los 80 en México no habían muchas agencias que se dedicaran a las relaciones públicas como tal, pues en ese entonces sus servicios eran la organización de eventos sociales, activaciones para la marca con contratación de edecanes y la colocación de anuncios en los periódicos (Maraboto, 2015), lo cual dejaba fuera la parte estratégica para las marcas y era un vacío importante.

En cambio, en otros países como Estados Unidos y Londres los servicios de relaciones públicas iban más allá de lo que se ofrecía en México, ya que sí cubrían la gestión estratégica para los negocios existentes en estos tiempos, pues se conocía la importancia de la investigación de mercados y las relaciones públicas vistas como un pilar para lograr el crecimiento de las empresas. La trayectoria de las relaciones públicas en el extranjero era larga para 1986, pues las agencias más importantes se comenzaron a fundar desde 1946.

En 1994, con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio surgió el riesgo de que las empresas mexicanas desaparecieran ante la inminente llegada de las agencias extranjeras, las cuales comenzaban a crear alianzas con las pocas agencias existentes en México, o bien, las compraban para abrirse paso en el país. Ante este importante

punto de quiebre, InfoSol amplía su oferta de servicios y comienza a dedicarse a las relaciones públicas tradicionales.

Gracias a lo que InfoSol llama “cultura corporativa internacional”, desde el 2000 ha sido considerada entre las 10 mejores agencias de relaciones públicas en México en medios especializados como la revista de marketing Merca2.0.

Las relaciones públicas como visión estratégica en México, están consolidada pues “de acuerdo con cifras arrojadas por la encuesta anual realizada por la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP) el valor del mercado de la industria de las Relaciones Públicas en 2015 fue de \$6,500 millones de pesos” (Oro, 2019) lo cual ayudó a que InfoSol tenga un alcance global mediante una red de más de 15 alianzas que abarca 20 países, que se ha dado gracias a campañas realizadas para clientes internacionales.

Físicamente InfoSol inició sus operaciones en Polanco, sin embargo, en 2010 decidieron trasladarse a Naucalpan en el Estado de México, donde actualmente continúan laborando y no tienen sucursales adicionales.

1.2 InfoSol y su relación con el entorno

En este punto se describen las relaciones externas de InfoSol, para lo cual es importante conocer la teoría de sistemas del biólogo Ludwig von Bertalanffy, quien fue el primero en establecer dicha denominación. En esta teoría se define al sistema como “conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí , que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo” (Osorio, 1998, p. 03), por lo que, en el presente trabajo, el sistema es la agencia InfoSol.

Al subsistema se le define como “conjuntos de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor y que tienen las mismas propiedades que los sistemas” (Osorio, 1998, p. 11). En el caso práctico, los

componentes del subsistema son cada una de las áreas que conforman a la organización: servicio al cliente (incluye áreas de relaciones públicas tradicionales, relaciones públicas digitales y creación de contenido) administración y finanzas, inteligencia de mercado, recursos humanos y sistemas y web.

El suprasistema, según lo definido en el diccionario de informática y tecnología es entendido como “el sistema mayor que integra, a su vez, al sistema y a los subsistemas, es decir, son los elementos externos a la organización que no afectan directamente su funcionamiento”. Los componentes del suprasistema son:

- Legislaciones. Recientemente en México (2018) se dio un cambio de gobierno, lo cual puede generar cambios en la ley de trabajo, y por ende, modificar el esquema de contratación en InfoSol.
- Tecnología. Se consideró a la tecnología como factor del suprasistema, ya que ésta se modifica constantemente y estos cambios podrían transformar la manera de realizar las relaciones públicas.

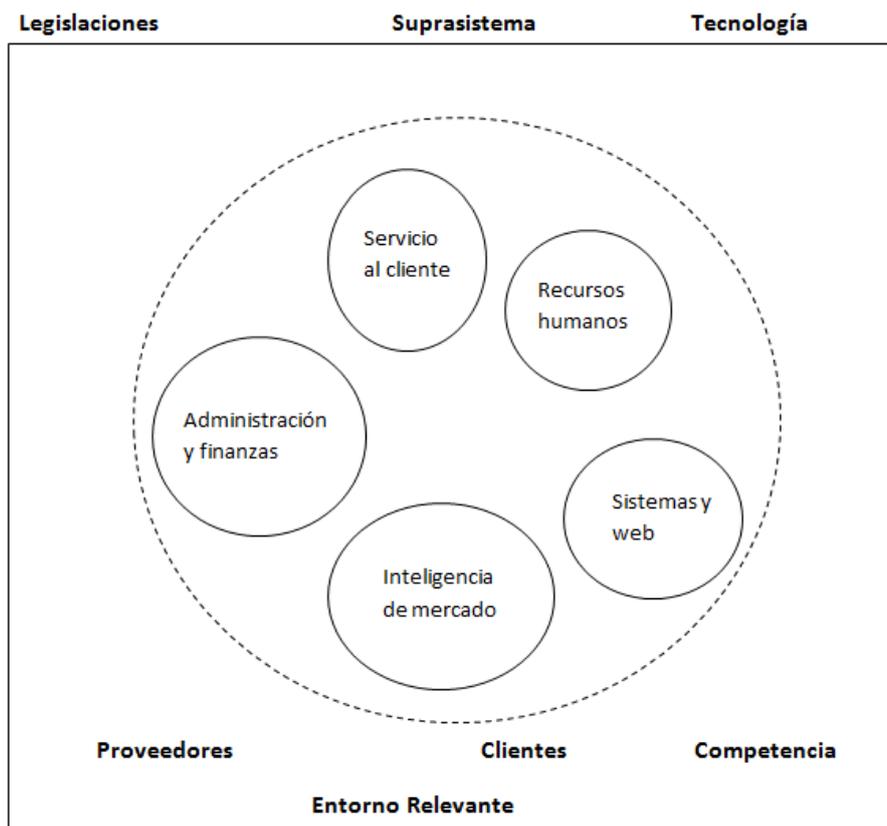


Figura 1. Sistema, subsistemas, suprasistema y entorno relevante

La figura anterior muestra agrupadamente los factores con los que está relacionado el sistema (InfoSol) y cómo se integran formando un todo. En las páginas siguientes se profundiza en los elementos mostrados en la figura.

1.3 Procesos de trabajo de InfoSol

En este apartado se explicarán los procesos que InfoSol lleva a cabo internamente para el logro de sus objetivos comerciales, conforme a la información obtenida en la capacitación que se realiza con cada nuevo integrante con la finalidad de que conozca el funcionamiento de la organización.

Si bien se hablará del trabajo que cada subsistema realiza, es importante concebir a la organización bajo el enfoque de la teoría de sistemas en el cual se obliga a adoptar una visión holística. La organización que “adopta una visión general de la gente en las organizaciones en un esfuerzo por entender tantos factores que influyan en la

conducta de la gente como sea posible” (Newstrom, 1990, p. 15) para comprender cómo se dan los procesos internos de InfoSol.

En primera instancia, el cliente o prospecto entra en contacto con la agencia solicitando todos o solo algunos de los servicios que se brindan, como segunda opción, las personas encargadas del servicio al cliente ofrecen los servicios de InfoSol a las marcas, mediante un previo análisis de mercado y mediático.

En un tercer caso que puede dar mayor credibilidad al trabajo de la agencia, es la recomendación de boca en boca, pues ha sido común que un cliente recomiende a InfoSol con otra empresa. Sin embargo, es algo que también puede jugar en contra de InfoSol, pues así como llegan prospectos gracias a las recomendaciones de boca en boca, de igual manera los clientes se pueden ir si se enteran de los problemas entre alguna empresa e InfoSol.

Una vez establecido el primer contacto, se llevan a cabo reuniones con el cliente para acordar bajo qué términos se trabajarán, los servicios que se van a ofrecer, las oportunidades en las que podemos intervenir y que el cliente nos provea de los insumos necesarios para operar. En este caso, entiéndase como insumo a toda la información del cliente para llevar a cabo los entregables (medios a los que están dirigidos, *target*, competencia, objetivos, *KPI'S*, entre otros).

Si el cliente requiere los servicios de relaciones públicas tradicionales, se entra en contacto con los medios de la industria en la que se encuentra el cliente para darles a conocer los productos o servicios del cliente y se les envían los comunicados de prensa, redactados por el consultor a cargo, bajo la autorización del cliente.

Relaciones públicas digitales y creación de contenidos trabajan con la información de los comunicados para crear contenido en redes sociales, ser impulsado orgánicamente o mediante campañas SEO.

Tras 48 horas de enviar los comunicados, se realiza un reporte de aperturas de los medios que se han leído la información, para que el consultor se comunice con los medios que aún no leyeron los comunicados y realizar el discurso personalizado a cada medio o reportero para lograr ser publicados o bien, agendar entrevistas.

El área de relaciones públicas digitales se encarga de buscar perfiles que empaten con los productos o servicios del cliente y se ponen en contacto *influencers* para que hagan posteos de la información de su interés o se tenga algún tipo de interacción con información proporcionada por InfoSol.

Si al cliente le interesa saber cómo es su presencia en redes sociales, se trabaja en conjunto con la agencia de monitoreo y análisis de información *Media Solutions*, la cual se encarga de enviar diariamente lo que se dice de nuestros clientes, su competencia directa y su industria, en redes sociales y medios tradicionales, como televisión y radio

Esta información es sintetizada estratégicamente por analistas especializados quienes discriminan entre la información relevante para el cliente y la que no lo es.

Posteriormente, se realizan reportes periódicamente sobre los resultados que de la estrategia durante cierto periodo de tiempo. Esto ayuda a visualizar si la estrategia ha sido acertada o se realizan modificaciones para alcanzar los objetivos establecidos.

Además, si el cliente requiere manejo de redes sociales, los creadores de contenido redactan una parrilla de contenidos, la cual incluye qué se va a comunicar, mediante qué medio, en qué formato y cuándo.

En caso de que el cliente requiera manejo de crisis o el servicio de liderazgo de pensamiento es el director general el encargado de brindar estos servicios de manera más confidencial y personalizada. En el caso de entrenamiento en medios, se contacta al consultor externo Gabriel Zaldívar y el equipo de InfoSol se encarga de realizar las preguntas que servirán en el entrenamiento.

La suma del trabajo de cada una de las áreas de la empresa, tienen como resultado final los servicios de relaciones públicas tradicionales, relaciones públicas digitales, creación de contenidos, manejo de redes sociales, entrenamiento en medios, manejo de crisis y análisis de medios mediante métricas que ayudan a conocer la contribución de cada canal comunicativo con fundamentos cuantitativos y cualitativos.

Conforme a una reunión que se llevó a cabo el 12 de marzo de 2019, en la que participaron los gerentes de cada área, se vive un momento coyuntural muy importante dentro de la organización, ya que se han ido clientes por errores de las consultoras, pues no asumen su responsabilidad y se culpa a otros de los actos u omisiones que llevaron al cliente a finalizar su relación con InfoSol.

Además, en sintonía con esta problemática, se desatan otros conflictos. El director general tiene muchos roces con la gerente de comunicación y capital humano que, además, es su hija, lo cual genera rumores en torno a favoritismos o envidias que sólo añaden tensión a la relación entre ambos.

1.4 InfoSol y su entorno relevante

En este apartado se describe la relación de la organización con sus proveedores, clientes y su competencia, lo que es llamado como entorno relevante, el cual es entendido como aquel que la organización necesita para funcionar efectivamente, que le afecta directamente a la empresa y ésta tiene la capacidad de decidir que es relevante para ella y que no.

1.4.1 Proveedores

Según el portal gaceta laboral (2016) el proveedor es definido como “una persona natural o jurídica, de derecho público o privado, que de manera habitual fabrica, elabora, manipula, acondiciona, mezclan, envasa, almacena, prepara, expende, suministra productos o prestan servicios de cualquier naturaleza a los consumidores”. En este sentido, InfoSol cuenta con proveedores de dos tipos: humanos y tecnológicos.

En los humanos, se cuenta con los servicios de la agencia de monitoreo y análisis de información *Media Solutions*, la cual tiene una trayectoria de 15 años.

Del tipo tecnológico, servicio al cliente trabaja con *Your MailingList Provider*, el cual es un software de email marketing para enviar los comunicados de prensa. El área de inteligencia de mercado, trabaja con una herramientatecnológica de nombre *BuzzSumo*, la cual rastrea la información en toda la red mediante palabras claves en cierto tiempo, espacio y lenguaje, conforme se requiera.

Para las relaciones públicas digitales, los únicos proveedores son las redes sociales como *Facebook* y *Twitter*.

1.4.2 Clientes

De acuerdo con The Chartered Institute of Marketing del Reino Unido, el cliente es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el consumidor final)". A lo largo del tiempo, InfoSol ha contado con clientes nacionales e internacionales de diferentes mercados, pero principalmente se han enfocado en empresas que ofrecen soluciones de almacenamiento de datos en la nube, internet de las cosas, ciudades inteligentes, así como clientes dedicados al entretenimiento, al turismo o al transporte congelado, solo por mencionar algunos.

A continuación se presenta a los clientes actuales de InfoSol, de acuerdo con la información obtenida de la página web de la agencia.

- Vertiv. Es una empresa que diseña, construye y ofrece servicios a infraestructuras críticas que permiten las aplicaciones vitales en los centros de datos, las redes de comunicaciones y las instalaciones industriales y comerciales.
- VMWare. Es el líder mundial en virtualización e infraestructura de nube, suministra soluciones probadas por los clientes que aceleran las actividades del

departamento de tecnología de la información, con lo cual reducen la complejidad y permiten un suministro de servicios más ágil y flexible.

- TIP México. Es la empresa líder en arrendamiento de equipo de transporte y administración de flota y cuentan con dos líneas de negocio: Tip Tráiler, dedicada al arrendamiento de vehículos de carga ya sea de caja seca o fría y Tip auto, enfocada al arrendamiento de vehículos ligeros, que van desde autobuses de pasajeros hasta autos eléctricos.
- Parque Bicentenario. El parque ubicado en la alcaldía Miguel Hidalgo de la Ciudad de México, es un área dirigida a la población para disfrutar e interactuar con los ecosistemas y recursos naturales a través de experiencias culturales, artísticas, deportivas y de entretenimiento que propicien el bienestar de la sociedad, manteniendo el ingreso al parque de manera gratuita.
- Dimension Data. Es un proveedor especialista de servicios y soluciones TIC que ayuda a sus clientes a planificar, construir, respaldar y administrar sus infraestructuras TIC.
- Roland DGA. Es la empresa líder proveedora mundial de impresoras de inyección de tinta en formato ancho para el mercado de gráficos durables, ofrece una gran variedad de productos como cortadoras de vinilo, impresoras de transferencia térmica/cortadoras, impresoras de inyección de tinta de gran formato, impresoras/cortadoras integradas, escáneres 3D y fresadoras.
- Trane. Es el proveedor líder, a nivel mundial, de las soluciones en ahorro de energía de aire acondicionado, ventilación y calefacción, a través de sus servicios de alta calidad y sofisticados controles para edificios u hogares.
- ThermoKing. Es un fabricante de sistemas de control de temperatura para camiones, remolques, contenedores a bordo y vagones de ferrocarril.

- Sita. Tienen presencia en más de 200 países y son especialistas en comunicaciones y tecnología de la información para transporte aéreo, con el compromiso de satisfacer las demandas de la industria del transporte aéreo. Sita cubre el 95% de todos los destinos internacionales están cubiertos por nuestra extensa red de comunicación.

1.4.3 Competencia

La competencia es la "situación económica en la cual hay simultáneamente en el mercado varios proveedores de un mismo producto" (Da Costa, 2019, p. 05), por lo que en este apartado, se nombran a las agencias competidoras de InfoSol que, aunque ofrecen los mismos servicios que la organización, no todas fueron fundadas en México y con el paso del tiempo se han consolidado en el país. La información aquí presentada fue consultada en cada una de las páginas web de cada agencia.

- Porter Novelli. Con 26 años de trayectoria y sede central en Nueva York, Estados Unidos, Porter Novelli fue distinguida con el reconocimiento de la Agencia Mexicana del Año otorgado por la organización internacional The Holmes Group en 2015 (Rodríguez, 2015).
- Burson Masteller. Fue fundada en 1953 por Harold Burson y Bill Marsteller en Londres integra en la actualidad el grupo Young & Rubicam y fue la primer agencia de relaciones públicas en establecerse en el mercado.
- Edelman. Es una agencia que llegó a México en 1994, pero que se fundó en Chicago en 1952, conforme la información obtenida del Facebook de Edelman Colombia (2019).
- Lead Image. Entre toda la competencia de InfoSol, Lead Image es la única con sede en nuestro país fundada en 1985 y tiene oficinas en Colombia, Brasil, Argentina, Chile, entre otros países de Latinoamérica (Flores, 2019).

- Fleishman Hillard. Es una agencia de relaciones públicas fundada en 1946 en Missouri. Su llegada a México se dio en 1995.

Otro factor para ser considerados como competencia directa es el nivel de clientes con los que cuentan estas agencias e InfoSol, ambos cuentan con clientes internacionales, lo cual denota que, con el paso de los años, InfoSol ha tenido un aprendizaje organizacional, el cual es definido por Ahumada (2001) como “el proceso mediante el cual se incorporan nuevas distinciones, lo cual trae como consecuencia un cambio en la lógica dominante de la organización”(p. 144).

En el ranking Anual Agencias de Relaciones Públicas 2017 de la revista Merca2.0, en el top 10 se encuentran las siguientes agencias:

1. Zimat consultores.
2. Llorente & Cuenca.
3. Porter Novelli México.
4. Edelman.
5. Guerra Castellanos y Asociados.
6. Extrategia, comunicación y medios.
7. Burson Masteller.
8. Dickins & Asociados.
9. InfoSol.
10. Contacto en medios.

De acuerdo con la revista Merca2.0 para la realización de este ranking se consideraron cinco variables: facturación, número de empleados, cuentas totales, métricas digitales y la antigüedad de participación de la agencia en el Ranking de Relaciones Públicas.

1.5 Lo futuro y lo futuro de InfoSol

En el último apartado del capítulo se analizará el futuro posible de InfoSol, dividido en dos: lo futuro, definido por Gaytán(2015) como “el escenario extremo de lo

deseable con estructuras potencialmente diferentes a las actuales” y Gaytán(2015) define a lo futurable como el “análisis retrospectivo del fenómeno”. Se desarrollará con base a los 13 rasgos organizacionales localizados por Jaime Pérez Dávila en el año 2000 y se mencionan los cinco principales que se encuentran en la organización y los problemas que se derivan de cada uno de ellos.

- Centralismo. Esta característica quiere decir que todo depende, todo se otorga y todo se decide desde el centro de la organización y de ahí, hacia abajo. Pérez (2000) describe que esto “provoca rigidez y redundancia en la poca capacidad de acción de la organización en todos sus niveles y en todas sus áreas, la toma de decisiones se torna difícil y la organización se vuelve lenta” (p. 03). En InfoSol, a las reuniones importantes no acuden todas las personas involucradas en el tema a tratar, por lo que no siempre la información es compartida debidamente y se pueden ocasionar cuellos de botella.
- Carencia de un enfoque que haga énfasis en el desarrollo de los recursos humanos. Es explicado como Pérez como un rasgo en el que “la educación y la capacitación del personal no se consideran palancas fundamentales en su desarrollo” y el director general está consciente de ello, pues en una reunión de trabajo que se llevó a cabo el 12 de marzo de 2019 mencionó que no todos en la organización tienen claro el concepto de las relaciones públicas y no todos saben usar las herramientas completamente y, aunque dijo que todos deberían tener ese conocimiento, no se hace nada por capacitar a los empleados y genera ideas erróneas de lo que se hace en la agencia o simplemente trabajar por inercia.
- Nulas o pocas condiciones de trabajo. En InfoSol el esquema de contratación es por honorarios y no se brindan prestaciones de ley. El autor comenta que “a esto no le podemos llamar de ningún modo desarrollo social” y estas condiciones laborales muchas veces son un factor para que quienes se postulan a las vacantes no acepten la oferta laboral o bien, provoca rotación de personal.

- Comunicación descendente. Si bien es cierto que en InfoSol en general hay este tipo de comunicación, el líder de cada área maneja a su gente de diferente manera y algunos líderes procuran integrar a todo su personal. Este rasgo provoca fragmentación en la empresa e incertidumbre principalmente, la cual es la falta de información ante la necesidad de la misma y solamente se reduce conociendo la información necesaria.
- Rotación de personal. Este rasgo afecta la consolidación de las pequeñas empresas principalmente y en este caso, ha provocado que InfoSol pierda clientes.

Ante estas problemáticas, InfoSol parece no realizar acciones para reducirlas, pues ven a la gente como desechable y reemplazable y por consiguiente, si a la gente no le parece las condiciones bajo las que trabaja se van.

Como conclusión, se podría decir que los directivos de InfoSol deberían comenzar a ver a su personal como humanos y dejar de verlos simplemente como empleados, pues de esta manera podrían mejorar en el desarrollo de sus labores, lo cual se traducirá en mejoras en todos los sentidos para InfoSol.

Como principales hallazgos del análisis del entorno se puede mencionar que InfoSol no tiene comparación con su competencia, ya que, quienes ellos consideran su competencia son agencias más grandes en facturación, clientes, personal y tienen presencia en otros países.

Además, su principal proveedor, *Media Solutions*, tiene rotación de personal, lo cual impacta negativamente en InfoSol por que las síntesis informativas diarias no se realizan adecuadamente y corregirlas retrasan al equipo de Inteligencia de Mercado.

Los proveedores tecnológicos de InfoSol como *Your Mailing List*, *BuzzSumo* y *Brand 24* pueden tener cambios en cuanto a los costos de suscripción o en su plataforma y sería un cambio inesperado al que tendría que adaptarse InfoSol.

Capítulo 2.

Pero, ¿qué es InfoSol?

En el segundo capítulo se presentan las características generales de la organización, como su nombre, su razón social y el sector de la economía al que pertenece, posteriormente se analiza la estructura de la organización, su historia, ideario institucional, la trayectoria de la organización, así como el momento que vive actualmente. Una vez presentada su estructura, se contrastan los procesos reales contra los ideales y los problemas que estas diferencias originan.

El nombre comercial de la organización se debe a la conjunción de “Información y Soluciones para estudios de mercado”, los cuales son los primeros servicios que brindaba la organización, por lo que la “I” y la “S” siempre deberán ser escritas en mayúsculas. Su domicilio fiscal está en Masaryk, Polanco bajo el nombre de Hermes Marketing, S.C. y su giro de trabajo es el de relaciones públicas.

InfoSol pertenece al sector terciario de la economía, el cual es definido por Astudillo (2012) como “sector de la economía que se dedica a los servicios de todo tipo. Entre los que se incluyen las actividades gubernamentales -salvo las de empresas públicas que pueden pertenecer a los sectores primario o secundario- el comercio, la educación, la salud, la banca y las finanzas, el transporte y las comunicaciones, así como otros servicios sociales y personales” (p. 20).

En cuanto al tamaño de la empresa, InfoSol es una organización pequeña por el número de empleados con los que cuenta, pues según el artículo *Tipos de empresas según su tamaño* de Angélica Castañeda publicado en 2018, las pequeñas empresas cuentan con un mínimo de 11 empleados y máximo de 50. InfoSol tiene alrededor de 25 personas trabajando actualmente.

2.1 Historia de la organización

Alejandro Martínez, trabaja en InfoSol desde hace 17 años y en una entrevista informal, comentó que InfoSol nació gracias al interés del actual director general de tener su propia empresa, tras trabajar para grandes marcas como IBM México, Motorola y la Cámara Nacional de la Industria Electrónica y de Comunicaciones

Eléctricas (Canieti), pues en 1989, cuando se fundó InfoSol, no habían agencias de investigación de mercado y él vio una oportunidad de negocio.

Con el tiempo, gracias a las relaciones del director general, lograron conseguir clientes como Maxcom, Praxis, Oracle, SAP, Telcel y Xerox, solo por mencionar algunos y con ello, los ingresos de la organización se beneficiaron al grado de establecerse en Masaryk, una de las zonas más exclusivas de la ciudad.

Sin embargo, el primer gran momento crítico fue en 1994, cuando algunos clientes prescindieron de sus servicios para trabajar con empresas internacionales y que apenas comenzaban su historia en el país. Martínez comenta que el licenciado reconoció que tenía que hacer algo para que InfoSol pudiera salir adelante a pesar de esto y decidió cambiar el giro de la agencia, y tomó la decisión de dejar la investigación de mercados, para ofrecer los servicios de relaciones públicas.

De acuerdo con información de Martínez, la entrada de agencias extranjeras al país provocó una pérdida importante de clientes que afectó en los ingresos de la agencia, por lo que, para reducir costos, en 1999 el director general decidió trasladar sus oficinas a una zona más económica y pequeña para el número de personal, por lo que dejaron Polanco para operar desde el Estado de México, primero en Satélite y posteriormente en San Mateo, donde están ubicados actualmente.

Martínez comentó que a lo largo de los años, la rotación de personal ha sido una constante en la empresa, sin embargo, esto no ha sido causa de problemas financieros. Para febrero de 2011 se dio nuevamente una pérdida de clientes importante, por lo que InfoSol buscó expandir sus horizontes hacia España mediante una alianza con la agencia TúaTú Social Media & PR y el principal objetivo de esta colaboración era replicar estrategias comunicativas en ambos países.

Esta alianza no fue muy efectiva y, por razones no conocidas por los trabajadores, en 2012 ambas agencias terminaron su relación laboral y ninguna de las dos logró

consolidarse en el extranjero. En palabras de Martínez, a partir de ese momento, el director general decidió no volver a hacer este tipo de colaboraciones.

Con el paso de los años, InfoSol pudo concretar con nuevos clientes, y en 2017 tuvieron un incremento de ventas del 22.6% con respecto del 2016, sin embargo, sus ingresos y egresos no estaban equilibrados, pues lo que se facturó en ese año fue 30% menor que sus gastos, de acuerdo con información expuesta por José Sánchez Carrillo, gerente del área de finanzas, en una reunión que se llevó a cabo el 15 de abril de 2019.

Para evitar que esto impacte en la economía de la agencia, se redujo el gasto de limpieza en un 40%, un 60% en consumibles y se solicitaron préstamos bancarios, según información de Sánchez.

Añadió además que, económicamente ven un 2019 complicado debido a que parece que en Estados Unidos se da un auge económico, mientras que en el resto del mundo se ralentiza o se estanca la economía.

También informó que en lo que va del 2019 se está vendiendo 28% menos que en años anteriores, debido a que la economía mexicana está perdiendo fuerza, lo que impacta en las inversiones de clientes en la agencia.

Actualmente, InfoSol tiene 48 propuestas para algunos prospectos. Además, Genetec y Acquia se integraron recientemente como clientes nuevos.

Conforme a lo establecido en la reunión de abril, las expectativas de la agencia son continuar posicionándose como una de las mejores agencias de relaciones públicas de la ciudad, pero también se busca mejorar internamente, pues los empleados expresaron que falta comunicación interna, lo cual ha mermado en su productividad en algunas ocasiones.

2.2 Ideario de InfoSol

El ideario o filosofía organizacional en una empresa son importantes ya que contiene los valores, creencias y prácticas que han de regir el actuar de cada persona que conforme a la organización, y posteriormente se presentarán dichas reglas de InfoSol, las cuales no todas están establecidas en documentos, sin embargo, se han expresado en diversas reuniones con todos los trabajadores.

2.2.1 Filosofía

Conforme lo publicado en el blog de Ana Laura Cuevas (2015), la filosofía institucional “es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.”

La organización no tiene claro ni estipulado por escrito cuál es su filosofía institucional, porque con el tiempo no le dieron la importancia debida y se dejó de hacer, según información obtenida en una entrevista informal con la gerente de comunicación y capital humano.

2.2.2 Misión

En el artículo de Campos (2011) *Credibilidad de la prensa: misión y responsabilidad social corporativasocio-económico-mediático* se define a la misión como “la expresión de la razón de ser de una empresa, el compromiso es el objetivo primordial al que debe orientar sus planes y acciones” (p. 35).

Conforme lo publicado en 2018 en la página de Facebook de la InfoSol, su misión es “Entender las áreas de oportunidad de nuestros clientes para lograr un espacio positivo en la mente y corazón de sus Audiencias Objetivo y ofrecer proactivamente servicios innovadores que complementen sus Estrategias de Comunicación.”

Esta misión no es conocida por todos los miembros de la organización y al preguntarles cuál es la misión de la agencia, dan una definición de acuerdo con la imagen que cada empleado tiene de la organización.

Esto puede afectar internamente, ya que si, algún empleado no está de acuerdo con la misión de la organización, puede renunciar rápidamente o no realizar todo lo que esté de su parte para el cumplimiento de los objetivos de InfoSol.

2.2.3 Visión

De acuerdo con el artículo de Campos (2011) citado anteriormente, la diferencia entre misión y visión es que “la misión es intemporal y estructural, es la orientación del rumbo, mientras que la visión es más coyuntural y temporal, es la meta o el destino a alcanzar” (p. 35).

El director general comunicó el 15 de abril de 2019 a sus empleados que la visión de InfoSol es “crecer para beneficio de sus asociados y ser considerada para vincularse por su ética, altos niveles de excelencia y constante innovación para profesionalizar las competencias de relaciones públicas y marketing”.

Esta visión no está formalizada ya que no está estipulada por escrito y solamente se expuso para el conocimiento general, no todos los miembros de la organización tenían conocimiento de ésta y lo más probable es que sea olvidada.

2.2.4 Valores

Viñarás (2015) explica que “los valores corporativos representan el cómo la organización lleva a cabo sus negocios en el mercado y se diferencia de los valores profesionales, referidos al producto”(p.396).

Bajo esta definición, los valores de InfoSol son ética, servicio de excelencia, innovación constante, trabajo en equipo y respeto por el individuo, los cuales rigen el actuar de los empleados día con día.

Dichos valores no eran conocidos por los empleados de la agencia ya que no están escritos en ningún documento o red social para la consulta pública, sin embargo, fueron transmitidos en una reunión con todo el equipo de trabajo y los miembros de la agencia expresaron estar de acuerdo con que éstos valores rijan sus acciones diarias.

2.3 Objetivos

Mayntz (1990) define al objetivo como “lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y procesos hacia un fin específico.” (p. 75).

De acuerdo con la información publicada en 2018 en la página de Facebook de InfoSol, su objetivo es “crear concientización e incrementar la visibilidad de las marcas para atraer nuevos clientes, mantener a los existentes reclutar y retener nuevos empleados y obtener inversiones financieras a través de servicios como Relaciones Públicas, Redes Sociales y Marketing Digital, estrategias para ejecutarse a través de un enfoque holístico pensando en todo el espectro de medios propios -ganados- pagados con un fuerte énfasis en la influencia digital utilizados de manera continua constante y consistente para que las marcas lleguen a donde están las diferentes generaciones de sus buyer personas”.

Dicha información no ha sido actualizada y continúa vigente actualmente; mas, aunque son claros y públicos, el objetivo no es conocido por todos los empleados y no indica como alcanzar dicho fin, por lo que no cumple completamente con su función de guía de las acciones de la organización.

La organización no tiene objetivos específicos, pero en su Oficina Digital, está por escrito el objetivo de cada una de sus áreas, y los procesos a seguir para cumplir con dicho objetivo.

2.4 Estructura formal

Para comenzar con el análisis de la estructura formal, es preciso definir el concepto de estructura entendiendo que ésta se divide en formal e informal. La estructura formal, de acuerdo con el artículo *Estructuras formales e informales en la organización* de José Ángel García Muñiz publicado en 2018, es la “organización basada en una división del trabajo en base a un criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es una organización planeada. Generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos”.

Mientras que, García (2018) define a la estructura informal como “la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal”.

Más adelante, se presentan los elementos estructurales de la organización objeto de estudio: división del trabajo, distribución de puestos y ordenación de las instancias mediante herramientas como el organigrama de la organización.

Si bien es cierto que el ideario institucional de InfoSol está plasmado en su página de Facebook, no está reflejado en documentos, por lo que se puede decir que la estructura de la agencia es poco formal.

2.4.1 Organigrama

En un artículo publicado por Ivan Thompson, cita la definición de organigrama de Enrique B. Franklin (2004): "es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen" (p. 78).

En InfoSol no cuentan con uno formalizado en papel, pero cada empleado conoce su lugar dentro de la organización. Al preguntar por este documento al director general, se comentó que el motivo por el cual no se tiene es porque cuando se tuvo, se dio una rotación de personal continua y a pesar de que era actualizado constantemente, con el tiempo dejaron de renovarlo.

Según Coindreau (2016), "las principales ventajas del organigrama son que da claridad a la estructura de organización y facilita la toma de decisiones". En InfoSol, algunos empleados comentaron en una conversación informal que en ocasiones el no tener un organigrama sí complica la toma de decisiones, ya que si el jefe inmediato no se encuentra, se entorpecen los procesos por no saber con quién acudir en segunda instancia o si la decisión que deben tomar será correcta o no.

2.4.2 Miembros

Para el análisis de los miembros que integran InfoSol, es preciso conocer las categorías que realiza Mayntz, R. (1990) pues los colaboradores son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Él establece que existen tres categorías de organizaciones, según sus objetivos:

- Organizaciones cuyo objetivo es conseguir la permanencia de sus colaboradores. "A esta categoría pertenecen los círculos de esparcimiento, clubs y otras asociaciones recreativas" (p. 77).
- Organizaciones en las que su objetivo es asegurar que sus colaboradores actúen de una predeterminada manera. "Las prisiones, las escuelas, hospitales

o iglesias son ejemplos de éste tipo de organización. Estas instituciones ejercen cierto tipo de poder sobre sus integrantes para lograr el comportamiento deseado” (p. 77).

- Organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado hacia afuera. Por ejemplo, “las organizaciones de la vida económica, que se dedican a la administración, la policía y las asociaciones benéficas. En esta categoría los miembros pueden ver en el objetivo de la organización un valor al que están dispuestos a contribuir sin obtener a cambio ventajas personales dignas de mención” (p. 78).

InfoSol pertenece a las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado hacia afuera, pues ayudan a sus clientes a posicionarse y diferenciarse de sus competidores mediante las relaciones públicas.

No todos los miembros se alinean a los valores ni con los objetivos de la organización, pero están ahí por motivos diversos como aprender más, la cercanía de su domicilio o porque no encuentran otras opciones laborales principalmente.

En seguida, se muestra una tabla con todos los empleados con los que cuenta InfoSol organizados por área.

Área	Cargo	Antigüedad
Directivos	Director General y Fundador	30 años
Comunicación capital e intelectual	Gerente	25 años
Recepción	Recepcionista	2 años
Servicio al cliente	Directora de cuentas corporativas	15 años
	Directora de cuentas corporativas	15 años
	Consultor	2 años
	Consultora	1 año
	Consultora	3 meses
	Consultor	Semanas
	Consultora	2 años
	Consultora	3 años
Finanzas	Community Manager	3 meses
	Gerente	3 años
Inteligencia de Mercado	Becaria	2 meses
	Gerente	17 años
	Analista especializado	10 meses
Relaciones públicas digitales	Analista especializado	2 meses
	Gerente	Dos semanas
	Consultora RP Digital	1 año
Sistemas y web	Consultora RP Digital	6 meses
	Gerente	23 años
Comunicación	Sistemas	20 años
	Coordinadora	15 años
	Redacción	8 años
Limpieza	Redacción	1 año
	Encargado	3 años
	Ayudante general	2 años

Tabla 1. Miembros de InfoSol

Como se muestra en la tabla anterior, la mayoría de los trabajadores llevan poco tiempo en la organización, lo que denota la rotación constante de personal en InfoSol, causada principalmente por la falta de prestaciones.

2.4.3 Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección no se está formalizado en ningún documento, sin embargo, para dicha investigación, se obtuvo gracias a la información brindada por la recepcionista. Los pasos a seguir para llevar a cabo este proceso, son los siguientes.

Cuando hay una vacante disponible en la organización, se publica la información en Facebook y la gerente de comunicación capital e intelectual hace la pre-selección de curriculums para agendar una cita presencial la cual tiene una duración aproximada de dos horas. Posteriormente, la recepcionista contacta vía telefónica a los seleccionados para comenzar con el proceso de reclutamiento.

En InfoSol, este proceso no incluye exámenes psicométricos, sin embargo, se realizan algunas pruebas básicas de acuerdo con la vacante disponible.

Para el área de servicio al cliente se requiere manejo de inglés, puesto que la mayoría de los clientes son del extranjero, por lo que en las pruebas se pide al aspirante realizar una traducción, un comunicado de prensa, así como la resolución de algunos casos prácticos.

Los aspirantes a puestos para las áreas de comunicación, relaciones públicas digitales e inteligencia de mercado solicitan conocer de redes sociales, creación de contenidos en plataformas digitales, búsqueda de información, trabajo bajo presión, así como excelente ortografía y redacción, la cual es puesta a prueba en un examen de conocimientos.

Una vez realizadas las pruebas escritas, se realiza la entrevista con quien sería el jefe inmediato, el cual explica las funciones y el mecanismo del área. Posteriormente la

gerente de comunicación capital e intelectual realiza una entrevista enfocada a la personalidad del aspirante.

Más tarde se hace un análisis de todos los entrevistados y se procede a hacer la propuesta formal que se envía por correo electrónico que contiene la fecha de ingreso, se establecen todos los horarios, el puesto que se obtendrá, la descripción de las prestaciones y el sueldo acordado previamente en la entrevista.

Este proceso suele tomar mucho tiempo, ya que la contratación por honorarios de InfoSol no es atractivo para muchos candidatos y prefieren buscar más opciones.

2.4.4 Proceso formal de trabajo

Para representar el proceso formal de trabajo, se muestra un diagrama de flujo ideal, esto es, sin ningún contratiempo y cumpliendo con la estrategia trazada conjuntamente con el cliente.

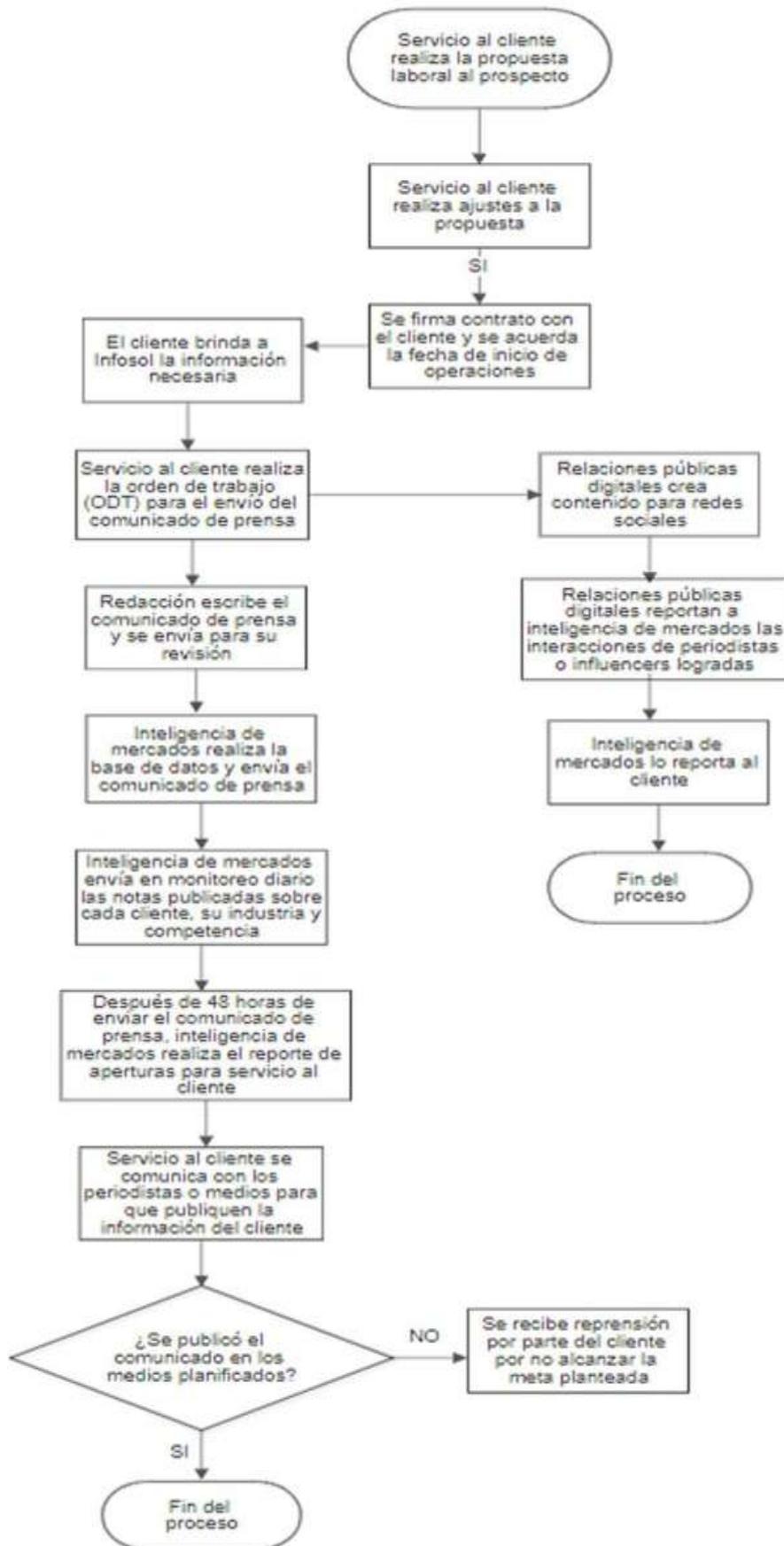


Figura 2. Diagrama de flujo ideal

El proceso comienza cuando servicio al cliente realiza la propuesta laboral al prospecto y se realizan los ajustes pertinentes en conjunto con el prospecto, para posteriormente firmar el contrato y acordar cuándo se inician las operaciones. Para comenzar, el cliente debe enviar a servicio al cliente toda la información necesaria para la creación de los comunicados de prensa, con los que trabajarán dos áreas, inteligencia de mercado y relaciones públicas digitales.

Relaciones públicas digitales utiliza el contenido para ser publicado en cuentas de Twitter y Facebook e informa a inteligencia de mercados los *influencers* que interactuaron con las publicaciones generadas en InfoSol.

El consultor es el encargado de escribir el comunicado de prensa y lo envía a comunicación para su revisión. Acto seguido, finanzas debe dar su aprobación para ser enviada la información a medias, después inteligencia de mercados realiza la base de datos de los medios a los que se enviará la información.

En monitoreo diario, inteligencia de mercados reporta qué medios retomaron la información del comunicado de prensa, así como las notas de su industria y competencia para detectar posibles áreas de oportunidad.

Tras 48 horas de enviar cada comunicado, inteligencia de mercados realiza para el consultor un reporte de aperturas de los medios que leyeron la información enviada y servicio al cliente se comunice con cada medio o periodista y disuadirlos de publicar la información realizada por la agencia.

En cada comunicado se debe lograr que el 40% de los medios lean la información enviada, si este porcentaje no es logrado en el primer envío se reenvía el comunicado máximo tres veces. Si los medios clave no publican la información del cliente, se recibe una llamada de atención, pues esto significa no alcanzar las metas que se le plantearon al cliente.

2.4.5 Perfiles de puesto

De acuerdo con el artículo de Coindreau publicado en 2016 en Integratec, “los perfiles de puesto son descripciones concretas de las tareas, responsabilidades y características que tiene un puesto en la organización” y ayudan a tener mejores procesos de contratación, facilita la comunicación entre los empleados, y ayuda a impulsar el desarrollo de los mismos, apoyan en la definición de los salarios, sirven como sustento en caso de despido y ayudan a planear el futuro.

Para ser candidato a una vacante en InfoSol, el requisito principal es tener estudios de licenciatura, así como experiencia en agencias de relaciones públicas o marketing por lo menos durante dos años y buscan preferentemente a alguien que viva en la zona norte de la ciudad, en municipios como Naucalpan, Tlalnepantla o Atizapán.

Si bien la organización no cuenta con los perfiles de puesto en un documento, en la tabla siguiente se muestran las habilidades y aptitudes requeridas para cada puesto de acuerdo con información proporcionada por la gerente de comunicación y capital humano.

Puesto	Perfil
Especialista CEO	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar pruebas, recopilar y analizar datos y resultados, identificar tendencias y conocimientos para lograr el máximo retorno de inversión en campañas de búsqueda pagada. • Rastrear, informar y analizar sitios web y campañas de PPC. • Administrar los gastos de campaña, manteniéndose dentro del presupuesto, calcular los costos manuales y conciliar las discrepancias. • Realizar el descubrimiento, la expansión y la optimización de palabras clave en curso. • Investigar y analizar enlaces publicitarios de la competencia. • Trabajar con el equipo de sistemas web para garantizar que las mejores prácticas de SEO se implementen correctamente con el código. • Trabajar con equipos editoriales y de marketing para impulsar el SEO en la creación de contenido y la programación de contenidos. • Altas manuales en motores de búsqueda y directorios de calidad.
Community Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en administración de cuentas en Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram. • Programación de contenidos. • Gestión de contenido y asesoría para realizar contenidos atractivos. • Generación de reportes con las comunidades.
Consultor de Relaciones públicas. Ejecutivo de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de relación con los medios (entrevistas. Conferencias de prensa, comunicados, etc.) • Trato con medios y periodistas de negocio y de preferencia, tecnología. • Relación con ejecutivos de alto nivel. • Dominio mínimo del 85% del inglés.
Director de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de relación con los medios (entrevistas. Conferencias de prensa, comunicados, etc.) • Trato con medios y periodistas de negocio y de preferencia, tecnología. • Desarrollo de estrategias de comunicación y prospectos. • Dominio mínimo del 85% del inglés. • Manejo de personal y de equipos de trabajo.
Analista de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en monitoreo de noticias online y menciones en redes sociales. • Excelente ortografía. • Trabajo bajo presión. • Conocimiento de los medios en México. • Capacidad de análisis. • Uso de Office, Dreamweaver, Photoshop. • Dominio mínimo del 85% del inglés,

Tabla 2. Perfiles de puesto InfoSol

A pesar de que las personalidades son muy distintas y los objetivos de cada colaborador de InfoSol son muy diversos, cada uno de ellos sí cumplen con el perfil diseñado para cada puesto y es por esto que algunos de ellos se han mantenido por años en sus cargos.

2.4.6 Inventario de recursos tecnológicos

Un recurso tecnológico “es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito y pueden ser tangibles como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema o una aplicación virtual)” (Anónimo, 2011).

Para llevar a cabo el trabajo en InfoSol, se requiere que cada empleado cuente con una computadora personal, las cuales tienen servicio de impresión y escaneo; en el área de servicio al cliente se necesita un teléfono inteligente personal para comunicarse constantemente con los clientes y solucionar posibles contratiempos fuera de la oficina inmediatamente. Además, todos los integrantes de la agencia tienen una extensión telefónica personal.

La sala de juntas también cuenta con una computadora que es utilizada exclusivamente en reuniones y una pantalla en la cual se proyectan las presentaciones.

Intangiblemente, la organización cuenta con internet que es vital para cumplir con todos los servicios y con el objetivo de ser una empresa competitiva e innovadora.

La mayoría de los equipos se encuentran en un óptimo estado, pero existen algunos que necesitan ser reemplazados por equipo nuevo para eficientar las funciones diarias. La organización no cuenta con los suficientes recursos para alcanzar los objetivos generales, ya que no cuentan con equipos de respaldo en caso de emergencia.

2.3 Estructura formal vs estructura funcional

En los puntos anteriores de este capítulo se presentó como es la estructura formal y la funcional de la organización objeto de estudio, la cual, no necesariamente es la misma, aunque esto sería lo ideal.

En este apartado se muestran las herramientas utilizadas para la detección de los problemas de la organización. Para comenzar, se muestra el diagrama de flujo de trabajo real el cual, de acuerdo con Martínez, (2019) “es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso y puede ser una herramienta útil para examinar cómo se relacionan unos con otros los pasos de un proceso” (p. 255).

El proceso comienza cuando servicio al cliente realiza la propuesta al prospecto, después de haber sido trabajada con el director general. Si la propuesta es aprobada por el cliente, se procede a firmar el contrato y se fija la fecha en que se iniciará la prestación de servicios, de no ser así, servicio al cliente realiza los ajustes pertinentes a la propuesta con las observaciones del prospecto.

Posteriormente, el cliente brinda a InfoSol la información necesaria para la publicación de comunicados de prensa y servicio al cliente realiza la orden de trabajo (ODT) para el envío del comunicado de prensa, la cual es dirigida al departamento de comunicación para que sea revisado el texto y por finanzas, para asegurarse que dicho envío se encuentre dentro del contrato; además, finanzas revisa que las palabras clave del comunicado sean las correctas para llegar al público objetivo. De tener errores en las palabras clave, servicio al cliente debe hacer las correcciones pertinentes y enviar nuevamente la ODT.

Los comunicados también son enviados relaciones públicas digitales para crear el contenido en redes sociales que debe generar interacciones con medios, periodistas o *influencers*. Al lograr interacciones, relaciones públicas digitales las deben reportar a inteligencia de mercado para integrarlas a Noticias de su Industria del cliente. Si no se consiguen interacciones, relaciones públicas digitales crea nuevo contenido.

Una vez listo el comunicado de prensa, con las palabras clave y los *backlinks* correctos (definidos en el blog de Luis Villanueva, 2017, como “links o enlaces que apuntan desde otras páginas web a la tuya, con el objetivo de aportar autoridad y relevancia de cara a Google), inteligencia de mercado realiza la base de datos y envía el texto a los medios solicitados por servicio al cliente.

Inteligencia de mercado realiza un monitoreo diario llamado *Noticias de su Industria* que es enviada a los clientes vía correo electrónico, que incluye las notas que se publican sobre el cliente, de la competencia y de su industria, las cuales puedan representar un área de oportunidad para ellos.

Tras 48 horas de enviar el comunicado de prensa, inteligencia de mercado envía el reporte de aperturas a servicio al cliente, donde se informa qué medios y periodistas abrieron el comunicado de prensa y sus datos de contacto. El objetivo de inteligencia de mercado es que el 40% de los contactos a los que se les envió la información del cliente, abra el correo, de no ser así dicha área reenvía el comunicado de prensa máximo tres veces, hasta completar el 40% de aperturas.

Con esta información, el consultor se pone en contacto con los medios para lograr que publiquen el comunicado de prensa. Si se logran las publicaciones en los medios clave, finaliza el proceso y de no ser así, puede ser causa de molestia del cliente, pues esto significa que no se está cumpliendo con la estrategia estipulada.

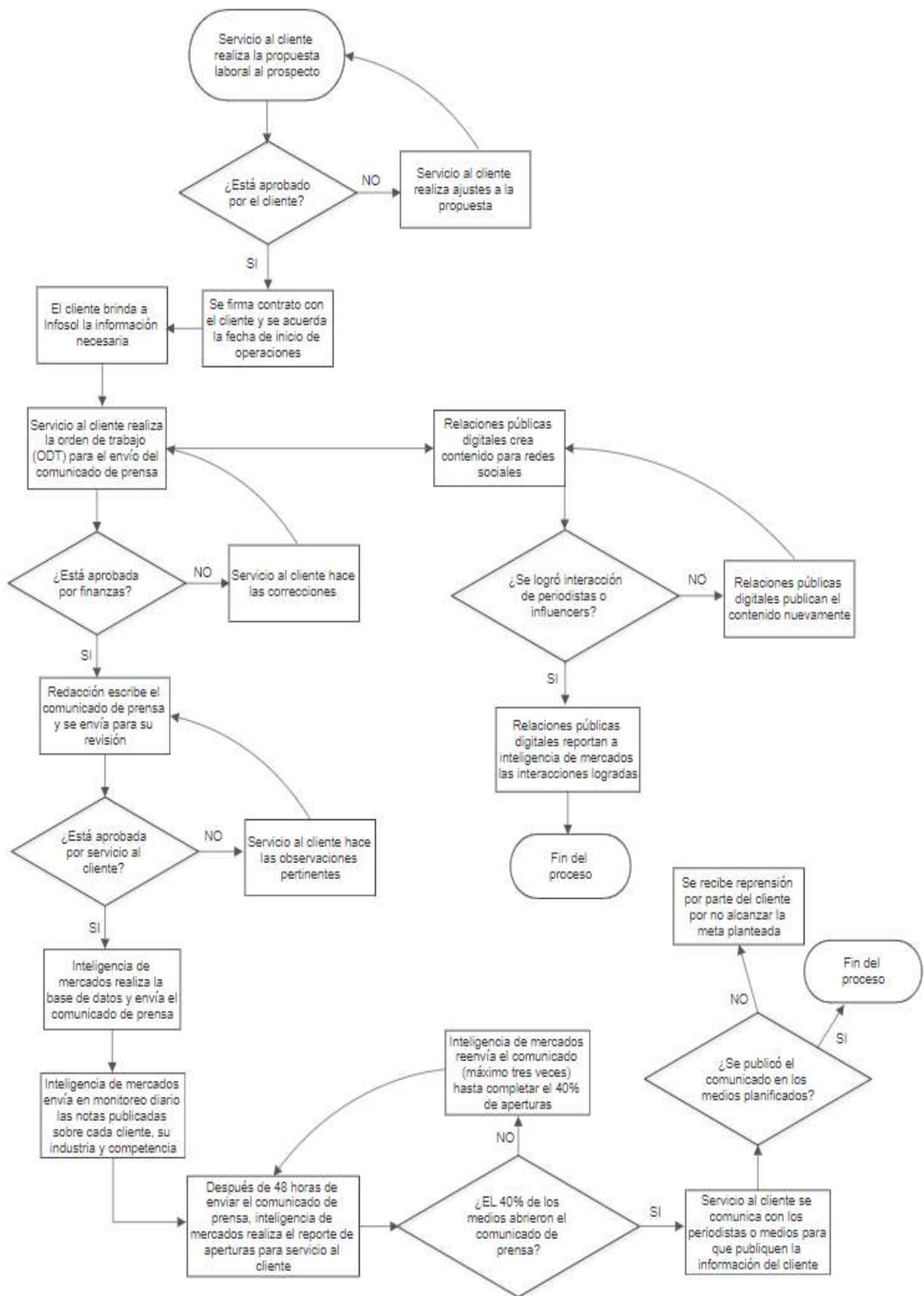


Figura 3. Diagrama de flujo real

En un proceso común del día, pueden existir diversos retrocesos, algunos de los cuales pueden solucionarse al momento y no tener grandes consecuencias, sin embargo, existen otros que pueden generar problemas mayores.

De todas las situaciones que se muestran en el diagrama de flujo, la más importante es que no publiquen el contenido del cliente los medios que éste considera importantes, pues significa el no cumplimiento de una meta establecida ante el cliente, lo cual si se da constantemente, puede ser una causa de cancelación de contrato con InfoSol o la no renovación del mismo.

Internamente esto suele derivar en problemas de adjudicación de responsabilidad a quien no la tiene.

Para buscar las posibles causas de este problema, se realizó un diagrama de Ishikawa o de causa-efecto que, de acuerdo con Martínez, (2019) es útil cuando se “necesite explorar todas las causas posibles de un problema o una condición específica” (p. 259). Mediante una lluvia de ideas con apoyo de algunos trabajadores de InfoSol se buscaron las posibles causas de que la información del cliente no sea publicado como se espera.

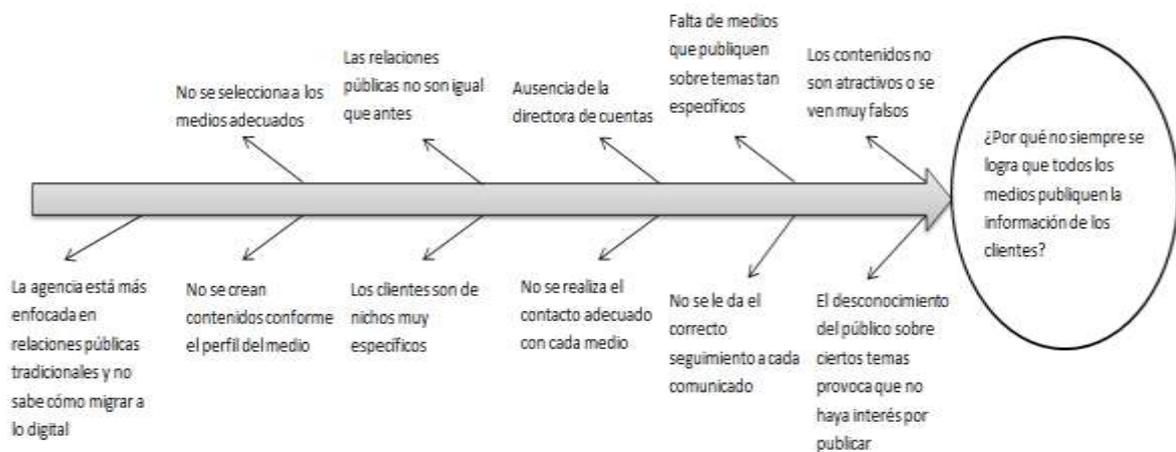


Figura 4. Diagrama de Ishikawa. Posibles causas del problema principal en InfoSol

En el diagrama se encontraron 11 causas distintas, algunas de las cuales pueden ser resueltas desde la comunicación y otras que requieren de una solución más compleja.

Posteriormente, se midió cuantitativamente dichas causas y, si bien no todas pueden ser contabilizadas, la mayoría se trasladaron a una hoja de inspección o verificación. Martínez, (2019) indica que dicha herramienta es útil para “reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias” (p. 256), con el fin de resaltar la causa más frecuente del problema.

Para la realización de dicha técnica, se preguntó a seis trabajadores de InfoSol “¿qué tan frecuentemente ocurrió cierta situación durante los últimos cuatro meses?” y con esto, las opiniones del diagrama de Ishikawa se convirtieron en hechos. A continuación, se presentan los datos recabados.

Causas	Periodo				
	Ene	Feb	Mar	Abr	Total
No se selecciona a los medios adecuados	0	3	5	7	15
Ausencia de la directora de cuentas	4	2	3	1	10
No hay medios para el nicho del cliente	9	7	4	3	23
Contenidos poco atractivos para redes sociales	4	5	3	1	13
No se crean contenidos conforme al perfil del medio	6	2	8	4	20
Los nichos de los clientes son muy específicos	3	5	2	4	14
No se realiza el contacto adecuado con los medios	8	5	3	0	16
No se le da seguimiento correcto a cada comunicado	4	7	2	0	13
Total	38	36	30	20	124

Tabla 3. Hoja de inspección

En la hoja de inspección se muestra que no hay medios para el nicho del cliente es la situación que más se presentó de enero a abril del 2019, por lo que esta podría ser la causa más representativa del problema, en segundo lugar está el hecho de que no se crean contenidos conforme al perfil del medio y en tercer lugar, se encuentra el que no se realiza el contacto adecuado con los medios.

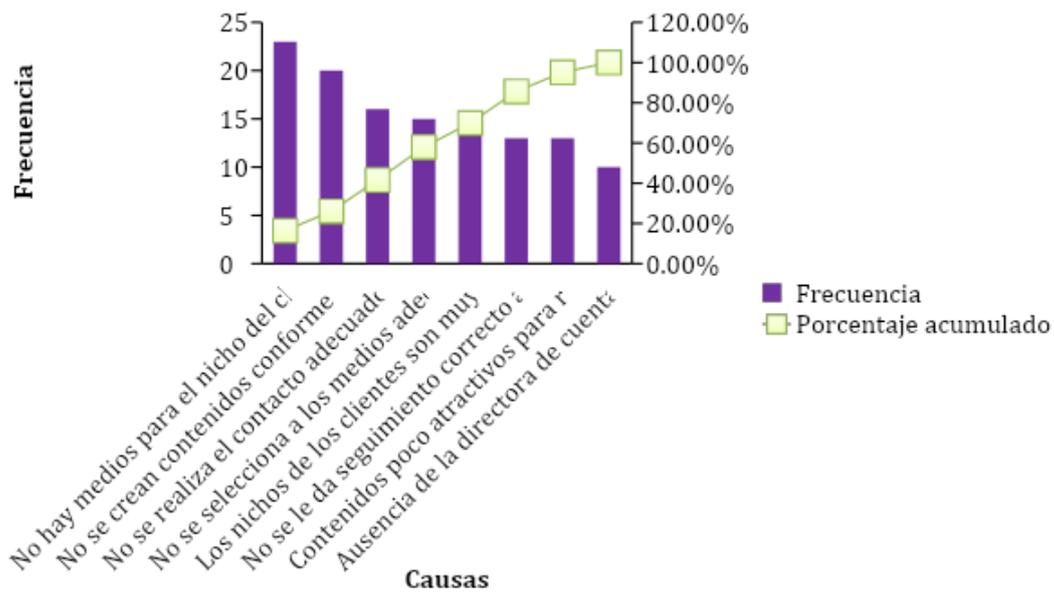
Como técnica final se realizó un diagrama de Pareto, el cual, de acuerdo con Martínez, (2019) se utiliza en caso de que se “necesite mostrar la importancia relativa de todos

los problemas o condiciones a fin de seleccionar el punto de inicio para la solución de problemas” (p. 257).

Motivo	Frecuencia	Peso	Importancia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No hay medios para el nicho del cliente	23	5	115	13.95%	16.38%
No se crean contenidos conforme al perfil del medio	20	5	100	12.13%	26.08%
No se realiza el contacto adecuado con los medios	16	8	128	15.53%	41.61%
No se selecciona a los medios adecuados	15	9	135	16.38%	57.99%
Los nichos de los clientes son muy específicos	14	7	98	11.89%	69.88%
No se le da seguimiento correcto a cada comunicado	13	10	130	15.77%	85.65%
Contenidos poco atractivos para redes sociales	13	6	78	9.46%	95.11%
Ausencia de la directora de cuentas	10	4	40	4.85%	99.96%
Total			824	99.96%	

Tabla 4. Diagrama de Pareto

A cada una de las situaciones se le asignó un peso en escala del 1 al 10, con esto establecido, la situación más frecuente detectada en la hoja de inspección, ya no lo es en el diagrama de Pareto. De acuerdo con dicho peso, la causa más importante es que no se seleccionan a los medios adecuados para cada cliente y por eso no siempre se consigue el 40% de las aperturas requeridas. Para mostrarlo con más claridad, se presenta la siguiente gráfica.



Gráfica1. Diagrama de Pareto

Bonet (2005) establece que la ley de Pareto plantea que “en cualquier negocio o industria pocos elementos son vitales, mientras que la gran mayoría no lo son. También se conoce como ley 20-80 = El 20% de la población es la que provoca el 80% de los problemas, por lo que hay que buscar el 20% de los rubros que más influyen o quienes provocan el 80% de los problemas” (p. 02).

Por lo tanto, con ayuda del diagrama de Pareto, se concluye que, se puede obtener que los medios publiquen la información de los clientes si el consultor le da un correcto seguimiento a cada comunicado.

El análisis del presente capítulo arrojó las siguientes conclusiones:

- La estructura de InfoSol está poco formalizada al no tener por escrito su ideario institucional y, por lo tanto, no es conocido por los colaboradores. Esto trae como consecuencias que quienes trabajan en la agencia no tengan un sentido de pertenencia y no sepan para qué objetivos están trabajando.

- De igual manera, no tienen bien definido su organigrama y los colaboradores están consientes que esto trae consigo malos entendidos y en ocasiones, se complica la toma de decisiones.
- Así mismo, no están definidos los perfiles de puesto, lo que hace que los procesos de selección de personal sean lentos y en ocasiones, se contrata a gente que no tiene los mismos valores que la organización, lo cual, con el tiempo genera problemas comunicativos o laborales, así como rotación de personal.
- El proceso de trabajo real e ideal distan mucho, por lo que se debe revisar como ajustarlos para que desaparezca el principal problema derivado de esto: que los medios no publiquen la información del cliente. Además, con el análisis, se descubrió que los consultores deben poner más atención en el seguimiento que se le da a los comunicados ante los medios y seleccionen bien los medios en los que buscan ingresar.

Capítulo 3.

**Relaciones entre los grupos formales
e informales de InfoSol**

Si bien la comunicación es intangible, en el presente capítulo se hace medible mediante diversas técnicas de investigación como la descripción de incidentes críticos y la manera comunicativa en que éstos se resolvieron, se realizó la medición de tiempo invertido en el uso de herramientas comunicativas y cómo afectan a los posibles costos para la organización y para los colaboradores. También se realizó un ejercicio de medidas de discrepancia, el cual arrojó en qué aspectos hay mayor desigualdad entre lo que se comunica por parte de los gerentes y lo que perciben sus colaboradores.

3.1 Escuelas del comportamiento organizacional

Para comenzar con este estudio, es preciso conocer las escuelas del comportamiento organizacional que, si bien en algunas organizaciones se encuentran más características de una escuela que de otra, hoy en día es complicado que una organización esté constituida bajo una sola, pues se complementan una a la otra. Las escuelas del comportamiento organizacional son cuatro: la clásica, humanista, de sistemas y contingente.

Es importante conocer estas escuelas para saber cómo organizar el trabajo, cómo lograr que el personal sea más productivo, cómo motivarlos y ajustar los objetivos de la organización y de quienes laboran ahí para lograr un beneficio mutuo, así como saber qué factores internos y externos influyen directamente en la organización.

A continuación, se explica brevemente cada una de las teorías de acuerdo con la información presentada por Martínez de Velasco (2003).

Escuela	Características	Principales teóricos
Clásica	<ul style="list-style-type: none"> • Marcada centralización en la toma de decisiones. • Comunicación organizacional formal y descendente. • Poca libertad de acción. 	Max Weber, Taylor, Fayol.
Humanista	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del elemento humano en la organización. • Importancia de la comunicación en el estilo de liderazgo, formación de grupos y el análisis de estructuras. 	Elton Mayo, Kurt Lewin, Likert, McGregor y Argyris.
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la información recibida del entorno para la retroalimentación constante y la evolución de la organización. 	Trist, Katz y Kahn.
Contingente	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancia de la comunicación como elemento integrador de la organización. • Importancia de la comunicación interna y externa. 	Woodward, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch.

Tabla 5. Escuelas de la comunicación organizacional

La organización objeto de estudio tiene características de diferentes escuelas, pero mayormente presenta una estructura basada en la escuela clásica pues las decisiones importantes suelen tomarse por el director general y son comunicadas de forma descendente a los gerentes y posteriormente a los demás colaboradores de InfoSol.

Fernández Collado (2003), relata que para Max Weber “las metas no ocurren por azar, sino con base en planes, planes y tareas bien establecidas” (p. 21). En la organización esto se refleja en el hecho de que cada colaborador tiene objetivos y tareas bien definidas, las cuales se le informan al ingresar a la organización y esto lo ayuda a entender la importancia de sus funciones para el cumplimiento de las metas de su adscripción y de la agencia en general. El documento que se le entrega al colaborador también especifica que se evaluará periódicamente su desempeño, con el fin de brindar un óptimo servicio a los clientes.

Dentro de la misma escuela, Fernández Collado (2003) describe los cuatro principios más importantes de Taylor (p. 22):

1. El personal deberá ser seleccionado con el puesto que más concuerde con sus características físicas e intelectuales. Como se vio en el capítulo anterior, InfoSol no cuenta con procesos de selección tan estrictos y definidos, sin embargo, siempre buscan que las características del futuro colaborador empaten con las del puesto de trabajo.
2. El trabajo deberá ser analizado científicamente.
3. Debe haber una cooperación cercana entre los que planean y los que ejecutan. Todos los colaboradores de InfoSol están relacionados laboralmente y los gerentes están siempre dispuestos a guiar y aclarar todas las dudas de sus colaboradores para que el trabajo tenga la mejor calidad.
4. Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual. Para ejemplificar este punto, en el área de inteligencia de mercado, el gerente busca que sus colaboradores no lo vean como su superior, su liderazgo es participativo en situaciones buenas como malas, sin embargo, esto no es así en todas las áreas.

Considerando la escuela humanista, InfoSol incorpora el pago salarial y la formación de grupos dentro de la organización. Además, Fernández Collado (2003) presenta la aportación de McGregor a esta escuela: la teoría X, “la cual considera al empleado como una persona sin ambiciones a la que no le gusta trabajar, por lo que necesita una supervisión que lo obliguen a actuar” y la teoría Y, la cual establece que “todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo” (p. 26.). En la organización buscan que todos los colaboradores presenten rasgos de la teoría Y, pues consideran que de esta manera, el trabajo fluye mejor.

InfoSol busca innovar constantemente para mantenerse como una de las mejores agencias de relaciones públicas, muestra de ello, es su aparición en el noveno lugar del Ranking de agencias de relaciones públicas 2019 de la revista Merca2.0. Su innovación

la logra mediante el análisis de su entorno y competencia para adaptarse a las situaciones que les pueden ser favorables para su crecimiento. Esta es una característica descrita en la teoría de sistemas.

El hecho de que la organización incorpore información del exterior para transformarla en su interior y la exporte en diferentes productos, quiere decir que es un sistema abierto que participa con el medio que lo rodea.

3.2 Incidentes críticos

Existen distintas maneras de medir la comunicación, una de ellas son los incidentes críticos que, de acuerdo con Timm, P. (2003) citado en Pérez Gómez “son reportes o descripciones que la gente hace de sus propios comportamientos, los cuales son clasificados de acuerdo a su efectividad”. (p. 17)

Esta técnica consiste en redactar algún problema que se haya registrado en la organización, su consecuencia, la solución que se le dio, ya sea positiva o negativa y la consecuencia de la solución. Este método surgió a partir de un estudio del psicólogo militar de la segunda guerra mundial John C. Flanagan, quien necesitaba mejorar el entrenamiento militar de guerra.

Los incidentes críticos deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué hizo para que la comunicación fuera efectiva?
- ¿Qué hizo inefectiva la comunicación y, por lo tanto, la ejecución del trabajo?
- ¿Qué podría haber sido más efectivo?
- ¿Qué actitudes, valores, habilidades parecen conducir al éxito o fracaso?

A continuación se presentan dos incidentes en la organización, uno que se resolvió positivamente y uno resuelto negativamente, así como la función comunicativa que desempeñó cada uno de los involucrados.

Caso 1. Dos colaboradoras no respondieron una llamada de un cliente ante la ausencia de su gerente, por lo que la recepcionista les reprendió por su omisión y amenazó con informar al director general. Ante esto, una de las colaboradoras respondió “estamos entretenidas trabajando” y acto seguido respondió la llamada.

Posteriormente, la recepcionista informó de la situación a la gerente de capital humano diciendo que las colaboradoras dijeron “tenemos tanto trabajo que no tenemos tiempo de responder una llamada”.

Ante esto la gerente de capital humano, habló con el gerente de dichas colaboradoras, informando la supuesta respuesta que ellas dieron a la recepcionista, a lo que el gerente respondió que ellas no responderían así y hablaría con ellas sobre las llamadas.

Así lo hizo el gerente y les pidió a sus colaboradoras responder el teléfono mientras él está ausente y no le dieron importancia a lo que la recepcionista dijo ni hicieron más grande la situación.

Este es un ejemplo de una comunicación asertiva por parte del gerente y de las colaboradoras, pues el problema principal (no responder el teléfono) se solucionó.

La comunicación fue efectiva gracias a que el gerente supo cómo comunicar el malentendido.

Caso 2. El encargado de la limpieza suele realizar pagos fuera de la oficina y es él quien cubre a la recepcionista en su horario de comida. En una ocasión, la gerente de capital humano le indicó al encargado de limpieza salir de la oficina antes de mediodía, y al percatarse de que no llegaría para cubrir a la recepcionista le

marcó para informarle que ella no podría salir a comer de una manera grosera, según palabras de la recepcionista.

Es por esto, que la recepcionista habló con la gerente de capital humano para pedir que entonces le dieran permiso para salir una hora antes y poder tomar su hora de comida, lo cual le fue negado y la recepcionista se molestó.

Ella informó que, por la manera en que ambos le respondieron, tomaría su hora de comida sin importarle que no había quien la cubriera y además, amenazó con faltar al día siguiente.

Finalmente la recepcionista no faltó como lo había dicho y el horario del encargado de limpieza se vio afectado.

Este caso ejemplifica una mala comunicación por parte de todas las partes involucradas, pues el encargado de limpieza tomó tiempo de más fuera de la oficina, y no lo informó a la recepcionista adecuadamente.

La recepcionista hizo lo que quiso sin importarle afectar el horario de salida del encargado de limpieza y no le importó abandonar su lugar de trabajo fuera del horario establecido.

Por parte de la gerente de capital humano, debió informar a la recepcionista la situación y, en caso de que la segunda no pudiera tomar su horario de comida, tener consideración y recorrer su horario de comida y permitirle salir temprano.

Este caso es una muestra de la falta de comunicación que existe en la organización y, por lo informado por diversos trabajadores en entrevistas informales, es común que se den los malos entendidos.

3.3 Diagnóstico del uso de herramientas y mediaciones comunicativas

Para continuar con el análisis cuantitativo se realizó un registro de mediaciones comunicativas, el cual, según Timm, P. (2003) “puede ayudar a concientizar el tiempo y frecuencia con el que se usan ciertas mediciones y herramientas comunicativas dentro de la organización” (p. 18).

Para el caso concreto de InfoSol, además de analizar las herramientas comunicativas para el trabajo, se analizó en qué otras actividades invierten su tiempo las personas y durante cuántos minutos.

Para este ejercicio se observó por dos días a una colaboradora de InfoSol y al gerente del área de Inteligencia de Mercado; posteriormente se calculó el gasto que genera para InfoSol diario, mensual y anualmente el hecho de que sus colaboradores se distraigan, con base en los salarios de ambas personas analizadas. A continuación, se muestran los tiempos de la colaboradora de la organización observados durante el 3 y 4 de junio de 2019.

Horas	Redes sociales	Desayuno	Reunión	Conversaciones informales	Correos electrónicos	Llamadas
08.30-9.30	0 min	0 min	0 min	5 min	15 min	0 min
9.30-10.30	10 min	5 min	0 min	7 min	18 min	4 min
10.30-11.30	3 min	6 min	46 min	5 min	0 min	0 min
11.30-12.30	10 min	5 min	0 min	9 min	5 min	8 min
12.30-14.00	15 min	0 min	0 min	22 min	0 min	3 min
15.00-16.00	20 min	0 min	0 min	15 min	3 min	0 min
16.00-17.30	20 min	0 min	0 min	27 min	2 min	1 min
Total	78 min	16 min	46 min	90 min	43 min	16 min

Tabla 6. Mediciones comunicativas, 3 de junio (colaboradora)

Los minutos sobrantes de cada hora son minutos productivos y el espacio entre las 14 y 15 horas es destinado a la comida por lo que no se contabilizó en la tabla anterior.

De las herramientas observadas anteriormente, los correos electrónicos y las llamadas telefónicas son parte de las labores diarias, por lo que son minutos productivos. Aunque las redes sociales (Twitter y Facebook) también son parte del trabajo en esta ocasión solamente se contabilizó cuando se utilizan para distracción.

En redes sociales y en conversaciones informales, el día uno la colaboradora utilizó casi tres horas, lo cual genera un gasto económico de \$111 MXN al día aproximadamente para la organización. Mensualmente se produce un costo de \$2,220 MXN y al año, la distracción de la colaboradora causa un gasto de \$26,640 MXN.

Horas	Redes sociales	Desayuno	Reuniones	Conversaciones informales	Correos electrónicos	Llamadas
08.30-9.30	0 min	0 min	0 min	4 min	15 min	2 min
9.30-10.30	17 min	5 min	0 min	3 min	20 min	3 min
10.30-11.30	9 min	7 min	30 min	2 min	0 min	2 min
11.30-12.30	0 min	0 min	60 min	0 min	0 min	0 min
12.30-14.00	15 min	0 min	0 min	10 min	5 min	4 min
15.00-16.00	20 min	0 min	0 min	12 min	2 min	0 min
16.00-17.30	20 min	0 min	0 min	27 min	2 min	0 min
Total	81 min	12 min	90 min	58 min	44 min	11 min

Tabla 7. Mediciones comunicativas, 4 de junio (colaboradora)

Los minutos sobrantes de cada hora son minutos productivos y el espacio entre las 14 y 15 horas es destinado a la comida por lo que no se contabilizó en la tabla anterior.

Al igual que el primer día, de las herramientas observadas anteriormente, los correos electrónicos y las llamadas telefónicas son parte de las labores diarias, por lo que son minutos productivos. En redes sociales y conversaciones informales el segundo día, se utilizó poco menos de dos horas y media, lo cual genera un gasto de \$92.5 MXN aproximadamente para InfoSol. Mensualmente, esto ocasiona un costo de \$2,312.5 MXN y anualmente la organización gasta \$27,750 en una persona que se distrae por dos horas y media diarias.

Si bien, el utilizar el tiempo para distraerse genera un costo económico para la organización, esto tiene otro impacto en la colaboradora, por ejemplo, un gasto psicológico. Que la colaboradora utilice una tercera parte de su día para distraerse, denota que tiene poco trabajo y se aburre fácilmente.

En una entrevista informal, se preguntó a la colaboradora su opinión sobre la duración de las reuniones y comentó que “son desgastantes emocionalmente, pues muchas veces se dan discusiones que no todos tenemos que escuchar y; aunque también aprendes algo nuevo, es lo mínimo y eso provoca muchas tensiones entre los asistentes”.

La colaboradora comentó que psicológicamente le genera estrés y nerviosismo cuando recibe un correo en el que se le invita a una junta y energéticamente comentó que le afecta porque las juntas se desarrollan en un horario que normalmente utiliza para desayunar y no lo puede hacer mientras está en junta.

A continuación, se presentan los tiempos observados en el gerente de Inteligencia de mercado, durante el 3 y 4 de junio de 2019. Los rubros observados no son exactamente los mismos que los medidos para la colaboradora, ya que sus actividades son distintas.

Horas	Fumar	Celular	Juntas	Conversaciones informales	Correos electrónicos	Llamadas
08.30-9.30	5 min	3 min	0 min	3 min	18 min	5 min
9.30-10.30	10 min	0 min	30 min	0 min	10 min	7 min
10.30-11.30	0 min	4 min	44 min	7 min	4 min	1 min
11.30-12.30	0 min	0 min	60 min	0 min	0 min	0 min
12.30-13.30	20 min	7 min	0 min	8 min	4 min	2 min
13.30-14.30	8 min	0 min	32 min	2 min	6 min	5 min
16.00-17.00	15 min	30 min	0 min	7 min	2 min	1 min
Total	58 min	37 min	166	27 min	44 min	21 min

Tabla 8. Mediciones comunicativas, 3 de junio (gerente)

Los minutos sobrantes de cada hora son minutos productivos y el espacio entre las 14.30 y 15.30 horas es destinado a la comida por lo que no se contabilizó en la tabla anterior.

En fumar, utilizar el celular y en conversaciones informales, el día uno el gerente utilizó casi tres horas, lo cual genera un gasto económico diario de \$156 MXN aproximadamente para la organización, \$3,120 MXN mensualmente y \$37,440 MXN.

Los correos electrónicos y las llamadas telefónicas forman parte del trabajo del gerente del área, por lo que son tomados como minutos productivos.

Horas	Fumar	Celular	Juntas	Conversaciones informales	Correos electrónicos	Llamadas
08.30-9.30	7 min	0 min	0 min	5 min	12 min	6 min
9.30-10.30	0 min	0 min	0 min	7 min	21 min	4 min
10.30-11.30	8 min	5 min	35 min	3 min	0 min	2 min
11.30-12.30	0 min	0 min	40 min	0 min	0 min	3 min
12.30-13.30	6 min	0 min	0 min	4 min	15 min	4 min
13.30-14.30	5 min	0 min	0 min	5 min	9 min	3 min
16.00-17.00	7 min	0 min	0 min	4 min	5 min	2 min
Total	33 min	5 min	75 min	28 min	52 min	24 min

Tabla 5. Mediciones comunicativas, 4 de junio (gerente)

Al igual que el día uno, los minutos sobrantes de cada hora son minutos productivos y el espacio entre las 14.30 y 15.30 horas es destinado a la comida por lo que no se contabilizó en las tablas anteriores.

De las herramientas observadas anteriormente, los correos electrónicos y las llamadas telefónicas son parte de las labores diarias, por lo que son minutos productivos. Para el segundo día, en fumar, utilizar el celular y en conversaciones informales se utilizaron

poco más de una hora, lo cual genera un gasto diario de \$78 MXN aproximadamente para InfoSol, \$1,950 al mes y \$23,400 al año.

En una entrevista informal, se preguntó al gerente su opinión sobre las juntas y externó que lo estresan, “pues muchas veces recibo regaños por cosas que no me corresponden y que se pueden resolver en menos tiempo del que se utiliza, pero el licenciado hace juntas muy largas, que está bien para que los más jóvenes aprendan, pero quitan demasiado tiempo. En ocasiones tengo mucho trabajo y las juntas me no me permiten avanzar como yo quisiera”.

En este caso, el costo de las juntas para el gerente de inteligencia de mercados es energético y psicológico, lo cual lo ha desgastado con el paso del tiempo y él mismo comenta que y no tiene la misma paciencia que antes.

Individualmente es poco el costo que genera a InfoSol que sus trabajadores utilicen el tiempo en cosas ajenas a sus funciones, sin embargo, puede ser un gasto importante si todas las personas tienen tiempo para distraerse.

3.4 Medidas de discrepancia

Es importante conocer las percepciones de los gerentes y los colaboradores, pues es aquí donde pueden surgir diferencias entre lo que el emisor piensa estar comunicando y lo que los receptores reciben.

Para descubrir en qué aspectos hay discrepancias en distintos niveles de la organización, se utilizó la Técnica de Auditoría comunicativa de Odiorne la cual; de acuerdo con Timm (2019), su propósito es “medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados” (p. 20). Esta herramienta consiste en cuestionarios iguales para los trabajadores y los gerentes en el que los trabajadores respondieron según su opinión y los gerentes respondieron como ellos creen que responderían sus trabajadores y posteriormente se realizó una comparación entre ambas respuestas.

Para responder a los enunciados, se les presentó a los colaboradores la escala de Likert del 1 al 7, en la cual se puede contestar en qué grado se está en acuerdo o desacuerdo con la afirmación presentada. Cada opción representaba lo siguiente:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

La técnica de auditoría comunicativa de Odiorne consta de 35 preguntas, las cuales se encuentran en el anexo de este documento.

Dicha técnica se aplicó a seis colaboradores y a dos gerentes y se presentó discrepancia en seis afirmaciones:

- La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.
- Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.
- Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa.
- La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.
- La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.
- Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.

Esto se traduce en que los colaboradores están interesados en tener más canales de comunicación para estar informados sobre todo lo relacionado con la organización,

pero los gerentes consideran que no necesitan estar enterados de todo lo que acontece en InfoSol.

En conversaciones informales con los gerentes, ambos coincidieron en que los problemas en el ambiente de trabajo no deben darse a conocer a todos los colaboradores ya que puede generar más rumores en vez de disminuirlos.

Por otra parte, las opiniones de los colaboradores coincidieron en que, en la mayoría de los casos, ni siquiera se busca solucionar los problemas internos, lo que, de igual manera aumenta las malas interpretaciones por parte del resto del personal.

Esta técnica se aplicó a dos áreas distintas de la organización y en una coincide el gerente y sus colaboradores en que se tiene una buena comunicación en su área, en cambio la otra área participante, mencionó en una conversación informal que hay ciertos temas que no pueden tocar con su gerente o que no siempre tienen oportunidad de dar su punto de vista para mejorar el trabajo y el único que tiene derecho a decidir es el líder.

3.5 El estudio de los grupos de InfoSol

Para comenzar con el análisis de los grupos existentes en InfoSol, es preciso definir qué es un grupo. Albion Small, citado en Olmsted, Michael (1966), indica que “el término “grupo” es una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido tales relaciones que sólo se puede imaginar a aquellas como un conjunto... un número de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes como para que demanden nuestra atención” (p. 12).

Sin embargo, para entender mejor su estudio, se analizaron bajo la tradición externa o sociológica, la cual concibe a los grupos como valiosos porque, de acuerdo con Olmsted (1966) “son las piedras angulares de la sociedad, la cual es el objetivo final de

estudio” (p. 10). La tradición externa define dos tipos de grupos: los primarios y secundarios.

Olmsted (1996) señala que “en el grupo primario los miembros se hallan ligados los unos a los otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y “personales”; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo” (p. 11). A continuación, se presentan los grupos primarios encontrados en la organización.

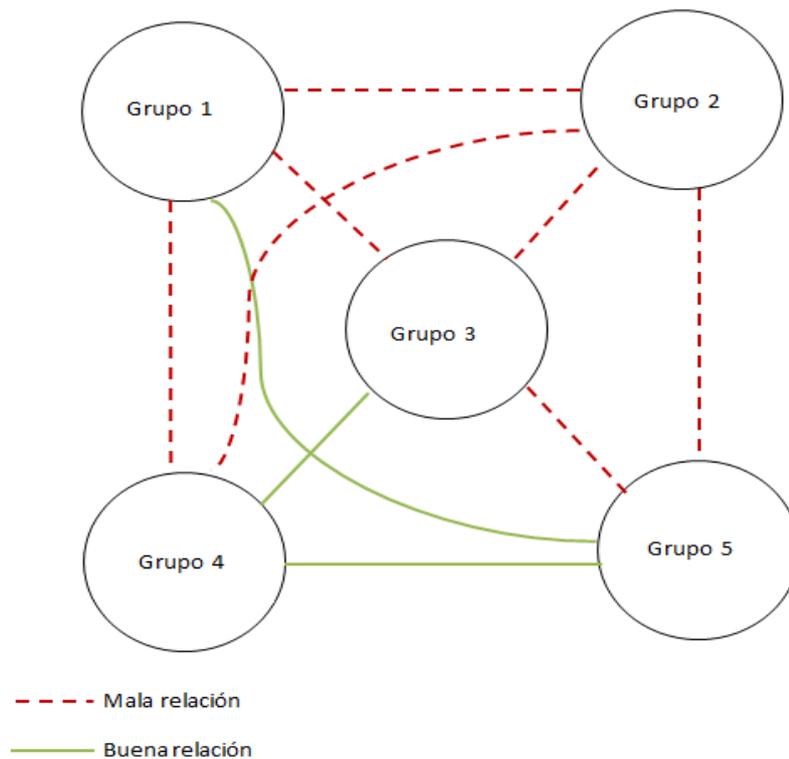


Figura 6. Relación entre grupos primarios de InfoSol

En la figura anterior se muestran los grupos primarios en InfoSol, los cuales, por cuestiones de privacidad no muestran los nombres de los integrantes. Las líneas rojas indican una mala relación entre esos grupos, y las líneas verdes señalan. El grupo que tiene más relaciones positivas es el 5, mientras que el grupo 2 no tiene ninguna. Se puede concluir que el equipo, en interacciones personales está fragmentado.

De acuerdo con Olmsted (1966) en el grupo secundario “las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales” (p. 12). Un

ejemplo de este tipo de grupo son las asociaciones profesionales. A continuación, se presentan los grupos secundarios identificados en InfoSol.

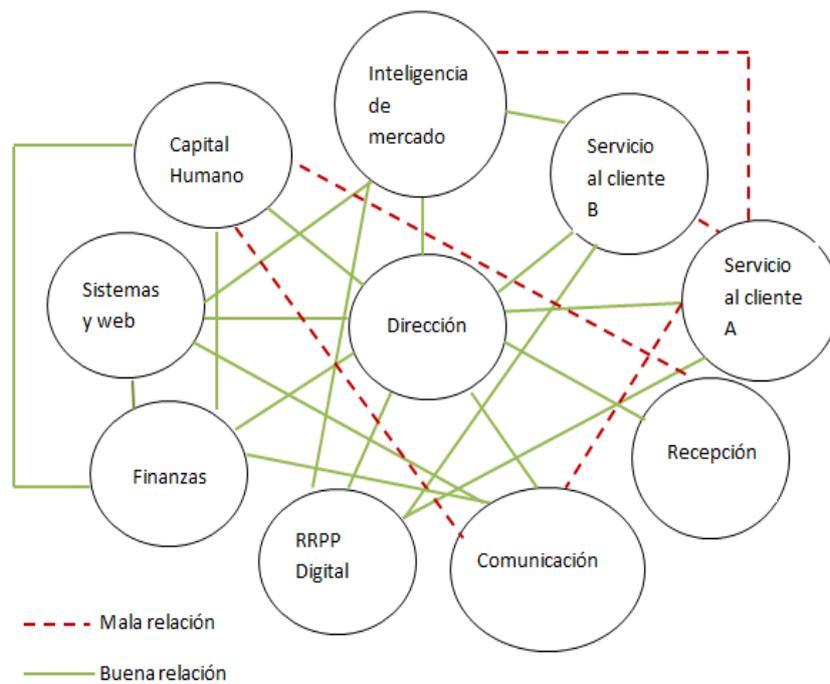


Figura 7. Relación entre grupos secundarios de InfoSol

En la figura anterior se muestran las relaciones entre todos los departamentos de la organización. Cada uno de ellos tiene relación con el director general, la cual es buena, y la mayoría de los departamentos tiene una buena relación laboral, sin embargo, destaca que el área de servicio al cliente está dividida en dos, pues hay dos directoras de cuentas y esto fractura el área y la relación laboral entre todos ellos no es del todo buena y pareciera haber una competencia interna.

Capital humano no tiene buena relación con el área de comunicación y con la recepcionista, comunicación a su vez no tiene buena relación con un segmento de servicio al cliente e inteligencia de mercado tampoco se relaciona positivamente con la mitad del equipo de servicio al cliente. Estos roces normalmente son expuestos en las juntas frente al director general, lo que genera mayores conflictos.

3.6 Patologías en las organizaciones

Hay que recordar que las organizaciones son organismos vivos ya que están en constante cambio y que incluso pueden ser sensibles al entorno, por lo que, al igual que algún otro ser vivo, pueden presentar diversas patologías ya sean de tipo físico o mental. En este apartado, se enlistan las enfermedades de las que padece InfoSol, descubiertas a través del análisis que se ha llevado a cabo. A continuación, se explicará lo que es la enfermedad en medicina y se explicará cómo es aplicada al ámbito organizacional, así como sus síntomas, causas y posible tratamiento, de acuerdo con Fernández Aguado, Urarte y Alcaide (2008).

Enfermedad	Estreñimiento	Depresión	Diarrea
¿Qué es en medicina?	Evacuación intestinal infrecuente o dificultad para la expulsión de heces.	Estado de abatimiento e infelicidad, que puede ser transitorio o permanente.	Evacuación frecuente de heces acuosas, sin formar, lo que provoca una escasa absorción de agua y elementos nutrientes.
¿Qué es en las organizaciones?	Entidades en las que existen cuellos de botella que condicionan la eficacia, eficiencia y flexibilidad de la organización.	Entidades sumidas en crisis con incapacidad para hacer frente a los cambios en el mercado. Desánimo generalizado, con falta de impulso paraningún reto.	Aquellas en las que existe grave fuga de talento.
Causas	Procesos obsoletos, falta de metodología, directivos que no saben delegar, miedo al error, inexistencia de climas de confianza, indefinición en los plazos, exceso de reuniones o mala gestión de ellas, mala gestión del tiempo.	Directivos expertos en amargar la existencia de los colaboradores, que no escuchan a su gente, los desprecian y no los respetan, lucha de egos evidente, envidias manifiestas.	Formación por propia, incumplimiento de promesas laborales, falta de reconocimiento, reprimendas continuas, los fracasos se magnifican, políticas de atracción, no de retención.
Síntomas	Retrasos, quejas, justificaciones continuas.	Personas con síndrome de estar quebrado, acoso laboral, absentismo, rotación de personal anormal, reestructuraciones continuas sin claridad.	Rotación excesiva, bajas laborales por estrés y depresión, rumores.
Tratamiento	Fomentar climas de confianza. Creación de estructuras organizativas más claras. Establecer plazos para las tareas. Fomentar el pragmatismo.	Fomentar la risoterapia. Desarrollo de habilidades directivas. Realizar un plan estratégico de recursos humanos. Plan de marketing interno que genere orgullo de pertenencia	Diseño de un plan estratégico de recursos humanos. Coaching directivo.

Tabla 9. Patologías presentes en InfoSol

Los autores, en su libro *Patologías de las Organizaciones* (2008) enlistan 43 patologías y, si bien la organización puede tener síntomas de varias de ellas, en la tabla anterior se presentan las tres más notorias y las que podrían llevar a InfoSol a un estado grave de salud en caso de no ser atendidas oportunamente.

En conversaciones informales, la mayoría de los miembros de InfoSol muestran descontento principalmente por el hecho de no tener prestaciones laborales. En el caso de los jóvenes expresan un sentimiento de búsqueda por algo mejor en cuanto a beneficios económicos y, en caso de las personas con más antigüedad en la organización manifiestan conformismo y prefieren no enfocarse en los contras de estar en una organización que brinda pocas condiciones de vida y de desarrollo profesional.

El estudio de los grupos de la organización arrojó como resultado que existen mal entendidos por falta de comunicación; lo cual puede tener distintos costos como energéticos, psicológicos, temporales o económicos y con esto, se pierde el sentido del trabajo en equipo, en el que siempre hace énfasis el director general de InfoSol.

Capítulo 4.

La imagen de InfoSol a partir de sus públicos externos e internos

Para el desarrollo del cuarto capítulo del análisis de InfoSol, se realizaron entrevistas semi estructuradas, investigación documental y observación participante, las cuales ayudaron a conocer la percepción que tienen los públicos internos y externos de la organización, con el fin de identificar las causas de las diferentes percepciones y cómo modificarlas con ayuda de la comunicación.

El concepto de imagen corporativa es el punto de partida para el desarrollo de este capítulo. Mínguez, citado dentro del texto *“En busca de acuerdos sobre los conceptos de identidad, imagen y reputación”* de Mayol (2014) define que la imagen corporativa es “el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización” (p. 07).

4.1 Presencia de InfoSol en medios de comunicación

Dentro del mismo texto, Mínguez (2014) afirma que “es imposible tener una percepción total y global de la empresa, por lo que la imagen debe basarse necesariamente en fragmentos” (p. 07); en este caso, los fragmentos visibles al público en general son los artículos del blog de InfoSol, titulado *“Charlas de café y otras pasiones”*, sus publicaciones en Twitter y Facebook, además de las colaboraciones que el director realiza para publicaciones como Revista Neo, Alto Nivel, Entrepreneur, y portales como Puro Marketing y Marketing directo.

Para entender mejor los públicos objetivos de InfoSol, se presenta el target de cada uno de los medios. La información mostrada se recopiló del Media Kit disponible en el portal de cada revista.

- **Alto Nivel y Entrepreneur.** Dichos medios son del mismo grupo editorial, por lo que ambos cuentan con más de 27 años de trayectoria, su media kit señala lo siguiente: “Generamos contenidos, conceptos y estrategias de comunicación de alta calidad. Creamos historias que conectan audiencias y fluyen en un ecosistema transmedia, desarrollando comunidades de interésávidas de vivir y compartir experiencias. A través de nuestras marcas, medios impresos y

digitales, generamos más de 115 millones de impactos mensuales” (2019). La comunidad de dichos medios consta de directivos, ejecutivos, emprendedores y negocios principalmente.

Su portal cuenta con más de un millón 600 mil visitas mensuales, mientras que en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y Youtube) tienen más de 11 millones de impactos mensuales. En tanto, la página web de Entrepreneur genera más de cuatro millones 800 mil impactos mensuales y el alcance de sus redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y Youtube) es de más de 22 millones 800 mil personas. Además, los lectores principales de Alto Nivel son hombres en un rango de edad de 30 a 55 años en digital y en impreso.

Entrepreneur en su versión digital es consultado mayormente por mujeres en un rango de edad de 25 a 34 años principalmente y su versión impresa es más leída por hombres de 25 a 45 años.

- **Revista Neo.** Dicha publicación no cuenta con media kit en su portal, sin embargo, en su página de Facebook informan que “es una empresa dedicada a difundir y promover el marketing. Nuestro enfoque es analizar el contexto en torno a las tendencias de marketing, tecnologías y nuevos negocios en México” (2019). Además, cuenta con diversas plataformas como Neo News, con las noticias más importantes de la industria del marketing y Neo Radio través del programa Consecuencias que se transmite todos los jueves de 8:00 p.m a 9:00 p.m por Radio 620. Si bien dicha publicación tiene como target a directivos, también está pensada para profesionales del marketing y la publicidad entre 25 a 40 años que estén interesados en conocer las tendencias de la industria. En sus redes sociales (Facebook y Twitter) tienen más de 84 mil seguidores en conjunto.
- **Puro Marketing.** El portal pertenece al grupo editorial Medianoche, el cual se describe como un “nuevo grupo de medios digitales que apuestan por el medio internet como canal de información y comunicación” y su objetivo principal es

continuar su expansión y aumentar su visibilidad a través de diferentes publicaciones especializadas (2019).Dicho medio, llega a más de 283 mil 500 lectores a través de su redes sociales (Facebook y Twitter).

- **Marketing directo.** El medio se describe en su página de Facebook como “El portal líder en información sobre marketing, publicidad, medios y nuevas tecnologías” (2019). Sus lectores son directivos y gerentes, así como hombres mayormente en su mayoría de 35 a 44 años, según lo publicado en su media kit. Su página tiene un aproximado de más de 632 mil 500 visitas en su página web, mientras que en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y Youtube) tienen un alcance de más de 804 mil personas.

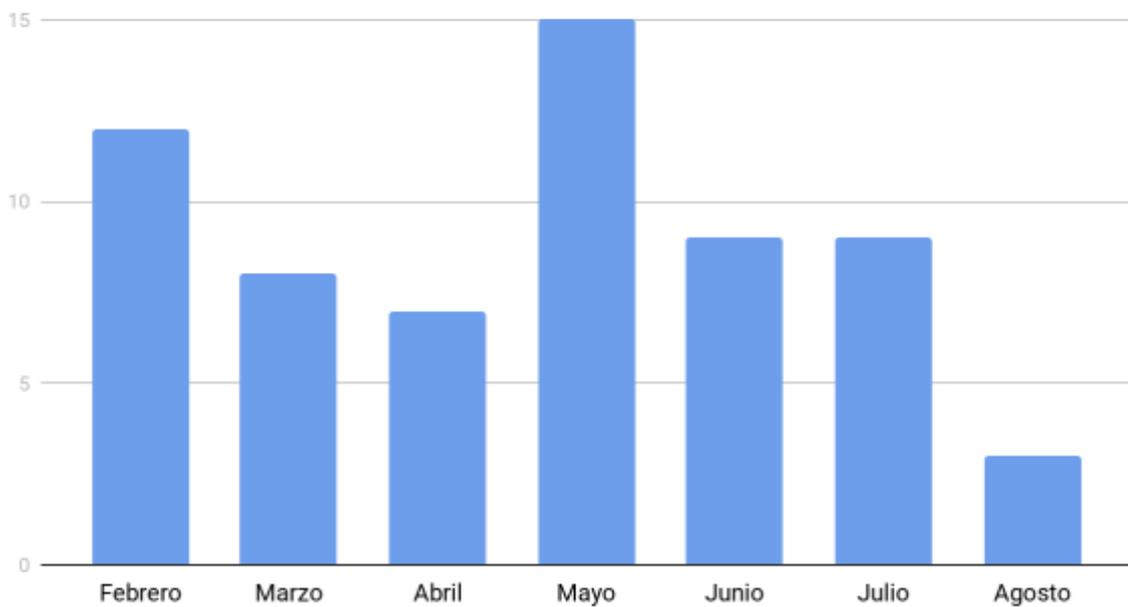
Los medios descritos anteriormente son relevantes para InfoSol, ya que le dan una visibilidad importante a la organización ante personas que pueden estar interesadas en sus servicios y el hecho de que sean hombres la mayoría de los lectores es un factor clave, pues generalmente ellos son quienes ocupan puestos directivos y pueden elegir a InfoSol como aliado estratégico. Además, Puro Marketing y Marketing Directo son medios españoles, lo cual puede ayudar en la creación de relaciones de interés en dicho país para InfoSol.

Cada mes, la meta es realizar cuatro colaboraciones con medios, sin contar los *pickups* (réplicas de la nota en portales que no están contemplados por InfoSol) que puedan surgir de la misma.

Las colaboraciones deben llevar *backlinks* a diferentes entradas al blog de InfoSol para darle mayor visibilidad, aumentar su autoridad de dominio y posicionamiento dentro del buscador de Google. En caso de no lograr la meta de las notas publicadas durante el mes, los colaboradores del área de comunicación reciben un regaño por parte del gerente de capital humano, pues son oportunidades perdidas de que cada vez más gente conozca los servicios de la agencia.

Cabe destacar que dichas colaboraciones no son escritas por el director general de InfoSol a pesar de que están firmadas en su nombre, lo cual puede no representar precisamente su manera de pensar. Aunque la gerente de capital humano y el director general revisan dichas colaboraciones previo a su publicación, esto puede retrasar el trabajo, pues en muchas ocasiones, las revisiones no se hacen inmediatamente o se tienen que modificar.

Publicaciones InfoSol 2019



Gráfica 2. Publicaciones en infoSol febrero-agosto 2019

La gráfica anterior muestra las publicaciones de InfoSol de febrero a agosto de 2019, las cuales suman un total de 63 notas en medios como Revista Neo, Alto Nivel, Top Management, Puro Marketing y Marketing Directo principalmente, las cuales fueron replicadas en pequeños medios o blogs como Emprefinanzas, Notimx, Shana, Business and Marketing Today News o Roast Brief.

Generalmente, cada medio realiza publicaciones en sus redes sociales como Twitter y Facebook en las que comparten la colaboración y en las métricas realizadas por el área de Inteligencia de Mercado se miden las interacciones que tuvo dicha publicación mediante el número de reacciones o veces que se compartió el contenido, así como los

comentarios que se realizan sobre dichas publicaciones. A continuación se presentan unos ejemplos:



Imagen 1. Publicaciones de artículos de InfoSol en redes sociales de Alto Nivel

En la imagen anterior se muestra que, comúnmente las publicaciones en redes sociales no tienen comentarios, solamente comparten los contenidos, lo que significa que éstos son de interés para los consumidores de dichos medios.

Normalmente, los artículos con más éxito son las que se publican en puromarketing.com, Alto Nivel y Revista Neo. En años anteriores, InfoSol era publicado por la revista Merca2.0, sin embargo, para publicar en este medio, es necesaria una retribución monetaria, por lo que se dejó de colaborar con ellos, a pesar de la visibilidad que la revista daba a la agencia.

InfoSol tiene más de seis mil seguidores en redes sociales, siendo Twitter y Facebook las más utilizadas, pues en ellas comparten las colaboraciones del director general en diferentes medios, los artículos del blog, así como fotografías sobre sus eventos importantes, por ejemplo, la celebración de su 30 aniversario.

En la sección de opiniones de su página de Facebook, se tienen comentarios positivos, pues su audiencia considera que los artículos del blog son enriquecedores, a pesar de que los posteos no suelen generar mucha interacción con sus seguidores.

La colaboración con medios se lleva a cabo desde 2005, con el fin de dar a conocer los servicios de la organización, así como posicionarla dentro de la industria y darle visibilidad frente a sus competidores. Dichas colaboraciones consisten en artículos sobre relaciones públicas, liderazgo, gestión de crisis y marketing de contenidos principalmente

4.2 Documentos normativos de InfoSol

La organización no tiene manuales de identidad corporativa, sin embargo, cuenta con Oficina Digital, la cual es una página para consulta de sus colaboradores en la que se encuentra información sobre cómo aplicar algunos procesos que dirigen las funciones para el logro de objetivos individuales y de negocio.

Podría decirse que este es el documento más cercano a un manual de procedimientos, pues, de acuerdo con la introducción disponible en Oficina Digital (2019), “los procesos han sido creados para generar consistencia en el servicio y mejorar la productividad, factor que se ha convertido en un diferenciador de InfoSol mediante un desempeño óptimo y calidad en los entregables de nuestros servicios”. A grandes rasgos, el mapa del sitio es el siguiente:

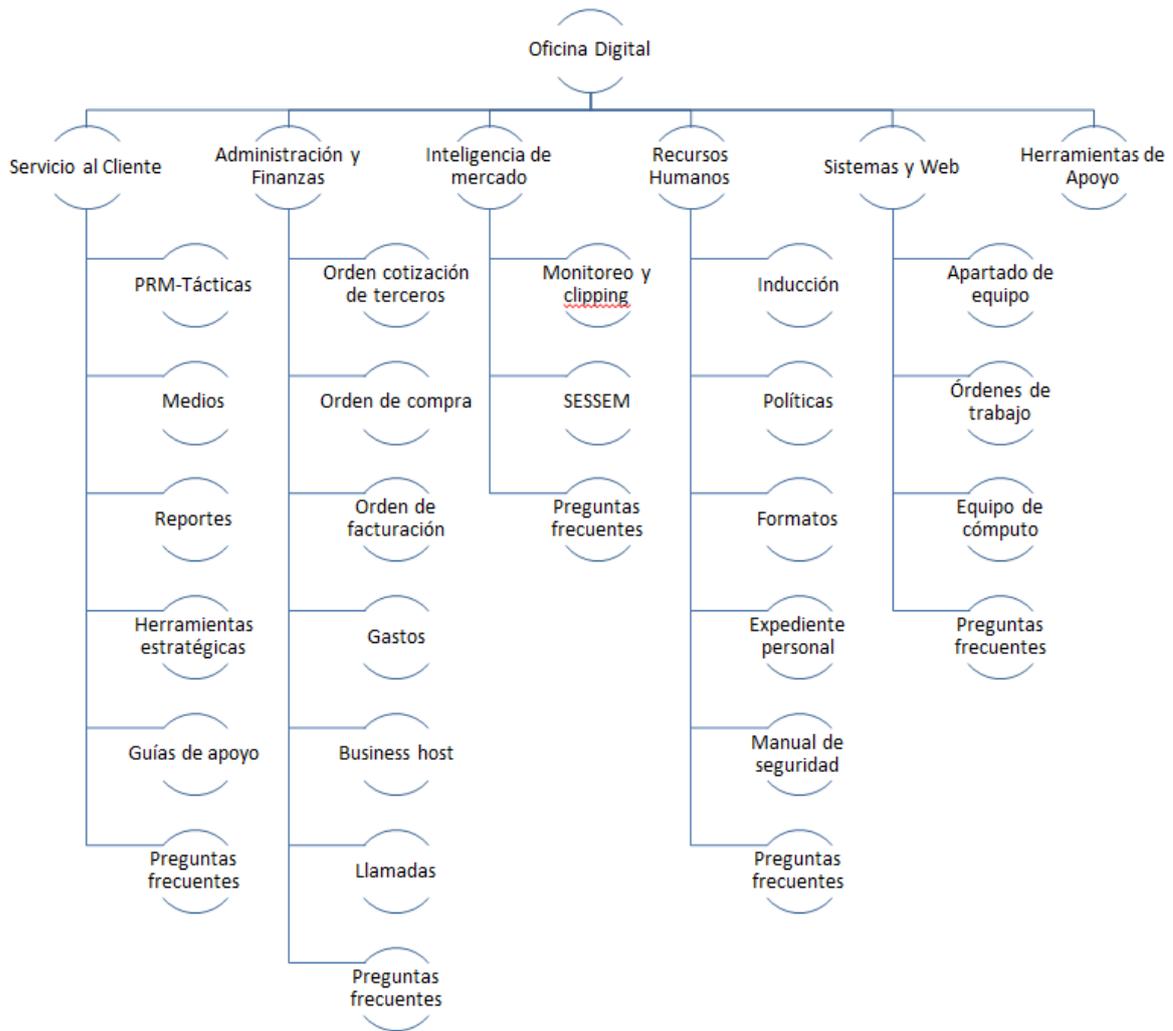


Figura 7. Mapa de Oficina Digital

El portal de Oficina Digital está organizado por áreas y, en caso de ser necesario, se adjuntan los formatos a utilizar. Cabe destacar que la información está restringida por áreas, pues no todos tienen acceso a todo el portal; por ejemplo, alguien de servicio al cliente no puede consultar los formatos de finanzas y cada colaborador tiene una contraseña para ingresar a su expediente personal.

Para este capítulo en particular se analizó el apartado de Manual de seguridad, dentro del menú de Recursos Humanos. Como introducción de dicha sección, Oficina Digital informa lo siguiente: “Los activos más importantes de InfoSol son sin duda alguna, sus asociados. Razón por la cual éste pretende disminuir el riesgo a sufrir un accidente o un acontecimiento lamentable; recomendando al asociado adoptar la cultura de

prevención para él/ella y sus seres queridos. En este manual se encontrarán tips para prevenir riesgos en diferentes situaciones, desde viajar en transporte público hasta salir de vacaciones. Si desea incluir algún tip para la seguridad de los asociados que no esté contemplado, favor de dirigirse a Recursos Humanos”.

Los subtemas del Manual de Seguridad son los siguientes:

- Prevenir riesgos
- Al estar usted solo
- Cuando esté en bancos
- Al viajar en transporte público
- Si lo están persiguiendo
- En caso de secuestro
- Precauciones al conducir
- Proteja a su familia
- Protección al hogar.

Lo interesante de dicho manual es que solamente contempla los problemas que pueden surgir externamente y no en las instalaciones de la organización lo cual puede ser percibido como una falta de compromiso de la organización hacia sus colaboradores, pues ningún apartado indica que el colaborador puede recurrir a los directivos de InfoSol en caso de emergencia.

4.3 Expectativa vs realidad

Para saber si existe concordancia entre lo que InfoSol dice y hace, se realizó una entrevista semiestructurada a 10 colaboradores con diferente tiempo de antigüedad en la organización, que van desde los tres meses, hasta más de 20 años. Las entrevistas se realizaron en diferentes días, después de la jornada de trabajo, en una cafetería con el fin de que los participantes no se sintieran observados por algún directivo, y esto dio pauta a que se mostraran con disposición para responder. Las respuestas de los entrevistados se presentan a continuación, textualmente.

¿Qué te motivó a querer formar parte de InfoSol?

Colaborador 1 (Un año)	Que me queda más cerca que mi trabajo anterior y de la escuela, pues aún tenía trámites que realizar.
Colaborador 2 (9 años)	La cercanía con mi casa y que me gustan las actividades que me asignaron.
Colaborador 3 (2 años)	La cercanía con mi casa y con el horario.
Colaborador 4 (20 años)	La oportunidad de crecimiento que pensé que tendría dentro de la organización.
Colaborador 5 (3 meses)	El horario principalmente y que está más cerca de mi casa.
Colaborador 6 (3 meses)	La cercanía con mi casa, pues llego caminando y que me puede ayudar a ganar experiencia laboral.
Colaborador 7 (6 meses)	El sueldo y la cercanía con mi otro trabajo, además de las actividades que realizo, pues me gusta mucho todo lo digital.
Colaborador 8 (25 años)	Sinceramente, mi familia, pues necesitaba el trabajo, a pesar de que me puedo hacer más de dos horas de distancia a mi casa.
Colaborador 9 (22 años)	La oportunidad de aprendizaje que me dieron en ese entonces.
Colaborador 10 (9 meses)	La cercanía con mi casa.

La cercanía con los hogares de los colaboradores y el horario de trabajo (8.30 am-5.30 pm) son las principales motivaciones por las que la gente acepta trabajar en InfoSol. Más adelante se cuestiona a los colaboradores si no hay más motivaciones dentro de la agencia.

¿Cambió tu percepción de la organización en general con el paso del tiempo?

Colaborador 1 (Un año)	Sí, muchísimo. Sobre todo cambió la idea que tenía de las relaciones públicas.
Colaborador 2 (9 años)	Sí, sobre todo de la gente, pues con el tiempo conoces en verdad el carácter de todos y hay gente que puede ser muy mala onda.
Colaborador 3 (2 años)	No tanto, siempre he preferido no involucrarme mucho con mis compañeros de trabajo y muchas veces las situaciones negativas no me sorprenden.
Colaborador 4 (20 años)	No, creo que eso ha pasado por el tiempo que llevo en la empresa, de alguna manera he cambiado junto con ella.
Colaborador 5 (3 meses)	Hasta el momento no, yo sigo pensando que es un buen lugar para trabajar en todos los sentidos.
Colaborador 6 (3 meses)	No, hasta ahorita me gusta todo de la agencia.
Colaborador 7 (6 meses)	Un poco, pues en algunos sentidos creía que eran más profesionales o que había más trabajo en equipo del que en realidad es.
Colaborador 8 (25 años)	De la organización no, de la gente que ha trabajado aquí, sí.
Colaborador 9 (22 años)	Un poco, pues pensé que tendría más crecimiento en la organización, pero creo que tampoco se puede pedir más por el tamaño de la agencia.
Colaborador 10 (9 meses)	Sí, en muchas ocasiones he sentido ganas de irme, por la organización en general y por la manera de ser del licenciado hacia los demás.

Al hacer esta pregunta a los colaboradores, quienes respondieron afirmativamente lo hicieron inmediatamente, y en general mostraban cierta decepción por entrar a trabajar aquí. En conversaciones informales, algunos de los colaboradores mencionaron que no les agrada la manera de trabajar de la organización y que se dejaron llevar por notas positivas de la organización; una colaboradora mencionó que “por fuera todo parece muy bonito y que entrarás a una gran agencia, pero internamente siempre se la viven peleando entre todas las áreas y eso desgasta”.

¿Consideras que InfoSol es coherente en sus mensajes hacia el exterior (lo que se difunde en el blog, colaboraciones, redes sociales) y en lo que informa internamente a sus colaboradores?

Colaborador 1 (Un año)	No. Aunque sus colaboraciones tienen información valiosa a quienes se dedican a ésto, internamente siempre hay distorsión de la información y muchas veces esto provoca problemas.
Colaborador 2 (9 años)	Nada que ver, hacia el público somos una agencia muy padre que trabaja en equipo, de las más importantes, pero la realidad es que no existe trabajo en equipo, hay mucha desinformación interna y rotación de personal muy constante, si yo fuera el licenciado me preocuparía mucho sobre todo esto último, pero aquí no les importa la gente que trabaja para ellos.
Colaborador 3 (2 años)	Sinceramente, no he leído los artículos de InfoSol, pues no entiendo mucho de lo que hacen aquí y no entiendo mucho de redes sociales. No te sabría responder.
Colaborador 4 (20 años)	No, siempre dicen que es una organización de puertas abiertas y que les gusta tener gente joven por las ideas que puedan aportar, pero solo toman en cuenta las ideas de unos cuantos y no de todos.
Colaborador 5 (3 meses)	Me gustan los artículos, pues me ayudan a comprender mejor otras áreas y me gustan las juntas que se hacen en donde se exponen temas que son del interés de todos.
Colaborador 6 (3 meses)	La verdad no he leído muchos artículos del licenciado y en redes sociales dan a conocer, por ejemplo, las fotos de las dinámicas que se han realizado, pero por lo que he escuchado, creo que hay muchos problemas internos.
Colaborador 7 (6 meses)	Sí, yo considero que son coherentes. Como en toda organización, hay problemas, pero en general creo que todos tienen un buen trato.
Colaborador 8 (25 años)	Los artículos son buenos y de igual manera hay gente muy preparada en la organización, creo que si hay coherencia entre lo que se publica y lo que se vive en el día a día.
Colaborador 9 (22 años)	Pues hay muchos problemas a veces, pero está claro que no se va a decir eso.
Colaborador 10 (9 meses)	No, creo que no todo sea tan bueno como parece.

La mayoría de los entrevistados expresaron los problemas de la agencia, y al parecer éstos han existido desde siempre, pues las respuesta de gente con más antigüedad coincidió con sus compañeros de menos experiencia.

¿Consideras que InfoSol te motiva lo suficiente para realizar tu trabajo? ¿Qué acciones hacen para motivarte o qué acciones te desmotivan?

Colaborador 1 (Un año)	No en realidad. No existen dinámicas de integración, me desmotiva el que se echen la culpa los unos a los otros.
Colaborador 2 (9 años)	Me desmotiva el no tener prestaciones pues si son de mucha ayuda, además mucha gente aquí no hace nada y cuando algo sale mal por ellos, pagamos los demás.
Colaborador 3 (2 años)	Me desmotiva el no tener seguro social y el trato del licenciado y su hija hacia a mí, muchas veces son groseros y también los muchos chismes que siempre hay aquí.
Colaborador 4 (20 años)	Creo que la motivación es externa a la organización, pues aquí no les gusta hacer muchas cosas para nosotros. A veces me desmotiva lo lejos que está la oficina de mi casa y los problemas con algunas compañeras.
Colaborador 5 (3 meses)	Aunque no hay dinámicas, momentos de mucha convivencia con mis compañeros, lo peor que encuentro es el no tener seguro social y que a veces no tengo nada que hacer y me aburro.
Colaborador 6 (3 meses)	En ocasiones se perciben tensiones y me saca de onda eso, además me desmotiva que el licenciado y su hija no sean tan flexibles o empáticos con los demás.
Colaborador 7 (6 meses)	Me motiva el saber que mi trabajo puede aportar algo para que la organización crezca, pero en realidad por parte de ellos no hay mucha motivación hacia nosotros.
Colaborador 8 (25 años)	Me motiva mi familia y que me falta poco para jubilarme y a veces me desmotiva lo lejos que vivo, pero solo eso.
Colaborador 9 (22 años)	Me desmotiva que no nos toman en cuenta a todos, pero es cosa de todas las empresas y creo que aquí no les importa mucho lo que pasa con la vida de sus trabajadores, esa falta de empatía a veces también desmotiva.
Colaborador 10 (9 meses)	Desmotiva el no tener prestaciones, los chismes, que no busquen que el trato entre todos sea bueno. La única motivación es el salario.

En InfoSol la mayoría de los trabajadores están contratados por honorarios y esta es la principal causa de desmotivación, pues saben que quienes tienen más años en la organización tienen prestaciones y consideran que es injusto. Los colaboradores expresan que a la agencia no les importan sus trabajadores en lo personal ni profesional.

¿Te identificas con los objetivos de la organización?

Colaborador 1 (Un año)	En realidad no los conozco.
Colaborador 2 (9 años)	Aunque el licenciado diga o piense lo contrario, aquí nadie los conoce, creo que ni él.
Colaborador 3 (2 años)	No sé cuáles son.
Colaborador 4 (20 años)	Sé que en alguna junta los dijeron, pero ya no los recuerdo.
Colaborador 5 (3 meses)	No, en ningún momento me los han dicho y no sé dónde los tienen.
Colaborador 6 (3 meses)	Alguna vez los vi en Facebook, pero ya no me acuerdo de ellos.
Colaborador 7 (6 meses)	No los conozco.
Colaborador 8 (25 años)	Tengo una idea muy vaga de cuáles son, por ejemplo, que la agencia se siga posicionando como una de las mejores, pero no sé si sea ese o no.
Colaborador 9 (22 años)	No, no sé cuáles son.
Colaborador 10 (9 meses)	Recuerdo que se habló de ellos en una junta, pero no los recuerdo.

Al realizar esta pregunta a los colaboradores, todos intentaron recordar los objetivos, pero al final, todos dijeron no conocerlos. Esto puede ser perjudicial para la organización, pues si los colaboradores no los conocen, no todos trabajan con el mismo propósito y no todos conocen de qué manera realizar sus actividades o la importancia de llevarlas a cabo correctamente.

¿Cómo calificarías el ambiente laboral en InfoSol en general y en tu área?

Colaborador 1 (Un año)	En general no es el mejor, hay gente muy chismosa y cizañosa (sic), en mi área me gusta que todos nos llevamos bien.
Colaborador 2 (9 años)	Entre todos es un asco, hay áreas personas muy conflictivas en otras áreas y afectan a los demás, pero en el área que estoy es bueno, no hay problemas entre nosotros.
Colaborador 3 (2 años)	Yo no tengo un área, pero la relación con mi jefa directa no es la mejor y en general creo que es así en todas las áreas, yo veo que casi todos hablan mal de otros.
Colaborador 4 (20 años)	Como gerente de área le doy mucha importancia a esto y creo que he formado un buen equipo de trabajo, pero con otras áreas no existe tanta armonía.
Colaborador 5 (3 meses)	Aunque sé de problemas entre algunas personas, a mí no me consta y yo no tengo problema con nadie, entonces calificaría como bueno el ambiente en general y en particular.
Colaborador 6 (3 meses)	En mi área es muy bueno, me llevo bien con mi jefe, es muy relajado. En toda la empresa no sabría decirte, porque casi no convivo con los demás.
Colaborador 7 (6 meses)	En general tiene sus detalles, creo que no todos se llevan bien y algunos otros no se conocen. Yo procuro que haya armonía en el área.
Colaborador 8 (25 años)	En general y en mi área creo que es bueno, aunque sin duda podría mejorar.
Colaborador 9 (22 años)	Creo que podría mejorar, tiene muchas áreas de oportunidad. En mi área solo somos dos personas y nos llevamos años trabajando juntos, nos llevamos bien.
Colaborador 10 (9 meses)	Considero que puede mejorar en mi área y en general.

Todos los entrevistados se mostraron honestos al responder la pregunta, y aunque en la mayoría de las áreas existe buen ambiente, consideran que en lo general el ambiente tiene áreas de oportunidad.

¿Cómo crees que se podría mejorar el ambiente laboral?

Colaborador 1 (Un año)	Tal vez siendo más flexibles y empáticos con todos nosotros.
Colaborador 2 (9 años)	Fomentando el trabajo en equipo, porque eso no existe aquí, siempre se culpa a los demás cuando algo no sale bien y eso genera roces personales.
Colaborador 3 (2 años)	Creo que tendrían que correr a mucha gente, unos por flojos, otros por chismosos, otros por cizañosos.
Colaborador 4 (20 años)	Podrían hacer dinámicas para conocernos mejor y que el licenciado conozca más las capacidades de gente para potenciar el trabajo de todos.
Colaborador 5 (3 meses)	Creo que deberían armar actividades que nos involucren a todos, no solo juntarnos en las reuniones de aprendizaje.
Colaborador 6 (3 meses)	Estaría bien que nos informaran más de los logros de la empresa, que se espera de cada uno de nosotros y cómo alcanzar nuestros objetivos.
Colaborador 7 (6 meses)	En general considero que deben conocer más las aspiraciones personales de cada uno y darles las herramientas para desarrollarse profesionalmente, así creo que todos estaríamos más motivados.
Colaborador 8 (25 años)	Creo que la gente más joven es a la que deben integrar más, o tal vez sea cuestión de que se conozcan más, pues los que ya llevamos muchos aquí nos llevamos bien, e incluso hemos formado una amistad.
Colaborador 9 (22 años)	Que procuren más al trabajador y las necesidades de cada uno, no lo veo tan complicado, pues no somos muchos y eso ayudaría bastante en el desempeño de cada uno.
Colaborador 10 (9 meses)	Pues hay muchas estrategias que podrían implementar, pero creo que lo más importante, es procurar más el trabajo en equipo y que cada quien se haga responsable de sus errores.

Los entrevistados señalaron que hay áreas de oportunidad en el ambiente laboral de la organización e hicieron énfasis en que se debería fomentar más el trabajo en equipo, procurar más a quienes trabajan en la agencia, así como dar a conocer los objetivos de la empresa para que las acciones de todos estén orientadas hacia la misma meta.

A manera de conclusión, InfoSol se preocupa más de sus públicos externos que de los internos, pues todos tenían algo negativo que decir de la organización y se sienten poco motivados para pertenecer a la agencia, lo cual genera diversos tipos de problemas desde roces entre su personal, hasta la continua rotación.

4.4 El discurso en InfoSol

El estudio de las organizaciones implica también analizar la manera en que se comunican, pues Clair y Mumby (2000) plantean que las organizaciones “solo existen en la medida que sus miembros las crean por medio del discurso”, lo que quiere decir que “el discurso es el principal medio por el cual los miembros de una organización crean una realidad social coherente” (p. 263).

El análisis del discurso puede realizarse desde dos perspectivas: el enfoque cultural, el cual “tiende a operar en un nivel descriptivo y se concentra en la manera como las prácticas discursivas de los miembros de una organización contribuyen a desarrollar un significado compartido” (p. 264) o desde el enfoque crítico; que, según los autores (2000) “se concentra más estrechamente en el problema del poder y el control dentro de las organizaciones” (p. 264).

Clair y Mumby (2000) señalan que “la perspectiva crítica del discurso organizacional se ocupa no solo de la relación entre el discurso y el poder, sino también de las desigualdades que se producen, mantienen y reproducen como resultado de esa relación” (p.265). Para ejemplificar las relaciones del poder en InfoSol, se expondrá a continuación lo sucedido en una reunión que se llevó a cabo el jueves 12 de septiembre de 2019.

Como contexto, InfoSol estaba preparando un entrenamiento en medios para uno de sus clientes, por lo que a la reunión asistieron dos personas del área de comunicación, dos de inteligencia de mercado, ambas gerentes de servicio al cliente, así como la gerente de capital humano y el director general de InfoSol.

Al revisar el documento que sería la guía del entrenamiento en medios, el director cuestionaba a los demás asistentes si estaban de acuerdo con lo que se planteaba, pero nadie se atrevía a opinar al respecto, lo cual lo desesperó e incitó a los colaboradores a hablar. Una de las gerentes de servicio al cliente hizo un comentario en tono de desprecio el trabajo realizado por la gente de inteligencia de mercado, con lo que estuvo de acuerdo el director general y regañó continuamente al gerente de inteligencia de mercado; ante esto, dicho gerente se mostraba sumiso, sin intentar defender el trabajo realizado por la gente a su cargo.

A causa de los regañones constantes, se percibía un ambiente tenso y los demás colaboradores sentían miedo de participar.

La gerente de servicio al cliente que menospreció el trabajo de sus compañeros ha trabajado en InfoSol por más de 20 años, razón por la cual se ha ganado el aprecio del director y en ciertas ocasiones esto le ha dado poder por encima de otros compañeros o áreas.

El director general y el gerente de inteligencia de mercado tienen una relación complicada por problemas del pasado. Quienes tienen más de dos años en la agencia afirman que a partir de estos problemas, el director regaña en cada oportunidad que se le presenta al gerente de inteligencia de mercado, pues afirman que la relación entre ambos no siempre fue así.

Dicho relato es una muestra de lo que sucede en la mayoría de las reuniones en las que están ambos gerentes (servicio al cliente e inteligencia de mercado). En conversaciones informales con algunos colaboradores, han expresado que pareciera una lucha entre ambos gerentes para demostrar quien tiene un mayor respaldo del director general.

En cuanto al análisis cultural del discurso, se puede destacar que desde que se envía la propuesta laboral a un nuevo candidato, se le da la bienvenida al integrante como “InfoSoler” lo cual invita a que, quien se incorpora comience a sentirse parte de la organización, a los objetivos y valores que la rigen.

Mediante correo electrónico se le pide al “InfoSoler” revisar a profundidad la página web de la agencia, así como informarse sobre los clientes, sin embargo, no se le informa sobre los objetivos de la organización ni los personales.

4.5 ¡Aniversario en InfoSol! ¿Simulación?

Para finalizar el capítulo se analizó el festejo por el aniversario de la agencia mediante la observación, en la cual Longo, Beatriz (2016) explica que “el investigador observa deliberada y selectivamente comportamientos e interacciones sociales en su forma natural. La observación puede ser tanto participante (el investigador se incluye en el grupo o hecho observado y recolecta información desde adentro) y no participante” (p. 27).

En 2019 InfoSol celebró su 30 aniversario, por lo que se organizaron diferentes dinámicas. El 5 de septiembre se comunicó vía correo electrónico que habría diferentes actividades durante el mes y que se elegirían jueces misteriosos que calificarían la creatividad y originalidad de todos para elegir a un ganador el último día del mes.

La primera actividad como parte del festejo fue el “Ice cream social day” en donde los colaboradores pudieron disfrutar de helados y, aunque todos lo disfrutaron, no había mucha convivencia, pues se formaron los mismos grupos informales analizados en el capítulo tres.

Como segunda actividad se pidió a los colaboradores vestir alguna prenda rara y fue denominado como el “Wonderful Weirdos Day”. En dicho ejercicio no participaron

todos, pues no todos cuentan alguna vestimenta rara y no hubo mayor dinámica de integración, pues el día transcurrió con normalidad.

Algunas colaboradoras comentaron que no tenía ningún sentido la dinámica en relación con el aniversario por la seriedad que suele haber siempre en la oficina y porque no todos participaron; sentenciaron además, que era una actividad absurda.

Como parte de la conmemoración del 15 de septiembre, se llevó a cabo el “Celebration Day”, en el que cada área decoró las instalaciones bajo la temática de fiestas patrias. Todos participaron y mostraron entusiasmo por ver lo preparado por sus compañeros.

En conversaciones informales, hubo comentarios negativos sobre la desigualdad de recursos entre áreas para decorar, sin embargo, la actividad fue del agrado de todos.

El 18 de septiembre se organizó un torneo de ping-pong, la actividad menos concurrida. Este deporte lo eligió la gerente de capital humano, sin tener en cuenta los gustos de los demás colaboradores, lo cual fue criticado, pues no todos sabían jugar y no todos participaron, incluso hubo quien no bajó a ver jugar a sus compañeros. La gerente de capital humano era la única que sabía jugar y llegó a la final, algo con lo cual muchos no estuvieron de acuerdo.

En conversaciones informales los colaboradores expresaron que hubiera sido mejor jugar otra cosa, pues consideraron que no fueron tomados en cuenta para la elección de la actividad.

Al final de mes, los colaboradores se vistieron a la moda de los 80. Al recibir el correo, algunos colaboradores tacharon de “ridícula” la dinámica y no entendieron la relación de la moda de esa década con el aniversario. La mayoría acudieron disfrazados y se mostraron alegres observando los atuendos de sus compañeros.

En el “Coffee Day” del 24 de septiembre de 2019 los colaboradores tuvieron oportunidad de disfrutar de café y pan, como cualquier otro día, no hubo mayor

convivencia ni integración, pues solo suspendieron sus actividades por diez minutos y volvieron a trabajar como si se tratara de un día cualquiera. Los comentarios de algunas personas fueron que no le encontraron sentido a notificar esto como algo relevante, pues siempre tienen acceso a una taza de café.

Para cerrar el mes, el 30 de septiembre de 2019 hubo un desayuno en las instalaciones de la agencia, en el cual pidieron a los colaboradores no sentarse con amigos o con la misma gente de su área y, aunque algunos así lo hicieron, no todos convivieron. Había gente más reservada que se limitó a desayunar y escuchar las conversaciones de sus compañeros. Todos expresaron su agrado por el desayuno y por el regalo que se les dio, el cual consistió en una taza personalizada. Además, se dio a conocer a los ganadores de las dinámicas de todo el mes y los demás colaboradores consideraron que los ganadores fueron justos merecedores de los premios, el cual consistió en entradas al cine gratis o tarjetas de regalo de Amazon.

Como principales hallazgos de este capítulo se puede identificar que parece que InfoSol se preocupa más por sus públicos externos que internos, lo que genera poca motivación y poca permanencia. Los colaboradores que tienen más de dos años en la agencia expresan cierto conformismo y parecería que están en una zona de confort.

Así como InfoSol buscar estar presente en medios importantes continuamente debe cuidar a sus colaboradores, pues son sus mejores relaciones públicas.

Capítulo 5.
Principales hallazgos e intervención
comunicativa

A lo largo del trabajo de investigación se abordaron diferentes aspectos existentes en la organización dentro de la cual se estudió el entorno, la estructura de la agencia para continuar con el funcionamiento de la organización, llegando a los grupos y actores de la misma y su relacionamiento dentro del entorno comunicativo. Posteriormente se analizó la comunicación externa e interna de InfoSol. Durante el quinto capítulo, se desarrolla la propuesta de intervención comunicativa que ayude a resolver las problemáticas detectadas en las auditorías aplicadas.

Durante el desarrollo del presente trabajo, entró en vigor la Norma Oficial Mexicana 035, la cual de acuerdo con lo publicado en el diario El Economista el 04 de noviembre de 2019 por Jorge Reyes Iturbide, tiene como objetivo “establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo”. Su aplicación comenzará en 2020 y obliga a InfoSol a modificar su trato hacia sus colaboradores y las condiciones bajo las que están laborando.

En relación a esta norma, en una entrevista con el director general, comentó que es “absurdo preocuparse así por los trabajadores, es ridículo pensar que no se van a estresar. Ya parece que les voy a decir “¿estás estresado? ya no trabajes, vete a descansar”” (sic).

InfoSol se muestra como una organización quebrada institucionalmente, lo cual es definido por Pérez (2006) como “la ausencia de un orden que tenga la oportunidad de canalizar los eventos, fenómenos y comportamientos de la sociedad en sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de sus problemas”.

De acuerdo con el análisis, InfoSol es una organización centralista, lo cual provoca, según Pérez (2000) “rigidez y redundancia en la poca capacidad de acción de la organización en todos sus niveles y en todas sus áreas, la toma de decisiones se torna difícil y la organización se vuelve lenta” (p. 03). Existen nulas o pocas condiciones de trabajo y su comunicación es descendente, lo que provoca fragmentación en la

empresa e incertidumbre principalmente, la cual es la falta de información ante la necesidad de la misma y solamente se reduce conociendo la información necesaria.

En cuanto a su estructura, InfoSol es una agencia poco formalizada, en el sentido de que no todos sus procesos están documentados, lo que genera confusión en el desarrollo de las tareas diarias; su ideario institucional solamente se puede consultar en su página de Facebook, no todos sus colaboradores lo conocen y, por lo tanto, no existe un sentido de pertenencia ni motivación lo que conlleva a la rotación de personal. Además, los recursos tecnológicos con los que se cuenta son insuficientes en casos de emergencia.

El principal hallazgo en cuanto a los grupos formales e informales de la organización se descubrió que el equipo, en cuanto a interacciones personales está fragmentado, esto causa que no haya un trabajo en equipo y más bien, cada quien vea por sus intereses propios. Además, en la organización en general existen los liderazgos heterogéneos, pues son muy diferentes entre cada área.

Los colaboradores de InfoSol están interesados en tener más canales de comunicación para estar informados sobre todo lo relacionado con la organización, pero existe una comunicación restrictiva, pues los gerentes consideran que no todos necesitan estar enterados de todo lo que acontece en la agencia.

Otro hallazgo relevante es que, debido a la comunicación descendente, los cuellos de botella son frecuentes, a pesar de que diariamente existen juntas que van de las dos a las cuatro horas. Estas juntas diarias provocan estrés, desgaste psicológico y les quita tiempo a los gerentes sobre todo, quienes suelen tener la mayor carga de trabajo.

El apartado de la comunicación en la organización arrojó como resultado que la percepción de los públicos externos de InfoSol es buena, sin embargo, el área de oportunidad más grande es con sus públicos internos, pues suelen tener expectativas muy altas de lo que es la agencia antes de pertenecer a ella y suele cambiar negativamente al conocer la agencia a profundidad.

Los hallazgos se realizaron mediante técnicas cuantitativas y cualitativas, siendo la investigación documental, la entrevista y la observación las técnicas más relevantes y que más datos aportaron.

Para dar paso a la propuesta de intervención, se presenta a continuación un FODA de la organización, para mostrar sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • InfoSol tiene gente con experiencia que conoce bien la industria de las relaciones públicas. • Incorporan a gente joven con ganas de aprender y aportar nuevas ideas. • Horario atractivo. • Siempre buscan brindar un servicio de excelencia. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación obsoleto e insuficiente en casos de emergencia. • Falta de prestaciones. • Falta de capacitación. • Pocas o nulas oportunidades de crecimiento. • Comunicación descendente. • Cuellos de botella. • Mala comunicación y rumores, lo que ocasionan un ambiente laboral poco favorable.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pocas agencias con la diversidad de servicios como InfoSol. • Poca participación de otras agencias con medios de comunicación. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en legislación laboral, como la entrada en vigor de la NOM 035. • Regulaciones del SAT pueden provocar renuncias y/o poco interés de trabajar en InfoSol. • Mejores condiciones laborales de otras agencias.

Tabla 10. FODA de InfoSol

5.1 Diagnóstico y propuesta de intervención

Al analizar las posibles causas de las diferentes problemáticas (mal liderazgo, mala comunicación, problemas interpersonales, comunicación descendente, etcétera) se llegó a la conclusión de que el director de InfoSol tiene que comenzar a pensar en su sucesor, por diversas razones. Además, en este apartado se presenta una campaña de

comunicación interna con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales entre colaboradores y, de esta manera, fortalecer el trabajo en equipo. Dicha estrategia tiene una duración estimada de implementación de un año, sin embargo, se deberá dar un seguimiento continuo a los resultados.

La razón más importante para pensar en una sucesión de director general es que InfoSol necesita un liderazgo diferente, que sea más empático con sus empleados, que genere confianza con hechos y no solo quede en palabras. El director general, al pertenecer a la generación de baby boomers, tiene ideas que difícilmente se adaptan al entorno actual y de no renovar sus formas de trabajo, puede provocar el cierre de la organización.

Se propone una sucesión debido a que existen muchos aspectos que necesitan ser modificados, el director general no cambiará su forma de pensar y al profundizar en todas las causas de los problemas se llegó a la conclusión de que él es la raíz de muchos de los males de la organización. Con esto no se está diciendo que su gestión sea mala, pues es evidente que su experiencia y conocimientos han llevado a InfoSol a estar vigente en la industria durante 30 años, simplemente están cayendo en la obsolescencia.

¿Quién puede ser ese sucesor?

Existen personas en InfoSol que han trabajado cercanamente con el director general durante muchos años; sin embargo, habría que evaluar la pertinencia de considerarlos como sustitutos, pues, además de pertenecer a la generación X, pueden estar viciados en cuanto a procesos de trabajo e ideas del director actual y no habría un cambio significativo en la organización.

El director tiene hijos con puestos de mando en diversas organizaciones como KPMG y Oracle; sin embargo, por comentarios de gente cercana a la familia, ellos no tienen intención de abandonar sus puestos de mando para dirigir InfoSol.

Guízar Montúfar, R. (2013) señala las siguientes cualidades de un líder y serían las adecuadas para una nueva etapa en InfoSol (p. 262).

- Es abierto y curioso.
- Tiene un lenguaje positivo y comprensivo. Señala lo que es bueno, lo verdadero y no lo que es equivocado.
- Realiza acciones concretas. Gusta de aprovechar las oportunidades y neutralizar los obstáculos, además sabe decir que no.
- Establece y propone objetivos. Idealmente planteados mediante la metodología SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales).
- Es equilibrado entre su vida profesional y personal.
- Asume responsabilidades. Posee el sentido de la promesa cumplida y respeta sus compromisos.
- Es honesto, leal, sabe cuestionarse y reconocer sus defectos.
- Jerarquiza los problemas por orden de importancia y de urgencia.

Es claro que alguien más joven no tiene la experiencia y los conocimientos sobre InfoSol que tiene el director general, sin embargo, mediante la implementación de un programa en el que el sucesor conviva con el director 24/7, puede entender el funcionamiento de la organización y de su entorno. Es importante aclarar que el sucesor debe aprender solamente lo operativo y evitar a toda costa los posibles defectos de quien va a relevar.

Durante el tiempo que dure el programa de sucesión, lo ideal sería que el nuevo director trabaje en conjunto con un consultor externo, realicen observaciones de las áreas de oportunidad al director general y explique el motivo de los cambios a implementar con el fin de hacerlos paulatinamente con su visto bueno.

Es importante que toda la gente que trabaja en InfoSol se involucre en dichos cambios y estén informados de lo que acontece con su entorno laboral para evitar

incertidumbre, por lo que cada decisión deberá informarse a todos por igual, sin intermediarios que tergiversen la información. Es relevante que los colaboradores participen en los cambios venideros para generar un sentido de pertenencia y motivación, para tener diversas perspectivas de los problemas diarios de la organización y, a su vez, contar con múltiples soluciones de los mismos.

Para comenzar con la reestructuración de la agencia, es vital destinar el presupuesto adecuado para las actividades a implementarse y no verlo como un gasto, sino como una inversión.

Noel M. Tichy, citado en *Desarrollo organizacional* de Guízar Montúfar (2013) señala los siguientes pasos para lograr el cambio (p. 296):

1. Implementar mecanismos para incrementar la comunicación multidireccional.
2. Sistemas de sugerencias dando beneficios reales acordes con los cambios y logros organizacionales.
3. Horarios flexibles.
4. Rediseño de puestos.
5. Programa de reparto de utilidades.

Estos pasos pueden ayudar a motivar a los colaboradores y a generar en ellos un sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización.

5.1.1 Herramientas a utilizar en la campaña de comunicación interna

A continuación se presentan las actividades mediante las cuáles se busca cumplir el objetivo de la campaña de comunicación interna, su justificación, el tiempo de ejecución y los resultados esperados.

5.1.1.1 Respecto a la estructura de InfoSol y su entorno

A pesar de que InfoSol es una agencia con 30 años de experiencia, está poco formalizada por lo que sería óptimo realizar sus documentos normativos, darlos a conocer a los colaboradores así como a la gente de nuevo ingreso y que pueda ser consultado por en el momento que lo deseen. Su solución es formalizar su ideario institucional para que todos los colaboradores tengan claro hacia donde va la organización.

En cuanto a los documentos, también deben establecer de manera clara y concisa los perfiles de puesto para cada área los cuales incluyan experiencia laboral deseada, habilidades y aptitudes profesionales, así como personales y valores que cada aspirante debe cumplir. Estas características deben tener relación con la organización.

La formalización de documentos ayuda a reducir la incertidumbre, aumenta la motivación y el compromiso de los colaboradores ya que tienen mayor conocimiento de su lugar de trabajo y lo que se espera de ellos. Además, sería bueno que todos los colaboradores tengan retroalimentación sobre su desempeño por parte de su jefe directo y del director general. Ante logros importantes para la organización como algún nombramiento o la incorporación de un cliente nuevo, el director general deberá agradecer a sus trabajadores por su empeño y deberá recordar que cada uno de ellos es esencial para el logro de esa meta.

Esta charla puede durar 30 minutos aproximadamente, deben estar presentes todos los colaboradores y se puede incluir algún tipo de alimento para todos, como café, pan, galletas, jugos, entre otros. Se busca reforzar el sentido de pertenencia a la organización, la lealtad y enaltecer el orgullo de ser parte de InfoSol y además, puede ser motivo de construcción de rituales que fortalezcan la cultura organizacional.

El desconocimiento de los valores, misión y visión de la organización provocan bajo compromiso de la gente con InfoSol, así como rotación de personal. Para erradicar dicha situación, se sugiere realizar anualmente conferencias de investigación, que

implican, según lo señalado por Guízar Montúfar (2013) “reunir a toda la organización con la finalidad de aclarar los valores clave de la empresa, así como desarrollar nuevas maneras de percibir los problemas para articular una nueva visión de la organización” (p. 299).

Dicha técnica puede llevarse a cabo anualmente en el marco del aniversario de la empresa, deberá realizarse en un escenario ajeno a las instalaciones de InfoSol y con una duración estimada de seis horas. No sólo se deberán exponer valores y problemas organizacionales, sino también pueden ser premiadas acciones positivas que se hayan desempeñado durante el año o que hayan aportado algo a la organización en general. Dicho incentivo puede ser económico o simbólico.

Además, es un buen momento para dar a conocer el rumbo de la empresa en el futuro inmediato, organizar actividades que involucren a todos con los colaboradores y dar capacitaciones que ayuden al desempeño profesional de todos. El éxito de las conferencias de investigación depende en gran medida de la participación de todos quienes conforman InfoSol.

La rotación de personal implica costos muy altos para cualquier organización. Para disminuir dicha situación se recomienda implementar lo que Guízar Montúfar (2013) define como hoja de trabajo de los que se van. Dicha herramienta “intenta adquirir información sobre la gente que se va” (p. 320).

Esta técnica consiste en realizar categorías de puestos, identificar cuántas personas de cada categoría había en la organización hace un año, posteriormente contabilizar cuántos de ellos ya no pertenecen a la agencia y para finalizar se calcula el porcentaje de rotación. A continuación, se presenta la hoja propuesta por Guízar. Las categorías pueden ser modificadas.

	Total de empleados hace un año	Total de los que ya no son empleados	Porcentaje de rotación
Gerentes			
Supervisores			
Operadores			
Vendedores			
Técnicos			

Tabla 11. Hoja de trabajo de los que se van

Dicha herramienta ayudará a reducir costos y tiempo para el proceso de selección de personal. Para analizar las causas de la baja de personal se deberán tener en cuenta también los factores personales tales como edad, estado civil, puesto, nacionalidad, entre otros.

Lo ideal es trabajar en las posibles causas entre recursos humanos y los gerentes de cada área, pues son ellos quienes tienen la decisión final de contratación y quienes están en más contacto con los colaboradores.

Se pueden descubrir hallazgos en cuanto a los tipos de liderazgo, tipo de comunicación por área, cultura organizacional o procesos de trabajo, los cuales deberán ser mejorados en un tiempo máximo de tres meses.

Si bien el autor menciona realizar este análisis anualmente, puede modificarse a seis meses, dependiendo los resultados obtenidos. Sin embargo, no debe suspenderse su realización en un tiempo mínimo de tres años.

5.1.1.2 Respecto a las relaciones interpersonales

Grupos T. Guízar Montúfar, R. (2013) menciona que “es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones no estructuradas. Los objetivos de los grupos T son proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en la

que otros los perciben. Los resultados que se logran incluyen una mayor capacidad de empatía el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y el mejoramiento de las habilidades para la solución de conflictos” (p. 138).

Es importante que los miembros de InfoSol trabajen en la empatía, ya que la ausencia de esta cualidad los lleva a ser egoístas y no existe un sentido de trabajo en equipo, pues cada quien cumple solamente con sus tareas individuales sin ayudar a sus compañeros o no son conscientes de cómo sus actitudes perjudican al resto de la organización. Cuando algo no sale conforme a lo planeado se suele culpar a alguien más, bajo la premisa de que “yo hice lo mío”, “yo lo envié y no obtuve respuesta” o excusas similares.

El análisis de los grupos de InfoSol muestra las áreas con mayor conflicto, por lo que deberá aplicarse entre éstas áreas principalmente. El tiempo estimado de aplicación es de tres horas, mensualmente y deberá de analizarse la pertinencia de la participación del consultor externo.

Para asegurar el resultado de los grupos T, se debe implementar dicha estrategia periódicamente durante tres años mínimo para dar solución a conflictos y para prevenirlos.

En relación con la herramienta anterior se propone implementar la ventana de Johari, que Guízar Montúfar, R (2013) señala que “ayuda a establecer una mejor relación interpersonal, analiza las diferentes áreas de la comunicación y permite apreciar opiniones de otras personas acerca de uno mismo, por lo cual constituye un importante medio de retroalimentación. La ventana de Johari sirve para identificar sentimientos, actitudes motivaciones, opiniones percepciones y apariencias” (p. 141).

Dicha herramienta consta de cuatro áreas: el área abierta; es lo que uno y los demás conocen y están dispuestos a compartir; el área oculta, es lo que una persona conoce sobre sí misma y que los demás ignoran; el área ciega, lo que los demás conocen de

una persona, pero ella ignora y el área desconocida, la cual constituye lo que ni el individuo ni nadie conoce sobre sí mismo.

La actividad puede ayudar a conocer más a los compañeros de trabajo, pues en InfoSol existe poca convivencia y, puede generar lazos de amistad al descubrir gustos e intereses afines. También puede ayudar a entender mejor los comportamientos de los demás y a no juzgarlos por lo que ven a simple vista, es decir, a la construcción de empatía. Puede implementarse mensualmente, en caso de que haya incorporación de gente nueva a la organización y servirá como dinámica de integración y conocimiento del nuevo miembro del equipo. Tomar en cuenta a las personas que se incorporan a la organización puede coadyuvar a sentirse cercanos a los miembros con más antigüedad en InfoSol.

Existen diferentes percepciones del director que, en su mayoría tienen fundamento en comentarios de terceros. Sería importante que el sucesor del director general rompa esa barrera de percepciones diferentes conversando individualmente con sus colaboradores (a dichas conversaciones se les asignará el término *One on one*) para conocer sus metas personales y profesionales dentro y fuera de la agencia, puede conversar con ellos sobre cómo se visualizan en un corto y mediano plazo dentro de la organización y en conjunto busquen cómo lograr los objetivos personales y profesionales.

Esto hará sentir importante a cada colaborador, tendrá una sensación de cercanía y calidez humana, lo que generará mayor motivación y una posible disminución de rotación de personal.

Es vital que el director preste atención al colaborador, que su interés en ellos sea genuino, pues de lo contrario, será percibido y en vez de romper barreras de comunicación y generar confianza, alejará aún más a la gente.

Las reuniones pueden establecerse según la agenda del director lo permita. Se sugiere que sea una conversación amena de una duración aproximada de entre hora y media y

dos horas. De ser posible, se deberá llevar a cabo fuera de la oficina para lograr mayor apertura del colaborador.

Para unir aún más el equipo de trabajo, se sugiere festejar los cumpleaños de los colaboradores, puede realizarse un festejo mensual para que no impacte en las finanzas de la organización. Además, permitir actividades no relacionadas con el trabajo en fechas especiales, tales como intercambios el 14 de febrero y en fin de año o concurso de disfraces en halloween. Con esto se logrará relajar al personal y crear lazos de amistad.

5.1.1.3 Respeto a la calidad de vida de los colaboradores

Como se mencionó anteriormente, la Norma Oficial Mexicana 035 obliga a las empresas a modificar la manera en que administran el estrés. Es evidente que el trabajo no es la única causa de dicho padecimiento, sin embargo, está en manos de los directores de las organizaciones contribuir a la salud mental de los colaboradores.

Guízar Montúfar (2013) señala que dentro de los procedimientos para reducir el estrés se encuentra “asesorar a las personas sobre los problemas que enfrentan en el trabajo, establecer programas de desarrollo personal y organizacional, capacitación en el puesto, mejoramiento de la comunicación organizacional y el deporte y acondicionamiento físico” (p. 269).

Dado el análisis que se realizó, es notorio que todos estos aspectos son áreas de oportunidad importantes, y el director general tendrá que tener claro que, si su personal está menos estresado será más productivo.

En una conversación informal con un colaborador, comentó que hace años una directora de cuentas llegaba por las mañanas enérgicamente y hacía que sus compañeros se levantaran de sus asientos para bailar un momento. Según sus palabras, esto los ayudaba a relajarse, a distraerse, a reír, a despertar y desaburrirse

por un momento. Este es un claro ejemplo de que este tipo de acciones siempre son bien recibidas por los colaboradores.

Es crucial que InfoSol tenga un enfoque de calidad de vida en el trabajo. Guízar Montúfar (2013) lo define como “el carácter positivo o negativo del entorno laboral. Su finalidad es crear un ambiente excelente para los empleados” (p. 212). Sus características son las siguientes:



Figura 8. Características de la calidad de vida en el trabajo. (Tomado de Guízar Montúfar, 2017).

El activo más importante de una organización es su personal y en ocasiones parece ser dejado de lado en InfoSol. Esto se refleja en su sistema de contratación que es por honorarios, lo cual genera poca lealtad y sentido de pertenencia en los miembros de InfoSol, pues todos buscan un lugar en el cual crecer profesionalmente y que brinde mayores recursos. Al estar trabajando en oficina, la agencia está obligada a prestar servicio médico a sus colaboradores, sin embargo, esto no es conocido por nadie en la organización y no lo exigen.

Dentro de las prestaciones y servicios que InfoSol puede añadir, se encuentran pólizas de seguros, actividades deportivas en las que el personal paga solamente cierto porcentaje, flexibilidad de horario o modificación del mismo con base a las tareas por área, capacitación constante, préstamos, financiamiento para adquirir viviendas o vehículos, así como reparto de utilidades.

Guízar Montúfar (2013) señala que los sistemas de recompensas como los mencionados “motivan al personal a unirse a la organización, influyen para que los trabajadores acudan a su puesto, les motivan para actuar eficazmente y refuerzan la estructura de la organización” (p. 246).

Otro factor que genera estrés son las juntas diarias y su larga duración. Su solución, comentada por un colaborador en una conversación informal, podría ser que todos cumplan con su trabajo y que el director general intervenga menos. Antes de convocar a una reunión, lo ideal sería que el director se pregunte si en verdad es necesaria, pues en ocasiones se pueden resolver las cosas mediante otros canales de comunicación o en menos tiempo, se deben establecer los objetivos y los puntos a tratar en la junta, procurando avanzar sobre ellos sin distraerse con otros temas y no involucrar a más gente de la necesaria, pues tantos puntos de vista muchas veces entorpecen el trabajo.

La finalidad es reducir significativamente la duración de las juntas y que todos tengan más tiempo para realizar el trabajo pendiente.

En el tercer capítulo de esta investigación se presentó que los colaboradores se suelen distraer mucho, por lo cual sería conveniente analizar las causas de esta situación para erradicarlas.

Se sugiere que semestralmente se aplique a todos los colaboradores una guía de las causas más comunes de pérdida de tiempo anónima, en la que deberán señalar las que se presentan en su caso particular. Posteriormente se deberán buscar las posibles razones de esta pérdida de tiempo (puede realizarse mediante el diagrama de

Ishikawa) para establecer una serie de estrategias para modificar las conductas que provocan pérdida de distracciones.

Con el paso del tiempo deberán verse disminuidas dichas causas y pueden ser modificadas conforme las distintas etapas que viva la organización. En la reunión de análisis de datos recabados podrá requerirse la ayuda de un consultor externo.

Como posible solución a las distracciones y pérdida de tiempo, se pueden modificar los horarios laborales de todos o de ciertas áreas, según sea conveniente o implementar las semanas laborales de cuatro días e incluso pensar en la modalidad de home office una vez a la semana.

Para lograr un mayor compromiso de los colaboradores es importante saber cuáles son sus motivaciones. Se propone realizar una encuesta sobre motivación cuyo propósito es, según Guízar Montúfar (2013) “identificar hasta qué grado desean los colaboradores lograr los objetivos de la organización” (p. 340). Se deberá realizar de manera anónima y sólo a un área de la agencia, informando a los colaboradores que con esto se busca descubrir mejor a la organización.

Puede ser necesaria la intervención del consultor para la recopilación, análisis de datos y las estrategias a implementar. Sin embargo, dirección general debe involucrarse en el análisis de los resultados para conocer a sus colaboradores y conocer las debilidades de InfoSol.

Una vez se lleven a cabo las estrategias se les debe dar seguimiento para asegurarse que cumplen con el objetivo de motivar a los colaboradores.

Se sugiere se realice semestralmente y que los seis meses restantes del año se trabaje en las estrategias delineadas. El ejercicio deberá rotarse por área.

5.2 Cronograma propuesto

A continuación, se presenta el cronograma recomendado para la implementación de la campaña de comunicación interna. La propuesta principal (sucesión de director) está contemplada a realizarse durante un año, sin embargo, a la par deben implementarse las demás estrategias que ayuden con el mejoramiento de la cultura organizacional. Cabe recalcar que las herramientas propuestas deben continuar con su aplicación aún terminado el año sugerido. Después de este periodo de tiempo, se debe analizar qué técnicas se continuarán aplicando permanentemente y cuales cambiarán.

Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Convivencia director actual y sucesor	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Formalización de ideario institucional, perfiles de puesto, manual de procesos y proceso de reclutamiento	■											
Conferencias de investigación									■			
Hoja de trabajo de los que se van	■						■					
Grupos T						■						■
Ventana de Johari	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
One on one	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cuestionario de causas de pérdida de tiempo						■						■
Encuesta de motivación		■						■				

Tabla 12. Cronograma de la implementación de la campaña de comunicación interna

Una vez concluido este primer año, a modo de evaluación se realizará un *focus group* con colaboradores de InfoSol seleccionados al azar en el que se indague sobre su percepción a lo implementado durante el año, preguntarles cuáles actividades deberían continuar permanentemente, cuáles cambiarse, pero lo más importante, averiguar si en realidad resolvieron los problemas de la organización. La propuesta aquí presenta es viable en cuanto a recursos económicos y humanos dado que la agencia pasa por un buen momento financiero.

Conclusiones

InfoSol es solamente uno de los muchos casos de empresas familiares que no tienen claro un plan de sucesión. De acuerdo con el estudio *Riesgos y desafíos para empresas familiares* de la consultora KPMG “solo el 28% aseguró tener un plan de sucesión” y “no más del 20% de las empresas familiares logran sobrevivir en el tercer cambio generacional”.

Para que InfoSol salga bien librada de esta importante reestructuración, es vital que se haga conscientes de que no solo es cambiar de mando, sino también de cultura corporativa, pues las relaciones públicas, la sociedad en general y los consumidores no requieren lo mismo que hace tres décadas. Es importante fortalecer las creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de InfoSol, es decir, su cultura organizacional, desde la comunicación asertiva y un liderazgo más empático, para fortalecer el trabajo en equipo y así disminuir los problemas comunicativos. Comunicar adecuadamente les ayudará a organizar de mejor manera todos sus procesos de trabajo.

Las prioridades de los colaboradores han cambiado con el paso de los años y es importante comprender que las futuras generaciones consideran relevante trabajar en un lugar donde se valore su talento y tengan oportunidad de crecimiento, mismo que se dará siempre si el colaborador tenga un nivel profesional adecuado, ético y con valores alineados a lo que InfoSol busca proyectar. Se debe comprender que hasta los cambios más pequeños como el cambio en el código de vestimenta puede ser positivo, siempre y cuando este cambio no perjudique la imagen de la organización.

InfoSol debe aprender a realizar relaciones públicas en esta era digital y comprender que las tendencias están en constante cambio e incorporar a su vez nuevas tecnologías que les permitan conectar aún más con sus audiencias.

Sin embargo, habrá que cuestionar la capacidad de las instituciones educativas para formar a los futuros líderes que no solo tengan cualidades empáticas y humanas, sino que también tengan pensamiento empresarial y sean capaces de adaptarse al entorno. También considero importante analizar cómo rediseñar el negocio de las agencias para

generaciones que buscan la inmediatez y no aspiran a pasar su vida laboral en una oficina tradicional.

La implementación de la campaña aquí presentada puede ser costosa en el sentido de la contratación de un consultor que asesore a la agencia sobre cómo llevarla cabo, pero es algo que puede costearse teniendo en cuenta el tamaño de los clientes con los que se cuenta, además, como se mencionó anteriormente, se debe considerar como una inversión más que como un gasto.

El problema para llevar a cabo lo presentado en este capítulo es la ideología del director de InfoSol que puede poner cierta resistencia a realizar cambios de este tipo.

La pertinencia e importancia de un análisis de este tipo es muy valioso para una agencia con un líder de pensamiento que en ocasiones parece obsoleto, pues hoy más que nunca requiere de una adaptación al entorno dadas las nuevas normativas que sin duda modificarán el trato que deben recibir los colaboradores y con esto se logrará generar un cambio hacia el exterior.

Bibliografía

- Ahumada Figueroa, L. (2001). *El Aprendizaje Organizacional Desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización*. Revista de Psicología, XI (1), 139-148.
- Anónimo (2011). *Definición de recursos tecnológicos*. Recuperado el 05 de abril de 2019 de <https://es.scribd.com/doc/75148861/Definicion-de-recursos-tecnologicos>
- Anónimo (2016). *El concepto del proveedor según el Código de Protección y defensa del Consumidor*. Recuperado el 10 de diciembre de 2019 de <http://gacetalaboral.com/el-concepto-del-proveedor-segun-el-codigo-de-proteccion-y-defensa-del-consumidor/>
- Anónimo (2017). *Definición de suprasistema*. Recuperado el 10 de diciembre de 2019, de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/suprasistema.php#:~:targetText=En%20otras%20palabras%2C%20es%20un,suprasistema%20y%20probablemente%20tenga%20subsistemas>
- Anónimo (2017). *Ranking Anual Agencias de Relaciones Públicas 2017*. Recuperado el 15 de marzo de 2019, de www.mundorp.com/2017/09/26/ranking-anual-agencias-de-relaciones-publicas-2017/
- Anónimo. Consultado en marzo de 2019, obtenido de la búsqueda “*definición de competencia en marketing según autores*”. Recuperado el 13 de marzo de 2019, de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc//blog/alumnos/trabajos/3452_2971.pdf
- Astudillo Moya, Marcela. *Fundamentos de Economía 1* Marcela Astudillo Moya; Jorge Federico Paniagua Ballinas, colaborador. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas: Probooks, 2012
- Bonet Borjas, C. (2005). *Ley de Pareto aplicada a la fiabilidad*. Ingeniería Mecánica, 8 (3), 1-9.

- Campos, F., & Yaguache, J., & Rivera, D. (2011). *Credibilidad de la prensa: misión y responsabilidad social corporativa socio-económico-mediático*. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, (113), 34-39.
- Castañeda Angélica (2018), *Tipos de empresas según su tamaño*. Recuperado el 15 de julio de <https://escuela-emprendedores.alegra.com/negocios-emprendimiento/tipos-empresas-segun-tamano/>
- Cathalifaud Arnold, M., & Osorio, F. (1998). *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas*.
- Clair, Robin y Mumby, Dennis (2000). *El discurso en las organizaciones*. En: Van Dijk, Teun A. Comp (2000): *El discurso como interacción social*. Barcelona, Gedisa Pp. 263-297.
- Coindreau, Roberto (2016). *Las 3 principales del organigrama*. Recuperado el 18 de marzo de 2019 de <https://www.integratec.com/blog/importancia-organigrama.html>
- Coindreau, Roberto (2016). *Perfiles de puesto: ¿qué son, cómo hacerlos?* Recuperado el 18 de marzo de 2019 de <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>
- Cortés Maricarmen, (2019). *Riesgos y desafíos para empresas familiares: KPMG*. Recuperado el 28 de noviembre de 2019 de <https://www.dineroenimagen.com/maricarmen-cortes/riesgos-y-desafios-para-empresas-familiares-kpmg/115458>
- Cuevas, Ana Laura (2015). *La filosofía institucional*. Recuperado el 11 de diciembre de 2019 de <http://filosofiainstitutionalmiriamlaura.blogspot.com/>
- Diógenes Mayol, Marco (2014). *“En busca de acuerdos sobre los conceptos de identidad, imagen y reputación”*. Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5194347&orden=1&info=link>
- Fernández Aguado, Urarte y Alcaide (2008). *Patologías en las organizaciones*.
- FES Acatlán (2013). *Presentación del libro: La Organización Habitable* (Video en YouTube). Recuperado el 25 de marzo de 2019 de https://www.youtube.com/watch?v=r_xsVXVcqXI

- Flores, Yesica (2015). *Lead Image, agencia de comunicación con cobertura global, celebra 30 años de desarrollar historias* en Style. Recuperado el 20 de marzo de 2019 de <https://style.shockvisual.net/lead-image-agencia-de-comunicacion-con-cobertura-global-celebra-30-anos-de-desarrollar-historias/>
- Franklin B. Enrique (2004). *Organización de Empresas*. Citado en <https://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html> Recuperado el 01 de junio de 2019.
- García Muñiz, Joel Ariel. (2016). *Estructuras formales e informales en la organización*. Recuperado el 15 de mayo de 2019 de <https://www.gestiopolis.com/estructuras-formales-e-informales-la-organizacion/>
- Gaytán Cuevas, Daniel (2015). *Prospectiva para construir escenarios*. Recuperado el 10 de diciembre de 2019 de <https://prezi.com/9dsiydr3pdm/prospectiva-para-construir-escenarios/>
- Longo, Verónica Beatriz (2016). *Investigar las organizaciones: métodos de investigación para su intervención en comunicación*. En: RIHUMSO Vol 2, nº 10, año 5, Noviembre de 2016. Pp. 20-33. ISSN 2250-8139.
- Maraboto, Mario (2015). *Relaciones públicas: un esfuerzo estratégico*. Recuperado el 25 de marzo de 2019 de www.forbes.com.mx/relaciones-publicas-un-esfuerzo-estrategico/
- Martínez de Velasco, A. (2003). *Definiciones en la comunicación organizacional*. En Fernández Collado, C. (Coord.) *La comunicación en las organizaciones* (pp. 18-46). México: Trillas
- Martínez, E. (s.a.). *Herramientas estadísticas básicas*. En *Lecturas de Comunicación Organizacional (Antología)*, Pérez, J. (compilador). (pp. 4-14). México: Gráficas La Prensa.
- Mayntz, R. (1990). *Sociología de la organización*. Madrid, España: Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales.
- Media Kit Alto Nivel, 2019. Recuperado el 30 de septiembre de 2019 https://ft0hb1l9i8732z1rz34dw2a5-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2019/02/MediaKit_G21-AltoNivel.pdf

- Media Kit Entrepreneur, 2019. Recuperado el 30 de septiembre de 2019 de https://ft0hb1l9i8732z1rz34dw2a5-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2019/02/MediaKit_G21-Entrepreneur.pdf
- Media Kit Marketing Directo, 2019. Recuperado el 30 de septiembre de 2019 de <https://www.marketingdirecto.com/media-kit/>
- Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones* (4ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Newstrom, J. (1990). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México: McGrawHill.
- Ojeda, Hugo (2009). *Cultura Organizacional y Hábitus: Análisis de un relato etnográfico*.
- Olmsted, M. (1966). *El pequeño grupo*.
- Oro, Olga. *Una mirada al estado de las Relaciones Públicas en México*. Recuperado el 19 marzo de 2019 de miami2017.cibecom.lat/noticias/una-mirada-al-estado-las-relaciones-publicas-mexico
- Pérez Dávila, Jaime. *13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas*, México, inédito, 2000, 16 p.
- Reyes Iturbide, Jorge (2019). *¿De qué trata la NOM 035 de la STPS?* Recuperado 28 noviembre de 2019, de <https://www.economista.com.mx/opinion/De-que-trata-la-NOM-035-de-la-STPS-20191104-0078.html>
- Rodríguez, Karla (2015). *Porter Novelli, la agencia mexicana del año*. Recuperado el 19 de marzo de 2019 de www.elfinanciero.com.mx/power-tools/porter-novelli-la-agencia-mexicana-del-ano
- Thompson, Iván (s.a.). *Definición de cliente*, en Promo negocios. Consultado el 14 de marzo de 2019 de <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Timm, P. (2019). *Diagnóstico de la comunicación organizacional*. En Pérez, Jorge.
- Villanueva, Luis (2017). *Backlinks*. Recuperado el 11 de diciembre de 2019 de <https://luismvillanueva.com/que-es/backlinks>

- Viñarás Abad, M., & Cabezuelo Lorenzo, F., & Herranz de la Casa, J. (2015). *Filosofía corporativa y valores de marca como ejes del nuevo paradigma comunicativo*. Prisma Social, (14), 379-410.

Anexo

Preguntas de la técnica de auditoría comunicativa de Odiorne

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.
2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.
3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.
4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.
5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.
6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.
7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.
8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.
9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.
10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.
12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.
13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa.
14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos a quienes supervisa.
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.
16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.
17. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.
18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.
19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa...
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.
21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.
22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.
23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.
24. La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.
25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.
28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?
29. Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales
30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.
31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.
32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.
33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.
34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.
35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.