

Desarrollo de marca: Calidad de vida a partir del empleo

XIADANI ALITZEL ZALDÍVAR VÁZQUEZ

Resumen— El panorama del empleo en México llena de incertidumbre a los trabajadores y a las próximas generaciones que están en preparación para su integración al mundo laboral. La falta de oportunidades y compromiso por parte de los trabajadores y empleadores, corrupción, insatisfacción, falta de pasión así como la constante búsqueda de ventaja sin gastar esfuerzos, han provocado que el trabajo sea percibido como una obligación. Se encuentra gran desesperanza acerca de un futuro mejor, ya que pareciera que en todos los empleos y empresas del país es y será siempre lo mismo. El empleo ya no se percibe como una vocación y una herramienta de crecimiento personal, las cifras de México versus otros países comprueban la hipótesis. Los mexicanos encabezan la lista de países donde se trabaja más horas por una remuneración menor y una producción baja. Además de tener el segundo lugar en la lista de países con más insatisfacción laboral, que se tangibiliza dentro de las empresas mexicanas con baja de la productividad, aumento de la rotación de personal y boicot interno. El universo laboral se enfrenta con un sinnúmero de problemáticas en cada compañía, difícilmente se encontrará una solución general que funcione en todas las empresas. Cada compañía presenta una cultura organizacional distinta, con individuos que presentan necesidades, objetivos y aspiraciones únicas. Sin embargo, aunque las problemáticas fueran las mismas, no podríamos identificarlas, debido a que los empleados difícilmente podrán expresar con sinceridad sus inquietudes y sentimientos a los líderes. Debido al miedo a las posibles consecuencias. Las instituciones deben comprender que el activo más importante son los empleados, ya que ellos conforman la empresa.

La problemática del proyecto consiste en identificar y comprender a los colaboradores para ofrecerles una solución que transforme su calidad de vida y aumente la productividad de las empresas. Una estrategia enfocada en las personas para mejorar el negocio.

Con base en metodologías como *diseño centrado en el usuario* y *design thinking*, se desarrolla la marca “*Insider*”; una marca que propone promover la cultura organizacional, tomando como punto de partida un proceso de diagnóstico donde un filtrado se adentra en la compañía para conocer la realidad de la empresa desde una perspectiva interna. Posteriormente con la información obtenida se diseñará un plan estratégico para transformar por completo la organización, comenzando por diseñar la cultura empresarial, continuando con planes para integrar a los equipos de trabajo y finalmente generando planes de vida para cada colaborador, reforzando la empatía entre la cultura y la personalidad del

individuo. Se concluye que el proyecto tiene un carácter social que propone mejorar la calidad de vida de los empleados mexicanos a través de otorgar beneficios tangibles a las compañías para ser un proyecto rentable. Si mejoramos la calidad de vida de las personas, cambiaremos las empresas y como consecuencia mejoraremos el país. La propuesta de valor genera la diferenciación y nos permite obtener resultados distintos a partir de una investigación especializada que logre cambios profundos y trascendentes en la sociedad.

INTRODUCCIÓN

El trabajo comenzó desde la prehistoria con la recolección de frutos y raíces para las mujeres, y la caza para los hombres. De modo que el trabajo tenía una relación intrínseca con el género y el rol que representan en la sociedad los individuos. Algunos años más tarde surgen nuevas profesiones con el descubrimiento de metales, domesticación de animales, entre otros hallazgos, resultando la división y especialización del trabajo. Más que un intercambio de bienes el trabajo evoluciona a ser algo más significativo en la vida de las personas. Otorga la posibilidad a hombres y mujeres de alcanzar una meta, la solución de un problema o la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas. Además de ser una motivación para perfeccionar una tarea o labor. A pesar de que más adelante en la historia surge la revolución industrial y con ella el sufrimiento de explotación que conlleva esta época para los trabajadores, como resultado se obtienen las primeras leyes para regular el empleo, ahí surge el salario mínimo, la jornada máxima, el descanso obligatorio entre otras iniciativas. Por medio del trabajo el ser humano desarrolla su vocación y se hace partícipe de la construcción de la sociedad, y no sólo en un sentido económico. Muchos empleos contribuyen a la cultura, paz, educación, recreación y amistad. El trabajo no tiene únicamente un rol productivo de riqueza económica, incluye otras dimensiones necesarias para el bien común. Una oportunidad para cambiar nuestra sociedad desde la labor individual. Cambiando una industria se puede conseguir mejorar el país.

Hoy en día la falta de oportunidades, abuso de poder, falta de compromiso por parte de los trabajadores y empleadores, corrupción, insatisfacción, falta de pasión, competitividad entre trabajadores, falta de equidad y constante búsqueda de ventaja sin gastar esfuerzos, han logrado corromper el universo laboral provocando incertidumbre y desesperanza en los empleados y en las futuras generaciones que están por incorporarse. El empleo hoy se percibe como una obligación para sobrevivir lejos de un derecho que nos permite desarrollar una vocación para obtener crecimiento profesional, personal y un pago justo. Es

Xiadani Alitzel Zaldívar Vázquez pertenece a la Maestría de Estrategia e Innovación de Marca de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Comunicación y realizó el proyecto dentro del curso Proyecto de Estrategia e Innovación de Marcas (Email: xiadani.zaldivar9@gmail.com).

El proyecto fue asesorado por el Mtro. Javier Pons Flores

El autor agradece a: Javier Pons Flores, María del Carmen Zaldívar Vázquez y Alberto Leduc Anaya.

irónico que etimológicamente la palabra trabajo derive del latín “*tripalium*” [1], que era una herramienta parecida a un cepo con tres puntas que se usaba como instrumento de tortura para castigar esclavos o reos. Mediante una evolución metonímica, adquirió el sentido de “penalidad, molestia, tormento o suceso infeliz” [2]. El trabajo hoy es un derecho y obligación hacia el desarrollo personal y profesional del individuo, que afecta el entorno y a la familia que depende de los ingresos. Es un deber y obligación hacia las personas que se benefician de la labor profesional y del esfuerzo del trabajador. Así como un derecho y obligación para la empresa que da la oportunidad a los trabajadores de participar en su proyecto y a la comunidad, la cual se beneficia con el pago de impuestos y desarrollo de riqueza de forma directa e indirecta [3].

Las cifras de la situación laboral en México nos dan mucho de qué hablar para entender cómo está el país actualmente. En el 2018 existe una población económicamente activa de 54,590,773 personas [4], donde México presume un segundo lugar en la lista de países donde más horas se trabaja al día; se calcula que en promedio el mexicano trabaja dos mil doscientas cuarenta horas extras, es decir, si calculamos las jornadas de ocho horas diarias, en total son sesenta días de trabajo adicional al año. Desafortunadamente a pesar de que nuestro país tiene una regulación sobre horas extra, solo al 5% se les remuneran [5], esta cantidad extra de trabajo no se traduce en productividad ya que entre los países que pertenecen a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) México encabeza la lista con el más bajo salario mínimo [6]. Recordemos que el empleo va más allá de un rol económico por lo que también se considera pertinente analizar la posición del país en cuanto a nivel de satisfacción laboral. Desde finales de 1990, la empresa de investigación Gallup ha medido la satisfacción de los empleados a nivel internacional a través de una encuesta que ha ido perfeccionando con los años. En total ha encuestado a veinticinco millones de trabajadores en ciento ochenta y nueve países diferentes y México está al fondo de la tabla en América Latina, con sólo 12% de sus trabajadores completamente satisfechos con su empleo, 60% desconectados, es decir, que no les gusta ni les disgusta su empleo y un 28% que lo repudia [7].

Algunas compañías han entendido las nuevas necesidades de los trabajadores y por eso han surgido algunas iniciativas que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida del profesionista. Google, por ejemplo, ofrece instalaciones que buscan promover la creatividad y reducir el estrés con espacios abiertos, coloridos y luminosos, sala de meditación, cine y cultivo de plantas, son algunos espacios que tiene la oficina de México. Además, si el empleado llega a fallecer, proporcionan a la pareja el 50% de su salario durante 10 años. Otras empresas optan por dar a sus empleados beneficios como masaje, comida, transporte, descuento en gimnasio, etcétera. Sin embargo, a pesar de lo tangible de estos beneficios, muchas veces son superficiales para los trabajadores y no generan *engagement* con la compañía, tampoco aportan un cambio profundo en su vida. Con el mismo objetivo han surgido certificaciones como Empresa Socialmente Responsable, *Great Place to Work*, OHSAS

18001, Empresa Familiarmente Responsable o Empresa Tipo B, entre muchas más que son programas con políticas o estrategias que favorecen el desarrollo humano de los trabajadores. Incluso hay certificaciones que no sólo centran esfuerzos en el trabajador, también analizan el impacto que tiene la empresa en el mundo. Otra esperanza para el universo laboral es el surgimiento de una nueva disciplina, empresas que se dedican únicamente a la cultura organizacional. A pesar de estas buenas iniciativas que han aportado mucho para cambiar la industria, se considera muy complicado cambiar radicalmente la cultura organizacional porque una empresa externa difícilmente podrá adentrarse en la organización y conocer la realidad de los colaboradores sin trabajar en ella. El mundo laboral está corrompido con malas prácticas, por lo que los empleados no se arriesgan a externar sus sentimientos o pensamientos acerca de su empleo a cualquier persona. Incluso aunque sea prudente comentarla a sus jefes, debido a las consecuencias.

El activo más importante de las empresas son las personas, son el rostro del negocio ante sus clientes y su trabajo día a día conforma la compañía. Si se quiere transformar a las empresas, se debe hacer el cambio desde los empleados, por lo que es relevante definir que significa el trabajo a nivel personal en los individuos. Es muy usual cuando se conoce a alguien preguntar: ¿Usted a qué se dedica? Como carta de presentación, por lo que de cierta forma el trabajo significa “lo que somos”, entonces es perfectamente comprensible que se busque tanto significado en el empleo. Si el trabajo despenado no tiene sentido entonces lo que somos tampoco lo tiene. [8] Los estadounidenses por ejemplo celebran el trabajo e incluso convierten a los hombres de negocios exitosos en celebridades como Donald Trump o Bill Gates. Como el trabajo nos sugiere qué es lo que somos, le damos un valor significativo a esta progresión. Ningún individuo desea sentir que ya concluyó su camino profesional o que su posición permanecerá estática por el resto de su vida. Esto no es exclusivo de alguna generación, los pensionados, por ejemplo, después del retiro buscan nuevos trabajos, aunque el dinero no es el objetivo principal; temen a la inmovilidad, que es el equivalente de la muerte. Su identidad esta conectada con el trabajo, la necesidad de seguir trabajando con el fin de sentir que todavía existen. [8] Desde la perspectiva del empleador, la comprensión de que los empleados conectan su trabajo con lo que ellos son, deja claro que los empleadores deben hacer un esfuerzo adicional para mantener al personal estimulado. A continuación, los objetivos que persigue el proyecto:

1. Desarrollar un método de investigación integral que descubra las diversas problemáticas que experimentan los colaboradores actualmente en su empresa específica desde una visión objetiva y neutral.
2. Diseñar e implementar estrategias para el desarrollo organizacional y experiencias para la realización del potencial humano, con el fin de promover la cultura de la organización, brindando resultados tangibles.
3. Desarrollar *Key Performance Indicators* (KPI'S) que permitan medir la eficacia del proyecto, con el fin de demostrar beneficios tangibles en el negocio y por lo tanto la rentabilidad del proyecto.

Para poder brindar una solución adecuada a cada empresa es necesario el objetivo número uno, que nos dará pauta para conocer la problemática real que cada compañía alberga. Es común que los colaboradores sufran de acoso, *bullying*, explotación, entre otras situaciones que difícilmente van a ser expuestas. ¿Cómo comprender a los empleados? ¿Cómo obtener su confianza sin importar el oprobio o el miedo a las represalias? Las problemáticas internas afectan de forma tangible el negocio, investigar cuales afectan la cultura es el primer paso para crear un plan estratégico útil que transforme y mejore de forma profunda la calidad de vida de los integrantes (objetivo número dos). Para lograr realizar la transformación necesitamos el apoyo de los líderes de las empresas, por lo tanto, se plantea demostrar que el proyecto representa un beneficio a la calidad de vida como a la empresa de forma tangible al negocio (objetivo número tres).

I. CONCEPTOS BÁSICOS

Insight — Término utilizado en psicología, proviene del inglés. Comprensión de las necesidades reales expresadas y no expresadas de las personas. *Mystery Employer*— Término desarrollado por el autor, con base al concepto *mystery shopper*. Empleado misterioso es un método utilizado en la investigación. Las compañías utilizarán esta técnica para obtener información específica de los empleados basada en experiencias reales de la interacción empleado misterioso-empleado real. *Engagement*— Nivel de fidelidad de un usuario frente a una marca. Se mide por medio del nivel de identificación y conexión emocional. *KPI*—Acrónimo formado por las iniciales de los términos *Key Performance Indicator*. La traducción válida en castellano es indicador clave de desempeño. Métricas que nos ayudan a determinar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. *B2B*— Acrónimo con el que nos referimos a aquellos modelos de negocio en los que las transacciones de bienes o la prestación de servicios se producen entre dos empresas. *Componentes generadores de engagement*— Doce factores que crean un ambiente ideal para el desarrollo profesional. (1) *Filosofía de vida*: meta, sueños, valores, creencias y normas. (2) *Ejemplaridad*: integridad, diversidad, admiración vida y vocación. (3) *Reconocimiento*: retroalimentación, premiación, promoción, plan de carrera y remuneración. (4) *Identificación*: orgullo, embajador, consumo, *follower*, y recomendación. (5) *Espacios*: ubicación, arquitectura, lugar, ambiente y mobiliario. (6) *Trascendencias*: memoria, positivo, negativo, leyendas, historias y ambiente. (7) *Adaptación*: bienvenida, inducción, adecuación a puesto, formación y objetivos. (8) *Comunicación*: medios, necesidades actualidad, relaciones y empatía. (9) *Felicidad*: motivación, balance de vida, crecimiento, bienestar, reto y ubicación (10) *Libertad*: reglas, legal, responsabilidad social, canal de denuncia y justicia. (11) *Herramientas*: vehículos, redes sociales, tarjetas de presentación, computadora y teléfonos. (12) *Celebración*: cumpleaños, convivencias, aniversario, cambios, cierre de ciclos. *Shadowing*— Técnica de investigación utilizada en la antropología, consiste en seguir o acompañar al usuario mientras realiza una acción, es decir, acompañarlo en su experiencia, sin que se percate de la presencia del investigador. Con el objetivo de identificar nuevas oportunidades o mejorar nuevas soluciones, procesos

o diseños ya existentes. *Design Thinking*— Metodología para desarrollar innovación centrada en las personas y sus necesidades específicas. Consiste en cinco pasos: (1). Empatiza: Investigar las necesidades y hábitos del público objetivo, así como un análisis del contexto para comprender los posibles obstáculos que se experimentarán durante el proyecto. (2). Define: Con base en el paso anterior, el investigador analizará todos los datos con el objetivo de definir claramente la problemática del proyecto. (3). Idea: En esta fase se plantean soluciones, se estimula el pensamiento divergente alternando con el convergente. Lo ideal es tener un equipo multidisciplinario para encontrar diferentes perspectivas del proyecto. Al final se analizan todas las propuestas para concluir con la selección de posibles soluciones. (4). Prototipar: Las ideas seleccionadas se transforman en prototipos que ayudan a visualizar las soluciones. (5). Prueba: Realiza pruebas con los prototipos y los usuarios finales el objetivo es determinar la eficiencia de la solución y las dificultades que experimentarán las personas al interactuar con el producto o servicio. *Diseño Centrado en el Usuario (DCU)* — Filosofía del diseño que tiene por objeto la creación de productos y servicios. Se basa en comprender previamente a los usuarios para conseguir una mejora en la experiencia de uso de un determinado producto o servicio. En el proceso se utilizan técnicas multidisciplinarias donde cada decisión debe estar basada en objetivos, expectativas, motivaciones y capacidades de los usuarios.

II. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

Para el enfoque general del proyecto y con el fin de conocer a nuestras audiencias y el contexto que las rodea, *El Código Cultural* de Clotilde Rapaille, [8] colaboró en el proyecto para expandir la visión y llegar a nuestras audiencias clave desde un completo entendimiento del contexto cultural que rodea a la problemática. Para desarrollar el proyecto se utilizaron metodologías de diversas ramas; comenzando por la psicología y neurociencia, con los autores Edward Hallowell, Shawn Achor y Gonzalo Hervás con sus respectivos libros *Shine* [9], *The Happiness Advantage* [10] y *Psicología Positiva Aplicada* [18] aportan datos científicos que comprueban como el estado de ánimo afecta en la productividad de los empleados. Para generar la propuesta de solución de una forma innovadora y diseñada a partir de nuestro usuario utilizando Design Thinking, Erik Roscam autor de *Brand-Driven Innovation* [11] aportó en el proceso para llegar a la propuesta final. La metodología *Living Quadrant* del despacho internacional Interbrand colaboró en la rama de branding, la metodología se utiliza para crear una marca “viva” que pueda ser consistente y coherente pero también flexible e innovadora. [12] Por último Ralph Stacey con su libro *Complex Responsive Processes in Organizations* [13] aporta un método para comprender la complejidad de las organizaciones humanas y otorga claves para conocer cómo gestionarlas. Para detectar las necesidades se utilizaron dos autores: Maslow con la *Pirámide de Necesidades* y *Los Cinco Miedos Inherentes* de Wright. Se identificaron las causas de las problemáticas utilizando *El Diagrama de Kaoru Ishikawa* para facilitar el análisis de las causas y posibles soluciones. Posteriormente

se detectaron alternativas de conclusiones con *Affinity Maps* y *Scamper*, validándolas con una *Matriz de Evaluación y Mapa de Priorización* se realizó el *Value Proposition Canvas* para obtener la propuesta de valor. Una vez obtenida, se utilizaron *Las Cinco Fuerzas* de Michael Porter para analizar las fortalezas y debilidades del posicionamiento planteado por el proyecto y ajustar la estrategia, finalmente se sintetizó todo en el *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur [14].

III. DESARROLLO DE MARCA

A continuación, el desarrollo del modelo de negocios <figura1> con base en el *Business Model Canvas* (BMC).

<p>SOCIOS CLAVE </p> <p>Adquisición de recursos y actividades particulares: Al tener un sistema tan flexible, necesitamos tener una gran cantidad de recursos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Por lo que contactamos directivos o maestros de disciplinas específicas. A su vez tendremos un catálogo de empleados (<i>Insiders</i>), que nos permitan diversificar nuestros servicios ofrecidos.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE </p> <p>1. Investigación a profundidad de la empresa demandada. 2. Creación y transformación de la cultura. 3. Generar y potenciar las competencias de cada empresa para conseguir su desempeño máximo. 4. Reforzar la empatía entre la cultura organizacional y la personalidad del colaborador, a través de la creación de un plus personalizado de vida y carrera.</p> <p>RECURSOS CLAVE </p> <p>Oficina Equipo de cómputo Móvil Ej. telefónico Ej. de especificación Papelería Desarrollo de internet Conocimiento en manejo de crisis</p> <p>Conocimiento social Maestros Psicólogos Personal de cuentas Diseño gráfico Marcaólogo Coach Ejecutivo Líneas de crédito</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <p>El Infiltrado</p> <p>Personas que se infiltran en las organizaciones para conocer y entenderlas profundamente.</p>	<p>RELACION CON CLIENTES </p> <p>Asistencia personal: Cada empresa tiene objetivos, misiones y problemáticas diferentes por lo que la atención será especializada.</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES </p> <p>Segmentado: empresas mexicanas privadas con finalidad lucrativa que sufren problemáticas como boicot interno, alta rotación de personal y baja de productividad, medianas y grandes, en decena de 50 a 250 empleados ubicadas en la Ciudad de México y Área Metropolitana. Para representar a las empresas se contactarán directivos, líderes o área de recursos humanos, que se contemplen como clientes o compradores.</p> <p>CANALES </p> <p>Indirecto Empresas Maestros Área de recursos humanos C-Level Revistas Periodicos LinkedIn Transporte público Sitios (femas y eventos) Buzones Spot radio</p> <p>Directos Maestros <i>Insiders</i> Consultores Brombolol Papelería Internet Firma de mail Página web Manual de cultura Video Newsletter</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES </p> <p><i>Value-Driven</i> El proyecto cuenta con alto grado de personalización, por lo que a estructura de costos será variable. Cada proyecto tendrá problemas y soluciones diferentes. Sin embargo, también habrá procesos que se repiten y nos darán los costos fijos: Empresas, Comunicación, Red social Línea telefónica, Desarrollo, Revista Gestión y logística, Evemos</p>		<p>FUENTE DE INGRESOS </p> <p>Reata del servicio</p> <p>Se obtendrán ganancias por cada colaborador que entre al programa. El programa más básico tendrá una duración de 2 meses. El precio por persona incluya investigación, 18 horas de capacitación, 18 horas de coaching o capacitación individual y 2 Infilados, con un máximo de cinco empleados para iniciar el programa.</p>		

Figura 1. BMC

SEGMENTO DE MERCADO

El proyecto será (B2B), se persiguen dos tipos de *target*: (1) *Segmentado*: empresas mexicanas privadas con finalidad lucrativa que sufren problemáticas como boicot interno, alta rotación de personal y baja de productividad; medianas y grandes, es decir, de 50 a 250 empleados ubicadas en la Ciudad de México y Área Metropolitana. Para representar a las empresas se contactarán directivos, líderes o área de recursos humanos, que se contemplan como clientes o compradores. (2) *Diversificado*: colaboradores de la empresa que serán los consumidores, hombres y mujeres de 18 a 65 años económicamente activos, empleados de las empresas que se perciben como personas únicas con objetivos, metas y aspiraciones particulares; bajo la escala de la AMAI [15], son individuos con un NSE aproximado entre D a C+.

PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor se clasifica como personalizada [14] actúa como diferenciador, nombrada “*El Infiltrado*” se desarrolla a partir del objetivo número uno del proyecto. ¿Cómo desarrollar un método de investigación que nos permita conocer las problemáticas que ocurren en cada empresa? ¿Cómo reforzar la empatía entre la cultura y la personalidad del individuo? ¿Cómo romper la barrera de la desconfianza? Para conocer las necesidades específicas de nuestros colaboradores, se propone infiltrarse en la organización con el fin de detectar *insights* de los empleados y problemáticas reales específicas de cada organización que normalmente no serían expuestas, observadas desde una

perspectiva interna, que permita identificar las fallas de la compañía y su problemática, así como las aspiraciones y motivaciones de las personas que la integran. Infiltrarse en la organización es el punto de partida del proyecto y consta de cuatro fases que componen el plan estratégico. *Fase uno*: comienza con un miembro muy importante, el protagonista del proyecto de investigación *el infiltrado* o *mystery employer*; cuyo objetivo es actuar como un colaborador más de la empresa, para conseguir una investigación basada en experiencias reales de la interacción empleado infiltrado-empleado real. Como resultado una visión con una perspectiva diferente de la cultura organizacional, de esta forma se evitarán los medios convencionales de investigación, donde usualmente se hacen entrevistas y encuestas donde generalmente solo se obtienen falacias, chismes o juicios de valor que llevan a conclusiones erróneas. Otro miembro primordial en la primera fase de investigación será *mystery customer* o cliente infiltrado que otorgará una visión externa de los empleados y su comportamiento con clientes. Con la estrategia planteada y la propuesta de valor se desarrolla la marca nombrada “*Insider*”, término inglés que se traduce al español como miembro aceptado en un grupo que tiene acceso a información confidencial. La marca pretende otorgar soluciones a las empresas con base en diversos métodos de investigación que lograran resultados específicos con una visión interna y externa de la problemática. Al conocer los *insights* de los colaboradores, se podrá dictar un diagnóstico de la situación real y actual de cada empresa. Para profundizar en la investigación se implementa el método *shadowing*, que consiste en seguir o acompañar al usuario mientras realiza una acción, es decir, acompañar al empleado en su experiencia, sin que se percate de la presencia del investigador. Utilizando esta técnica podremos detectar lo que se dice en los pasillos del corporativo o simplemente observar la interacción de los colaboradores sin intervenir. Por último, se buscará re-contacto con ex empleados para conocer los motivos de su salida y su visión sobre la compañía. Posteriormente utilizaremos métodos más convencionales como visitas y entrevistas a profundidad, sin embargo, al tener un antecedente con los infiltrados tendremos una ventaja que nos permita analizar las entrevistas desde otro punto de vista. Con base a las conclusiones de la investigación podremos desarrollar una estrategia que afecte de lo general a lo particular al corporativo, es decir, se abordará el proyecto con enfoque en los tres activos más relevantes; la cultura de la organización, los equipos de trabajo y los colaboradores.

CANALES

La marca *Insider* contará con canales directos e indirectos; debido al tipo de proyecto necesitamos un contacto cercano con el cliente para poder obtener un análisis profundo, por lo que se contará con colaboradores denominados *insiders* que serán el principal canal : consultores, maestros, coachs, psicólogos e infiltrados, quienes entregarán la propuesta de valor a los clientes. Durante el proceso de transformación de la cultura se desarrollará material para reforzar la nueva visión y misión de la empresa con canales directos adicionales como manual

de cultura, *newsletter*, comunicación interna, talleres, videos, etcétera; dichos canales permanecieran incluso post-contratación del servicio. Durante la contratación del servicio se realizarán informes mensuales con los resultados obtenidos. Los canales indirectos funcionarán como puntos de contacto para atraer a nuestras audiencias utilizaremos revistas, periódicos, stands en ferias y eventos, publicidad en transporte público, Likedin, spots de radio y *banners*.

RELACIONES CON CLIENTES

La relación con el cliente será del tipo *asistencia personal* debido a que cada empresa presenta una cultura distinta con objetivos, motivaciones y problemáticas diversas por lo que no es posible tener un proceso genérico para resolver de la misma forma a todos los clientes por lo que se propone una atención especializada.

FUENTES DE INGRESOS

Se obtendrán ganancias por cada colaborador que participe en el programa. El programa más básico tendrá una duración de tres meses; el precio por persona incluirá investigación, 18 horas de capacitación, 18 horas de *coaching* o capacitación individual y dos infiltrados, con un mínimo de participación de por lo menos cinco empleados.

RECURSOS CLAVE

Para el desarrollo de *Insider* necesitaremos diversos tipos de recursos (1) *Físicos*: instalaciones, mobiliario, equipo de cómputo, equipo telefónico y papelería. Con el fin de generar un espacio óptimo donde nuestro equipo pueda establecerse y tenga un ambiente favorable para obtener el máximo desempeño. (2) *Intelectuales*: Desarrollo de marca, conocimiento social, conocimiento en manejo de crisis, *coaching*, conocimiento en derecho laboral; los temas que podemos encontrar pueden ser sensibles y debemos visualizarlos de una forma objetiva sin hacer juicios de valor o favoritismos. (3) *Humanos*: Para el desarrollo integral del proyecto se necesita un equipo multidisciplinario de maestros, psicólogos, *coachs*, abogados, personal de cuentas, mercadólogos y diseñadores gráficos. (4) *Financieros*: Para llevar a cabo el proyecto necesitaremos efectivo y posiblemente abrir una línea de crédito en el banco.

ACTIVIDADES CLAVE

Contamos con cuatro actividades clave para cumplir los objetivos deseados, para ejemplificarlas se desarrollaron cuatro fases, comenzando por una investigación y posteriormente transformando a la empresa de lo general a lo particular, es decir, enfocándonos en la cultura organizacional, posteriormente en equipos de trabajo y finalmente en el colaborador: (1) Investigación a profundidad de la cultura laboral de la empresa determinada. Utilizando metodologías de diseño centrado en el usuario y *design thinking*. (2) Co-creación y transformación de la cultura con base a los doce componentes generadores de *engagement*. Con el fin de diseñar una cultura centrada en el talento y el negocio. Los componentes generadores de *engagement* [16] están basados en factores que crean un ambiente ideal para desarrollarse profesionalmente. Incluyen factores tangibles y básicos como el espacio o mobiliario hasta factores

intangibles y emocionales como el orgullo o reto que representa el empleo. Encuentra los doce factores con su descripción en el apartado de conceptos básicos (sección 1, página 2). Posteriormente se diseñará la misión, visión y valores que le den una nueva dirección al corporativo. Posteriormente crear una guía de cultura, un documento que se desarrolla combinando los *insights* y valores definidos de la empresa, esto similar a un reglamento, que en lugar de estar enfocado en responsabilidades y obligaciones, sea en función a valores y conductas que definan a los colaboradores de cada empresa. (3) La tercera fase del proyecto está dirigida a los equipos de personas que integran la organización. El objetivo es generar y potencializar las competencias de cada equipo para conseguir su desempeño máximo, con el fin de que los integrantes después del programa puedan complementarse y apoyarse mutuamente en distintas áreas de experiencia. Se desarrollan talleres de orientación donde se definen roles, clarificación de metas y funciones. Convivencias para propiciar la confianza y planes de contingencia. (4) La última etapa esta direccionada al colaborador con el objetivo de reforzar la empatía entre la cultura organizacional y la personalidad del individuo, a través de la creación de un plan personalizado de vida y carrera para cada trabajador (a corto, mediano y largo plazo). El plan de vida incluye temas de salud, crecimiento y prospectiva, se busca conseguir un objetivo entre las metas profesionales y personales del individuo. Si se desea que el colaborador llegue a su máximo potencial necesita estar saludable. En esta etapa habrá reuniones de retroalimentación de desempeño, *coaching* y talleres.

ASOCIACIONES CLAVE

Al tener un sistema tan flexible y diseñado a partir de las necesidades específicas de cada compañía se propone contar con un catálogo de colaboradores, *freelancers*, que nos permitan tener al alcance un equipo multidisciplinario que se adapte y se forme a partir de las necesidades de los clientes; con el objetivo de diversificar los servicios ofrecidos.

ESTRUCTURA DE COSTES

Se desarrolló un estudio financiero del proyecto para determinar la viabilidad, se define calcular una inversión semifija y diferida dividida en las siguientes áreas de la empresa: (1) *Área de ventas*: responsable de la consultoría de clientes y nuevos negocios, (2) *Área de capacitación*: responsable de la coordinación de *insiders* y equipo multidisciplinario. (3) *Área administrativa*, responsable de la administración de los recursos financieros de la empresa. Además de capital de trabajo de investigación por seis meses en el desarrollo de marca. Se concluye necesaria un inversión inicial de \$1,011,300.00 pesos mexicanos contemplando una demanda de 160 personas capacitadas el primer año calculando costos de renta, equipo de oficina, cómputo, licencias de software, gastos de constitución, consumibles, servicios, mantenimiento, limpieza, depreciación y amortización. Con un costo del servicio por persona que entre al programa de \$4,650.00 pesos mexicanos, cada servicio tiene una duración de dos meses incluye investigación, dieciocho horas de capacitación grupal, dieciocho horas de capacitación individual, dos

insiders (mystery customer y mystery employer) con un mínimo de cinco empleados para iniciar el programa. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es del 72% con una recuperación de la inversión calculada en 1.5 años.

IV. BENEFICIOS ESPERADOS

El proyecto promete ofrecer a las empresas beneficios tangibles como aumento de la productividad, disminución de rotación de personal en un corto plazo. Es decir, de cinco meses a un año dependiendo el caso específico. Se utilizan indicadores clave de desempeño para medir la efectividad del programa. (1) *Net Promoter Score* (NPS), herramienta que propone medir la lealtad de los usuarios de una empresa basándose en las recomendaciones. NPS colaborará a medir el *engagement* de nuestros empleados. (2) Índice de productividad, consecuencia del rendimiento laboral que es la relación entre objetivos, metas o tareas alcanzadas y el tiempo que se ha necesitado para lograrlo. Se analiza el índice de productividad comparando con antes y después de la implementación del programa. (3) Índice de rotación de personal, si el valor es muy alto en un rango corto de tiempo, el indicador mostrará que los empleados no están generando suficiente nivel de *engagement*. La rotación constante de empleados es muy costosa debido al tiempo que la empresa tiene que invertir en capacitar a un colaborador nuevo para que cumpla el perfil completamente. (4) *Trust Indicator*, la confianza se puede medir estadísticamente, es una variable dependiente del rol que desempeña la persona en el equipo, la capacidad en el rol y la comunicación (la calidad de las relaciones de unos con otros).

V. CONCLUSIÓN

El trabajo forma parte del sentido personal de la vida de los individuos, por lo que siempre se buscará un empleo que aporte inspiración, un sentido de que la tarea que se desempeña es suprema y forja una identidad extraordinaria que dará la oportunidad al individuo de alcanzar la grandeza y el progreso continuo. Los empleadores al reconocer el sentido existencial del empleo en la vida de los colaboradores harán un esfuerzo por estimularlos [13]. En el pasado un plan de carrera y un buen salario era suficiente para que los empleados permanecieran años en un mismo empleo; hoy los colaboradores buscan mucho más; individuos que anhelan elevar su sentido de identidad, tener la sensación de que son parte integral del éxito de la compañía y a la par desean formar una familia, aumentar sus estudios, tener un cuerpo saludable y ser parte de un grupo de amigos. Más que un plan de carrera, buscan un plan de vida que les permita dar sentido a su existencia con un equilibrio en su vida personal y profesional siempre buscando el progreso. Las empresas invierten tiempo, esfuerzo y dinero en capacitar al personal. Es muy complicado encontrar a un candidato ideal que cumpla el perfil de puesto, que exige capacitación, experiencia, disposición y compromiso. Sin embargo, la rotación de empleados cada vez aumenta en el país porque los trabajadores no desarrollan suficiente *engagement* por sus empleos. Las nuevas generaciones constantemente cambian de empleo sin desarrollar la experiencia necesaria, los inspiran los emprendedores porque se observa que trazan un

camino propio para la evolución de su identidad [8]. Todos desean que su trabajo los encamine a un objetivo mayor, para no estancarse en una posición a lo largo de su vida.

Se necesita una mayor comprensión con un cambio en las empresas y en los trabajadores, que sólo se puede generar a través de la empatía para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social continuo, las organizaciones requieren empleados motivados y psicológicamente sanos. El proyecto "*Calidad de vida a través del empleo*" busca nuevas alternativas para mejorar la experiencia de los colaboradores percibiendo al trabajo como parte de su vida y no ajeno a ella, para así conseguir su máxima productividad y efectividad generando ganancias para el negocio. Se busca cambiar los paradigmas de la industria donde la palabra "asalariado o empleado" es considerada un insulto o sinónimo de conformidad, el ambiente laboral puede crear la sensación y la motivación de que el colaborador puede aspirar a crecer y escalar no sólo en jerarquía si no en conocimientos. El proyecto tiene un carácter social ya que el trabajo es una oportunidad para cambiar nuestra comunidad desde la labor individual, cambiando una industria se puede conseguir cambiar el país, utiliza el inmenso potencial de la creatividad para crear un impacto social positivo en el mundo [12].

SOBRE LOS AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento al Mtro. Javier Pons Flores, así como al Mtro. Alberto Leduc Anaya y a la especialista María del Carmen Zaldívar por su asesoría en la conceptualización, desarrolló y estrategia del proyecto de principio a fin.

REFERENCIAS

- [1] Blog de Lengua, 2007-2018 [Consulta 16 de diciembre 2017] Disponible en : <https://blog.lengua-e.com/2008/etimologia-de-trabajo/>
- [2] Real Academia Española, Trabajo [En línea] Madrid [Actualizado 2017] [Consulta 10 de septiembre 2018] Disponible en : <http://dle.rae.es/?id=aBuhX28>
- [3] Emprende pyme, 2016 [Consulta 1 de junio 2017] Disponible en : <https://www.emprendepyme.net/derechos-y-obligaciones-de-trabajadores-y-empresario.htm>
- [4] Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2018 [Consulta 13 mayo 2018] Disponible en : <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/empleo/>
- [5] El Financiero, 2018 [Consulta 20 de octubre 2017] Disponible en : <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/en-mexico-55-de-horas-dedicadas-al-trabajo-contribuyen-a-economia>
- [6] OCDE, 20018 [Consulta 7 de agosto 2017]
- [7] Gallup, 2018 [Consulta 20 de octubre 2017] Disponible en : <http://www.oecd.org/statistics/Better-Life-Initiative-country-note-Mexico-in-Espagnol.pdf>
- [8] C. Rapaille, "*El código cultural*", España, Editorial Norma, 2007.
- [9] E. Hallowell, "*Shine*", Estados Unidos, Harvard Buisness School, 2011.
- [10] Achor, S. "The Happiness Advantage". Estados Unidos, Crown Buisness O.C.Tanner Company, 2010.
- [11] E. Roscam , "*Brand Driven Innovation*" Estados Unidos, Ava Publishing, 2010.
- [12] Interbrand, "Living Quadrant", Londres, Premier Books, 2003
- [13] Stacey R. "*Complex Responsive Processes in Organizations*", E.E.UU. , Routedge, 2001 .
- [14] Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. E.E.U.U.A.A: John Wiley and Sons
- [15] AMAI, Niveles Socioeconómicos, [Online], México: AMAI, 2018. Recuperado de: <http://www.amai.org/nse/>
- [16] DO, "I Love My Work", [Consulta 16 de febrero 2018] Disponible en : <http://www.hdo.company/ilovemywork/>
- [17] Ling, D. "Complete Design Thinking Guide for Professionals", 2015.
- [18] Vázquez, C. & Hervás, G. "*Psicología Positiva Aplicada*" España, Biblioteca de Psicología Desclee de Brouwer, 2008.