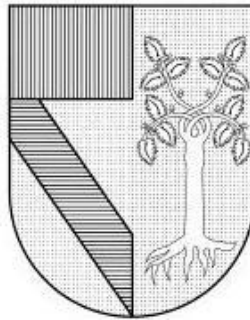


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN

POSGRADO



“Condiciones laborales en agencias de comunicación / relaciones públicas de México: una exploración hacia sus condiciones, retos y oportunidades”

ESTUDIO DE CASO

QUE PRESENTA

SANTIAGO DÍAZ-DOPAZO DOMÍNGUEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

DIRECTORA DEL CASO:

Dra. Claudia Ivett Romero Delgado



Índice General

1. Resumen	3
2. Introducción	3
3. Objetivo.....	6
4. Estado de la Cuestión.....	6
5. Las agencias de Relaciones Públicas como lugares de trabajo	8
6. Aproximación metodológica	12
7. Resultados.....	13
8. Conclusiones	22
9. Anexos.....	24
10. Referencias.....	27



1. Resumen

México ha consolidado y hecho crecer – durante los últimos años- el negocio de las agencias de comunicación y relaciones públicas, algo que se ha manifestado con la presencia de agencias con trayectoria internacional y la aparición anual de nuevos actores. A pesar de ser un negocio maduro y en constante desarrollo, las agencias representan un espacio de trabajo con muchas áreas de mejora para su fuerza laboral, misma que generalmente se basa en personas jóvenes: condiciones de trabajo abusivas, falta de separación entre vida personal y laboral, carencia de prestaciones, sueldos bajos, y pocas oportunidades de desarrollo. Es bajo este contexto que el presente trabajo busca brindar luz sobre esta situación, para reconocer malas prácticas y, con ello, generar reflexión que ayude a que las agencias se conviertan en lugares de trabajo mucho más interesantes para sus empleados, y de esta forma, poner fin a los altos niveles de rotación laboral, un mal endémico en estos negocios dedicados a la comunicación.

2. Introducción

México es la economía número 16 del mundo (Aguilar, 2020) y la segunda en tamaño de América Latina (Schwab, 2019). Lo anterior ha implicado la llegada continua y sostenida de compañías internacionales y la apertura de empresas nacionales de todos los ámbitos, lo que ha permitido tener un país dinámico, atractivo y con altas posibilidades de inversión y crecimiento.

Para brindar datos de contexto, y a pesar de las consecuencias económicas y sociales de la pandemia de COVID-19, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) resaltó que en México, durante el 2020, nacieron 619 mil 433 unidades económicas (Villanueva, 2020). Por otro



lado, México fue el noveno país del mundo que recibió mayor cantidad de inversiones extranjeras durante 2020, lo que representó una mejoría respecto al décimo cuarto lugar que se obtuvo en el ranking de 2019, de acuerdo con un reporte de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (Usla, 2021).

Ante este escenario, los servicios de agencias de relaciones públicas y comunicaciones se han convertido en algo relevante – aunada a la creciente importancia estratégica de los intangibles - y de mayor demanda. De igual forma, hay que resaltar que muchas empresas tienen como centro de operaciones para América Latina sus oficinas corporativas ubicadas en la Ciudad de México – Miami y Colombia también son destinos populares-, como es el caso de empresas como BIC, Walmart, Dow Chemical o 3M. En ese sentido, y con datos anteriores a la pandemia, el sector de las relaciones públicas en el país facturó alrededor de 11 mil millones de pesos en 2019, de acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de Profesionales de las Relaciones Públicas (PRORP) (Cara, 2020).

En este ecosistema de agencias, existen tres diferentes tipos de negocios:

- **Subsidiarias internacionales:** Estas agencias, con un estilo de operar más centrado en la consultoría, y con una serie de servicios integrales y de alcance regional en América Latina, incluyen las oficinas locales de empresas como BCW, Edelman, LLYC, Porter Novelli, Atrevia, Jeffrey Group, Fleishman Hillard, Ágora, entre otras.
- **Agencias mexicanas de larga tradición:** Si revisamos el último ranking de la revista especializada Merca 2.0 sobre las mejores agencias de relaciones públicas en México (2021), nos podremos encontrar que, del top 10, cinco son nacionales: Zimat Consultores, Eureka & Co, Extrategia Comunicación y Medios, Another Company, y Dickins & Asociados. Todas estas agencias cuentan con años de experiencia en México, han tenido



un crecimiento sostenido, y tienen una cartera de clientes que incluyen varias marcas populares, como: Constellation Brands, Bimbo, McDonalds, Instagram, Mercado Libre, Adidas, Lego, entre otras.

- **Agencias boutique:** Recientemente, se han abierto muchas de estas agencias, mismas que son pequeñas y sumamente especializadas para un sector o tipo de cliente en específico: turismo, moda, videojuegos, entre otros. De igual forma, sus servicios también son muy acotados y se enfocan en temas de *influencer marketing*, *branding*, posicionamiento corporativo, etcétera.
- **Hombre agencia:** Profesionales independientes que debido a diferentes factores, como años de experiencia y relaciones con diferentes clientes, deciden trabajar por su cuenta y realizar proyectos bajo un formato de *freelancer*.

De este ecosistema de agencias de relaciones públicas y servicios de comunicación, la experiencia de la mayoría (81%) es de entre 10 y 20 años: 8% creadas en los 80's, 26% entre 1991 y 1995, 15% entre 1995 y 2000, 40 % entre 2000 y 2005, 11% entre 2005 y 2010 (Rebeil, Arévalo, & Lemus, 2011). Por otro lado, y de acuerdo con un estudio reciente de PRORP, el 82% de las agencias nacionales mantiene algún tipo de relación con una agencia de RP de otro país (Rebeil, Arévalo, & Lemus, 2011). Además, el crecimiento de esta industria ha sido alcista durante los últimos años, especialmente con la llegada del Siglo XXI: para 1987, había sólo seis agencias de Relaciones Públicas en México, pero en 2002 ya eran 40, 90 en 2006, 132 en 2008 y 159 en 2009 (Rebeil, Arévalo, & Lemus, 2011).



3. Objetivo

Determinar las razones y condiciones que provocan que exista una alta rotación entre jóvenes profesionistas en las agencias de comunicación y RP en México. De esta forma, y a través de la investigación y evaluación de los resultados, se podrían desarrollar mecanismos y cambios que atajen esta rotación y hagan de las agencias lugares más sólidos y de mayor interés para la fuerza laboral mexicana.

4. Estado de la Cuestión

Sin entrar mucho en detalles, pero para dimensionar que México también es un país de larga tradición e hitos en las Relaciones Públicas y la comunicación, daremos un breve recorrido histórico. En ese sentido, uno de los primeros indicios del nacimiento de la profesión y de la industria localmente se da en la década de 1930, con la llegada de Pan American Airways y la creación del primer departamento de relaciones públicas (Mayorga & Turincio, 2020).

Por otro lado, y durante el Siglo XX, una figura importantísima para el desarrollo de la profesión fue Federico Sánchez Fogarty, quien, en 1923, funda la Asociación Nacional de Publicistas, uno de los primeros esfuerzos por organizar a los profesionales de la comunicación. Posteriormente, ocupó un sin número de cargos, como asesor en Relaciones Públicas de diferentes cámaras industriales y fue fundador de la Public Relations Society of America (Mayorga & Turincio, 2020).

La primera agencia en el país fue la Agencia Mexicana de Relaciones Públicas fundada justamente por Sánchez Fogarty en 1945, centrada en organizaciones industriales mexicanas; la segunda fue Relamex, fundada por esa misma época y enfocada en empresas estadounidenses con



presencia en el país (Watson, 2014). Por otro lado, la primera agencia internacional en abrir fue Grupo GCI, una subsidiaria de la agencia basada en Nueva York, Grey, en 1981; le siguieron Burson – Marsteller y Manning Selvage & Lee (Watson, 2014). Cabe resaltar que uno de los grandes catalizadores de la irrupción de agencias extranjeras fue el NAFTA “Dadas las expectativas generadas por el TLCAN, grandes consultoras de relaciones públicas internacionales se asociaron con firmas mexicanas o abrieron sus propias oficinas para atender la creciente demanda de los servicios generados por la influencia de empresas extranjeras” (Watson, 2014).

Con respecto al ámbito de gobierno, las relaciones públicas inician en 1931, en el periodo presidencial de Pascual Ortiz Rubio, cuando la Secretaría de Gobernación estuvo a cargo del general Lázaro Cárdenas del Río, y se crea la primera unidad encargada de la difusión de información pública. Ya para 1938, y durante la gestión presidencial de Cárdenas, es cuando se abre el primer departamento de prensa y la Dirección General de Información, encargada de las funciones de relaciones públicas (Mayorga & Turincio, 2020).

Finalmente, en el ámbito académico, los estudios de Periodismo, Ciencias de la Comunicación, y Relaciones Publicas han estado disponibles en las universidades mexicanas, desde 1949 ,1960, y 1976, respectivamente (Corella, Arévalo-Martínez, & Legaspi, 2011). Actualmente, se puede estudiar la carrera de comunicación y se ofrecen programas relacionados en más de 1000 universidades e instituciones (Watson, 2014). De acuerdo con el ultimo ranking de Reforma, las cinco mejores universidades para hacerlo en el país son: la Universidad Panamericana, la Ibero, el Tec de Monterrey, la Universidad Anáhuac y la Universidad Nacional Autónoma de México (Mextudia, 2020).

Esta realidad positiva para la comunicación en el país también se ve reflejada en el ámbito de los medios, con publicaciones especializadas en el mundo del marketing, la publicidad, y la



comunicación corporativa, como es el caso de Merca 2.0, Revista NEO, Informa BTL, o Roast Brief; además, existen organizaciones que aglutinan a profesionales de la comunicación, como la AMCO (Asociación Mexicana de Comunicadores), la PROROP (Asociación Mexicana de Profesionales de las Relaciones Públicas) o la PROCAB (Asociación Nacional de Profesionales del Cabildeo y Asuntos Públicos).

Como podemos constatar con la información compartida anteriormente, México es un país en crecimiento y profesionalización de la industria de la comunicación, con importantes logros durante los últimos años, pero muy alejada de otros mercados de habla hispana como España. Esto ha incidido en que la carrera de comunicación sea una de las 15 licenciaturas más demandadas en el mercado laboral en México, posicionándose en el lugar número 11, por arriba de Turismo y por debajo de Medicina (Mextudia, 2020). A la par de la demanda, el crecimiento de las agencias ha sido exponencial, como ya hemos visto, y la constante transformación de los negocios, hacia un ámbito más digital, dinámico y que abraza los intangibles, ha requerido que muchas empresas busquen consultoría especializada en temas de comunicación.

5. Las agencias de Relaciones Públicas como lugares de trabajo

Ahora bien, y de acuerdo con la experiencia del propio autor -además de opiniones de colegas y compañeros de profesión- las agencias de comunicación en México se enfrentan a varios retos fundamentales para crear un espacio de trabajo amigable, positivo y que implique una seria apuesta de desarrollo profesional para los jóvenes comunicadores. Algunas de los puntos que más se señalan son los siguientes:

- Sueldos bajos.



- Pocas oportunidades de crecimiento / plan de carrera.
- Cultura *workaholic*.
- Nulo respeto por separación entre vida laboral y personal.
- Malos tratos de superiores.
- Falta de prestaciones / beneficios laborales.
- Modelo de *outsourcing* para contrataciones.

Todos los puntos señalados anteriormente reducen la posibilidad de generar *engagement* entre los jóvenes profesionistas y las agencias, lo que provoca que la rotación laboral sea sumamente alta, lo que desencadena:

- Renunciar a su trabajo.
- Búsqueda proactiva a de otros espacio de trabajo, generalmente en corporativos, donde los horarios, condiciones laborales, prestaciones y sueldos generalmente son superiores.
- El brinco a otra agencia que tenga mejores condiciones laborales, clientes más interesantes, o un mayor caché.

El *engagement* es un término con muchas y distintas acepciones y del cual se podría escribir un libro entero con respecto a sus diferentes definiciones. Buscando no ser extensivos, y después de consultar diferentes lecturas, dos definiciones que me parecen completas son las de “compromiso que tienen los colaboradores con la organización, y con el trabajo en sí mismo” (Bosch, Morgado, & Riumalló, 2021), entendiendo el compromiso como “un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por la energía, dedicación y absorción” (Bosch, Morgado, & Riumalló, 2021). O la definición de “un estado mental, psicológico, afectivo-cognitivo, que se caracteriza por el esfuerzo, entusiasmo, energía y pasión (...) como una metáfora



en la que una organización logra capturar las manos, cabeza y corazón de sus empleados” (Mendoza & Mejía, 2016).

En efecto y para lograr el *engagement*, es importante cumplir de forma positiva con diferentes condicionantes que abonan al estado de ánimo de la fuerza laboral y que tiene una relación directa con los resultados, productividad, y reputación de las empresas. Algunos de estos condicionamientos son (Mendoza & Mejía, 2016):

- Vigor: altos niveles de energía, resistencia mental y deseos de invertir esfuerzos en el trabajo.
- Absorción: estado de concentración y sensación de felicidad en relación con el trabajo realizado.
- Dedicación: La “entrega” está compuesta por la alta implicación, compromiso laboral y sentimientos de significación del trabajo.

Como comenté anteriormente, tener indicadores positivos en estos condicionantes sirve para desarrollar compañías de alto impacto, generadores de resultados y con un alta estima por parte de los empleados. De acuerdo con un estudio de Gallup, donde se exponen diferentes cifras de indicadores que están relacionados con un alto nivel de *engagement* laboral, las ventas de las empresas aumentaron alrededor de un 15% y el absentismo laboral disminuyó en un 70% (Gallup, 2020)

Reconociendo el valor del *engagement* para el éxito y fidelización de los empleados de una empresa, y examinando que en las agencias de comunicación en México esta es una asignatura pendiente -especialmente entre los jóvenes ejecutivos- y que causa un importante margen de



rotación laboral, este trabajo buscará reconocer el sentir de los empleados jóvenes en agencias de comunicación y relaciones públicas en México.

Por medio de un cuestionario, se buscará dilucidar el sentir de empleados de agencia respecto a su trabajo, su empresa, y determinar el nivel de su *engagement*, para de esta forma saber reconocer omisiones, malas prácticas y encontrar áreas de oportunidad y mejora para las agencias de comunicación en el país.

Parte de las preguntas de este cuestionario están fundamentadas por los “*12 Elements of Employee Engagement*” (Gallup, 2020). Tomando en cuenta las necesidades de una agencia de comunicación, y su giro de negocio, algunas de las preguntas fueron inspiradas por los siguientes elementos:

- Sé lo que se espera de mi en el trabajo – Expectativas laborales.
- En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo – Reconocimiento laboral.
- En el trabajo, mis opiniones parecen contar – Intercambio y aceptación de ideas.
- Mi supervisor parece preocuparse por mí como persona – Empatía.
- La misión o el propósito de mi organización me hace sentir que mi trabajo es importante – Relación con valores personales.
- Este último año, he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer – Desarrollo y carrera profesional.



6. Aproximación metodológica

Se mandó un cuestionario de 30 preguntas a 53 profesionales que trabajan en un agencia de PR / comunicación o que han trabajado en una empresa de este tipo en algún momento de los últimos dos años.

El cuestionario constó de 4 secciones, cada una con sus reactivos referentes:

- **Información de referencia – perfil del entrevistado (7 preguntas):** Ayuda a crear el *background* y delimitación de los encuestados en cuestiones como edad, carrera universitaria o puesto laboral que desempeñan.
- **Engagement con respecto a su trabajo en agencia (12 preguntas):** Serie de preguntas dirigidas a reconocer el sentir de los encuestados con su labor de agencia, tomando a consideraciones temas como sueldo, relación con superiores, crecimiento, balance vida - trabajo, felicidad laboral, entre otros.
- **Preguntas de acuerdo con la metodología *engagement rate* de Gallup (6 preguntas):** Esta sección ahonda en lo planteado anteriormente, pero tomando como referencia varios de los puntos que Gallup usa en su estudio de *engagement*, enfocando en cuestiones como: reconocimiento, misión / visión de la empresa y su resonancia en el encuestado, crecimiento profesional, entre otros.
- **Insights de mejoras (5 preguntas):** Esta última sección busca entender lo que debería cambiar para mejorar la experiencia laboral en una agencia de PR / comunicación en México.

El tratamiento de la información es mixto, tanto cuantitativo como cualitativo, con el objetivo de no solo presentar afirmaciones y negativas hacia las preguntas del estudio, sino frases y



opiniones que brinden mayor riqueza y un mayor panorama. En ese sentido, la presentación de los resultados que se dará a continuación tendrá una perspectiva no puramente numérica, sino también que destacará los resultados más interesantes de acuerdo con lo vertido por los encuestados, mismos que por cierto, fueron anónimos. Intercalados en la exploración de los datos, también se darán comentarios personales del autor que considere pertinentes compartir para dar mayor peso a X o Y descubrimiento.

7. Resultados

Se comenzó delimitando algunos rasgos de los encuestados, para tener una visibilidad sobre las características de la muestra. De esta forma, el 62% de los encuestados tiene una edad de entre 22 y 29 años, el 32% de entre 30 y 39 años, y tres personas tienen arriba de los 39, (dos de 40 y uno de 41 años).

Con respecto a su formación académica, el 52% tiene estudios universitarios de comunicación, el 7% de relaciones internacionales, el 11% de periodismo, 9% mercadotecnia, 5% relaciones públicas, 3% en Imagen Pública, 3% en ciencias políticas y 3% en finanzas y economía.

Ahora bien, y dando paso a reconocer ya temas directamente relacionados con las agencias, el 56% de los entrevistados labora en una subsidiaria de una agencia internacional no mexicana, el 28% trabaja en una agencia independiente mexicana y el 13% ha trabajado tanto en subsidiarias como en agencias nacionales.

En este tipo de negocios, los nombres de los puestos y sus responsabilidades llegan a cambiar mucho entre una y otra agencia por lo que para evitar perdernos en un ir y venir, nos centraremos en el nivel de *seniority* que se tiene: a nivel Jr son un 13% de los encuestados, a nivel



intermedio -antes de llegar a ser senior, pero ya no siendo Jr.- son un 41%, a nivel senior son un 20% y el 20% restante ocupa posiciones gerenciales o directivas.

En relación con las condicionales laborales, solo un 22% no cuenta con prestaciones y otras amenidades en su trabajo. Por otro lado, el 15% de los encuestados no son parte de una nómina, y se desempeñan bajo otro régimen como honorarios o *freelancer*.

A nivel sueldo, el 53% está en desacuerdo con lo que gana, especialmente a la hora de comparar el monto con el tiempo / esfuerzo que se dedica. Para la otra mitad, su sueldo es bueno y justificado por diferentes razones como:

- “Siento que puede ser un poco más pero no me quejo tanto, la verdad. Se compensa con las prestaciones de alguna manera”
- “En general pienso que los trabajos de comunicación no son muy bien pagados, sin embargo, las prestaciones que me dan en mi empresa son bastante buenas comparadas con el que ofrecen en otras agencias. Además, por lo mismo que mencionaba del crecimiento rápido que he tenido, considero que para mi experiencia y edad es bueno”
- “Creo que es un modelo de negocio que tiene que evolucionar, pero no creo que los sueldos dependan por completo de la dirección general de la agencia. Me parece que son muchos factores en ese mercado que afectan sueldos, igualas, costos, etc”

Con respecto a su apreciación positiva y felicidad con su trabajo en agencia, el 62% se siente feliz con su trabajo, resaltando de valor como el giro/nivel de los clientes, la creatividad que se puede realizar en el día a día, la oportunidad de laborar con diferentes sectores e industrias, y el dinamismo del trabajo, al siempre estar en constante cambio y que “ningún día sea igual”. El 22% restante se muestra en una posición intermedia, ya que les gusta parcialmente su trabajo pero



identifican factores de peso que hacen que no sea un lugar óptimo, como la falta de balance entre vida personal y laboral, poca remuneración, falta de planes de carrera, y cargas de trabajo abusivas.

Dos comentarios valen mucho la pena de este apartado:

- Uno menciona a su trabajo como ingrato: “hay muchas ventajas pero lo considero un puesto muy "ingrato": es difícil ver el impacto de mi trabajo reflejado en la sociedad y el reconocimiento se lo llevan otros, no yo”
- Otro encuestado menciona lo siguiente: “Creo que las agencias, sobre todo las internacionales, son una buena plataforma para llegar a corporativos (marcas) que sean una mejor oportunidad para trabajar en el mundo de la comunicación. Creo que más que la agencia depende de los clientes y el equipo de personas con las que se trabaja lo que puede influir en si eres feliz o no en tu trabajo”

Finalmente, el 15% se mostró de plano totalmente infeliz con su trabajo de agencia debido a cuestiones de no respetar el tiempo fuera de oficina, la carga de trabajo “interminable”, y los sueldos bajos. Una persona señalaba: “No me siento del todo feliz por las condiciones laborales de la industria en general. Lo más recurrente es la carga de trabajo”

Con respecto a si han considerado cambiarse de trabajo o les gustaría hacerlo próximamente, el 77% dijo que sí. Un comentario es muy revelador, compartido por una persona que se siente cómoda y feliz con su trabajo, pero que a pesar de ello, considera que lo mejor es migrar a otro lugar: “A pesar de lo mencionado en la pregunta anterior, el ambiente puede ser muy estresante ya que tienes que tomar acción demasiado rápido y tienes que tratar con personas que no entienden necesariamente el valor de las estrategias de comunicación. Además, por el liderazgo dentro de mi área y por mi deseo de algún día estar en el departamento de un corporativo” En el siguiente reactivo, se les pregunta sobre a qué lugar de trabajo les gustaría moverse: 75% dijo que a un



corporativo, el 15% iniciar su propio negocio o irse a otro país a probar suerte, y solo el 9% comentó sobre moverse a otra agencia.

Algunas de las respuestas que se comparten sobre trabajos ideales:

- “Me gustaría trabajar directo con alguna marca. José Cuervo, Urban Decay, P&G, son empresas que me encantan por su filosofía y cultura organizacional”
- “A una empresa más estable en cuestiones de prestaciones y solidez. Podría ser a un corporativo o a una agencia internacional”
- “Me gustaría trabajar ya no en agencia sino desde el lado del cliente directamente”

Con respecto a sus previsiones para quedarse y hacer carrera en la agencia donde laboran, el 60% está de acuerdo en hacerlo. Para el 40% que no quisiera quedarse por muchos años, se esgrimen razones de mudarse a una empresa más grande o insatisfacciones en el ambiente laboral: “No. Sobre todo por las condiciones laborales. No hay contrato y por ende, no hay prestaciones.”.

Aunado a lo anterior, el 67% se siente comprometido con la misión o visión de la agencia donde laboran, ya que les gusta ser “*problem solvers*” o considerar que “la comunicación y el relacionamiento son clave para lograr ciertos objetivos en los cuales nosotros buscamos ayudar a nuestros clientes a alcanzarlos” Además, un 83% se siente comprometido con su trabajo diario.

Este compromiso por sus pendientes y labores se desmenuza en:

- “Sí, porque siempre pongo el 100% en lo que hago. Pero no lo voy a poner como prioridad antes que mi vida familiar”
- “Sí, creo que parte del compromiso que tengo con mi empresa y mi trabajo es por lo que ellos han hecho y siguen haciendo por mí. Personalmente también soy una mujer



responsable y comprometida, por lo que ambas circunstancias van de la mano con mis ideales de trabajo”

- “Sí, muchísimo, porque veía de forma tangible la importancia de lo que hacía (planes de relacionamiento, eventos, mensajes externos, campañas)”
- “Sí, los clientes son parte de tu vida. Se convierte en tú responsabilidad absoluta y te entregas muchísimo para que todo salga perfecto y logres las metas”

Referente a la carga de trabajo y el equilibrio de vida laboral / personal, en 43% considera que si existe un buen balance, con el restante 56% diciendo que no lo hay, y poniendo mucho énfasis que esto se puede recrudecer debido a las actitudes y forma de trabajar del jefe directo. Al mismo tiempo, de forma abrumadora, un 83% considera que en el ambiente de trabajo de agencia existe un alto grado de cultura *workaholic*, evidenciado por:

- “Falta de organización interna, mala comunicación en el equipo”
- “Se espera que trabajes horas extra sin remuneración y que en todo momento estés dispuesto a conectarte, incluso en fin de semana”
- “El liderazgo prioriza los resultados antes del bienestar de los colaboradores”
- “Les gusta medir el desempeño en horas dedicadas, en lugar de por resultados, con una distribución muy desigual de labores”
- O justificaciones de estas largas jornadas de trabajo con argumentos como: “creo que es una situación muy ligada a la industria en general y no a la agencia en específico. Las agencias son proveedoras de servicios (consultoría, atención a medios, etc.) y los equipos se dedican a desarrollar (contenidos, estrategias, planes). Es una industria de ejecución que requiere mucho trabajo y dedicación”



Con respecto a la relación con sus líderes directos, se deja entrever una relación buena y positiva en la mayoría de los casos, con un 75%. El porcentaje restante se basa en profesionales con una relación de regular a mala, donde el jefe directo “Puede ser un gran maestro y aprender mucho de él, pero ejerce un estilo de liderazgo muy autoritario y poco receptivo” o “Al tener tres años en la misma agencia, he tenido más de dos 2 jefes directos a lo largo de mi trayectoria ahí, y con algunos me he acoplado mejor. Precisamente mi jefa directa actual es de aquellos líderes que sí son *workaholics*, y es difícil establecer límites. Sin embargo, dentro de todo el equipo que conforma mi área, ella es la única persona con esa característica. Además, porque hace mucho *micromanagement* y no te da libertad de tomar decisiones, lo que muchas veces es necesario ya que el ritmo de trabajo es muy rápido” En la misma línea y a la pregunta expresa de “¿Tu supervisor / jefe directo se preocupa /preocupaba por ti como persona?”, un 80% respondió de forma afirmativa.

Sobre si recomendarían su trabajo actual de agencia, el 81% de los encuestados respondió de forma afirmativa, aunque con algunas consideraciones que vale la pena destacar como:

- “Sí, como un primer trabajo en últimos semestres de la carrera o recién graduados, teniendo en claro las expectativas”
- “Depende a quién se lo recomiende. Si es una persona que apenas está empezando su trayectoria profesional sí, porque es un buen lugar "trampolín" para conseguir algo mejor, de lo contrario no”
- “Sí. Es un gran lugar para empezar una carrera. Hay mucho aprendizaje y dentro de todas sus fallas es un lugar muy digno para comenzar”
- “Si, pero solo a gente joven que este muy centrado en crecer a nivel profesional. No a personas más centradas en obtener un balance laboral y personal o con muchos hijos.”



Tocante a la dinámica de apertura e intercambio de ideas, un 83% reporta que sus ideas son tomadas en cuenta de forma satisfactoria por sus equipos y liderazgo, además, el 66% ha tenido oportunidades de crecimiento durante el último año, incluyendo ascensos, aumento de sueldo o proyectos especiales.

Finalmente y antes de pasar a las preguntas más cualitativas, un 75% considera que efectivamente hay un problema de rotación de empleados en su agencia. Algunas de las razones son:

- “Sí, en los 2 años que estuve en la agencia prácticamente cambió el 75% de mi área. Esto se debe a que el trabajo era muy demandante y absorbente, implicaba un ritmo de vida que no pueden mantener múltiples personas”
- “Hay muchísima y es por los bajos salarios y la carga de trabajo. Se prefiere un equipo joven que invertir en personas con más experiencia”
- “Altísima rotación, debido a los líderes de equipos, gran demanda de tiempo personal, mejores oportunidades laborales en otros lugares”
- “Sí, creo que es parte de la naturaleza de la industria de agencias. Es un trabajo ligado al mundo periodístico. Creo que la alta rotación sucede en todas las agencias y se necesita entender el modelo de negocio de esa manera. Seguramente hay oportunidades de mejora pero me parece algo intrínseco del negocio”
- “Si, existe una alta rotación de personal por el nivel de exigencia que busca la agencia y las cargas de trabajo tan pesadas, así como por la rotación de clientes y proyectos”



Llegamos al momento de las últimas dos preguntas de la encuesta, mismas que apuestan por las respuestas totalmente abiertas y que buscan entender lo bueno y lo malo del trabajo en agencia, a modo de colofón, después de toda la exploración realizada anteriormente.

En ese sentido, se pregunta “¿Qué tres elementos podrían cambiar /haber cambiado de forma positiva tu experiencia laboral en la agencia?” y estos son algunos de los puntos más repetitivos e interesantes:

- Sueldo / prestaciones (fue lo más repetido entre los encuestados):
 - “Mejores sueldos. La diferencia entre los Sr. y los operativos es abismal”
 - “Cambiaría el sueldo, insisto en que es muy bajo para el esfuerzo que conlleva ser un representante (de alguna manera) de marca. Al final es a ti a quién ven en los eventos y las ejecuciones”
 - Tener un esquema de prestaciones y apoyo para el trabajo remoto. Revisar el pago de horas extras.
- Respeto a los horarios laborales – Balance entre vida laboral / personal:
 - “Una cultura de trabajo sana”
 - “Contar con un esquema que mida el trabajo por cuenta y se revise la cantidad correcta de personal que se requiere para brindar un excelente servicio a cada cliente. En caso de ser necesario, que se contrate a más personal para evitar el *burnout*”
 - “Formalizar un programa que motive un balance vida/trabajo”
- Desarrollo / crecimiento dentro de la agencia:
 - “Desarrollar el PR personal porque hay mucho PR que no sabe ser PR.”
- Reconocimiento:



- Ejemplo de socios y líderes de alto rango de sinceridad hacia sus colaboradores y reconocimiento (monetario y personal) acorde a actividades realizadas.
- Tecnología:
 - “Que muchas veces tenemos que estar en contacto con periodistas y usar nuestro teléfono, pero en ocasiones esto es molesto ya que se mezcla con tu vida privada/personal. Así que tener un equipo telefónico exclusivo para la empresa mejoraría la experiencia”
 - “Mejoramiento de los equipos de cómputo”
 - “Mejoraría la implementación de plataformas para que el trabajo en equipo sea más llevadero”
- Comunicación:
 - “Mejor comunicación entre agencia de los países”
 - “Manejar personas y tener comunicación más asertiva”
 - “Organización y mejor comunicación”

Como última pregunta del cuestionario, se inquirió sobre qué es lo que más disfrutaban de su vida en agencia. Por repetición y relación entre diferentes contestaciones, estas son las más destacadas:

- Clientes / cuentas / industrias:
 - “Poder trabajar con clientes importantes y globales”
 - “La colaboración con los clientes que impactan de manera positiva en la sociedad”
 - “Aprender de diferentes sectores, productos y servicios”
- Aprendizaje:
 - “Aprender cosas nuevas todos los días”



- “Aprender a saber organizarte y ser más productivo”
- “El campo de aprendizaje y la mentoría que he recibido”
- Trabajo diario / dinámico y creativo:
 - “Crear estrategias de comunicación, plantear nuevas oportunidades de relacionamiento, resolución de crisis”
 - “Que todo era dinámico, siempre buscábamos formas creativas de crear mensajes, que teníamos la libertad de explorar nuevas ideas, ver el crecimiento en los *coworkers* que te inspiraban al crecimiento propio”
 - “Me gustaba formar parte de la creación de la imagen de marcas/empresas, la relación con medios de comunicación, la participación y organización de eventos”
 - “La creatividad, relacionamiento con diferentes medios y oportunidades de crecer fuera de la agencia”

8. Conclusiones

Las contradicciones serían la mejor forma de describir los resultados más relevantes de la investigación, ya que en la gran mayoría de los encuestados no solo les gusta su trabajo, sino que tienen planes de crecer en la agencia y están comprometidos con su labor. Sin embargo, la gran mayoría migrarían a otra empresa de tener la oportunidad.

En efecto, a los encuestados les gusta su trabajo, y esto tiene que ver mucho con las características naturales de una agencia: el dinamismo que ofrece el laborar con diferente proyectos y clientes, la creatividad que se respira para desarrollar soluciones, los equipos de trabajo jóvenes y pasionales, y la plataforma de aprendizaje que ofrece, especialmente como una primera



experiencia de empleo, no solo por el *exposure* con clientes, sino también por las responsabilidades de las cuales uno goza y va haciendo crecer conforme va desarrollándose.

Estos indicadores son especialmente altos inclusive a la hora de recomendar a otras personas la agencia como buen espacio laboral, pero con un matiz importante: se considera también como una buena “escuela”. Muchas de las respuestas de la encuestados hablan de eso: una agencia como un lugar para aprender lo básico. Y ese básico no solo se centra en temas laborales, sino en otros intangibles que envuelven la experiencia laboral de un joven: la relación con un jefe, la organización y priorización, el manejo de presión o la constancia de la importancia en el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Y ahora viene la gran contradicción: a pesar del aparente gusto por su trabajo, casi todos esperan poder irse, especialmente a una empresa privada o corporativo. Y esto se relaciona con dos puntos fundamentales: por un lado esta la aversión por la cultura laboral que se respira en la agencia, con deshoras de trabajo y una pésima delimitación entre vida personal y laboral. Esta cultura *workaholic* es una que pesa y que tiene una perspectiva muy negativa entre los encuestados. Ahora bien, el otro punto a considerar es la visión de “escuela” como agencia. A pesar de que varios afirman querer hacer carrera, su respuesta de querer también cambiarse de trabajo hace posible la siguiente afirmación “estoy bien donde me encuentro, pero si llegará algo mejor me iría”.

Entonces tenemos dos puntos a mejorar y que deberían ser evaluados por lupa por cualquier dirección de una agencia o por el departamento encargado de captar talento y mantenerlo. Por un lado, se tiene que atajar esa cultura de trabajo de cero respeto por la vida laboral: es importante que si los empleados deben trabajar horas extra, sacrificar fines de semana, o atrofiar su vida personal debido a las exigencias de los clientes, exista transparencia sobre estas realidades y se



corresponda de forma adecuada en económico y en el reconocimiento. De igual forma, se debe buscar menoscabar esa cultura de “escuela” para que dejen de ser vistos como un simple paso y más como una meta en una carrera profesional, al ofrecer planes de carrera, de desarrollo, de capacitación, de involucramiento, con sueldos competitivos y prestaciones atractivas; de lo contrario, los jóvenes talentos se seguirán yendo a corporativos que en general ofrecen mejores sueldos, prestaciones, planes de carrera y una relación saludable entre vida y trabajo.

De acuerdo con los conceptos que vimos anteriormente sobre la definición y creación del *engagement* en el mundo laboral, podemos decir que hay niveles altos en la dedicación, pero medianos en la absorción y bajos en el vigor. De esta forma, nos encontramos con una fórmula que define el trabajo en agencia:

felicidad por mi trabajo – cansancio y falta de equilibrio * sensación de estar en un lugar de aprendizaje = alta rotación laboral

9. Anexos

Preguntas:

Información de referencia – perfil

- ¿Cuál es tu edad?
- ¿Qué carrera estudiaste?
- ¿Trabajas en una agencia de comunicación/ PR actualmente o has trabajado en una en algún momento de los dos últimos cuatro años?
- ¿Es /era una agencia nacional (mexicana) o subsidiaria de una empresa internacional?
- ¿Cuál es tu puesto – o cuál fue tu puesto - dentro de la agencia?



- ¿Cuánto tiempo llevas trabajando o trabajaste en la agencia?
- ¿Trabajaste en una o varias agencias con anterioridad a tu trabajo actual de agencia –o a tu última experiencia en agencia - y cuánto tiempo estuviste en cada una?

Preguntas sobre *engagement*

- ¿Te sientes /sentías feliz en tu trabajo de agencia? ¿Por qué?
- ¿Has pensado / pensaste en cambiarte de trabajo?
- ¿Dónde te gustaría trabajar si no fuera en la agencia o a qué trabajo te moviste?
- ¿Planeas hacer carrera / crecer en la agencia donde actualmente trabajas / o te gustaría volver a una agencia y tener una carrera a largo plazo?
- ¿Estás de acuerdo con el sueldo que ganas / ganabas? ¿Crees que es /fue justo?
- ¿Cuentas /contabas con prestaciones en tu trabajo? ¿Son / eran mínimas o mayores a lo que exige la ley?
- ¿Eres / eras parte de una nómina en tu trabajo, o laboras /laborabas bajo otro tipo de régimen?
- ¿Consideras que existe /existía una cultura que respeta vida laboral – vida profesional?
- ¿Existe / existía una cultura workaholica en tu trabajo? ¿Por qué?
- ¿Cómo es /era tu relación con tu jefe directo? ¿Buena mala? Por qué?
- ¿Recomendarías tu actual / pasado trabajo de agencia como lugar de trabajo? ¿Por qué?
- ¿Te sientes / sentías identificado con la misión / visión de la agencia en la que trabajas?

Preguntas de acuerdo con *engagement rate* de Gallup, con respecto a tu trabajo actual de agencia o tu experiencia pasada:

- ¿Tienes /tenías claras las expectativas de tu trabajo?



- En los últimos siete días, ¿Has recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo? (¿Los recibías cuando trabajas en agencia?)
- En tu trabajo, ¿Tus opiniones cuentan / contaban y existe un buen ambiente para el intercambio y aceptación de ideas?
- ¿Tu supervisor / jefe directo se preocupa /preocupaba por ti como persona?
- ¿La misión o el propósito de tu organización te hace /hacía sentir que tu trabajo es importante?
- Este último año, ¿Has tenido oportunidades en el trabajo para crecer (ascensos, proyectos especiales, subida de sueldo, experiencias internacionales, etc)? ¿Tuviste muchas oportunidades de crecimiento / desarrollo en tu experiencia en agencia?

Insights de mejoras

- ¿Consideras que hay / había una alta rotación de personal en tu agencia? ¿Por qué?
- ¿Te sientes /sentías comprometido con tu trabajo? ¿Por qué?
- ¿Qué tres elementos podrían cambiar /haber cambiado de forma positiva tu experiencia laboral en la agencia?
- ¿Qué tres elementos son los mayores *red flag* en tu trabajo actual o experiencia pasada de agencia?
- ¿Qué es lo que más te gusta /te gustaba de tu trabajo en agencia?



10. Referencias

- Aguilar, R. (2020). *México en el ranking mundial del PIB*. Animal Político. Recuperado el 17 de marzo de 2022 de <https://www.animalpolitico.com/lo-que-quiso-decir/mexico-en-el-ranking-mundial-del-pib/>
- Bosch, M.J., Morgado, M. & Riumalló, M.P. (2021). *Engagement Laboral: el compromiso como recurso*. Recuperado el 17 de marzo de 2022 de https://www.esecol.edu.co/esecol/site/artic/20210623/asocfile/20210623173433/21_engagement_laboral.pdf
- Cara, S. (2020). *Impacto de la pandemia en las agencias de PR en México*. Recuperado el 17 de marzo de 2022 de <https://notipress.mx/negocios/impacto-pandemia-covid-19-agencias-relaciones-publicas-mexico-5832>
- Flores Mayorga, M.T., & García Turincio, E.Y. (2020). Relaciones públicas en México: Evolución histórica y campos de actuación. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(3), 25-41. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33352>
- Gallup. (2020). *Building a High-Development Culture Through Your Employee Engagement Strategy*. Gallup Inc.
- Lupano, M. & Waisman, S. (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, 18(2), 77-89. <https://doi.org/10.18682/pd.v18i2.808>
- Mextudia. (2020). *15 carreras con mayor demanda y trabajo en México*. Recuperado el 17 de marzo de 2022 de <https://mextudia.com/rankings/carreras-con-mayor-demanda/>
- Mextudia. (2020). *Las mejores universidades en la Ciudad de México*. Recuperado el 23 de marzo de 2022 de <https://mextudia.com/rankings/mejores-universidades-df-reforma/>



Ranking Agencias de Relaciones Públicas. (2021). Recuperado el 17 de marzo de 2022 de <https://www.merca20.com/ranking-agencias-de-relaciones-publicas-2021-nuevos-pasos-en-rp/>

Rebeil, M.A., Arévalo, M.R. y Lemus L.G. (2011). El Ejercicio de las Relaciones Públicas en México. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(1), 97-110. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-1-2011-043-97-110>

Watson, T. (2014). *Latin American and Caribbean on the Development of Public Relations: Other Voices*. US: Palgrave Macmillan.

Usla, H. (2021). *México entra al top 10 como receptor de inversión extranjera directa*. Recuperado el 17 de marzo de 2022 de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2021/06/21/mexico-entra-al-top-10-de-los-paises-con-mayor-atraccion-de-inversion-extranjera-en-2020/>

Vargas Mendoza, L.M., & Estrada Mejía, W.C. (2020). El engagement: teoría y nociones. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 3(1), 35 - 46. <https://doi.org/10.17162/riva.v3i1.1264>

Villanueva, D. (2020). En 15 meses surgieron 619 mil nuevas empresas, revela el Inegi. Recuperado el 17 de marzo de 2022 de <https://www.jornada.com.mx/notas/2020/12/03/economia/en-15-meses-surgieron-619-mil-nuevas-empresas-revela-el-inegi/>

World Bank Group. (2020). *Global Investment Competitiveness Report 2019/2020*. The World Bank.