



## **XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional**

**“Emprendimiento e innovación en las organizaciones de México y América Latina”**

**Estudio de caso: El compromiso organizacional en una agencia creativa.**

Mesa Temática: 3. Acción organizada, análisis estratégico, intervención y cambio organizacional.

Modalidad: Investigación en Proceso

Arturo Vallados Valle

Correo Electrónico: [avallados@prodigy.net.mx](mailto:avallados@prodigy.net.mx)

Teléfono: +52 5525090084

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa

San Rafael Atlixco No. 186, Col. Vicentina, Iztapalapa.

C.P. 09340, CDMX, México.

Ciudad de México, México.

9 al 13 de septiembre de 2019

## **Estudio de caso: El compromiso organizacional en una agencia creativa.**

### **Resumen**

El presente trabajo es un avance de la investigación de Tesis Doctoral que estoy realizando actualmente. El tema de la investigación es el desarrollo del compromiso organizacional en los colaboradores que pertenecen a la generación “Y” (comprendida entre 1980 y el año 2000). El trabajo de campo se realizó en la agencia ID Creativa, de la ciudad de Querétaro. Uno de los hallazgos más relevantes del trabajo realizado es el conocer que hay un factor importante en el desarrollo del compromiso organizacional y que no se había considerado hasta este punto, y es el papel del líder y su importancia en el desarrollo de este compromiso. Por lo que se hará un breve acercamiento a la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard para explicar la importancia del rol del líder.

### **Palabras clave**

Compromiso organizacional, Generación “Y”, Liderazgo situacional.

## **Estudio de caso: El compromiso organizacional en una agencia de diseño.**

### **Introducción**

Parte importante del desarrollo de la tesis es el trabajo de campo, es el momento en el cual el investigador tiene contacto, tal vez, por primera ocasión, con la organización a la cual va a estudiar. Es en ese momento en el que el investigador llega a confrontar su marco teórico y sus planteamientos con la realidad de la organización, y es también un momento en el cual pueden aparecer nuevas variables que el investigador no había contemplado, y que al enfrentarse a la organización descubre que pudieran ser más relevantes que algunas variables que el propio investigador había propuesto desde un inicio, y que, por lo mismo, llega a enriquecer el propio trabajo de investigación.

El presente trabajo se dividirá en cuatro partes. En la primera se hará una reseña de la historia de la organización; en la segunda se hará una breve introducción sobre la generación "Y"; en la tercera, se presentarán parte de los resultados obtenidos del propio trabajo de campo, el cual continua en proceso de análisis para obtener la mayor cantidad de información; en la cuarta se presentarán algunas conclusiones y se planteará la propuesta para incluir una nueva variable dentro de la investigación, resultado del análisis inicial del trabajo de campo.

## **Historia de la Agencia ID Creativa**

La historia de ID Creativa comienza en octubre de 2002, cuando su dueño, Víctor Galicia, decide emprender la aventura de formar su propia agencia en la ciudad de Querétaro, a donde se había ido a vivir, después de haber laborado para otras agencias en la ciudad de México. Como todo negocio nuevo, el comienzo no fue fácil, tuvo que tocar muchas puertas y hacer muchos trabajos “pequeños” para darse a conocer en el medio.

Para 2007, la agencia ya cuenta con una relación comercial con su primer cliente corporativo, Kellogg's, ya que las oficinas se encuentran en la ciudad de Querétaro, lo cual facilita mucho la comunicación entre la agencia y su cliente, además de poder brindar una respuesta rápida a las necesidades del cliente por estar en la misma ciudad. Para finales de 2008, después de la crisis económica que afectó al país, la agencia pasa por un momento difícil, ya que su cliente Kellogg's, debido a la crisis económica, empieza a darles menos proyectos, por lo que Víctor se ve en la necesidad de tomar una decisión radical, diversificar su cartera de clientes, ya que, aunque contaba con varios clientes en ese momento, la facturación de Kellogg's representaba entre el 70 y el 80% de ingreso total de la agencia, por lo que representaba un riesgo mantener a la agencia en ese rumbo.

A partir de ese momento la agencia entra en un proceso de desarrollo acelerado, atrayendo clientes nuevos y ofreciendo propuestas innovadoras a sus clientes. A mediados de 2009 incorpora a NUPEC (alimento para mascotas) a su cartera de clientes y genera nuevas propuestas, ya no solo como diseño, sino también desarrollo de conceptos, identidad de marca, branding, activaciones, etc. De 2011 a 2015

incrementa fuertemente su cartera de clientes al anexar nombres como Cinopolis, Bombardier, Mars, Lyncott, Subway, entre otros. Es en este mismo momento en el cual, al incrementarse la carga de trabajo, decide cambiar sus oficinas a su ubicación actual.

En la actualidad, la agencia cuenta con una plantilla de 17 personas laborando en diferentes proyectos, sin incluir al dueño y director general y al personal de intendencia. En el documento titulado "ID in the box", se presenta la definición estratégica de la agencia, que sirve como base el desarrollo de todas sus actividades. Dentro de ellas podemos encontrar lo siguiente:

**Tabla 1**  
*Definición estratégica de ID Creativa*

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
Propósito	Generar experiencias a través de conceptos poderosos.
Valores	Feel the Power. (Siente el Poder)  Power: Se esfuerza hasta encontrar una solución. Tiene compromiso con el resultado final. Cumple en tiempo y forma los acuerdos. Respeto y tolerancia  Feel: Imprime Pasión a lo que hace. No se conforma, siempre está en la búsqueda de algo mejor. Sueña en grande, tiene alas grandes
Actividad esencial	Generar conceptos poderosos con un enfoque de shopper marketing para identidad, diseño, publicidad y event marketing (comercial y corporativo)

Elaboración propia con información de: ID Creativa (2017) ID in the box.

Se ampliará la información de la organización en el apartado de trabajo de campo.

### **La Generación “Y”**

El estudio de la generación “Y”, también conocida como Millennials, está tomando cada vez más importancia en el ámbito laboral, debido principalmente a que resulta importante poder diferenciar sus comportamientos de las otras generaciones que ya están laborando, y que presentan retos diferentes dentro de las organizaciones. En particular, la mayoría de los colaboradores de la organización en estudio pertenecen a esta generación.

Pero ¿Cuáles son las otras generaciones que conviven con los Millennials en el ámbito laboral? Retomando la propuesta de Cuesta (2009), quien las establece con ayuda de una revisión de varios estudios, realizados principalmente en Estados Unidos, y que delimita los rangos de edad de la siguiente manera: los Baby Boomers son los nacidos entre 1940 y 1960; la generación X, nacidos entre 1960 y 1980; y la generación “Y” o Millennials, nacidos entre 1980 y el 2000. De acuerdo con el autor, los Millennials Argentinos no tienen la misma correspondencia, en años, con los Millennials Estadounidenses. Una posible explicación propuesta por el autor tiene que ver con que la caracterización de estos Millennials no solo depende del desarrollo tecnológico y el manejo de este, sino también de procesos económico-sociales. Por lo tanto, desde su punto de vista, los Millennials argentinos no se encuentran dentro de la misma franja, más bien el inicio de la generación se da, por lo menos, cinco años después. (Cuesta, 2009:130).

Entonces valdría preguntar lo siguiente: ¿Será que el rango generacional de los Millennials mexicanos es similar a los Estados Unidos, dada su cercanía con el país? O por el contrario ¿Los Millennials mexicanos presentan un rango generacional más similar al argentino, debido a que forma parte de Latinoamérica? Algo que debe de ser tomado en consideración, debido a las circunstancias, es que los Millennials en México debieran encontrarse en un punto intermedio, ya que, aunque los desarrollos tecnológicos llegaban más pronto, debido principalmente a la cercanía con E.E.U.U., no se daban de manera inmediata, como ocurre en la actualidad; por otra parte, al pertenecer a Latinoamérica, el contexto socioeconómico y cultural es diferente.

Para tener una base de donde comenzar a caracterizar a los Millennials, se retoma la información presentada por Goldman Sachs, una firma de consultoría, en la infografía titulada “Millennials, Coming of Age” (2015). Dentro de la infografía se presentan diferentes características de los Millennials en Estados Unidos, es por este motivo que se toma como referencia para comprender a esta generación. Una vez caracterizada, se buscará establecer relaciones entre los resultados obtenidos y la población en México. Lo primero que se observa es que esta generación es la más numerosa dentro del territorio de los Estados Unidos, representando aproximadamente al 40% de la población económicamente activa. Debido a la época que les ha tocado vivir, marcada por los cambios tecnológicos, la globalización y las crisis económicas, sus experiencias y comportamientos son muy diferentes a las de sus padres. Se les reconoce como la primera generación que es nativa digital, es decir, que el tener a su disposición nuevas tecnologías, han cambiado desde la forma en

cómo se relacionan entre ellos, a los mecanismos de compra de productos. Otra característica es el hecho de que no buscan poseer bienes, sino más bien quieren disfrutarlos sin comprometerse a nada más, lo que ha llevado a una economía compartida, que implica el que tengan preferencia a rentar que a comprar. Un último aspecto para revisar es el hecho de que mucho del ingreso que perciben está destinado a mantener un estilo de vida saludable, tanto en alimentación como en ejercicio.

Mark Taylor (citado por Cuesta, 2009:127) afirma que esta generación es producto de las influencias del posmodernismo. En este sentido, continúa, la realidad no solo es creada de forma social, sino que también se crea de forma individual, al valorar las opiniones y las preferencias personales por sobre la ciencia, la verdad o la razón, las cuales eran sobrevaloradas dentro de la modernidad.

Dentro de su texto "Millennials and the workplace. Challenges for architecting the organizations of tomorrow" (2012), el Dr. Singh y sus colaboradores desarrollaron un estudio, auspiciado por el All India Management Association, en donde el objetivo es catalogar a los Millennials, en este caso de la India, de acuerdo a su perfil demográfico y psicográfico, ayudado del entendimiento de algunos factores de personalidad, tales como el locus de control, los valores personales, la motivación, entre otros, así como el observar la diferencia que existe entre lo que los Millennials esperan del trabajo y lo que obtienen a cambio. A continuación, se hará una revisión de algunos de los conceptos manejados por Singh et al. (2012).

El primero de estos conceptos a considerar sería el locus de control, el cual retoma de la propuesta de Spector (1988), que menciona que aquellos que tienen un locus



de control interno piensan que los resultados obtenidos de cualquier actividad (en el caso de Spector habla específicamente del trabajo), es el resultado del esfuerzo propio; por otra parte aquellos que tienen un locus de control externo consideran que los resultados obtenidos dependen de factores externos al individuo, tales como la suerte, el destino, las circunstancias o el conocer a la persona adecuada (Singh et. al, 2012:50). Algo que resulta interesante es que existen varios estudios (cfr. Singh et. al, 2012:49) que han establecido una relación entre el locus de control con aspectos importantes dentro de las organizaciones como la satisfacción laboral, compromiso organizacional, ética laboral, participación en el trabajo, orientación a la tarea, motivación intrínseca, entre otros.

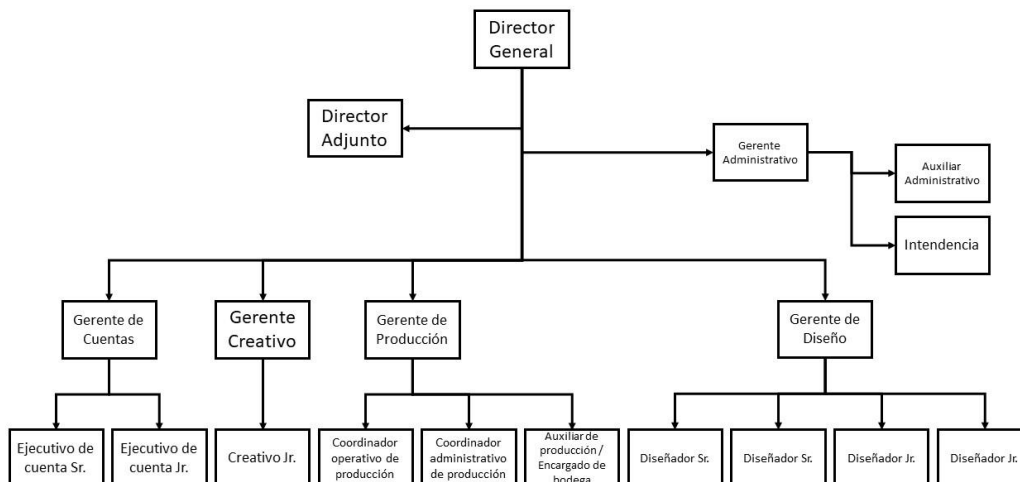
La motivación al logro es otro factor importante, y del cual Singh et al. (2012) retoma la definición de McClelland de 1961, entendida como “la necesidad individual de alcanzar metas realistas, recibir retroalimentación y experimentar la sensación de logro” (50). En otras palabras, la necesidad del ser humano ha determinado sus acciones, su comportamiento, sus aspiraciones y sus expectativas, y cuando esta necesidad es la del logro, lleva al individuo a alcanzar los más altos niveles de desempeño, buscando con ello la excelencia.

## Desarrollo del trabajo de campo en la organización

El trabajo de campo se desarrolló en dos partes. La primera de ellas fue una observación no participante, mientras que la segunda fue una serie de entrevistas realizadas al personal de la organización. De manera adicional se solicitó al área de Administración información referente a la situación actual de la organización, organigrama, procesos, etc.

### Primer acercamiento.

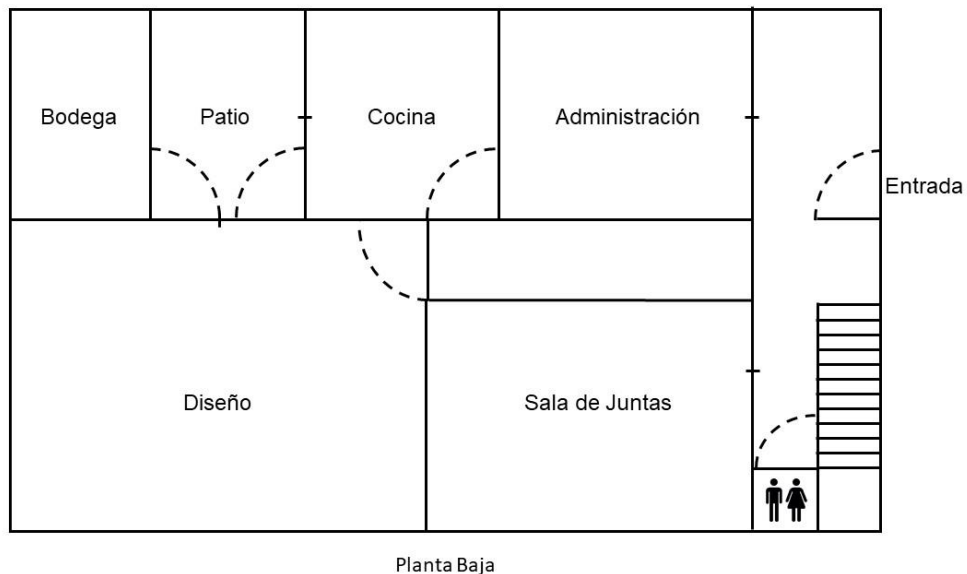
La organización cuenta con una plantilla laboral de 17 personas, distribuidas de la siguiente manera: 3 en el área de administración, 3 en el área de cuentas, 4 en el área de producción, 1 en el área de creativo y 6 en el área de diseño. Adicionalmente cuentan con una persona de intendencia. El organigrama de la organización se presenta de la siguiente manera:



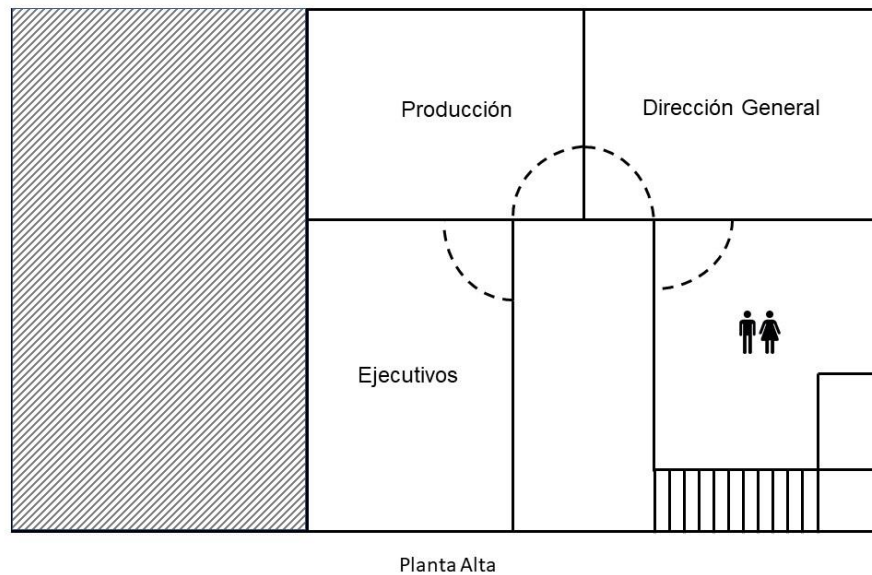
**Figura 1 Fuente:** Organigrama de la Agencia ID Creativa.

En este organigrama se puede observar que es una organización con un diseño plano, con pocos niveles de supervisión, y con un carácter flexible. Cuentan también con un área de Staff para los eventos que realizan, pero como todo es coordinado por el área de producción, y los eventos no son constantes, el personal que conforma esta área es flotante (se le paga por proyecto).

Otro aspecto importante es el acomodo de la oficina, la cual, como muchas organizaciones pequeñas, está ocupando una casa adaptada para este fin. En la planta baja se encuentra el área de administración, el área de diseño, una sala de juntas y la cocina; mientras que en la planta alta están tres oficinas, una es la del director general, y en las otras dos se encuentran los ejecutivos de cuenta y el área de producción respectivamente. El acomodo de las áreas de trabajo se puede ver en los siguientes esquemas.



**Figura 2 Fuente:** Planta baja de la oficina de ID Creativa. Elaboración propia (2019).



**Figura 3 Fuente:** Planta alta de la oficina de ID Creativa. Elaboración propia (2019).

El acomodo de cada uno de los espacios también es parte importante de esta observación, por lo cual, se describirá como están acomodados físicamente cada uno de ellos.

La oficina de administración, ubicada en la planta baja, es la primera que se ve al entrar a la oficina, esta limitada por una puerta corrediza de cristal, la cual permite ver, en un momento dado, quien ingresa a la oficina. Cuenta con una mesa de trabajo larga en donde caben cómodamente cuatro personas. Los equipos de cómputo son portátiles, lo que permite cierta movilidad al interior de la oficina. En un lado de la mesa se encuentran dos personas mientras que en el otro solo una.

El área de diseño esta acomodada de la siguiente forma, hay dos escritorios encontrados frente a frente, pegados al lado de la sala de juntas, los cuales corresponden al director creativo y al director de diseño, ambos cuentan con equipos de computo

portátiles y con sillas mas cómodas. Entre esos escritorios y las mesas de trabajo de los diseñadores hay un pasillo que los divide. Las dos mesas de trabajo de los diseñadores están también encontradas, y cada una de ellas tiene espacio para tres personas. La mayoría de los equipos de diseño son de escritorio, ya que necesitan mayores prestaciones de rendimiento por el tipo de trabajo realizado. En una mesa, la que esta del lado de la pared, hay tres equipos, pero solo dos diseñadores, mientras que en la otra, que esta del lado de la puerta que da al patio, hay tres equipos y tres diseñadores. Entre la puerta de entrada y la puerta que da al patio hay un sillón estilo futón.

La sala de juntas cuenta con una mesa larga con lugar para 10 personas. El acceso es mediante una puerta corrediza de cristal, además de que las paredes de la entrada y la que da al pasillo es de cristal, lo que permite observar perfectamente desde y hacia el interior de la sala. También cuenta con un librero con un amplio numero de libros de diseño para consulta de todos.

En la parte de arriba, la oficina de los ejecutivos cuenta con dos escritorios encontrados en donde caben cómodamente cuatro personas. Los equipos de cómputo también son portátiles, ya que los ejecutivos necesitan presentar o llevar información a los clientes. En el escritorio más lejano de la puerta de entrada se encuentra un solo ejecutivo, mientras que en el otro escritorio es ocupado por dos personas.

En la oficina de producción también hay dos escritorios encontrados, con equipos de computo fijos. Cada escritorio tiene espacio para dos personas. También cuentan con un librero que usan como almacén de materiales.

La oficina del director general cuenta con un escritorio amplio, y con dos sillas para recibir a los clientes que así lo requieran. Su silla es una silla ejecutiva cómoda.

Algo que se puede observar es que cada uno de los colaboradores tiene libertad de “adornar” su espacio como mejor le convenga. Así, dentro del área de diseño puedes ver de un lado figuras de acción, en la sala de juntas juguetes tradicionales y juguetes vintage, en la oficina del director general artículos de Star Wars o de los 49ers de San Francisco, en administración fotos y trabajos de los hijos, etc.

Algo más que se observa es que no existe un código de vestimenta que los regule, la única regla, si es que se le puede llamar de esa forma, es que, si se va a ver a un cliente, se vistan de manera más casual o formal. Pero en el día a día puedes ver a los colaboradores vestidos de manera muy informal (mezclilla, bermudas, playeras, tenis, sandalias, etc.).

Un último aspecto que tomar en cuenta es el horario de trabajo, que es de 9 a 6, como la mayoría de las organizaciones, con una hora y media de comida, de 2 a 3:30, momento en el cual se cierra la oficina (algo muy común en provincia). Se procura respetar el horario de los colaboradores, aunque en circunstancias extraordinarias, los propios colaboradores se quedan más allá de su hora de salida para terminar el proyecto en el que están trabajando.

### **Trabajo de campo, observación no participante.**

Durante esta parte del trabajo, el objetivo era observar cómo se desarrollan las actividades en el día a día de la organización. Aunque se presentarán estas observaciones por área y de manera lineal, el trabajo se realizó durante varios días, y se observó a cada una de las áreas en distintos momentos, también por el hecho de que la oficina está dividida en dos plantas y no se puede observar todo de una sola vez.

#### ***Administración.***

El trabajo en el área de administración, en apariencia, es muy poco, ya que algunas de las funciones son desempeñadas por despachos externos, por ejemplo, contabilidad y legal. Administración se encarga de llevar todo lo que es cuentas por cobrar, cuentas por pagar, conciliaciones bancarias, compras y gastos. De tal forma que el trabajo realizado sólo se carga en ciertas épocas del mes. Algo que se pudo observar es el hecho de que, a pesar de que hay dos personas en el área de administración al momento de la observación, sólo una de ellas pertenece a ID creativa, la otra pertenece a otro negocio que no forma parte de ID creativa y que el dueño es socio.

La persona que me atendió en el área de administración soy muy amable al proporcionarme la información solicitada respecto al organigrama, procesos, y al presentarme con el personal para explicarles el motivo por el cual me encontraba yo esos días en la oficina. Siempre que solicite su apoyo, ella me atendió de la manera más atenta y servicial.

### ***Ejecutivos de Cuenta.***

Durante las observaciones del área de ejecutivos, la mayoría de las veces solo se encontraban dos de las tres personas del área. Algo que se pudo observar fue la falta de comunicación directa entre ellas, ya que mientras laboraban una traía puestos sus audífonos. Otra observación interesante del área de cuentas es que, a pesar de que están en la misma oficina, y que pueden moverse libremente, emplean mucho el teléfono para comunicarse entre áreas, siendo mucho más sencillo el poderse levantar para hablar cara a cara con las personas, tal es el caso que en un momento una ejecutiva hablo con una persona del área de producción por teléfono en vez de pararse y verla directamente, ya que se encuentra en la oficina contigua.

La relación entre cuentas y producción, así como entre cuentas y diseño, es estrecha. En los días en los que se estuvo haciendo la observación, Se iba a realizar un evento de presentación de un producto nuevo de una empresa farmacéutica, por lo que cuentas y producción estaban constantemente alineando sus objetivos, teniendo inclusive una capacitación con el personal que va a estar en el evento de presentación de este producto. Dicha capacitación estaba a cargo del área de producción, y el ejecutivo de cuenta estaba supervisando y aclarando dudas. En cuanto al área de diseño, cuántas tiene que comunicar constantemente las inquietudes del cliente al área de diseño, para que éstos desarrollan esa visión y se le pueda presentar al cliente un producto cercano a lo que el cliente pide. Muchas veces la interacción es directamente entre el ejecutivo y el diseñador, sin tener que pasar por el gerente de diseño.



### ***Producción.***

Durante el período de observación, el área de producción estuvo más ausente de la oficina, debido al evento de presentación del producto de la empresa farmacéutica. Como su nombre lo indica, el área de producción es la encargada de ejecutar todo el plan de trabajo, la elaboración de materiales, el montaje y la logística de los eventos que son desarrollados por la agencia. Es por ello que el área de producción, cuando estuvo presente en la oficina, se encontraban muy apurados resolviendo problemas, tanto con el cliente como con los proveedores que contratan para el desarrollo del evento. A pesar de tener conflictos con los proveedores, la comunicación con ellos siempre fue de lo más cordial, nunca hubo un mal gesto o una mala palabra que denostara el trabajo de los proveedores. Parte del trabajo que tiene que desarrollar el área de producción es coordinar al personal que va a estar presente durante el evento. Este personal fue convocado a las oficinas para tener una capacitación con ellos, explicándoles donde iba a ser el evento, en qué iba a consistir, cuáles eran las dinámicas que se iban a presentar y cuál era el papel que cada uno de ellos iba a desempeñar durante todo el evento. A esta capacitación fueron citadas diez personas, de las cuales sólo llegaron ocho. Sin embargo, la persona de producción a cargo de esta capacitación confiaba mucho en que las personas que no llegaron desempeñarían un buen trabajo, ya que no era la primera vez que trabajaban con ellos.

Durante los días en los que estuvo desarrollando el evento, no hubo ninguna persona del área de producción en la oficina.

### ***Diseño.***

El área de diseño es la más numerosa de todas, ya que cuentan con 7 personas dentro del área. El ambiente del área es bastante relajado, se observa una comunicación informal constante (hay muchas risas y bromas entre ellos). El área tiene varios proyectos en desarrollo al mismo tiempo, por lo que cada uno de los diseñadores se encuentra trabajando en el proyecto asignado. En un momento dado, un diseñador Sr. le comenta a su diseñador Jr. algo sobre el proyecto que están desarrollando, haciéndole observaciones y retroalimentando su trabajo, mientras que el diseñador Jr. acepta los consejos de su “jefe” y continúa laborando sin problemas. Como es un espacio abierto, todos los diseñadores pueden verse y hablarse entre sí, aunque esto no siempre suceda. Los directores, creativo y de diseño, al estar sentados del otro lado del espacio, pueden observar en todo momento lo que se está desarrollando.

Existe gran camaradería entre todos los colaboradores, se apoyan constantemente con ideas y sugerencias para mejorar sus proyectos. Algunos de ellos no solo son compañeros de trabajo, sino que también, fuera de la oficina, tienen una relación de amistad.

Aun cuando hay conflictos, todos trabajan para apoyarse mutuamente y poder sacar el proyecto en tiempo y forma. En un momento, un diseñador Sr. se levanta de su lugar y acude con el diseñador Jr. para preguntarle por qué había usado una imagen en particular para ese proyecto que están desarrollando los dos. El diseñador Jr. no entiende el porqué de la molestia, ya que él sólo había seguido las órdenes del diseñador Sr. Uno de sus compañeros interviene en la discusión, no para darle la

razón a uno o a otro, si no para apoyar al diseñador Jr. a completar el trabajo usando herramientas de trabajo que le eran desconocidas. De esta forma, no sólo ayudó a que la agencia cumpliera con el proyecto, sino que también le enseñó a su compañero el uso de nuevas herramientas de trabajo.

***Observación adicional.***

Para terminar, me gustaría hacer una observación más. Durante el periodo en el cual estuve haciendo las observaciones y las entrevistas, el dueño y director general de la agencia no se encontraba presente. Al parecer, había decidido tomarse unos días de descanso, ya que tenía otros proyectos a los cual es quería dedicarles un poco más de su tiempo. Sin embargo, previo al evento de la empresa farmacéutica, arribó un día a la oficina, más o menos a medio día. Esto causó un revuelo en toda la oficina, ya que tanto los ejecutivos como los directores, creativo y de diseño, querían platicar con él respecto de algunos proyectos que tenían en puerta y que querían conocer su opinión. En este momento el ambiente de la oficina se transforma, y se presenta como una tensa calma. A pesar de que el director sólo había pasado por ahí para recoger un objeto que había olvidado en la oficina, estuvo dispuesto a escuchar las necesidades de sus ejecutivos y directores, y a apoyarlos de la mejor manera posible con comentarios y críticas constructivas. Una vez que los ejecutivos y directores habían sido escuchados, el director se retiró de la oficina y el ambiente de trabajo se relajó nuevamente.

### **Entrevistas con el personal.**

En este apartado no se pretende exponer por completo todas las entrevistas realizadas al personal de la agencia, sino por el contrario, lo que se busca es presentar de manera breve algunos resultados obtenidos del análisis preliminar de las mismas entrevistas. Por lo tanto, los resultados aquí vertidos no pueden ser considerados como concluyentes, sino más bien como preliminares, y que permiten visualizar algunas de las vertientes que la propia investigación habrá de tomar.

En un inicio, el objetivo era entrevistar a todo el personal de la agencia, lo cual resulto imposible ya que el área de producción estuvo ausente por el evento que tenían que realizar para su cliente. Por lo tanto, solo se realizaron 11 entrevistas, con el personal que se encontraba en la agencia, el área de administración, el área de diseño y el área de Ejecutivos de cuenta.

Algunos datos demográficos para considerar son:

- El promedio de edad de los colaboradores, si tomar en cuenta al director general ni al personal de intendencia es de 26 años.
- Todos los colaboradores cuentan con una licenciatura.
- El promedio de antigüedad del personal en la agencia es de tres y medio años.
- La distribución de genero en la agencia es de casi 50%.

Ahora bien, la entrevista tuvo tres grandes temas a cubrir, su historia en la agencia, el compromiso organizacional y su autoconcepto como Millennials.

*La historia dentro de la agencia.*

La mayoría de los entrevistados concuerdan en que su ingreso a la agencia fue un proceso bastante sencillo, con un par de entrevistas y con el Dueño tomando la decisión de incorporarlos dentro de su plantilla. La mayoría también considera que su trayectoria dentro de la agencia ha sido buena. Todos saben quién es su línea de reporte directo, quienes están en su área y quien esta en las otras áreas. Aunque la relación entre áreas es más común entre cuentas, producción y diseño, todos los colaboradores procuran establecer buenas relaciones con sus compañeros.

Todos los entrevistados concordaron en que el ambiente de trabajo es bastante bueno, casi no hay roces ni conflictos entre compañeros, por lo que el clima laboral es bastante saludable. Todos saben que Víctor es el dueño y que, en un momento dado, pueden acercarse a él para platicar sobre dudas respecto al trabajo, ya que mencionan que Víctor es una persona accesible.

*El compromiso organizacional.*

Al preguntarles de manera específica con quien estaban comprometidos dentro de su trabajo, las respuestas fueron variadas, ya que algunos mencionaron que estaban comprometidos con la agencia, otros mencionaron que con su trabajo, y unos más con sus compañeros. Aunque todos concordaron que, de una u otra forma, sentían cierto agradecimiento con Víctor por brindarles la oportunidad de tener un trabajo bien remunerado y con las facilidades que la agencia les ofrece. Como dato curioso, todos mencionaron la responsabilidad que conlleva el realizar su trabajo de manera adecuada, en tiempo y forma, ya que su trabajo impacta, de una u otra

forma, la imagen que la agencia ha ido construyendo, por lo que, en cierto sentido, todos están comprometidos con su trabajo, con sus compañeros y con la agencia.

*Ellos como Millennials.*

Al preguntarles respecto a lo que habían escuchado sobre la generación “Y” y sobre como se consideraban ellos como Millennials, las respuestas fueron muy variadas. Algunos mencionaron ciertas características de los Millennials, como la falta de compromiso, la inmediatez para satisfacer sus necesidades, la falta de planeación a futuro, etc., lo curioso es que todos mencionaron que ellos no se consideraban ese tipo de Millennials, ya que ellos son responsables, tienen un trabajo, tienen responsabilidades que cubrir, gastos, etc., por lo que ellos no se sentían representados por el estereotipo del Millennial. Sin embargo, al preguntarles de forma mas específica ciertos temas, como sus planes a futuro, su desarrollo personal y profesional, su estilo de vida, el discurso que manejan esta más apegado a la representación estereotípica del Millennial. Muchos de ellos no tienen planes a mediano y largo plazo, el dinero que ganan es para ellos (solo cuatro están casados) y, por consiguiente, se lo gastan en darse sus lujos (conciertos, salidas, ropa, experiencias nuevas). Entonces lo que se puede observar es que, aunque ellos no se ven como representantes de la generación, el comportamiento y el discurso que manejan refleja otra cosa.

## **Conclusiones**

Como se puede observar, derivado de los resultados preliminares, existe una gran diferencia entre la agencia ID creativa y otras organizaciones, ya que en esta el comportamiento de los colaboradores pertenecientes a la generación “Y” o Millennials es muy estable en cuanto a la responsabilidad del trabajo. Los colaboradores han pertenecido a la organización por varios años, lo cual le ha permitido a la agencia tener cierta estabilidad con el personal. El clima laboral, por la misma razón, es muy saludable, debido a que todos pertenecen a la misma generación y, en este sentido, el dueño también se ha adecuado a la situación, lo que permite que también, en cierto sentido, la comunicación entre el dueño y sus colaboradores sea buena.

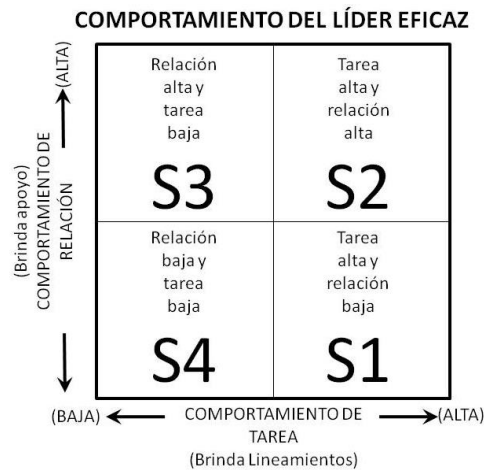
La flexibilidad de la agencia en cuanto al código de vestimenta, horarios y responsabilidades de trabajo ha permitido que los colaboradores se sientan cómodos de trabajar con la organización. En este sentido, podría decirse que están comprometidos. La pregunta aquí sería la siguiente, ¿Con quién están comprometidos? Podría decirse, al revisar las entrevistas y el discurso vertido en ellas, que el compromiso es con la agencia y con su trabajo, pero en un segundo nivel, y al parecer mucho más importante, los colaboradores de la agencia están comprometidos con el dueño y líder de la agencia, es decir, con Víctor. Es por ello que sale a la luz una nueva variable que no se había considerado, y que puede brindarnos una mejor explicación al fenómeno del compromiso organizacional, y esta es el rol de liderazgo que es ejercido al interior de la organización por parte del dueño de la misma.

Para poder explicar un poco mejor esto, me gustaría, en este punto, retomar la teoría del liderazgo de Hersey y Blanchard (1998), la cual se adecua bastante para brindar una explicación a este fenómeno, ya que, en este punto de la vida de la agencia, esta puede operar de manera independiente, es decir, no requiere que el dueño este presente todo el tiempo para que el trabajo se realice y los proyectos sean entregados a los clientes.

El Liderazgo situacional se fundamenta en la interacción de tres condiciones importantes: el grado de conducción y dirección que ofrece el líder (referente al comportamiento esperado para ejecutar una tarea), el grado del apoyo social y emocional que brinda el líder (referente al comportamiento del líder para con sus seguidores), y el nivel de preparación que muestran los seguidores para desarrollar una tarea o cumplir un objetivo. Cabe decir que “el Liderazgo situacional es un modelo, *no* una teoría; sus conceptos, métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas que son prácticas y fáciles de aplicar” (Hersey y Blanchard, 1998:190).

Ahora bien, los autores se dan a la tarea de definir los estilos de liderazgo basándose primero en dos de las condiciones necesarias: el comportamiento de tarea, y el comportamiento de relación. Si esto se coloca dentro de una gráfica, el modelo se va formando de acuerdo con la siguiente figura.





**Figura 4 Fuente:** Adaptado de Paul Hersey, Situational Selling. Escondido, Calif. Center for Leadership Studies, 1985, p.20. (Hersey y Blanchard, 1998: 192)

Se puede observar cada uno de estos estilos en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*Estilos de Liderazgo*

<b>Estilos básicos de Liderazgo</b>
<b>Estilo 1 (S1).</b> Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.
<b>Estilo 2 (S2).</b> Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.
<b>Estilo 3 (S3).</b> Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.
<b>Estilo 4 (S4).</b> Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

Fuente: Hersey y Blanchard (1998, pág. 191).

De igual manera, se puede observar el nivel de preparación del seguidor en la siguiente tabla:

**Tabla 3**

*Preparación de los seguidores*

Nivel de preparación	Combinación 1	Combinación 2
<b>Nivel 1 (R1).</b>	Incapaz e indispuesto.	Incapaz e Inseguro.
<b>Nivel 2 (R2).</b>	Incapaz pero dispuesto.	Incapaz pero confiado.
<b>Nivel 3 (R3).</b>	Capaz pero indispuesto.	Capaz pero inseguro.
<b>Nivel 4 (R4).</b>	Capaz y dispuesto.	Capaz y confiado.

Fuente: Hersey y Blanchard (1998, pág. 195).

Una vez definidos los niveles que pueden tener los seguidores, se puede observar algunos comportamientos, con la finalidad de ayudar a distinguir en qué nivel de preparación se encuentran y poder elegir el estilo de liderazgo adecuado, tanto para ese nivel de preparación como para el tipo de tarea y de relación que se requiere.

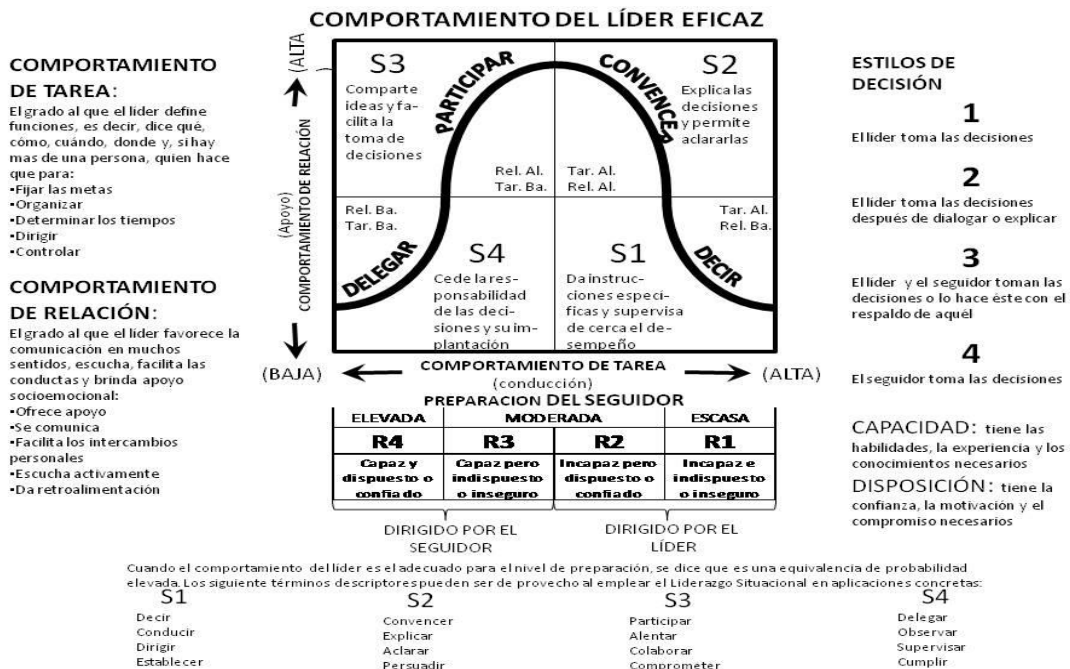


**Figura 5 Fuente:** Adaptado de Paul Hersey, Situational Selling. Escondido, Calif. Center for Leadership Studies, 1985, p.19. (Hersey y Blanchard, 1998: 200)

Se puede observar, existe una concordancia entre el estilo de liderazgo y el nivel de preparación, y cada uno se encuentra identificado en la figura 5. Estos estilos son: decir, convencer, participar y delegar. En este entendido, la propuesta del estilo apropiado que ofrecen los autores está basada en la probabilidad de éxito más alta, quedando de la siguiente manera (la de más alta probabilidad de éxito se encuentra a la izquierda, mientras que la de más baja probabilidad está a la derecha):

- Para R1: S1, S2, S3 y S4.
- Para R2: S2, S1, S3 y S4.
- Para R3: S3, S2, S4 y S1.
- Para R4: S4, S3, S2 y S1.

En la siguiente figura se puede observar el modelo ampliado del Liderazgo Situacional.



**Figura 6 Fuente:** Paul Hersey, Situational Selling. Escondido, Calif. Center for Leadership Studies, 1985, p.35. (Hersey y Blanchard, 1998: 208)

Por lo que, en el caso de ID Creativa, el líder ha llegado a confiar tanto en el desarrollo del personal que tiene a su cargo, que le ha permitido, tanto a los ejecutivos como a los directores, tomar decisiones respecto a los proyectos, sin necesidad de estar supervisando de manera cerrada lo que están haciendo.

Esta idea aún está por desarrollarse y lo que se busca es poder explicar el porqué, a diferencia de otras organizaciones, la agencia ID Creativa ha superado los problemas intergeneracionales, lo que ha llevado a garantizar, de esta forma, su éxito y su permanencia como una agencia establecida y con grandes clientes.

## Lista de referencias

Cuesta Eduardo, et al. (2009). “La nueva generación y el trabajo”. Recuperado de

[http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/La\\_Nueva\\_Generacion\\_Millennials\\_y\\_el\\_Trabajo.pdf](http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/La_Nueva_Generacion_Millennials_y_el_Trabajo.pdf) el día 15 de julio de 2014

ID Creativa (2017). ID in the box. Información proporcionada por la agencia.

ID Creativa (2017). Página corporativa de la agencia. Recuperada de

<http://www.idcreativa.com/>, el día 18 de junio de 2018.

Goldman Sachs (2015). Millennials, coming of age. Recuperado de [http://www.gold-](http://www.goldmansachs.com/our-thinking/outlook/millennials/)

[mansachs.com/our-thinking/outlook/millennials/](http://www.goldmansachs.com/our-thinking/outlook/millennials/) el día 24 de abril de 2016

Hersey, Paul y Kenneth Blanchard (1998). Administración del Comportamiento Organizacional. 7<sup>a</sup> Edición, Prentice Hall. México.

Singh, Pritam, et al. (2012) “Millennials and the Workplace. Challenges for Architecting the Organizations of Tomorrow. SAGE Publications Pvt. Ltd