



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias Económico Administrativas

Maestría en Administración

**Análisis de los costos ocultos y disfuncionamientos organizacionales en una
agencia de marketing digital de la Ciudad de México: estudio de caso**

Para la obtención del grado de Maestría en Administración

Presenta

Casandra Jeanette Vera Zamora

Director

Dr. Martín Aubert Hernández Calzada

Co directora

Dra. Jessica Mendoza Moheno

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México

03 de mayo 2026

ICEA/MA/MAY001/2026
 Asunto: Autorización de impresión

MTRA. OJUKY DEL ROCÍO ISLAS MALDONADO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado "Análisis de los costos ocultos y disfuncionamientos organizacionales en una agencia de marketing digital de la Ciudad de México: estudio de caso" realizado por la sustentante Casandra Jeanette Vera Zamora, con número de cuenta 256837, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

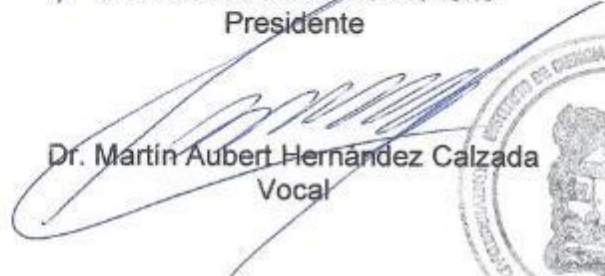
Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 4 de mayo de 2026

El comité


 Dra. Jessica Mendoza Moheno
 Presidente


 Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández
 Secretario


 Dr. Martín Aubert Hernández Calzada
 Vocal


 Dra. Karina Valencia Sandoval
 Suplente


 Dra. Arlen Cerón Islas
 Directora

Vó. Bo.

AGRADECIMIENTOS

A mi hijo, por ser mi mayor motor, mi fuerza y la inspiración que me impulsa cada día a superarme y convertirme en una mejor versión de mí misma.

A mis hermanos, por estar siempre presentes, por compartir sus conocimientos, consejos y motivarme constantemente a seguir adelante.

A mis padres, por ser ejemplo de esfuerzo, dedicación y constancia, así como por impulsarme siempre a crecer personal y profesionalmente.

A mis abuelitos, por su cariño sincero, sus palabras de aliento y el amor incondicional.

Al Dr. Martín Aubert Hernández Calzada, por su guía e impulso para dar siempre lo mejor de mí y alcanzar este logro académico.

A la Dra. Jessica Mendoza Moheno, gracias por sus recomendaciones y apoyo para mejorar y culminar mi tesis.

A la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, por ser la casa de estudios que me abrió sus puertas y me permitió continuar mi formación profesional, brindándome las herramientas necesarias para alcanzar esta importante meta.

ÍNDICE TEMÁTICO

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. MARCO METODOLÓGICO	7
1.1 Planteamiento del problema	7
1.2 Objetivos de la investigación	9
1.2.1 Objetivo general	9
1.2.2 Objetivos específicos	9
1.3 Preguntas de investigación	10
1.3.1 Pregunta general de investigación.....	10
1.3.2 Preguntas específicas de investigación	10
1.4 Justificación	10
1.5 Alcances y limitaciones del estudio	12
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1 Metodología de la investigación	15
2.1.1 Técnicas de recolección de información.....	17
2.1.2. Entrevistas semiestructuradas	18
2.1.3 Distribución de las entrevistas	19
2.1.4 Observación directa	21
2.1.5 Análisis documental	22
2.1.6 Análisis cualitativo	22
3. MARCO CONTEXTUAL	25
3.1 Contexto actual de las pequeñas y medianas empresas en México.....	25
3.2 Contexto sectorial: agencias de marketing digital	25
3.3 Contexto de la empresa objeto de estudio	26
3.3.1 Características de la empresa	27
3.3.2 Características del sector	27
3.3.3 Mercado y principales clientes	32
3.3.4 Cartera de productos y servicios.....	32
3.3.5 Tecnología	33
3.3.6 Capacidad instalada.....	33

4. MARCO TEÓRICO.....	36
4.1 Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR)	36
4.2 Modelo socioeconómico del ISEOR	36
4.2.1 Etapas del MSE	39
4.3 Diagnóstico socioeconómico.....	39
4.3.1 Proyecto socioeconómico	39
4.3.2 Implementación del proyecto socioeconómico	39
4.3.3 Evaluación de los resultados socioeconómicos	39
4.4 Costos y Desempeños ocultos	40
4.4.1 Clasificación de los costos ocultos	40
4.5 Ejes de gestión socioeconómica	42
4.6 La estrategia en las organizaciones	43
5. ANÁLISIS Y RESULTADOS	46
5.1 Diagnóstico general de la organización	46
5.1.1 Condiciones de trabajo	49
5.1.2 Organización del trabajo.....	58
5.1.3 3C (Comunicación, coordinación, concertación)	71
5.1.4 Gestión de tiempo	76
5.1.5 Formación integrada	79
5.1.6 Implementación de la estrategia	84
5.2 Identificación de disfuncionamientos organizacionales	89
5.2.1 Disfuncionamientos Condiciones de trabajo	90
5.2.2 Disfuncionamientos Organización del trabajo.....	92
5.2.3 Disfuncionamientos 3C (Comunicación, coordinación, concertación)	94
5.2.4 Disfuncionamientos Gestión de tiempo.....	96
5.2.5 Disfuncionamientos Formación integrada	97
5.2.6 Disfuncionamientos Implementación de la estrategia	99
5.3 Análisis de los costos ocultos relacionados con la gestión estratégica	102
5.4 Implicaciones organizacionales de los resultados.....	103
5.5 Análisis cuantitativo	105
5.5.1 Cálculo del Nano PIB.....	105
5.5.2 Estimación de costos ocultos para la empresa objeto de estudio	107
5.5.3 Modelo general de cálculo de costos ocultos	114

5.6 Análisis financiero	116
6. PROPUESTA Y CONCLUSIONES	123
6.1 Propuesta de mejora	123
6.2 Conclusiones	126
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2023..	28
Tabla 2. Número de frases por familias de disfuncionamientos	47
Tabla 3. Número de frases por familia 1. Condiciones de trabajo.....	49
Tabla 4. Número de frases por subfamilia 1.1 Materiales de trabajo.....	49
Tabla 5. Número de frases por subfamilia 1.2 Horarios de trabajo	54
Tabla 6. Número de frases por subfamilia 1.3 Ambiente de trabajo	55
Tabla 7. Número de frases por subfamilia 1.4 Espacio de trabajo.....	55
Tabla 8. Número de frases por subfamilia 1.5 Carga mental.....	57
Tabla 9. Número de frases por familia 2. Organización del trabajo	59
Tabla 10. Número de frases por subfamilia 2.1 Funciones	59
Tabla 11. Número de frases por subfamilia 2.2 Actividades y tareas	59
Tabla 12. Número de frases por subfamilia 2.3 Delegación de responsabilidad y toma de decisiones.....	63
Tabla 13. Número de frases por subfamilia 2.4 Retrabajos	65
Tabla 14. Número de frases por subfamilia 2. 5 Falta de claridad en las responsabilidades	67
Tabla 15. Número de frases por subfamilia 2.6 Trabajo en equipo y carga de trabajo	69
Tabla 16. Número de frases por subfamilia 2.7 Independencia del trabajo.....	70
Tabla 17. Número de frases por familia 3. 3C (Comunicación, coordinación, concertación)	71
Tabla 18. Número de frases por subfamilia 3.1 Vertical	72
Tabla 19. Número de frases por subfamilia 3.2 Horizontal.....	73
Tabla 20. Número de frases por subfamilia 3.3 Ineficiencia.....	74
Tabla 21. Número de frases por subfamilia 3.4 Falta de comunicación.....	74
Tabla 22. Número de frases por familia 4. Gestión de tiempo.....	76
Tabla 23. Número de frases por subfamilia 4.1 Interna al servicio	76
Tabla 24. Número de frases por subfamilia 4.2 Planeación y programación de actividades	77
Tabla 25. Número de frases por subfamilia 4.3 Factores perturbadores de la gestión	78
Tabla 26. Número de frases por subfamilia 4.4 Horarios de trabajo indefinidos.....	78
Tabla 27. Número de frases por familia 5. Formación integrada.....	79
Tabla 28. Número de frases por subfamilia 5.1 Necesidad de formación.....	79
Tabla 29. Número de frases por subfamilia 5.2 Formación y cambio tecnológico	82
Tabla 30. Número de frases por familia 6. Implementación de la estrategia.....	84
Tabla 31. Número de frases por subfamilia 6.1 Falta de administración.....	84
Tabla 32. Número de frases por subfamilia 6.2 Gestión del personal	85
Tabla 33. Número de frases por subfamilia 6.3 Rotación de personal	86
Tabla 34. Número de frases por subfamilia 6.4 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones	87
Tabla 35. Calculo de horas trabajadas por un trabajador en 1 año	106
Tabla 36. Calculo de horas trabajadas por un trabajador en 1 año	106
Tabla 37. Retrabajos por cambios tardíos del cliente.....	108
Tabla 38. Espera de aprobación interna.....	108

Tabla 39. Reuniones improductivas	109
Tabla 40. Falta de <i>brief</i> inicial.....	109
Tabla 41. Rotación de diseñador gráfico	109
Tabla 42. Correcciones repetidas de campañas	110
Tabla 43. Tareas urgentes no planeadas	110
Tabla 44. Horas extra no planeadas	110
Tabla 45. Seguimiento comercial perdido	111
Tabla 46. Directivos realizando trabajo operativo	111
Tabla 47. Resumen general de costos ocultos.....	112
Tabla 48. Modelo general de cálculo de costos ocultos aplicado.....	114
Tabla 49. Equivalencia porcentual de costos ocultos a la masa salarial.....	115
Tabla 50. Estado de Resultados Rocks Digital, del 01 de enero al 31 de diciembre de 2024.....	117
Tabla 51. Razones financieras Rocks Digital	117
Tabla 52. Total, costos visibles	118
Tabla 53. Comparativo de costos ocultos	119
Tabla 54. Componentes de los costos ocultos	120
Tabla 55. Plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX).....	123
Tabla 56. Cronograma ejecutivo	124
Tabla 57. KPIs estratégicos	124
Tabla 58. Escenario de mejora económica	125

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Número de frases por familias de disfuncionamientos	48
Gráfica 2. Distribución familia 1. Condiciones de trabajo.....	91
Gráfica 3. Radar familia Condiciones de trabajo.....	91
Gráfica 4. Distribución familia Organización del trabajo.....	93
Gráfica 5. Radar familia Organización del trabajo.....	93
Gráfica 6. Distribución familia 3C.....	95
Gráfica 7. Radar familia 3C.....	95
Gráfica 8. Distribución familia Gestión de tiempo	97
Gráfica 9. Radar familia Gestión de tiempo	97
Gráfica 10. Distribución familia Formación integrada	98
Gráfica 11. Distribución familia Formación integrada	99
Gráfica 12. Distribución familia Implementación de la estrategia	100
Gráfica 13. Radar familia Implementación de la estrategia	101
Gráfica 14. Resumen general de costos ocultos.....	113
Gráfica 15. Componentes de los costos ocultos	116
Gráfica 16. Componentes de los costos ocultos	119
Gráfica 17. Componentes de los costos ocultos	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales problemas detectados en la empresa Rocks Digital	9
Figura 2. Matriz de congruencia metodológica de la investigación	13
Figura 3. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	18
Figura 4. Distribución de las entrevistas por puesto y duración	20
Figura 5. Clasificación de las entrevistas por categoría del personal	21
Figura 6. Categorías y subcategorías del análisis cualitativo	23
Figura 7. Organigrama Rocks Digital	34
Figura 8. Hipótesis Fundamental del Análisis Socioeconómico	37
Figura 9. Relación entre disfuncionamientos organizacionales y costos ocultos	38
Figura 10. Trébol del diagnóstico socioeconómico	41
Figura 11. Ejes de la dinámica de la consultoría socioeconómica	42
Figura 12. Red de Condiciones de trabajo	90
Figura 13. Red de Organización del trabajo	92
Figura 14. Red de EC	94
Figura 15. Red de Gestión de tiempo	96
Figura 16. Red de Formación integrada	98
Figura 17. Red de Implementación de la estrategia	100
Figura 18. Principales problemas detectados en la empresa Rocks Digital	125

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito identificar y analizar los costos ocultos derivados de los disfuncionamientos organizacionales en la agencia de marketing digital Rocks Digital, ubicada en la Ciudad de México, mediante la aplicación del Modelo de Gestión Socioeconómica de Henri Savall. El estudio partió del reconocimiento de que diversas PYMES presentan pérdidas económicas no visibles en los sistemas contables tradicionales, originadas por fallas internas relacionadas con la organización del trabajo, la comunicación, la gestión del tiempo y la implementación de la estrategia.

Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cualimétrico, integrando análisis cualitativo, cuantitativo y financiero. Asimismo, presentó un alcance descriptivo, con diseño no experimental, de campo y de corte transversal, utilizando como estrategia metodológica el estudio de caso. Para la recolección de información se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los 24 colaboradores de la empresa, observación directa de los procesos internos y análisis documental de información administrativa y financiera.

Los resultados permitieron identificar que los principales disfuncionamientos organizacionales se concentran en la organización del trabajo, las condiciones laborales, la comunicación interna, la gestión del tiempo y la implementación de la estrategia. Estas problemáticas generan efectos negativos como retrabajos, reuniones improductivas, retrasos en entregas, rotación de personal, sobrecarga laboral y pérdida de productividad, impactando directamente en el desempeño económico y social de la organización.

A partir del diagnóstico realizado, se estimó un total de \$1,145,000 anuales en costos ocultos, destacando los retrabajos, tiempos muertos, rotación de personal, pérdida de oportunidades comerciales, sobrecarga directiva y errores administrativos como los principales factores que afectan la rentabilidad de la empresa. Los resultados evidenciaron que dichos costos equivalen aproximadamente al 20 % de la masa salarial anual y representan una afectación significativa para la sostenibilidad financiera de la organización.

Finalmente, se diseñaron propuestas estratégicas orientadas a disminuir los disfuncionamientos detectados mediante el fortalecimiento de la comunicación organizacional, la formalización de procesos, la optimización de la gestión del tiempo y la mejora de la coordinación interna. Estas acciones buscan reducir los costos ocultos, incrementar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de la empresa dentro de un entorno digital altamente dinámico.

Palabras clave: costos ocultos, gestión socioeconómica, disfuncionamientos organizacionales, marketing digital, PYMES, gestión estratégica, desempeño organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this research was to identify and analyze the hidden costs derived from organizational dysfunctions in the digital marketing agency Rocks Digital, located in Mexico City, through the application of Henri Savall's Socio-Economic Management Model. The study was based on the recognition that many small and medium-sized enterprises (SMEs) experience economic losses that are not visible in traditional accounting systems, mainly caused by internal failures related to work organization, communication, time management, and strategy implementation.

Methodologically, the research was developed under a qualimetric approach, integrating qualitative, quantitative, and financial analysis. Likewise, it presented a descriptive scope, with a non-experimental, field-based, and cross-sectional design, using the case study as the methodological strategy. Data collection techniques included semi-structured interviews with the company's 24 employees, direct observation of internal processes, and documentary analysis of administrative and financial information.

The results revealed that the main organizational dysfunctions are concentrated in work organization, working conditions, internal communication, time management, and strategy implementation. These issues generate negative effects such as rework, unproductive meetings, delivery delays, staff turnover, work overload, and productivity loss, directly affecting the organization's economic and social performance.

Based on the diagnosis, an estimated total of \$1,145,000 MXN annually in hidden costs was identified, highlighting rework, idle time, staff turnover, lost business opportunities, managerial overload, and administrative errors as the main factors affecting the company's profitability. The findings showed that these hidden costs represent approximately 20% of the annual payroll and constitute a significant impact on the organization's financial sustainability.

Finally, strategic proposals were designed to reduce the identified dysfunctions through strengthening organizational communication, formalizing processes, optimizing time management, and improving internal coordination. These actions seek to reduce hidden costs, increase operational efficiency, and strengthen the company's competitiveness in a highly dynamic digital environment.

Keywords: hidden costs, socio-economic management, organizational dysfunctions, digital marketing, SMEs, strategic management, organizational performance.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las organizaciones han enfrentado entornos cada vez más dinámicos, competitivos y caracterizados por cambios constantes en los ámbitos tecnológico, económico y social. La globalización de los mercados, la acelerada digitalización de los procesos empresariales y la creciente exigencia de los consumidores han generado nuevas presiones para que las empresas fortalezcan su capacidad de adaptación, mejoren su eficiencia operativa y consoliden ventajas competitivas sostenibles. En este contexto, la gestión estratégica se convierte en un elemento fundamental para garantizar la permanencia y el crecimiento de las organizaciones.

Dentro del panorama económico actual, las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel esencial en la generación de empleo, la actividad productiva y el desarrollo social. En México, este tipo de organizaciones representan la gran mayoría del tejido empresarial y constituyen un motor relevante para la economía nacional. Sin embargo, pese a su importancia, muchas de ellas enfrentan limitaciones asociadas con debilidades en la planeación estratégica, estructuras organizacionales poco formalizadas, deficiencias en la comunicación interna y escasa capacidad para responder con rapidez a los cambios del entorno.

En particular, el sector de las agencias de marketing digital ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por la necesidad de las empresas de posicionarse en medios digitales, fortalecer su presencia en línea y aprovechar herramientas tecnológicas orientadas a la captación y fidelización de clientes. Estas organizaciones se caracterizan por operar en entornos de alta velocidad, creatividad constante, trabajo colaborativo y atención simultánea de múltiples proyectos, condiciones que demandan altos niveles de coordinación, comunicación efectiva y una adecuada gestión estratégica. Cuando estos elementos no se encuentran debidamente alineados, surgen disfuncionamientos organizacionales que afectan tanto el desempeño interno como los resultados económicos de la empresa.

Desde esta perspectiva, uno de los principales retos que enfrentan las organizaciones consiste en identificar aquellos costos que no son visibles de manera inmediata en los sistemas contables tradicionales. Dichos costos, denominados costos ocultos, derivan de fallas internas como retrabajos, tiempos muertos, baja productividad, rotación de personal,

mala comunicación, sobrecarga laboral, errores operativos o deficiencias en la implementación de la estrategia. Aunque no siempre aparecen reflejados de forma explícita en los estados financieros, estos costos generan pérdidas económicas importantes y deterioran el desempeño social de la organización.

Para el análisis de esta problemática, la presente investigación retoma el Modelo de Gestión Socioeconómica desarrollado por Henri Savall y el Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR), enfoque que integra de manera conjunta las dimensiones económicas y sociales del desempeño organizacional. Este modelo permite identificar disfuncionamientos internos, cuantificar costos ocultos y diseñar estrategias orientadas a mejorar simultáneamente la eficiencia económica y el bienestar organizacional. Su aplicación resulta especialmente pertinente en empresas donde el capital humano, la coordinación interna y la gestión del conocimiento constituyen factores críticos de éxito, como ocurre en el sector digital.

Bajo este marco conceptual, la presente investigación tiene como objeto de estudio a la empresa Rocks Digital, SAPI de C.V., en adelante (Rocks Digital) agencia de marketing digital ubicada en la Ciudad de México. Durante su proceso de crecimiento organizacional se identificaron diversas áreas de oportunidad relacionadas con la organización del trabajo, la comunicación entre departamentos, la gestión del tiempo, la asignación de responsabilidades y la alineación estratégica de los proyectos. Estas situaciones han generado impactos económicos y sociales que justifican la necesidad de un diagnóstico integral basado en el enfoque socioeconómico.

El objetivo general de esta investigación consiste en identificar los costos ocultos relacionados con la gestión estratégica de la empresa Rocks Digital, mediante la aplicación del modelo socioeconómico costos-desempeños ocultos, con la finalidad de proponer estrategias de mejora que contribuyan a su disminución. Para ello, se desarrolló un estudio de caso con enfoque cualimétrico, integrando herramientas cualitativas, cuantitativas y financieras, a través de entrevistas semiestructuradas, observación directa y análisis documental.

La relevancia del estudio radica en que contribuye al análisis de una problemática poco explorada en organizaciones del sector digital mexicano, ampliando el conocimiento empírico sobre los costos ocultos en empresas de servicios intensivas en capital humano.

Asimismo, los resultados obtenidos ofrecen información útil para la toma de decisiones directivas, la mejora de procesos internos y el fortalecimiento del sector empresarial similar.

La estructura del documento se integra en seis capítulos. En el primero se presenta el marco metodológico de la investigación. El segundo desarrolla la metodología aplicada. El tercero expone el marco contextual de las PYMES, del sector digital y de la empresa objeto de estudio. El cuarto aborda los fundamentos teóricos relacionados con el modelo socioeconómico y los costos ocultos. El quinto contiene el análisis de resultados y la estimación de los costos ocultos identificados. Finalmente, el sexto capítulo presenta la propuesta de mejora y las conclusiones derivadas del estudio.

CAPÍTULO I

1. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentan los elementos metodológicos en los que se basó el desarrollo de la investigación, comenzando con el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, la justificación, los alcances y limitaciones del estudio, así como la metodología utilizada. Cada uno de estos elementos permitió estructurar de manera coherente el análisis de los costos ocultos de la gestión estratégica en una agencia de marketing digital en la Ciudad de México.

1.1 Planteamiento del problema

El sector empresarial constituye una palanca fundamental para el desarrollo económico y social, al generar empleo, impulsar el crecimiento económico y contribuir a la estabilidad de los países. No obstante, las empresas operan en entornos cada vez más complejos y cambiantes, enfrentando desafíos tanto internos como externos que exigen una mayor capacidad de adaptación y una gestión organizacional sólida. En este contexto, la adecuada administración de los recursos internos, los procesos organizacionales y la planeación estratégica se vuelve un elemento clave para fortalecer las estrategias de las organizaciones y asegurar su permanencia y sostenibilidad en el mercado (INEGI, 2020).

Dentro de este panorama, las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan un componente esencial del tejido empresarial, debido a su aportación significativa a la generación de empleo y al desarrollo económico. Sin embargo, a pesar de su relevancia, muchas de estas organizaciones enfrentan dificultades para consolidarse y mantenerse competitivas, derivadas de debilidades en la planeación estratégica, deficiencias en la gestión organizacional y la presión de entornos económicos altamente competitivos (INEGI, 2023). A ello se suma el impacto de la apertura económica, los avances tecnológicos y la innovación, factores que han transformado las dinámicas del mercado y que demandan nuevas prácticas de gestión orientadas al aprovechamiento de los puntos fuertes y de los potenciales internos de las organizaciones (Savall et al., 2008).

Ante estas condiciones, las exigencias del mercado y la inestabilidad del entorno no solo generan retos a nivel macroeconómico, sino también a nivel microeconómico, evidenciando la necesidad de contar con metodologías que permitan identificar las disfunciones organizacionales derivadas de la interacción entre las estructuras organizativas y el comportamiento humano. Estas disfunciones se manifiestan en forma de costos ocultos,

los cuales no son fácilmente visibles en los sistemas contables tradicionales, pero afectan de manera significativa el desempeño económico y social de las organizaciones (Savall & Zardet, 2009).

Lo anterior deriva en que la existencia y magnitud de los costos ocultos sean frecuentemente ignoradas en los procesos de toma de decisiones, lo que impide a las organizaciones identificar y aprovechar su potencial interno, repercutiendo negativamente en aspectos económicos, sociales y de desarrollo organizacional (Savall et al., 2008).-

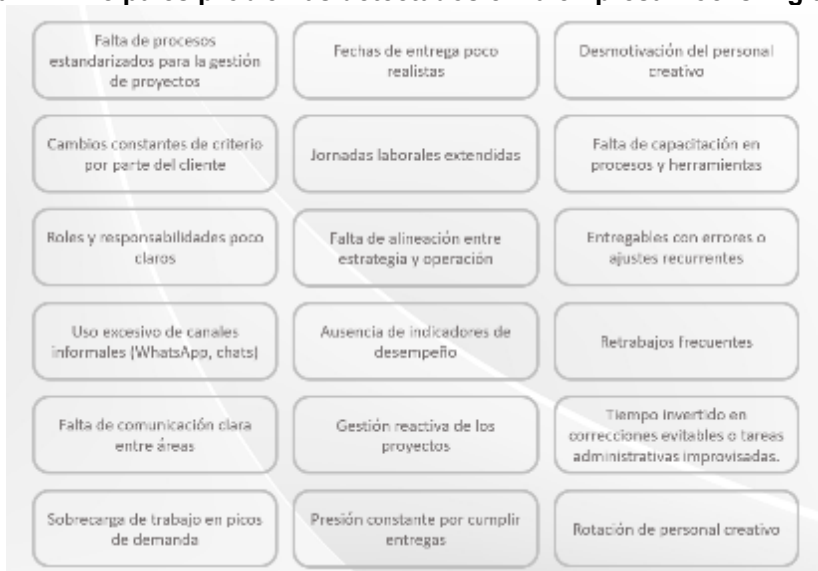
En el contexto mexicano, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023), en el país existen aproximadamente 5.45 millones de unidades económicas, de las cuales 99.8 % corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Dentro de este grupo, las microempresas representan el 95.5 % del total, consolidándose como el principal componente del sector empresarial nacional. También, estas organizaciones concentran una parte importante del empleo, ya que las microempresas generan 41.5 % del personal, lo que refleja la relevancia de las mipymes como motor fundamental para la actividad económica, la generación de empleo y el desarrollo social en México.

En este contexto, el sector de servicios de publicidad y marketing digital ha presentado un crecimiento importante derivado de la transformación digital y del incremento en el uso de plataformas digitales por parte de las organizaciones. De acuerdo con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), en México se registraron 6,075 unidades económicas correspondientes a la rama “Servicios de publicidad y actividades relacionadas” durante 2025, sector en el que se integran agencias de marketing digital, publicidad y comunicación estratégica (Data México, 2025).

Dentro de este escenario se ubica el objeto de estudio de la presente investigación: la agencia de marketing digital Rocks Digital, S.A. de C.V. (en adelante, Rocks Digital), ubicada en la Ciudad de México. Durante el periodo comprendido entre 2022 y 2024 se identificaron diversas áreas de oportunidad relacionadas con la comunicación organizacional y la gestión interna, las cuales han generado desequilibrios de carácter social y económico en la empresa.

De forma específica, se detectó una comunicación ineficiente en el flujo de información entre los distintos departamentos junto con procesos de gestión de proyectos que no se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Del mismo modo, la ausencia de mecanismos formales de control y revisión ha ocasionado entregas fuera de tiempo y retrabajos constantes, lo que ha derivado en apatía y desmotivación del personal. Estas condiciones, asociadas a la falta de claridad en los objetivos y a deficiencias en la comunicación, han generado una discordancia entre los resultados esperados y los resultados obtenidos por la organización como se observan en la Figura 1.

Figura 1. Principales problemas detectados en la empresa Rocks Digital



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas semiestructuradas y observación directa.

1.2 Objetivos de la investigación

Los objetivos de la presente investigación orientan el análisis y delimitan el alcance del estudio, estableciendo con claridad los resultados que se pretenden obtener mediante la aplicación del modelo de gestión socioeconómica.

1.2.1 Objetivo general

Identificar los costos ocultos relacionados con la gestión estratégica de la agencia de marketing digital Rocks Digital, a fin de proponer estrategias de mejora mediante el modelo socioeconómico de costos-desempeños ocultos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las causas de los disfuncionamientos presentes en la empresa Rocks Digital, mediante la intervención del modelo de gestión socioeconómica.
- Analizar los costos ocultos generados en la organización a partir de la aplicación del modelo de gestión socioeconómica.
- Proponer estrategias de mejora basadas en la información obtenida del diagnóstico socioeconómico, que fortalezcan los puntos fuertes y los potenciales ocultos internos de la empresa.

1.3 Preguntas de investigación

Se formulan las preguntas de investigación que guían el desarrollo del estudio, a partir de las cuales se busca obtener respuestas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados.

1.3.1 Pregunta general de investigación

¿Cuáles son los costos ocultos relacionados con la gestión estratégica de la empresa Rocks Digital, ubicada en la Ciudad de México?

1.3.2 Preguntas específicas de investigación

¿Cuáles son las causas de los disfuncionamientos actuales que presenta la empresa?

¿Qué costos ocultos se generan en la empresa como consecuencia de los disfuncionamientos organizacionales identificados?

¿Qué estrategias puede implementar la empresa para lograr una gestión estratégica y logre disminuir los costos ocultos?

1.4 Justificación

El modelo de gestión socioeconómica, desarrollado por Henri Savall en 1973, amplía la visión tradicional de la gestión empresarial al permitir identificar el verdadero potencial de las organizaciones. Este enfoque se centra en el análisis de los disfuncionamientos organizacionales generados por la interacción de los integrantes de la empresa, los cuales impactan de manera directa tanto en los resultados económicos como en el desempeño social. A partir de la definición conjunta de objetivos económicos y sociales, el modelo busca reducir los costos ocultos derivados de dichos disfuncionamientos, mediante la

implementación de acciones estratégicas que actúan sobre la denominada *infraestructura oculta*, generando efectos económicos positivos y sostenibles en el tiempo. De este modo, la gestión socioeconómica permite evaluar de manera comparativa el desempeño esperado y el desempeño obtenido en las organizaciones (Savall & Zardet, 2009).

Diversos estudios sobre costos ocultos en las organizaciones evidencian que, tanto en México como a nivel global, las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) incurren de forma recurrente en este tipo de disfuncionamientos, lo que afecta su eficiencia y competitividad (Becerra Bizarrón et al., 2021). En paralelo, la acelerada digitalización de la información ha transformado la forma en que las empresas se comunican y operan, generando nuevas exigencias en términos de especialización profesional y modelos de gestión. En este marco, las empresas del sector digital enfrentan la necesidad de adoptar esquemas de gestión innovadores que les permitan ofrecer servicios de comunicación efectivos, alineados con un entorno altamente competitivo y en constante cambio (Dini et al., 2021).

El presente trabajo se plantea como una contribución relevante al estudio de los costos ocultos en el sector digital, ya que los antecedentes disponibles en el contexto local muestran una limitada producción académica relacionada con este objeto de análisis. En este sentido, la investigación amplía el conocimiento empírico existente mediante la identificación y el diagnóstico de disfuncionamientos organizacionales en una agencia de marketing digital, proporcionando un marco de referencia para futuras investigaciones y para organizaciones del mismo sector.

Los resultados obtenidos generan beneficios directos para la empresa analizada, sus colaboradores y sus clientes, al promover prácticas de gestión más eficientes y sostenibles; e impactos indirectos para la sociedad, al incentivar modelos de gestión orientados al equilibrio entre el desempeño económico y el bienestar social. De esta manera, la investigación busca consolidarse como un referente para las micro, pequeñas y medianas empresas del sector digital, particularmente en un contexto donde la literatura académica señala la existencia de brechas conceptuales y empíricas en torno a sus capacidades internas, procesos organizacionales y estrategias de toma de decisiones.

Finalmente, se establece que las conclusiones del estudio pueden influir de manera significativa en la gestión estratégica de la organización, al generar información relevante

que evidencie la relación costo-beneficio de la calidad externa y los costos ocultos asociados a la calidad interna. Lo descrito previamente permite sustentar decisiones estratégicas orientadas a mejorar el desempeño económico y social de la empresa, fortaleciendo su sostenibilidad y competitividad en el largo plazo.

1.5 Alcances y limitaciones del estudio

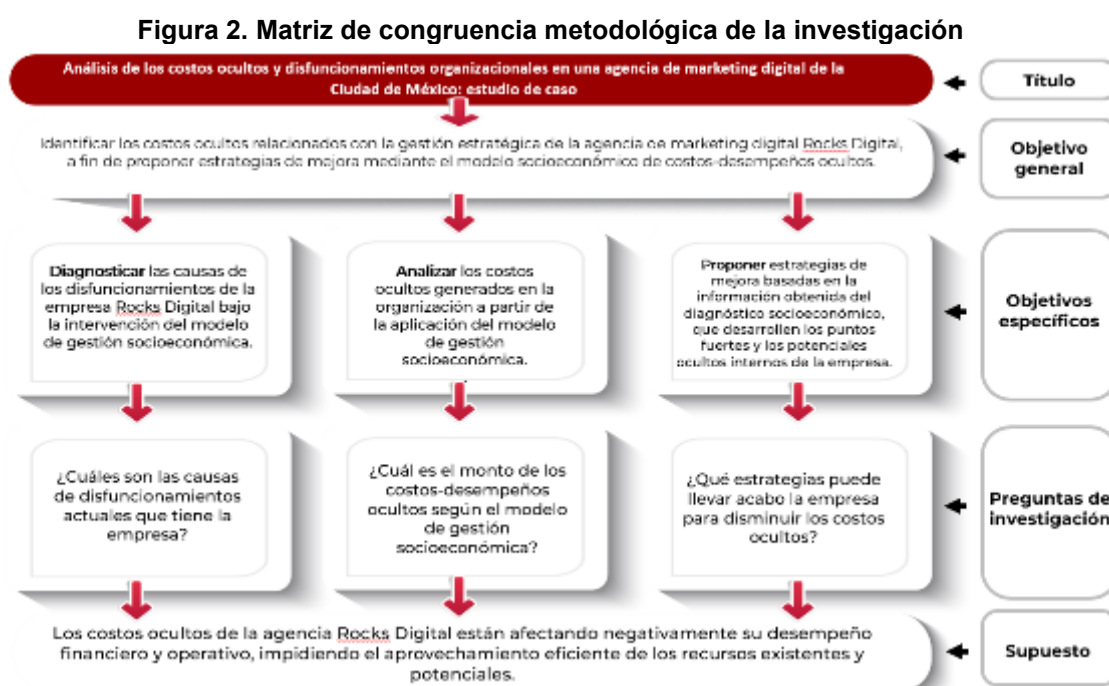
La presente investigación tiene un alcance descriptivo, ya que se orienta a identificar, analizar y comprender los costos ocultos asociados a la gestión estratégica dentro de una organización específica del sector digital. Este enfoque permite caracterizar los disfuncionamientos organizacionales y sus efectos en el desempeño económico y social de la empresa, sin pretender establecer relaciones causales ni realizar inferencias generalizables a otras organizaciones (Hernández et al., 2010).

El estudio se desarrolla bajo la modalidad de estudio de caso, lo cual posibilita un análisis profundo y contextualizado del fenómeno en su entorno real. Esta estrategia metodológica resulta pertinente para explorar la complejidad de los procesos internos de la organización, así como para comprender las particularidades de su estructura, dinámicas de trabajo y prácticas de gestión, reconociendo que los hallazgos obtenidos responden a condiciones (Yin, 2015).

La participación en la investigación incluyó a los diversos niveles jerárquicos y áreas funcionales que conforman la organización, entre los que se encuentran diseñadores gráficos, diseñadores web, diseñadores audiovisuales, community managers, personal administrativo y directivos. La inclusión de estos actores permitió obtener una visión integral del funcionamiento organizacional, así como identificar percepciones, prácticas y problemáticas desde diferentes perspectivas, lo que enriqueció el proceso de diagnóstico.

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra el análisis de un solo caso, lo cual restringe la posibilidad de extrapolar los resultados a otras organizaciones del sector. Sumando a ello, la investigación estuvo condicionada por la disponibilidad, calidad y acceso a la información proporcionada por la empresa, así como por el grado de apertura de los participantes, factores que pueden incidir en la profundidad y alcance del diagnóstico realizado. No obstante, estas limitaciones no restan validez al estudio, sino que delimitan su alcance y fortalecen su valor como un análisis exploratorio y descriptivo que sienta bases para futuras investigaciones.

La Figura 2 presenta la matriz de congruencia metodológica de la investigación, en la cual se articulan de manera coherente el objetivo general, los objetivos específicos, las preguntas de investigación, las categorías de análisis, las dimensiones, así como las técnicas e instrumentos empleados. Esta matriz permite visualizar la lógica interna del estudio y asegurar la correspondencia entre el problema de investigación y el enfoque metodológico adoptado. De igual forma, evidencia la alineación del análisis de los disfuncionamientos organizacionales y los costos ocultos con el modelo socioeconómico de Savall, garantizando la consistencia teórica y metodológica del estudio de caso realizado en la agencia de marketing digital.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describe el marco metodológico que sustenta el desarrollo de la investigación. En él se exponen los instrumentos, teorías y modelos que orientan el estudio, así como los procedimientos empleados para la recolección y análisis de la información. La integración de estos elementos permite asegurar la coherencia entre los objetivos planteados y el enfoque de la investigación–intervención.

2.1 Metodología de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se emplea el Modelo de Gestión Socioeconómica (MSE), desarrollado por Henri Savall, el cual se caracteriza por integrar de manera conjunta el análisis de los aspectos económicos y sociales dentro de las organizaciones. Este enfoque permite identificar el desempeño organizacional desde una visión sistémica, aportando elementos relevantes que fortalecen la toma de decisiones orientadas a la mejora de la gestión estratégica.

El modelo promueve la participación activa de los colaboradores que integran la organización, favoreciendo su involucramiento directo en el proceso de análisis y diagnóstico. A partir de esta metodología, es posible identificar los disfuncionamientos organizacionales, así como analizar la brecha existente entre el desempeño esperado y el desempeño real de la empresa. De igual forma, el MSE facilita la formulación de estrategias de mejora orientadas a optimizar los procesos internos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

Desde esta perspectiva metodológica, la investigación se plantea como un estudio empírico, ya que el análisis se realiza en un contexto real y específico: una agencia de marketing digital ubicada en la Ciudad de México. En este sentido, el método de investigación adoptado es el estudio de caso, debido a que se analiza un fenómeno contemporáneo en su entorno real. De acuerdo Yin (2015), este tipo de estudio resulta pertinente cuando se investigan fenómenos actuales sobre los cuales el investigador no tiene control directo y cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no se encuentran claramente definidos.

Esta metodología permite examinar de manera profunda los disfuncionamientos organizacionales y los costos ocultos asociados a la gestión estratégica, considerando las

particularidades del entorno en el que opera la organización, así como las dinámicas internas que influyen en su desempeño económico y social.

La investigación adopta un enfoque cualimétrico, al integrar tanto métodos cualitativos como cuantitativos. En una primera etapa cualitativa, se realiza el diagnóstico inicial del modelo socioeconómico mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a la totalidad del personal de la organización, conformado por 24 colaboradores. El instrumento utilizado consta de 29 ítems, diseñados para recopilar información detallada sobre las percepciones, experiencias y puntos de vista de los participantes en relación con los procesos internos y la gestión organizacional. Para el análisis de la información cualitativa se emplea el software ATLAS.ti, el cual permite la sistematización, codificación y análisis riguroso de los datos obtenidos.

El objetivo de esta fase es obtener información lo más detallada posible desde una perspectiva interpretativa, considerando la diversidad de roles y niveles jerárquicos presentes en la organización. La investigación se clasifica como no experimental y de campo, debido a que las variables de estudio no son manipuladas ni controladas, sino observadas tal como se presentan en su contexto natural (Hernández et al., 2010). Igualmente, es de corte transversal, ya que los datos se recaban en un momento específico del tiempo, sin analizar su evolución.

La recolección de información se lleva a cabo directamente en la empresa, complementándose con la observación directa, lo que permite reconstruir la realidad organizacional y fortalecer la comprensión del fenómeno estudiado desde una visión integral.

En una segunda etapa cuantitativa, se realiza el análisis documental de la información financiera de la empresa, así como el cálculo de los costos ocultos, con el propósito de dimensionar su impacto en el desempeño económico de la organización y complementar los hallazgos obtenidos en la fase cualitativa.

Finalmente, la investigación presenta un alcance descriptivo, ya que, de acuerdo con Hernández-Sampieri (2018), este tipo de estudios busca especificar las propiedades y características relevantes del objeto de estudio. Con ello, el presente trabajo se orienta a describir y analizar el fenómeno tal como se manifiesta en la realidad, mediante la

recopilación de información detallada que permita una comprensión integral del caso. Dado que el análisis se limita a una sola organización y se desarrolla dentro de un mismo contexto, el estudio se clasifica como un estudio holístico simple, centrado en la comprensión profunda del fenómeno investigado (Hurtado de Barrera, 2000).

2.1.1 Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de información utilizadas en la presente investigación fueron seleccionadas de acuerdo con los lineamientos del Modelo de Gestión Socioeconómica, con la finalidad de obtener información pertinente y confiable que permitiera cumplir con los objetivos planteados. Dichas técnicas se orientaron a comprender el funcionamiento interno de la organización, así como el comportamiento de su capital humano dentro del contexto organizacional.

En congruencia con el enfoque cualitativo de la primera etapa del estudio, se emplearon principalmente entrevistas semiestructuradas, aplicadas a los distintos niveles jerárquicos de la empresa. Esta técnica permitió explorar de manera profunda las percepciones, experiencias y prácticas de los colaboradores en relación con los procesos internos, la comunicación organizacional y la gestión estratégica, elementos clave para la identificación de disfuncionamientos organizacionales conforme al modelo socioeconómico.

De manera complementaria, se utilizó la observación directa, la cual facilitó el análisis de la dinámica cotidiana de trabajo, los flujos de comunicación, la interacción entre los colaboradores y la ejecución de los procesos operativos. Esta técnica permitió contrastar la información obtenida a través de las entrevistas con el comportamiento observado en el entorno real de la organización, fortaleciendo la validez del diagnóstico.

La información recabada mediante estas técnicas fue complementada con los datos y documentos proporcionados por la empresa, los cuales sirvieron como insumo para el análisis posterior de los costos ocultos y el desempeño organizacional. Los instrumentos utilizados, así como los resultados preliminares de la aplicación de las técnicas de recolección de información, se encuentran documentados en la sección de Anexos.

La Figura 3 que se presenta a continuación muestra de manera sintética las técnicas de recolección de información utilizadas en la investigación, así como los instrumentos aplicados, el tipo de información obtenida y los actores involucrados. Esta representación

permite visualizar la relación entre cada técnica y su contribución al análisis del funcionamiento organizacional, facilitando la identificación de disfuncionamientos, sus causas y efectos, de acuerdo con el Modelo de Gestión Socioeconómica. También, la Figura 3 evidencia la cobertura integral del estudio al considerar la participación de todo el personal y de las distintas áreas de la empresa, fortaleciendo la validez y consistencia del proceso de recolección de información.

Figura 3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	INFORMACIÓN OBTENIDA	ENTREVISTADOS
Entrevista semi estructurada	Guía de entrevista basada en los tres criterios del MSE	Frases testimonio para la identificación de los disfuncionamientos, su frecuencia, causas y efectos en la operación de la empresa.	Todo el personal
Observación directa	Guía de Observación	Datos generales de la empresa: planeación, estructura, políticas, procesos operativos, normalización	Todas las áreas
Análisis documental	Lista de cotejo	Información financiera y cuantitativa de la empresa	Todas las áreas

Fuente: Elaboración propia.

2.1.2. Entrevistas semiestructuradas

Las **entrevistas semiestructuradas** constituyeron la principal técnica de recolección de información de la presente investigación y fueron seleccionadas de acuerdo con los lineamientos del Modelo de Gestión Socioeconómica (MSE), con el propósito de obtener información relevante que contribuyera al cumplimiento de los objetivos del estudio. Esta técnica permitió profundizar en la comprensión del funcionamiento interno de la organización y del comportamiento de su capital humano dentro del contexto organizacional.

Las entrevistas fueron diseñadas con base en los criterios del modelo socioeconómico, lo que facilitó la identificación de disfuncionamientos organizacionales, así como el análisis de su frecuencia, causas y efectos en los procesos operativos y en la gestión estratégica de la empresa. A la vez, esta técnica permitió recabar las percepciones, experiencias y prácticas de los colaboradores respecto a la comunicación interna, la organización del trabajo y la toma de decisiones.

De manera complementaria, se empleó la observación directa, lo que permitió escuchar, observar y analizar la dinámica cotidiana de trabajo, los procesos de comunicación y la interacción entre los colaboradores en su entorno laboral. La información obtenida mediante ambas técnicas fue contrastada y complementada con los datos y documentos proporcionados por la empresa, los cuales se encuentran documentados en la sección de Anexos.

2.1.3 Distribución de las entrevistas

La aplicación de las entrevistas se realizó a la totalidad del personal que integra la organización, considerando los distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales, con la finalidad de obtener una visión integral del funcionamiento organizacional.

- Directivos (CEOs)
- Área Administrativa
- Área Operativa

La Figura 4 presenta el detalle de las entrevistas realizadas por puesto, el número de personas entrevistadas y la duración de cada una de ellas. Esta distribución permitió adecuar el tiempo de entrevista al nivel de responsabilidad y a la naturaleza de las funciones desempeñadas por cada puesto, asegurando la profundidad necesaria en la recolección de la información. En total, se entrevistó a 24 personas, acumulando 375 minutos de entrevistas, lo que garantizó una cobertura amplia y representativa de los distintos procesos estratégicos, administrativos y operativos de la organización.

Figura 4. Distribución de las entrevistas por puesto y duración

PUESTO	PERSONAS ENTREVISTAS	DURACIÓN DE LA ENTREVISTA
CEO	2	30
Contador	1	15
Administrador	1	15
Ejecutivo Comercial	3	45
Recursos Humanos	1	15
Auxiliar de RH	1	15
Project Manager	3	45
Comunicólogo	1	15
Community Manager	3	45
Diseñador Web	2	30
Diseñador Gráfico	4	60
Diseñador Audiovisual	1	15
Videógrafo	2	30
TOTAL	24 PERSONAS	375 MINUTOS (6.25)

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial en el centro de trabajo, en una fecha previamente acordada con la empresa. Cabe señalar que, al tratarse de una organización del sector digital cuyo esquema laboral es híbrido, se convocó a la totalidad del equipo a asistir de manera presencial a las oficinas durante 2 días. Esta estrategia permitió facilitar la aplicación de las entrevistas, garantizar condiciones homogéneas para la recolección de la información y favorecer una interacción directa con los participantes.

La aplicación concentrada de las entrevistas posibilitó un mejor aprovechamiento del tiempo, así como la obtención de información más rica y contextualizada, fortaleciendo el proceso de diagnóstico socioeconómico y la identificación de los principales disfuncionamientos organizacionales.

En la Figura 5 se presenta la clasificación de las entrevistas de acuerdo con la categoría del personal entrevistado, distinguiendo entre directivos, administrativos y operativos. En todos los casos, las entrevistas se realizaron de manera individual, lo que permitió favorecer la libre expresión de los participantes y obtener información detallada sobre sus percepciones, experiencias y prácticas cotidianas. Esta distribución facilitó la identificación

de disfuncionamientos organizacionales desde múltiples perspectivas jerárquicas, fortaleciendo el análisis socioeconómico y la validez del diagnóstico organizacional.

Figura 5. Clasificación de las entrevistas por categoría del personal

CATEGORIA	TIPO DE ENTREVISTA	TOTAL DE ENTREVISTADOS
Entrevista Directivos	Individual	2
Entrevista Administrativos	Individual	6
Entrevista Operativos	Individual	16
TOTALES		24

Fuente: Elaboración propia.

2.1.4 Observación directa

La investigación se apoyó en la observación directa como una técnica fundamental para comprender el funcionamiento interno de la empresa. Esta se llevó a cabo de manera general en todas las áreas y niveles organizacionales, incluyendo personal operativo, mandos medios y directivos, con el objetivo de analizar el quehacer cotidiano del equipo de trabajo dentro de su entorno digital.

Mediante esta técnica fue posible observar la interacción entre los colaboradores, el desarrollo de los procesos operativos, los flujos de comunicación y las prácticas de gestión que caracterizan a la organización en condiciones reales de operación. La observación directa proporcionó una visión integral del entorno organizacional y permitió identificar cómo se ejecutan las actividades diarias, así como las dinámicas que influyen en el desempeño organizacional.

De la misma forma, esta técnica posibilitó la identificación de disfuncionamientos organizacionales a partir de la observación ordenada y continua de comportamientos, interacciones y dinámicas que no siempre se manifiestan de manera explícita a través de entrevistas o documentos formales. La información obtenida fue organizada y clasificada mediante anotaciones temáticas, las cuales sirvieron como apoyo al análisis del investigador y contribuyeron a la formulación de conclusiones preliminares. De esta forma, la observación directa fortaleció el proceso de análisis al complementar las demás técnicas

de recolección de datos y permitió una interpretación más profunda y contextualizada del fenómeno estudiado.

2.1.5 Análisis documental

El análisis documental se realizó conforme a los lineamientos del Modelo de Gestión Socioeconómica, con el propósito de obtener un contexto más preciso que permitiera identificar, corroborar y validar los disfuncionamientos organizacionales presentes en la empresa. Esta técnica permitió complementar la información obtenida a través de las entrevistas y la observación directa, fortaleciendo el diagnóstico socioeconómico.

Para ello, se revisaron documentos oficiales, estados financieros y diversos reportes internos proporcionados por la organización, lo que hizo posible contrastar las condiciones operativas y financieras esperadas con las prácticas reales de gestión. Este análisis permitió identificar inconsistencias, áreas de oportunidad y elementos asociados a la generación de costos ocultos, así como dimensionar su impacto en el desempeño económico y operativo de la empresa.

La información derivada del análisis documental constituyó un insumo clave para la fase cuantitativa del estudio, particularmente en el cálculo y análisis de los costos ocultos, contribuyendo a una comprensión integral del fenómeno y al fortalecimiento de las conclusiones del estudio.

2.1.6 Análisis cualitativo

El análisis cualitativo de la información recabada se realizó a partir de la sistematización y categorización de los datos obtenidos mediante las entrevistas semiestructuradas, la observación directa y el análisis documental. Este proceso permitió identificar patrones, recurrencias y relaciones entre los discursos de los participantes, así como los principales disfuncionamientos organizacionales presentes en la empresa. El análisis se llevó a cabo en congruencia con los principios del Modelo de Gestión Socioeconómica, lo que facilitó la interpretación de los resultados desde una perspectiva integral que considera tanto los aspectos organizacionales como humanos y estratégicos.

La Figura 6 presenta la estructura de categorías y subcategorías utilizada para el análisis cualitativo de la información, la cual se organizó a partir de familias temáticas asociadas a

los principales ámbitos de funcionamiento organizacional. Esta clasificación permitió ordenar y codificar la información de manera sistemática, facilitando la identificación de disfuncionamientos relacionados con las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación, la gestión del tiempo, la formación integrada y la implementación de la estrategia, en correspondencia con el enfoque socioeconómico del estudio.

Figura 6. Categorías y subcategorías del análisis cualitativo

COLOR	FAMILIA	SUBCATEGORÍA
	1. Condiciones de trabajo	1.1 Materiales de trabajo 1.2 Horarios de trabajo 1.3 Ambiente de trabajo 1.4 Espacio de trabajo 1.5 Carga mental
	2. Organización del trabajo	2.1 Funciones 2.2 Actividades y tareas 2.3 Delegación de responsabilidad y toma de decisiones 2.4 Retrabajos 2.5 Falta de claridad en las responsabilidades 2.6 Trabajo en equipo y carga de trabajo 2.7 Independencia del trabajo
	3. 3C (Comunicación, coordinación, concertación)	3.1 Vertical 3.2 Horizontal 3.3 Ineficiencia 3.4 Falta de comunicación
	4. Gestión del tiempo	4.1 Interna al servicio 4.2 Planeación programación de actividades 4.3 Factores perturbadores de la gestión 4.4 Horarios de trabajo indefinidos
	5. Formación integrada	5.1 Necesidad de formación 5.2 Formación y cambio tecnológico
	6. Implementación de la estrategia	6.1 Falta de administración 6.2 Gestión del personal 6.3 Rotación de personal 6.4 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

3. MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene como finalidad describir el contexto general en el que se desarrolla la investigación, abordando el entorno actual de las pequeñas y medianas empresas en México, el contexto específico del sector de las agencias de marketing digital y, finalmente, las características generales de la empresa objeto de estudio. Este marco permite comprender las condiciones externas e internas que influyen en la generación de costos ocultos relacionados con la gestión estratégica.

3.1 Contexto actual de las pequeñas y medianas empresas en México

Dentro del contexto económico nacional, las pequeñas y medianas empresas (MyPYMES) constituyen un elemento clave del tejido empresarial mexicano, debido a su importante participación en la generación de empleo, la actividad productiva y el desarrollo social.

De acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023), estas organizaciones representan aproximadamente el 99.8 % del total de las unidades económicas del país, contribuyen con cerca del 42 % del Producto Interno Bruto y generan alrededor del 72 % del empleo en el sector privado.

A pesar de su relevancia económica, las PYMES enfrentan un entorno altamente dinámico y competitivo, caracterizado por la apertura de los mercados, los avances tecnológicos y los cambios constantes en las preferencias de los consumidores. Estas condiciones exigen la adopción de prácticas de gestión más flexibles, estratégicas e innovadoras, que permitan a las organizaciones adaptarse de manera eficiente a los cambios del entorno.

Sin embargo, muchas MyPYMES presentan debilidades en sus procesos de planeación, organización y control, lo que dificulta la correcta alineación entre los objetivos estratégicos y la operación diaria. Esta falta de alineación genera disfuncionamientos organizacionales que impactan negativamente en el desempeño económico y social de las empresas, dando lugar a la aparición de costos ocultos que no son identificados ni registrados en los sistemas contables tradicionales.

3.2 Contexto sectorial: agencias de marketing digital

El sector de las agencias de marketing digital ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por la digitalización de los procesos empresariales, el uso

intensivo de tecnologías de la información y la necesidad de las organizaciones de posicionarse en entornos digitales altamente competitivos. Este tipo de empresas se caracteriza por ofrecer servicios especializados en comunicación, publicidad, gestión de contenidos digitales y análisis de datos, lo que demanda altos niveles de coordinación, creatividad y especialización del capital humano (eLAC, 2022).

No obstante, el dinamismo del sector también representa importantes retos para la gestión organizacional. La presión por cumplir con tiempos de entrega ajustados, la necesidad de adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado y la gestión simultánea de múltiples proyectos pueden generar problemas de comunicación interna, sobrecarga de trabajo y falta de claridad en los procesos operativos.

Además, la dependencia del trabajo colaborativo entre distintas áreas funcionales hace que las deficiencias en la coordinación y en la gestión estratégica tengan un impacto directo en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Estas condiciones favorecen la aparición de disfuncionamientos organizacionales que se traducen en reprocesos, retrasos, desgaste del personal y, por ende, en costos ocultos que afectan el desempeño global de la empresa.

3.3 Contexto de la empresa objeto de estudio

La empresa objeto de estudio es una agencia de marketing digital denominada Rocks Digital, ubicada en la Ciudad de México. La organización se dedica a la prestación de servicios de marketing digital, incluyendo estrategias de comunicación, publicidad en medios digitales y gestión de proyectos creativos para diversos clientes.

La agencia de marketing digital se encarga de crear y llevar a cabo una estrategia de presencia en medios online. Incluye varios aspectos como la creación de sitios web, generación de planes de medios y publicación de campañas con anuncios pagados, posicionamiento orgánico en buscadores, manejo de redes sociales y muchas otras. La agencia digital es un aliado de los negocios al buscar la obtención de más clientes potenciales a través de internet.

La empresa inició sus operaciones en el año 2019, durante el periodo de la pandemia, enfocándose inicialmente en la implementación de estrategias digitales y campañas publicitarias en Facebook. En sus inicios, contaba con tres colaboradores, y con el paso del

tiempo ha experimentado un crecimiento sostenido, de tal manera que para finales del año 2025 la organización contaba con 24 colaboradores, ampliando tanto su catálogo de servicios como su estructura organizacional.

Debido a que los fundadores contaban con experiencia previa como integrantes de otras organizaciones, la empresa ha logrado adaptarse progresivamente a las necesidades del mercado y a su propio crecimiento interno. Esta evolución se refleja en la profesionalización de su estructura operativa, pasando de contar con un solo project manager encargado de la totalidad de los proyectos, a conformar un equipo robusto de diferentes colaboradores, cada uno enfocado en distintas áreas y actividades estratégicas. Esta reestructuración ha permitido incrementar las ventas, ampliar la cartera de clientes y desarrollar campañas digitales para clientes de renombre no solo locales, sino nacionales.

Desde su origen, la empresa operó bajo un esquema 100 % digital, contando únicamente con una oficina en la Ciudad de México destinada a la atención de clientes específicos. Actualmente, su modelo de operación es híbrido, lo que le permite mantener una interacción más cercana con sus clientes y responder de manera flexible a las demandas del entorno digital.

3.3.1 Características de la empresa

A continuación, se describen los principales atributos de la empresa objeto de estudio.

3.3.1.1 Nombre comercial

Rocks Digital, SAPI de C.V.

3.3.1.2 Tamaño de la empresa

De acuerdo con los criterios establecidos por la Secretaría de Economía (2009), la empresa se clasifica como una pequeña empresa, considerando el número de colaboradores y propietarios, así como el nivel de ventas anuales, el cual se encuentra dentro del rango de \$4,000,001 a \$100 millones de pesos, con variaciones propias del crecimiento de la organización.

3.3.2 Características del sector

La empresa pertenece al sector de servicios digitales y marketing digital, el cual se caracteriza por un entorno altamente dinámico, competitivo y en constante transformación.

Este sector se distingue por la incorporación continua de tecnologías digitales, la innovación en modelos de negocio, la dependencia del capital humano especializado y la necesidad de una gestión estratégica eficiente orientada a resultados.

Sumado a ello, el sector digital exige altos niveles de coordinación, comunicación y adaptación al cambio, debido a la rápida evolución de las plataformas tecnológicas, las tendencias del mercado y las expectativas de los clientes. Estas condiciones hacen indispensable la implementación de modelos de gestión que permitan optimizar procesos internos, fortalecer la toma de decisiones estratégicas y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno digital altamente competitivo.

La Tabla 1 presenta la clasificación de la empresa objeto de estudio de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (INEGI, 2023b) con la finalidad de ubicarla dentro del sector económico al que pertenece conforme a su actividad principal. Esta clasificación permite contextualizar a la organización dentro del marco estadístico y normativo nacional, facilitando su caracterización y el análisis de su entorno económico. De igual forma, la identificación de la clave SCIAN correspondiente contribuye a delimitar el alcance del estudio y a fortalecer la precisión metodológica en la descripción de la empresa.

Tabla 1. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2023

Código	Título	Descripción	Incluye	Excluye	Índice de bienes y servicios comprendidos en las categorías del SCIAN México 2023
5418	Servicios de publicidad y actividades relacionadas	Unidades económicas dedicadas principalmente a la publicidad y actividades relacionadas con esta, como creación de campañas publicitarias y su difusión en medios masivos de comunicación; diseño e implementación de campañas de relaciones públicas; compra de tiempo o espacio publicitario en los medios en nombre del publicista o agencia de publicidad; representación de medios; renta de espacios publicitarios	Incluye también: u. e. d. p. a la consultoría en publicidad; a los servicios de cabildeo, consultoría política, y en relaciones públicas; a la publicidad aérea; a la colocación de anuncios publicitarios y al diseño de anuncios (con la subcontratación de otra unidad económica para que los fabrique); al diseño y ejecución de campañas publicitarias por correo directo combinados con la compilación, mantenimiento, renta y venta de listas de clientes potenciales, y agencias de	Excluye: u. e. d. p. al montaje o instalación de estructuras prefabricadas para tableros publicitarios (2381, Cimentaciones, montaje de estructuras prefabricadas y trabajos en exteriores); a la fabricación de anuncios publicitarios de todo tipo; al diseño integrado con la fabricación de anuncios (3399, Otras industrias manufactureras); a la edición, venta y licenciamiento de listas de correo, sin el diseño y ejecución de campañas publicitarias por correo directo (5131, Edición de	

Código	Título	Descripción	Incluye	Excluye	Índice de bienes y servicios comprendidos en las categorías del SCIAN México 2023
		para colocar anuncios publicitarios; servicios de campañas de publicidad por correo directo; distribución de material publicitario, y otros servicios de publicidad.	promoción de ventas, es decir, las agencias que planean la publicidad, organizan y desarrollan campañas de promoción que estimulan en el consumidor la selección de bienes o servicios.	periódicos, revistas, libros, directorios y otros materiales); al diseño gráfico (5414, Diseño especializado); a la consultoría en mercadotecnia (5416, Servicios de consultoría administrativa, científica y técnica), y a la organización y promoción de congresos, convenciones y ferias comerciales e industriales (5619, Otros servicios de apoyo a los negocios).	
54181	Agencias de publicidad	Véase la descripción de la categoría 541810.			
541810	Agencias de publicidad	Unidades económicas dedicadas principalmente a la creación de campañas publicitarias y su difusión en medios masivos de comunicación, como radio, televisión, medios impresos y otros medios. Estas unidades proporcionan una amplia variedad de servicios (por ellas mismas o por medio de la subcontratación de servicios), como asesoría, servicios creativos, manejo de cuentas publicitarias, producción de materiales publicitarios, planeación y compra de medios.	Incluye también: u. e. d. p. a la consultoría en publicidad, y agencias de promoción de ventas, es decir, las agencias que planean la publicidad, organizan y desarrollan campañas de promoción que estimulan en el consumidor la selección de bienes o servicios.	Excluye: u. e. d. p. al diseño gráfico (541430, Diseño gráfico); a la consultoría en mercadotecnia (541610, Servicios de consultoría en administración); a la consultoría política, y en relaciones públicas (541820, Agencias de relaciones públicas); a la compra de tiempo o espacio publicitario en los medios en nombre del publicista o agencia de publicidad (541830, Agencias de compra de medios a petición del cliente); a la representación de medios masivos de comunicación (541840, Agencias de representación de medios); a la colocación de anuncios publicitarios y al diseño de anuncios (con la subcontratación de otra unidad económica para que los fabrique) (541850, Agencias de	

Código	Título	Descripción	Incluye	Excluye	Índice de bienes y servicios comprendidos en las categorías del SCIAN México 2023
				anuncios publicitarios); a proporcionar servicios de campañas de publicidad por correo directo (541860, Agencias de correo directo), y a la distribución de material publicitario (541870, Distribución de material publicitario).	
					agencias de promoción de ventas
					agencias de publicidad
					colocación de anuncios publicitarios por agencias de publicidad con servicios integrados
					comunicación y mercadotecnia, servicio integral de
					creación de campañas publicitarias y difusión en medios de comunicación
					decoración de exhibidores por agencias de publicidad con servicios integrados
					diseño de anuncios publicitarios por agencias de publicidad con servicios integrados

Código	Título	Descripción	Incluye	Excluye	Índice de bienes y servicios comprendidos en las categorías del SCIAN México 2023
					diseño de campañas publicitarias por agencias de publicidad con servicios integrados
					diseño de publicidad en artículos por agencias de publicidad con servicios integrados
					diseño de publicidad en la vía pública por agencias de publicidad con servicios integrados
					diseño de publicidad en medios impresos por agencias de publicidad con servicios integrados
					diseño de publicidad en radio por agencias de publicidad con servicios integrados
					diseño de publicidad en televisión por agencias de publicidad con servicios integrados
					diseño de rótulos por agencias de publicidad con servicios integrados
					distribución de material publicitario por agencias de publicidad con servicios integrados
					mercadotecnia directa
					producción publicitaria, servicios de

Código	Título	Descripción	Incluye	Excluye	Índice de bienes y servicios comprendidos en las categorías del SCIAN México 2023
					promociones atléticas
					promociones espectaculares
					publicidad, consultoría
					representación de medios masivos de comunicación por agencias de publicidad con servicios integrados
					reventa de espacio publicitario por agencias de publicidad con servicios integrados
					reventa de tiempo publicitario por agencias de publicidad con servicios integrados
					servicio múltiple de publicidad
					servicios creativos de publicidad y diseño gráfico

Fuente: INEGI, <https://www.inegi.org.mx/scian/#>

3.3.3 Mercado y principales clientes

La empresa atiende a un mercado conformado por organizaciones que buscan estrategias digitales integrales orientadas al posicionamiento de sus productos y servicios. Sus clientes requieren soluciones enfocadas en el diseño e implementación de campañas digitales, generación de contenido audiovisual, desarrollo de páginas web, gestión de redes sociales y crecimiento basado en el análisis de datos, con un enfoque de mejora continua y toma de decisiones estratégicas de manera personalizada. La cartera de clientes incluye empresas que demandan resultados medibles y estrategias personalizadas para fortalecer su presencia digital y optimizar su desempeño comercial en entornos altamente competitivos.

3.3.4 Cartera de productos y servicios

La empresa ofrece una cartera de productos y servicios digitales que abarca el desarrollo de estrategias de marketing digital, gestión y ejecución de campañas publicitarias, creación de contenido audiovisual, diseño y desarrollo de páginas web, administración de redes sociales y análisis de datos para la optimización de resultados. Estos servicios se adaptan a las necesidades específicas de cada cliente, permitiendo diseñar soluciones personalizadas que integran creatividad, estrategia y medición del desempeño.

3.3.5 Tecnología

En cuanto a tecnología, la empresa utiliza software especializado para el análisis de datos, herramientas de medición de desempeño digital y plataformas de gestión de campañas. Incluso, emplea la paquetería Adobe para el diseño gráfico, edición audiovisual y producción de contenido digital. La organización mantiene un proceso constante de actualización y mejora tecnológica, incorporando nuevas herramientas y soluciones digitales que le permiten optimizar sus procesos internos, mejorar la calidad de sus servicios y responder de manera eficiente a las exigencias del mercado.

3.3.6 Capacidad instalada

La empresa cuenta con una capacidad instalada que le permite atender aproximadamente a 80 clientes simultáneamente, con diferentes proyectos, los cuales se gestionan de acuerdo con la duración del servicio, el tipo de estrategia y el material requerido. Los proyectos se clasifican en clientes fijos, con servicios mensuales o trimestrales, y clientes por campaña, cuya atención se limita a periodos específicos. Cada cliente es atendido de manera diferenciada, considerando sus características particulares, los objetivos estratégicos definidos y el tipo de contenido o material a desarrollar, lo que permite una gestión flexible y personalizada de los recursos y del capital humano disponible.

El organigrama que se presenta a continuación ilustra la estructura organizacional de la empresa en relación con su capacidad instalada, mostrando la distribución del capital humano y los niveles de responsabilidad que permiten atender la demanda de servicios. Esta estructura facilita la gestión simultánea de clientes fijos y por campaña, así como la asignación diferenciada de recursos conforme al tipo de proyecto, la duración del servicio y la estrategia requerida. De esta forma, el organigrama permite visualizar cómo la organización articula sus recursos humanos para operar de forma flexible y eficiente, en correspondencia con la capacidad instalada de atención a clientes.

Figura 7. Organigrama Rocks Digital



Fuente: Elaboración propia.

A partir de la estructura y dinámica operativa descrita durante el periodo comprendido entre 2022 y 2024, se identificaron diversas situaciones que evidencian áreas de oportunidad en la gestión estratégica de la empresa. Entre las principales problemáticas observadas se encuentran deficiencias en la comunicación interna entre departamentos, procesos de gestión de proyectos poco estandarizados y una limitada alineación entre los objetivos estratégicos y las actividades operativas.

Estas condiciones han generado entregas fuera de tiempo, retrabajos, falta de control en los procesos y desmotivación del personal, afectando tanto el desempeño social como el económico de la organización. La ausencia de mecanismos formales de seguimiento y evaluación ha dificultado la identificación de los impactos financieros derivados de estas disfunciones, lo que refuerza la necesidad de aplicar un enfoque metodológico que permita identificar y cuantificar los costos ocultos relacionados con la gestión estratégica.

Ante esta situación, el análisis de la empresa Rocks Digital, resulta pertinente para comprender cómo los disfuncionamientos organizacionales influyen en la generación de costos ocultos y para proponer estrategias de mejora que contribuyan a optimizar su desempeño y sostenibilidad en el largo plazo.

CAPÍTULO IV

4. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo expone los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, abordando el enfoque socioeconómico de las organizaciones, el modelo de gestión socioeconómica desarrollado por el Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR), así como los conceptos de costos y desempeños ocultos y su relación con la gestión estratégica. Estos elementos permiten comprender el marco conceptual desde el cual se analizan los disfuncionamientos organizacionales y su impacto en el desempeño social y económico de las empresas.

4.1 Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR)

El Dr. Henri Savall fundó el Instituto de Socioeconomía de Empresas y Organizaciones (de ahí ISEOR), conjuntamente con Marc Bonnet y Véronique Zardet en 1976 en Francia. A través de la experimentación y la conceptualización, la organización interactúa con la gestión empresarial, mostrando la compatibilidad de sus objetivos sociales y económicos. Su vocación es crear la teoría socioeconómica de las organizaciones así como métodos operativos de gestión socioeconómica que sirvan para resolver problemas concretos y elaborar conocimiento que pueda ser aplicado en distintas organizaciones; en México cuenta con una red de universidades, empresas y consultores pertenecientes al ISEOR (Savall et al., 2008).

El ISEOR es un centro de investigación en el campo de la administración dedicando muchas horas de investigación a acciones pilotos de gestión innovadora dentro de las empresas con el objetivo de experimentar nuevos en el campo de la gestión de la administración que sirvan como referente para la mejora simultánea entre los objetivos sociales y económicos. Desde su creación ha intervenido en más de 1200 organizaciones de diversos tamaños y sectores en 34 países diferentes (Gentilin & Gonzales Miranda, 2017).

4.2 Modelo socioeconómico del ISEOR

Las empresas se están desarrollando en un entorno altamente competitivo y complejo, derivado por factores de cambio en diferentes áreas del conocimiento, por lo que las organizaciones necesitan nuevas herramientas de gestión entre los diversos departamentos de las empresas que englobe tanto comportamiento como la estructura.

El modelo de gestión socioeconómica fue creado por Henri Savall en el ISEOR en 1975; se basa en los aspectos de rendimiento social (humano-social) y rendimiento económico (económico-financiero), que mantienen una relación directa entre sí, por lo que no pueden analizarse de manera independiente, ya que influyen en el desempeño de la empresa, por tanto, que el desempeño social y económico incide al rendimiento generando comportamientos atrofiados lo cual ocasiona los costos ocultos.

Según Brand (2018), la teoría socioeconómica radica en el capital humano para comprender a la organización y su creación de valor. La hipótesis fundamental del modelo radica en que se puede mejorar el desempeño económico de una organización sin que sea requerido un recurso externo, ya que se fundamenta en la interacción de las estructuras y sus comportamientos (Savall & Zardet, 2009).

En la Figura 8 se presenta el modelo de análisis socioeconómico propuesto por Savall et al. (2008).



Fuente: Adaptado de Savall et al. (2008).

La Figura 8 muestra que el desempeño económico de una organización está influido por la interacción entre las estructuras, el comportamiento de los actores y las estrategias de negociación, lo cual puede generar tanto costos visibles como costos ocultos.

El “managment socioeconómico”, como suele denominarse el método del modelo socioeconómico, consiste en intervenir socioeconómicamente en la empresa para detectar posibles “anomalías” o disfuncionamientos que se presenten.

Por el funcionamiento deseado y el realmente observado, las cuales son nombradas “costos ocultos” que suelen pasar desapercibidos por los actores de la organización, ya que no

estos no se ven plasmados dentro de la contabilidad tradicional, sin embargo, se pueden observar en los indicadores que plantean los costos ocultos que son: ausentismo, accidentes de trabajo (y enfermedades profesionales), la rotación de personal, no calidad y la falta de productividad directa.

En la Figura 9 se ilustran los disfuncionamientos organizacionales y componentes económicos de los costos ocultos planteados por (Savall et al., 2008).

Figura 9. Relación entre disfuncionamientos organizacionales y costos ocultos



Fuente: Adaptado de Savall et al. (2008).

La Figura 9 muestra cómo los disfuncionamientos organizacionales, relacionados con las condiciones de trabajo, la organización, la comunicación, la concertación, la gestión del tiempo y la formación integrada, generan indicadores de costos ocultos dentro de la empresa. Estos indicadores se manifiestan a través del ausentismo, los accidentes de trabajo (y las enfermedades profesionales), la rotación de personal, la falta de calidad y la disminución de la productividad directa.

Al respecto, dichos efectos se traducen en componentes económicos negativos, como sobre salarios, sobretiempos, sobreconsumos, no producción, ausencia de creación de potencial y riesgos, los cuales impactan de manera significativa en el desempeño económico de la organización.

En conjunto, el esquema evidencia que los problemas internos no solo afectan el clima laboral, sino que también generan pérdidas económicas que no siempre son visibles de forma inmediata, y que son tema central de la presente tesis, los costos ocultos.

4.2.1 Etapas del MSE

De acuerdo con (Savall, 2023) el Modelo de Gestión Socioeconómica se desarrolla a través de un proceso de intervención estructurado en distintas etapas, que comprenden el diagnóstico socioeconómico, la formulación del proyecto socioeconómico, su implementación y la evaluación de los resultados obtenidos, con un enfoque de mejora continua.

4.3 Diagnóstico socioeconómico

Para ayudar a la alta dirección a determinar los efectos de los costos ocultos, el paso inicial del modelo incluye un inventario de las disfunciones actuales de la empresa y una evaluación de su impacto financiero.

4.3.1 Proyecto socioeconómico

En esta etapa se pone en marcha una herramienta que ayude a gestionar el trabajo en equipo y la mejora de los colaboradores para disminuir y prevenir disfunciones y establecer propuestas y soluciones.

4.3.2 Implementación del proyecto socioeconómico

En la tercera fase del modelo se ponen en marcha los diferentes planes de acción de manera diaria y en cuestión estratégica para que se logre mejorar el rendimiento futuro de la organización.

4.3.3 Evaluación de los resultados socioeconómicos

En la cuarta fase el inventario de costos- disfuncionamientos ocultos encontrados en la fase de diagnóstico se comparan con los costos evaluados a lo largo del año.

4.4 Costos y Desempeños ocultos

La contabilidad tradicional se esfuerza por reflejar de la mejor manera posible los resultados obtenidos por una organización y trata de ayudar a la toma de decisiones futuras dentro de una organización. Aunque el contacto humano influye en el rendimiento organizacional, sus efectos no siempre resultan evidentes para los directivos a partir de los informes disponibles.

La teoría de los costos-desempeños ocultos surgió como una solución a los conceptos tradicionales que no son percibidos ni cuantificados por las organizaciones que afectan los resultados de la empresa y que pueden llevarla a su desaparición de no tomarse en cuenta para la gestión estratégica de la organización (Parra-Acosta & Peña-González, 2014).

La disminución de los costos ocultos tendrá resultados financieros positivos; Según Savall & Zardet (2009) en toda empresa u organización siempre existe un elevado volumen de costos y desempeños ocultos lo que significa que, no existen cuentas contables para registrar estos costos dentro de los sistemas contables tradicionales, por lo que no se cuantifica, no se controla y no evalúa, por lo que no se pueden adoptar medidas preventivas o correctivas para poderlos reducir.

Una de las principales diferencias entre una empresa que obtiene resultados económicos a largo plazo en comparación a otras que solo obtienen resultados a corto plazo es la capacidad para prevenir y reducir los costos ocultos ya que estará preparada para enfrentar los retos que se presenten (Savall, 2023).

4.4.1 Clasificación de los costos ocultos

Los costos ocultos están clasificados en dos categorías:

En primer lugar, los costos que algunas veces están presentes en las cuentas de carga, es decir, en los costos visibles, aunque se encuentran repartidos en diferentes rubros contables.

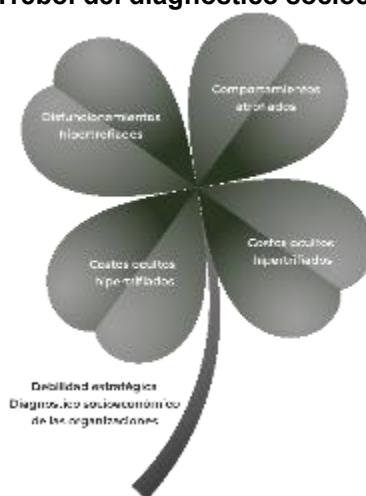
En la cuenta de resultados aparece una incidencia negativa de los costos que no se reconocen en las cuentas de productos o ingresos porque se consideran como perdidas de beneficios evaluados en términos de pérdida de valor añadido.

El desempeño oculto se define como la reducción de los costos ocultos o como la producción de un potencial que aún no se ha calculado o detectado, ya que, las empresas se centran principalmente en los resultados inmediatos, sin embargo, dificulta la gestión entre los resultados a corto y a largo plazo (Savall et al., 2008).

Las consecuencias de los costos ocultos vendrán determinadas por las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación, la coordinación, la gestión del tiempo, la formación integrada y la aplicación de estrategias.

En la Figura 10 se presenta el trébol del diagnóstico socioeconómico, herramienta central del Modelo de Gestión Socioeconómica propuesto por Savall, la cual permite visualizar de manera integrada los principales elementos que intervienen en el funcionamiento organizacional. Este modelo identifica la interrelación entre los disfuncionamientos organizacionales, los comportamientos atrofiados y los costos ocultos, tanto en su forma normal como hipertrofiada, como resultado de una débil o inadecuada gestión. El trébol facilita la comprensión de cómo estas variables se retroalimentan entre sí, afectando el desempeño económico y social de la organización, y constituye la base para la identificación de áreas de mejora y la formulación del proyecto socioeconómico.

Figura 10. Trébol del diagnóstico socioeconómico

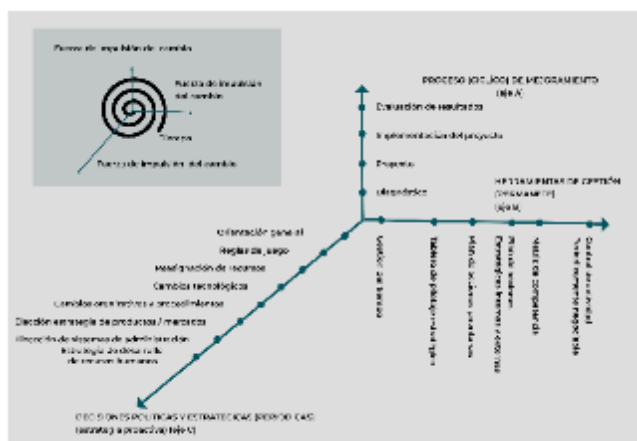


Fuente: Adaptado de Modelo de gestión socioeconómica o modelo HoriVert, Savall & Zardet (2011).

4.5 Ejes de gestión socioeconómica

Dentro del modelo de la gestión socioeconómica se consideran tres ejes: de los procesos (cíclico), de las herramientas (permanente) y de las decisiones políticas (periódicas) de los cuales depende la correcta implementación y funcionamiento del MSE.

Figura 11. Ejes de la dinámica de la consultoría socioeconómica



Fuente: Adaptado de Savall et al. (2008).

El eje (A) Mejoras inicia con la realización de un diagnóstico socioeconómico bajo el enfoque cualimétrico del Modelo de Gestión Socioeconómica (MSE), el cual permite identificar las disfunciones organizacionales y cuantificar los costos ocultos derivados de estas. Esta etapa constituye el punto de partida para la innovación socioeconómica, ya que a partir del análisis integral de los funcionamientos y disfuncionamientos se generan las bases para la implementación de acciones correctivas orientadas a la mejora del desempeño organizacional.

El segundo eje (B) Herramientas de gestión se centra en la aplicación estructurada de instrumentos estratégicos que permiten el diagnóstico y dar seguimiento a las acciones de mejora. En este eje se integran herramientas como el Plan de Acción Prioritario (PAP), la Matriz de Competencias, la Gestión Estratégica del Tiempo, el Cuadro de Mando de Gestión Estratégica y el Contrato de Actividad Periódicamente Negociable (CAPN). Estas herramientas no solo facilitan el control de gestión, sino que fortalecen la alineación entre los objetivos estratégicos y las actividades operativas, promoviendo una gestión más coherente y sostenible.

Por su parte, el eje (C) Decisiones políticas y estratégicas periódicas representa la dimensión directiva del modelo, en la que se toman decisiones orientadas a la proactividad y a la adaptación estratégica de la organización. Este eje articula la dinámica interna de la empresa con su entorno, asegurando que las decisiones de alto nivel estén fundamentadas en los resultados del diagnóstico y en el seguimiento de las herramientas de gestión (Savall et al., 2008). Bajo este enfoque, los tres ejes interactúan de forma sistémica, configurando un proceso cíclico de mejora continua dentro de la organización.

4.6 La estrategia en las organizaciones

La estrategia socioeconómica proactiva tiene por vocación el de aplicar un plan de desarrollo empresarial a largo plazo, con la finalidad de ayudar a superar las exigencias estratégicas que están vinculadas a un entorno competitivo, la estrategia tiene tres características principales:

Desarrollar estrategias que se apoyen en el potencial humano como factor de eficiencia en la fórmula de una estrategia ambiciosa, la segunda es interactuar con el entorno para transformarlo y el trabajo con las redes y alianzas estratégicas.

La estrategia socioeconómica pro activa es integrada por dos dimensiones los cuales son los objetivos estratégicos externos e internos.

Esta integración responde a la intención de evitar costos ocultos y fomentar la implementación de la estrategia por medio de la inclusión de todos los recursos de la empresa mediante las herramientas propuestas por el Modelo socioeconómico.

La estrategia del cambio comprende el conjunto de acciones planificadas que permiten a las organizaciones adaptarse a entornos dinámicos, mejorar su desempeño y alinear sus procesos internos con los objetivos estratégicos. Esta estrategia implica transformaciones en la estructura organizacional, los procesos operativos y la gestión del capital humano, buscando una transición ordenada de la situación actual hacia un estado deseado que incremente la eficiencia y competitividad de la empresa. Una gestión inadecuada del cambio puede generar disfuncionamientos organizacionales que se traducen en costos ocultos, tales como reprocesos, baja productividad, retrasos en la toma de decisiones y desmotivación del personal. En este sentido, la estrategia del cambio se convierte en un elemento clave para la reducción de dichos costos, al promover la comunicación, la

participación del personal y la alineación entre la estrategia y la operación diaria, contribuyendo al desempeño socioeconómico de la organización. Planificación del cambio organizativo.

La planificación del cambio organizativo se define como el proceso mediante el cual una organización estructura y gestiona de manera anticipada las transformaciones necesarias en sus procesos, estructuras y prácticas de gestión para responder a los objetivos estratégicos derivados de la planificación económica y técnica. En este sentido, la planificación del cambio organizativo actúa como un corolario de la planificación económica y técnica, ya que toda decisión relacionada con recursos financieros, tecnologías, métodos de trabajo o crecimiento organizacional implica necesariamente ajustes en la forma de organizar el trabajo y en el comportamiento de los actores involucrados.

Desde la perspectiva de los costos ocultos, la ausencia de una adecuada planificación del cambio organizativo genera disfuncionamientos que se manifiestan en pérdidas de productividad, reprocesos, fallas de coordinación, resistencia al cambio y desmotivación del personal. Estos efectos, aunque no siempre se reflejan de manera inmediata en los estados financieros, impactan de forma significativa en el desempeño socioeconómico de la organización. Por ello, integrar la planificación del cambio organizativo dentro del marco estratégico permite reducir la generación de costos ocultos, asegurando la coherencia entre los objetivos económicos, las soluciones técnicas y la realidad organizacional, contribuyendo a una gestión más eficiente y sostenible.

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

El presente capítulo expone los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la metodología de investigación descrita en el capítulo anterior. El análisis se estructura conforme a los objetivos planteados, integrando los hallazgos derivados del diagnóstico socioeconómico, el análisis cualitativo de las entrevistas semiestructuradas y la revisión documental, con el propósito de identificar los principales disfuncionamientos organizacionales y los costos ocultos relacionados con la gestión estratégica de la empresa objeto de estudio.

Los resultados expuestos en este capítulo se sustentan en la metodología de diagnóstico socioeconómico propuesta por Henri Savall, la cual permite identificar los disfuncionamientos organizacionales que generan costos ocultos y afectan el desempeño global de la empresa. A través de este proceso se logró reconocer tanto la naturaleza de los disfuncionamientos como su impacto económico, aun cuando estos no se reflejan de forma directa en los indicadores financieros tradicionales.

1. Condiciones de trabajo (5 subcategorías, color rosa).
2. Organización del trabajo (5 Subcategorías, color morado).
3. 3C (3 subcategorías, color azul).
4. Gestión de tiempo (4 subcategorías, color Verde).
5. Formación integrada (3 subcategorías, color amarillo).
6. Implementación de la estrategia (5 subcategorías, color naranja).

5.1 Diagnóstico general de la organización

A partir del diagnóstico socioeconómico realizado en la agencia de marketing Rocks Digital, se identificaron diversas disfunciones organizacionales que afectan tanto el desempeño social como el desempeño económico de la empresa. Estas disfunciones se manifiestan principalmente en la forma en que se estructuran los procesos de trabajo, la comunicación interna y la gestión de los proyectos.

El análisis de la información cualitativa recabada mediante entrevistas semiestructuradas permitió evidenciar una percepción generalizada de falta de claridad en los objetivos organizacionales y en las funciones asignadas a cada puesto. Esta situación genera

confusión operativa, duplicidad de actividades y retrabajos, lo cual repercute directamente en los tiempos de entrega y en la eficiencia de los proyectos desarrollados por la empresa.

Paralelamente, se identificaron deficiencias en los mecanismos de coordinación entre las distintas áreas funcionales, lo que dificulta el seguimiento adecuado de los proyectos y la alineación entre las estrategias planteadas y su ejecución. Estas condiciones generan un ambiente de trabajo caracterizado por la presión constante, el desgaste del personal y la desmotivación, elementos que inciden negativamente en el clima organizacional y en el desempeño global de la empresa.

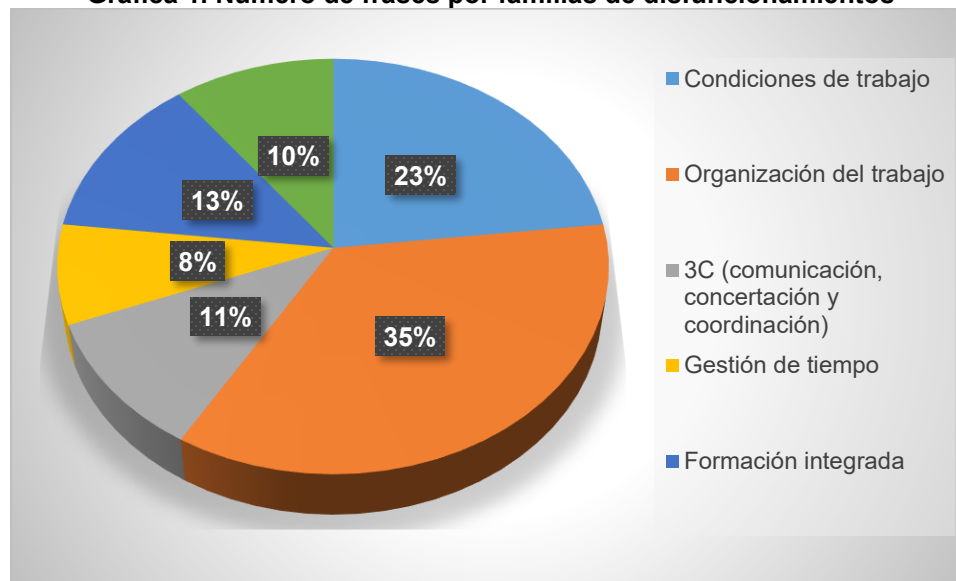
En la siguiente y gráfica muestran la distribución absoluta y porcentual de los disfuncionamientos organizacionales identificados en la empresa, a partir del análisis cualitativo de la información recabada mediante entrevistas y observación directa. La clasificación de los disfuncionamientos se realizó conforme a las familias analíticas del Modelo de Gestión Socioeconómica, lo que permitió cuantificar su frecuencia relativa y visualizar los ámbitos organizacionales con mayor incidencia en el funcionamiento de la empresa.

Tabla 2. Número de frases por familias de disfuncionamientos

Familias de disfuncionamientos	Número de frases
Condiciones de trabajo	299
Organización del trabajo	457
3C (comunicación, concertación y coordinación)	136
Gestión de tiempo	100
Formación integrada	166
Implementación de la estrategia	133
Total	1291

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Gráfica 1. Número de frases por familias de disfuncionamientos



Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

De acuerdo con los resultados presentados en la Gráfica 1, el disfuncionamiento con mayor incidencia corresponde a la organización del trabajo, concentrando el 35 % del total, lo que evidencia problemáticas relacionadas con la asignación de funciones, la carga de trabajo y la definición de responsabilidades. En segundo lugar, se encuentran las condiciones de trabajo, con un 23%, reflejando aspectos que impactan directamente en el desempeño y bienestar del personal. Por su parte, la comunicación, concertación y coordinación (3C) representa el 11%, lo que indica fallas en los flujos de información y en la articulación entre áreas. La formación integrada (13%) y la gestión del tiempo (8%) presentan una menor proporción relativa; sin embargo, su presencia resulta significativa al tratarse de factores que influyen de manera transversal en la productividad y en la generación de costos ocultos. En conjunto, estos resultados confirman que los disfuncionamientos organizacionales se concentran principalmente en aspectos estructurales y de gestión, los cuales constituyen el origen de diversos costos ocultos que afectan el desempeño socioeconómico de la empresa.

A continuación, se presentan las tablas correspondientes a la distribución de los disfuncionamientos por subfamilias, derivadas de las familias analíticas del Modelo de Gestión Socioeconómica, con el propósito de detallar la frecuencia y naturaleza de los hallazgos identificados. Asimismo, se incluyen las tablas que concentran las frases testimoniales obtenidas durante las entrevistas, junto con el puesto de origen de cada una, lo que permite contextualizar los disfuncionamientos desde la perspectiva de los distintos

niveles jerárquicos y áreas funcionales de la organización, fortaleciendo la trazabilidad y profundidad del análisis cualitativo.

5.1.1 Condiciones de trabajo

En esta subsección se presentan las tablas correspondientes a la familia analítica Condiciones de trabajo, la cual agrupa cinco subcategorías asociadas a los factores que influyen directamente en el entorno laboral y en el desempeño del personal. A través de la distribución por subcategorías y del análisis de las frases testimoniales, se busca identificar los principales disfuncionamientos relacionados con las condiciones físicas, organizativas y humanas del trabajo, así como su incidencia en la generación de costos ocultos que se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Número de frases por familia 1. Condiciones de trabajo

1. Condiciones de trabajo	Frases
1.1 Materiales de trabajo	147
1.2 Horarios de trabajo	54
1.3 Ambiente de trabajo	12
1.4 Espacio de trabajo	39
1.5 Carga mental	47
Total	299

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 4. Número de frases por subfamilia 1.1 Materiales de trabajo

Frases testimonio	Perfil
Sí tenemos materiales y herramientas, pero honestamente no siempre se aprovechan bien.	CEO
Principalmente herramientas de gestión de proyectos, reportes en tiempo real y plataformas que nos permitan dar seguimiento claro a lo que está haciendo cada área.	CEO
Tenemos infraestructura, pero está desordenada. Hay herramientas, pero no una forma clara de usarlas ni de integrarlas entre áreas.	CEO
Teams y Drive	CEO
Reuniones, Teams y WhatsApp; son efectivos, aunque a veces saturados.	CEO
En ocasiones falta información clara o recursos oportunos.	CEO
En general sí, contamos con lo necesario,	CEO
Hay herramientas que existen pero el equipo no siempre sabe cómo o cuándo usarlas	CEO
Necesitamos sistemas que integren información, indicadores claros y herramientas que faciliten la comunicación entre áreas.	CEO
Teams y Drive	CEO
A veces se carece de información completa.	CEO
Sí tengo lo básico para trabajar, como sistemas y archivos	Contador

Frases testimonio	Perfil
pero a veces la información no llega completa o a tiempo, y eso complica mucho el trabajo	Contador
Requiero sistemas contables actualizados, accesos claros a la información financiera y que las áreas entreguen datos completos y a tiempo.	Contador
Con eso podría trabajar mucho más rápido.	Contador
Funciona para lo esencial, pero cuando la información no se comparte bien, se vuelve ineficiente.	Contador
pero con otras áreas a veces la información llega incompleta y eso complica el trabajo	Contador
Drive y sistemas internos	Contador
Correo y Drive; efectivos y claros.	Contador
En ocasiones falta información de otras áreas.	Contador
Me serviría aprender más sobre automatización contable y nuevas herramientas fiscales para reducir errores y tiempos.	Contador
Conocimientos fiscales y actualizaciones normativas constantes.	Contador
La empresa proporciona lo esencial,	Administrador
Necesito accesos a plataformas internas, lineamientos claros y herramientas de control.	Administrador
Muchas cosas se hacen de forma manual.	Administrador
Nos comunicamos bien, aunque siento que faltan procesos más claros para que todos entendamos lo mismo desde el inicio.	Administrador
Drive y correo	Administrador
Sí, falta información.	Administrador
Creo que capacitación en gestión de procesos y control de proyectos me ayudaría a organizar mejor las operaciones del día a día.	Administrador
No, capacitación en software de organización sería útil.	Administrador
tengo las herramientas básicas, pero hay momentos en los que la información comercial no está actualizada, o hay herramientas que hoy ya hacen el trabajo más fácil, pero no tienen el recurso para comprarlas o esos nos dicen	Ejecutivo Comercial
Hoy muchas cosas las hacemos manual.	Ejecutivo Comercial
Suficiente pero mal usada	Ejecutivo Comercial
WhatsApp y Drive	Ejecutivo Comercial
WhatsApp y llamadas; efectivos pero demandantes.	Ejecutivo Comercial
No, pero debería, capacitación en CRM y ventas.	Ejecutivo Comercial
Sí, pero no siempre en el momento que se necesita.	Ejecutivo Comercial
A veces hay retrasos en reportes o datos y eso impacta en el seguimiento con clientes, las herramientas son obsoletas, eso de manera digital porque no nos pagan el internet y tengo que hacer uso de mi computadora	Ejecutivo Comercial
Necesito una computadora de la empresa, internet pagado y sistemas digitales más modernos.	Ejecutivo Comercial
También herramientas para seguimiento comercial que no dependan tanto de Excel.	Ejecutivo Comercial
La infraestructura digital es limitada.	Ejecutivo Comercial
Mucho depende de herramientas personales.	Ejecutivo Comercial
WhatsApp	Ejecutivo Comercial
En ocasiones faltan herramientas.	Ejecutivo Comercial
Conocer mejor herramientas de CRM y análisis de clientes sería clave para dar mejor seguimiento y cerrar más ventas.	Ejecutivo Comercial
No, pero deberíamos tener herramientas de seguimiento comercial.	Ejecutivo Comercial

Frases testimonio	Perfil
Solo lo digital, yo tengo que usar mi computadora personal para trabajar, mi internet, mi luz	Ejecutivo Comercial
Lo básico sería que la empresa nos proporcionara equipo, internet y herramientas digitales.	Ejecutivo Comercial
Todo lo hago con recursos propios y eso sí afecta la forma en la que trabajamos.	Ejecutivo Comercial
muy limitado porque depende de mi computadora, no de algo que nos proporcione la empresa	Ejecutivo Comercial
WhatsApp	Ejecutivo Comercial
Nos comunicamos bien como equipo, aunque la información no siempre llega con suficiente detalle.	Ejecutivo Comercial
WhatsApp; rápido pero informal.	Ejecutivo Comercial
Sí, recursos y tiempos.	Ejecutivo Comercial
Me gustaría reforzar conocimientos en estrategias digitales y lectura de métricas para entender mejor el impacto de mis ventas.	Ejecutivo Comercial
En algunos momentos el equipo es insuficiente.	Ejecutivo Comercial
Solo necesito Excel para trabajar aunque no tengo computadora de la empresa, uso la personal	Jefe de Recursos Humanos
Necesito una computadora de la empresa, sistemas de control de personal, plataformas para seguimiento y capacitación.	Jefe de Recursos Humanos
Excel ayuda, pero ya se queda corto.	Jefe de Recursos Humanos
básica para trabajar pero la podemos desarrollar más	Jefe de Recursos Humanos
Muy cómodo, se organizarme para hacer las actividades	Jefe de Recursos Humanos
Tal vez mejorar el mobiliario o el equipo, pero en general el espacio funciona bien para mi trabajo.	Jefe de Recursos Humanos
Teams y Drive	CEO
Teams y correo; efectivos.	Jefe de Recursos Humanos
No tengo herramientas	Auxiliar de recursos humanos
Realmente necesitaría una computadora, acceso a sistemas internos y herramientas básicas.	Auxiliar de recursos humanos
Muchas tareas se hacen de forma manual y eso retrasa todo.	Auxiliar de recursos humanos
Me gusta el entono de mi casa, tengo el tiempo y espacio para poder atender mi vida personal y llegar a los objetivos	Auxiliar de recursos humanos
Lo básico, aunque hay herramientas mucho más útiles, como gestores de proyectos, agendas digitales que aquí no nos proporcionan, si encontramos una de uso libre es la que ocupamos	Project manager
Requiero gestores de proyectos, agendas digitales, calendarios compartidos y herramientas colaborativas.	Project manager
Hoy usamos lo que encontramos gratis y eso no siempre es suficiente.	Project manager
Ayudaría tener herramientas o dinámicas que faciliten la coordinación de proyectos y la comunicación con el equipo.	Project manager
Teams y herramientas de gestión	Project manager
Teams y juntas; efectivos pero demandantes.	Project manager
Teams	CEO
reuniones; útiles, pero no siempre preventivos.	Project manager
Reviso avances y documentación.	Project manager
A veces faltan recursos, data	Project manager

Frases testimonio	Perfil
Ninguna, yo uso mi silla, mi internet, solo el correo es lo que me proporcionan, sé que tienen programas para los diseñadores pero conmigo nada	Comunicólogo
Necesito herramientas de análisis, plataformas de comunicación interna y recursos digitales para desarrollar estrategias.	Comunicólogo
Actualmente todo lo hago con recursos personales.	Comunicólogo
Drive	CEO
WhatsApp y Drive; funcionan, aunque informales.	Comunicólogo
mejora el orden.	Comunicólogo
Mejor claridad en brief.	Comunicólogo
Sí, herramientas de comunicación.	Comunicólogo
Más allá del correo ninguna, nos deberían pagar la luz, internet ya que al ser un trabajo de home office esas son nuestras herramientas, pero son personales	Community Manager
Requiero herramientas de gestión de redes, analítica, programación de contenido y que al menos se cubran gastos básicos como internet y luz.	Community Manager
WhatsApp y Drive	Ejecutivo Comercial
WhatsApp; rápido pero poco estructurado.	Community Manager
A veces faltan herramientas.	Jefe de Recursos Humanos
No tengo herramientas	Auxiliar de recursos humanos
Necesitaría plataformas profesionales para redes sociales, herramientas de diseño básico y equipo propio de la empresa, porque hoy no tenemos nada.	Community Manager
WhatsApp	Ejecutivo Comercial
El equipo es limitado.	Community Manager
Nos hace falta muchísimo hoy en día hay muchísimas herramientas para desarrollar el área, nos hace mucha falta	Community Manager
Hace falta casi todo: herramientas de programación, análisis, tendencias y automatización.	Community Manager
se hace lo que se puede con lo que se tiene	Community Manager
WhatsApp	Ejecutivo Comercial
WhatsApp y llamadas; funcionales.	Community Manager
A veces faltan recursos o claridad en los objetivos, computadoras más potentes	Community Manager
El equipo no siempre alcanza.	Community Manager
Cada quien usa algo diferente.	Diseñador Web
Diseño y desarrollo web, pero a veces también hago ajustes de contenido o textos, lo que no siempre corresponde a mi rol.	Diseñador Web
Drive	CEO
WhatsApp y Drive; claros pero tardíos.	Diseñador Web
Me serviría profundizar en UX/UI y optimización de sitios para mejorar la experiencia del usuario.	Diseñador Web
UX/UI y nuevas tecnologías.	Diseñador Web
si, programas, plataformas, dominios para trabajar están en orden	Diseñador Web
Requiero programas, plataformas web, accesos a servidores y tiempos claros de aprobación.	Diseñador Web
En general los recursos técnicos están bien.	Diseñador Web
Los programas están, pero no hay estructura ni flujos claros.	Diseñador Web
Sí, información del objetivo del trabajo	Diseñador Web
El equipo es limitado.	Cominito Manager

Frases testimonio	Perfil
no, ni una computadora, la que se usa es la personal, la luz, yo la pago	Diseñador Gráfico
Uso principalmente la suite de Adobe, pero también sería útil contar con herramientas de gestión y referencias claras desde el inicio.	Diseñador Gráfico
WhatsApp; rápido pero poco claro.	Diseñador Gráfico
Sí, me ayudaría mejorar mis conocimientos en branding y diseño estratégico, no solo visual.	Diseñador Gráfico
solo los programas de diseño, la suite de adobe, pero nada mas	Diseñador Gráfico
Necesito computadora, licencias de software, internet y un flujo de trabajo más organizado.	Diseñador Gráfico
Todo lo hago con recursos personales.	Comunicólogo
Drive	CEO
Herramientas avanzadas de diseño.	Diseñador Gráfico
no, solo los programas de diseño que yo tengo pero ellos no los pagan	Diseñador Gráfico
Uso principalmente la suite de Adobe, pero también sería útil contar con herramientas de gestión y referencias claras desde el inicio.	Diseñador Gráfico
básica para realizar las actividades, pero muchas veces necesitamos herramientas más potentes	Diseñador Gráfico
Nos apoyamos, entre el team es buena	Diseñador Gráfico
WhatsApp y Drive; adecuados.	Auxiliar de recursos humanos
excel, y programas de adobe nada más	Diseñador Gráfico
Requiero equipo de la empresa, licencias pagadas y mejor organización de proyectos.	Diseñador Gráfico
Hoy todo sale de mis propios recursos.	Diseñador Gráfico
No siempre existe la información suficiente para prevenir retrabajos.	Diseñador Gráfico
El equipo no siempre es suficiente.	Diseñador Gráfico
Los programas si los tengo, ellos los compraron, falta herramientas de IA que harían todo más facial	Diseñador Audiovisual
Los programas los tenemos, pero harían mucha diferencia herramientas de inteligencia artificial, mejor equipo y planeación más clara.	Diseñador Audiovisual
necesitamos más herramientas para optimizar tiempos	Diseñador Audiovisual
Tal vez mejorar el equipo o acondicionar mejor el espacio, aunque el ambiente es tranquilo.	Diseñador Audiovisual
WhatsApp y Drive; funcionales.	Diseñador Audiovisual
Sí, aprender más sobre guion, narrativa visual y nuevas técnicas de edición sería clave.	Diseñador Audiovisual
El equipo es limitado.	Community Manager
Si, contamos con todo el equipo para poder trabajar, desde las cámaras, los programas, el seguimiento	Videografo
Cámaras, equipo audiovisual, software de edición y seguimiento de proyectos.	Videografo
En general el área sí está equipada.	Videografo
muy bueno la verdad, como es un área relativamente, le están metiendo inversión	Videografo
ideal para trabajar	Videografo
No cambiaría mucho, solo optimizar un poco el espacio para que sea aún más funcional.	Videografo
Faltan cámaras de mayor potencial y otras herramientas pero se puede trabajar con lo que hay	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 5. Número de frases por subfamilia 1.2 Horarios de trabajo

Frases testimonio	Perfil
En teoría es de lunes a viernes, pero realmente no tengo un horario fijo, estoy prácticamente disponible todo el día.	CEO
El tiempo en teoría sí alcanza, pero como hay muchos retrabajos y ajustes, termina ocupándose en corregir en lugar de avanzar.	CEO
Sí, los horarios definidos ayudan a mantener estructura.	CEO
Sí hay tiempo, el problema no es la cantidad, sino cómo se usa.	CEO
Optimizar prioridades y tiempos de reunión.	CEO
9 a 6 de Lunes a viernes	Contador
Si uno se organiza, el tiempo alcanza, pero los retrabajos hacen que se vaya muy rápido.	Contador
Generalmente se ajustan tiempos o prioridades, aunque no hay un proceso definido para eso.	Contador
Los plazos suelen ser claros y se basan en fechas legales y cierres establecidos, lo que los hace realistas.	Contador
Priorizo según fechas límite oficiales y obligaciones fiscales.	Contador
En teoría de Lunes a viernes de 9 a 6	Administrador
El tiempo sería suficiente si no hubiera tantos cambios o ajustes de último momento.	Administrador
Las actividades se asignan por necesidad y urgencia.	Administrador
Algunos plazos son claros, aunque otros se definen conforme avanza el trabajo.	Administrador
Priorizo por urgencia y requerimientos del área.	Administrador
ayuda a organizar el trabajo.	Administrador
La selección se hace de forma práctica, priorizando disponibilidad y habilidades generales.	Administrador
Mi horario es de 9 a 6, de lunes a viernes, con una hora de comida, aunque a veces no siempre se puede respetar.	Ejecutivo Comercial
Sí, especialmente cuando hay presión por resultados y tiempos de entrega, eso genera estrés.	Ejecutivo Comercial
Los plazos no siempre son claros y suelen depender del cliente.	Ejecutivo Comercial
El equipo no siempre es suficiente en periodos de alta demanda.	Ejecutivo Comercial
Presión por resultados y metas agresivas.	Ejecutivo Comercial
No todo el tiempo, pero cuando se juntan retrabajos y urgencias, sí se vuelve emocionalmente demandante.	Ejecutivo Comercial
el trabajo es flexible.	Ejecutivo Comercial
Trabajo de lunes a viernes de 9 a 6, con una hora de comida cuando el trabajo lo permite.	Ejecutivo Comercial
no es suficiente por la cantidad de trabajo que hay	Ejecutivo Comercial
Si el trabajo se entrega, considero no debería haber horario	Ejecutivo Comercial
Mejor gestión del tiempo por parte de los líderes	Ejecutivo Comercial
9 a 6 de Lunes a viernes	Contador
Se supone que de 9 a 6, de lunes a viernes, pero por clientes muchas veces se alarga.	Auxiliar de recursos humanos
WhatsApp y Drive; adecuados.	Auxiliar de recursos humanos
ayuda mucho pero no es indispensable	Auxiliar de recursos humanos
No tengo un horario tan definido, depende mucho de los clientes y los pendientes.	Project manager
El equipo es suficiente, pero ajustado.	Project manager
9 a 6 de Lunes a viernes	Contador
Mi horario es de 9 a 6, de lunes a viernes, con una hora de comida si el día lo permite.	Community Manager
Sí, sobre todo por la carga de trabajo, tiempos de entrega y atención constante.	Community Manager

Frases testimonio	Perfil
9 a 6 de Lunes a viernes	Contador
9 a 6 de Lunes a viernes	Contador
se extiende y parece que no hay horario	Community Manager
Trabajo de lunes a viernes de 9 a 6, aunque muchas veces la comida es rápida o se recorre.	Diseñador Web
9 a 6 de Lunes a viernes	Contador
Existen fechas, pero suelen moverse.	Diseñador Web
9 a 6 de Lunes a viernes	Contador
9 a 6 de Lunes a viernes	Contador
9 a 6 de Lunes a viernes	Contador
9 a 6 de Lunes a viernes	Contador
Los tiempos cambian constantemente.	Diseñador Gráfico
9 a 6 de Lunes a viernes	Contador
considero que debería ser por objetivos más que por horario	Diseñador Audiovisual
9 a 6 de Lunes a viernes	Contador
Se puede trabajar con lo que hay, pero contar con cámaras más potentes y herramientas actuales haría el trabajo más eficiente y de mejor calidad.	Videografo
9 a 6 de Lunes a viernes	Contador
Si, en tiempos de producción y entrega	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 6. Número de frases por subfamilia 1.3 Ambiente de trabajo

Frases testimonio	Perfil
Buen ambiente con presión	CEO
Entre el equipo el ambiente es muy bueno, hay colaboración.	CEO
Buena, pero falta que el equipo se acerque a pedir ayuda cuando lo necesita para llegar a los resultados, estamos en la disposición de apoyar siempre	CEO
Tenso	Contador
No siempre, aunque en cierres, retrabajos o cuando la información no llega clara, sí se vuelve estresante.	Contador
Con los compañeros el ambiente es muy bueno, nos apoyamos mucho.	Administrador
Me gustaría tener más interacción con el equipo, ya sea con reuniones presenciales o espacios para coordinar mejor.	Ejecutivo Comercial
bueno	Videografo
Me gustaría contar con un espacio aún más cómodo y mejor equipado, sin perder la flexibilidad que me da trabajar desde casa.	Auxiliar de recursos humanos
Sí, un ambiente negativo impacta.	Project manager
El ambiente entre el equipo es bueno, hay apoyo	Community Manager
Trabajo cómodo desde casa, pero sí extraño la convivencia y retroalimentación inmediata.	Community Manager

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 7. Número de frases por subfamilia 1.4 Espacio de trabajo

Frases testimonio	Perfil
En casa tengo un espacio bien definido y me siento cómodo trabajando ahí. Me permite concentrarme, aunque a veces sí extraño el intercambio directo con el equipo.	CEO
Me gustaría tener más espacios de interacción con el equipo, aunque sea de forma híbrida, para no perder el contacto directo.	CEO
Mi entorno en casa es funcional, pero no siempre me siento igual de productivo que en oficina.	CEO
Cambiaría el poder alternar más entre casa y oficina, ya que algunas reuniones y decisiones fluyen mejor de forma presencial.	CEO

Frases testimonio	Perfil
Tengo mi espacio ordenado y tranquilo, lo que me ayuda mucho a concentrarme y ser productivo desde casa.	Contador
Por ahora no cambiaría mucho, quizá solo mejorar un poco el mobiliario para hacerlo más cómodo a largo plazo.	Contador
aunque a veces se complica separar el trabajo de lo personal cuando todo pasa en el mismo lugar.	Administrador
Me ayudaría tener un espacio más separado del resto de la casa para poder desconectarme mejor al terminar la jornada.	Administrador
Sí, el ambiente influye en la motivación.	Administrador
Entre compañeros nos llevamos bien, pero a veces las indicaciones no son tan claras y cada quien las ejecuta diferente.	Ejecutivo Comercial
En casa me organizo, pero sí siento que me hace falta más contacto con el equipo para coordinar mejor.	Ejecutivo Comercial
Puedo trabajar desde casa sin problema, aunque a veces hay distractores que afectan un poco la productividad.	Ejecutivo Comercial
Me ayudaría reducir distractores en casa y tener horarios más definidos para ser más productivo.	Ejecutivo Comercial
No me encanta trabajar en casa todo el tiempo, siento que rindo mejor cuando estoy en oficina o en contacto con otros.	Ejecutivo Comercial
Preferiría trabajar más tiempo en oficina, siento que ese entorno me ayuda a rendir mejor.	Ejecutivo Comercial
Me gustaría contar con un espacio aún más cómodo y mejor equipado, sin perder la flexibilidad que me da trabajar desde casa.	Auxiliar de recursos humanos
Mi entorno en casa es funcional, pero coordinar proyectos a distancia a veces se vuelve más complejo.	Project manager
Puedo concentrarme bien desde casa, aunque el intercambio de ideas se siente más limitado.	Project manager
Me gustaría tener más espacios para intercambio de ideas, ya sea presenciales o en sesiones más colaborativas.	Project manager
Me siento productivo en casa, aunque algunos temas se resolverían más rápido de forma presencial.	Comunicólogo
Cambiaría el poder resolver algunos temas de manera presencial para agilizar procesos y evitar malentendidos.	Comunicólogo
El home office funciona, pero no es mi formato favorito para trabajar todos los días.	Community Manager
Me gustaría alternar el home office con algunos días presenciales para no sentir la rutina tan pesada.	Community Manager
Trabajo cómodo desde casa, pero sí extraño la convivencia y retroalimentación inmediata.	Community Manager
En casa soy productivo porque tengo todo a la mano, aunque a veces me falta interacción con el equipo.	Community Manager
Me gustaría mejorar la interacción con el equipo, aunque el espacio físico en casa funciona bien.	Community Manager
Me gustaría trabajar de forma híbrida para poder platicar con el equipo sobre temas específicos o lluvia de ideas	Diseñador Web
Preferiría un esquema híbrido para poder trabajar ciertas ideas y lluvias creativas directamente con el equipo.	Diseñador Web
En casa me concentro bien y soy productivo cuando el espacio está ordenado.	Diseñador Web
Quizá mejorar el mobiliario o el espacio para hacerlo más cómodo durante jornadas largas.	Diseñador Web
Trabajo desde casa, pero no siempre me siento igual de inspirado que en un entorno compartido.	Diseñador Gráfico
Me ayudaría trabajar algunos días en un entorno compartido para sentirme más inspirado.	Diseñador Gráfico
El espacio en casa es cómodo, aunque a veces hay distractores que afectan el ritmo de trabajo.	Diseñador Gráfico
Me gustaría reducir los distractores del hogar para mantener mejor el ritmo de trabajo.	Diseñador Gráfico

Frases testimonio	Perfil
No me termina de gustar el home office, siento que trabajo mejor en oficina.	Diseñador Gráfico
Puedo adaptarme al trabajo en casa, pero definitivamente no es el entorno donde más rindo.	Diseñador Gráfico
Me gustaría contar con un espacio más profesional o separado del ambiente de casa.	Diseñador Gráfico
no tengo tanto espacio	Videografo
Me gustaría contar con más espacio físico para trabajar de manera más cómoda.	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 8. Número de frases por subfamilia 1.5 Carga mental

Frases testimonio	Perfil
Hay proyectos y decisiones que generan mucha presión,	CEO
Hay momentos tranquilos, pero cuando hay entregas o problemas, la carga emocional sube bastante.	CEO
Hay apertura para hablar, pero no siempre existen espacios formales para manejar la carga emocional.	CEO
La falta de equilibrio entre trabajo y vida personal y el desgaste emocional.	CEO
Tengo mi espacio ordenado y tranquilo, lo que me ayuda mucho a concentrarme y ser productivo desde casa.	Contador
No siempre, aunque en cierres, mucho trabajo o cuando la información no llega clara, sí se vuelve estresante.	Contador
aunque en ocasiones faltan accesos o lineamientos claros, lo que hace que algunos procesos se alienten, el equipo dice que todo está bien cuando se les pregunta si tiene algún problema, dice que todo está ok	Administrador
Con los jefes a veces sientes que no te escuchan del todo.	Administrador
Sí, el ambiente influye en la motivación.	Administrador
Me gustaría tener más interacción con el equipo, ya sea con reuniones presenciales o espacios para coordinar mejor.	Ejecutivo Comercial
No todo el tiempo, pero cuando se juntan no regresan los trabajos y urgencias, sí se vuelve emocionalmente demandante.	Ejecutivo Comercial
Mensajería y llamadas; funcionan, pero generan presión.	Ejecutivo Comercial
Siento apoyo en algunos momentos, pero no siempre se reconoce la carga emocional del trabajo.	Ejecutivo Comercial
Sí, porque el trabajo implica mucha interacción con personas y atender situaciones sensibles.	Jefe de Recursos Humanos
Falta de crecimiento y desgaste emocional.	Jefe de Recursos Humanos
En algunos momentos sí, sobre todo cuando hay temas urgentes o situaciones que requieren mucha atención emocional.	Auxiliar de recursos humanos
Por tareas completadas y apoyo operativo.	Auxiliar de recursos humanos
Los proyectos con tiempos ajustados y cambios constantes generan mucha presión.	Project manager
Hay disposición para escuchar, pero no siempre se traduce en acciones concretas.	Project manager
es mucha la presión.	Project manager
En ciertos momentos sí hay apoyo, aunque en proyectos con mucha presión se vuelve limitado.	Project manager
Alta presión y retrabajos.	Project manager
Sí, un ambiente negativo impacta.	Project manager
Sí, principalmente cuando hay que coordinar ideas, corregir mensajes y cumplir tiempos cortos.	Comunicólogo
pero a nivel empresa podría haber más herramientas para manejar el estrés.	Comunicólogo

Frases testimonio	Perfil
Independencia creativa limitada	Comunicólogo
Sí, el ambiente influye en la motivación.	Administrador
El apoyo existe, pero no siempre se reconoce el desgaste emocional que generan algunos proyectos.	Community Manager
Carga de trabajo y horarios extendidos.	Community Manager
Siento apoyo emocional del equipo	Community Manager
Gestión de crisis digital.	Community Manager
Estrés y cambios constantes.	Community Manager
Sí, hay momentos de mucha presión cuando se juntan varias tareas y retrabajos.	Community Manager
Sobrecarga y presión.	Community Manager
Cuando eso está, el trabajo fluye.	Diseñador Web
Sí, especialmente cuando los tiempos son cortos y hay muchas correcciones.	Diseñador Web
Sí, el trabajo creativo puede ser demandante emocionalmente cuando hay presión y cambios constantes.	Diseñador Gráfico
El apoyo es limitado; generalmente cada quien maneja su carga emocional.	Diseñador Gráfico
El equipo suele estar saturado.	Ejecutivo Comercial
No hay un proceso claro, los ajustes se hacen cuando ya hay presión.	Diseñador Gráfico
Poca claridad y estrés.	Diseñador Gráfico
Sí, cuando los proyectos son grandes o los tiempos son muy ajustados.	Diseñador Gráfico
Presión continua.	Diseñador Gráfico
Son personas muy amables y nos enfocamos en nuestro trabajo	Diseñador Audiovisual
No siempre, pero en grabaciones o entregas urgentes el estrés sí se siente.	Diseñador Audiovisual
El apoyo existe, pero a veces se normaliza demasiado el estrés.	Diseñador Audiovisual
Sí, sobre todo cuando hay presión por tiempos y recursos limitados.	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

5.1.2 Organización del trabajo

La presente subsección expone las tablas relativas a la familia analítica Organización del trabajo, integrada por cinco subcategorías que permiten analizar la forma en que se estructuran las funciones, responsabilidades y procesos dentro de la empresa. La información presentada, junto con las frases testimoniales y el puesto de origen, facilita la identificación de disfuncionamientos vinculados a la asignación de tareas, la coordinación interna y la eficiencia operativa.

Tabla 9. Número de frases por familia 2. Organización del trabajo

2. Organización del trabajo	Frases
2.1 Funciones	16
2.2 Actividades y tareas	139
2.3 Delegación de responsabilidad y toma de decisiones	67
2.4 Retrabajos	97
2.5 Falta de claridad en las responsabilidades	47
2.6 Trabajo en equipo y carga de trabajo	63
2.7 Independencia del trabajo	28
Total	457

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 10. Número de frases por subfamilia 2.1 Funciones

Frases testimonio	Perfil
El equipo es justo para la carga actual, pero en picos de trabajo se percibe saturación.	CEO
Optimizar procesos.	Project manager
A veces el equipo no es suficiente.	Project manager
Cada quien usa algo diferente	Comunicólogo
No claramente	Comunicólogo
Se asignan cuentas y tareas por tipo de cliente, pero no siempre se revisa la carga total.	Community Manager
Por avances y cumplimiento de requerimientos.	Diseñador Web
La comunicación es regular, aunque muchas veces se da ya con el trabajo avanzado.	Diseñador Gráfico
Sí realizo diseño, pero también tareas extra que no siempre corresponden al puesto.	Diseñador Gráfico
Los proyectos se asignan según necesidad, pero no siempre se toman en cuenta las fortalezas específicas.	Diseñador Gráfico
En teoría mis funciones son de diseño, pero en la práctica hago varias cosas adicionales.	Diseñador Gráfico
Se asigna trabajo conforme va llegando, sin revisar del todo la saturación.	Diseñador Gráfico
Optimización de flujo.	Diseñador Gráfico
Mejora en procesos creativos.	Diseñador Gráfico
Las tareas se reparten según el proyecto, pero no siempre se mide la carga de trabajo.	Videografo
Se asignan proyectos por necesidad, aunque a veces se juntan varios al mismo tiempo.	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 11. Número de frases por subfamilia 2.2 Actividades y tareas

Frases testimonio	Perfil
Sí, generalmente hay claridad sobre los objetivos, aunque muchos detalles se van ajustando en el camino.	CEO
Las tareas se asignan principalmente por tipo de proyecto y necesidad del momento.	CEO
Aprovecho estos periodos para planeación, análisis de resultados y mejora de procesos.	CEO
La selección se realiza principalmente por decisión directiva, considerando experiencia previa, perfil profesional y urgencias del área, aunque no siempre existe un proceso estandarizado.	CEO
trabajo se percibe saturación.	CEO

Frases testimonio	Perfil
aunque siento que falta organización.	CEO
Es funcional, pero no está estandarizada.	CEO
Los utilizo para revisar estrategias y dar seguimiento a pendientes.	CEO
De forma regular, ya que los proyectos suelen ajustarse conforme avanzan.	CEO
Por la naturaleza de la posición ya sabía de qué iba	Contador
Me comunico de forma frecuente, sobre todo en periodos de cierre o cuando hay información que validar.	Contador
A veces hay claridad desde el principio, aunque en otras ocasiones se va entendiendo mejor conforme avanza el trabajo.	Contador
Las tareas están bien definidas por el tipo de trabajo, y normalmente sí se respeta la carga de trabajo.	Contador
Generalmente se ajustan tiempos o prioridades, aunque no hay un proceso definido para eso.	Contador
Pautas claras y definidas	Contador
La comunicación con mis compañeros es clara y directa	Contador
Los plazos suelen ser claros y se basan en fechas legales y cierres establecidos, lo que los hace realistas.	Contador
Priorizo según fechas límite oficiales y obligaciones fiscales.	Contador
Organizo información, adelanto reportes y reviso procesos.	Contador
Mejor coordinación con otras áreas.	Contador
aunque en ocasiones faltan accesos o lineamientos claros, lo que hace que algunos procesos se alienten, el equipo dice que todo está bien cuando se les pregunta si tiene algún problema, dice que todo está ok	Administrador
No	CEO
Sí, las conversaciones suelen ser claras y con objetivos bien definidos desde el inicio.	Administrador
Las actividades se asignan por necesidad y urgencia.	Administrador
A veces se consideran capacidades, pero no siempre la carga actual.	Administrador
Pautas claras	CEO
Por cumplimiento de tareas y tiempos establecidos.	Administrador
Mejor organización y procesos claros.	Administrador
La selección se hace de forma práctica, priorizando disponibilidad y habilidades generales.	Administrador
Sobrecarga de tareas y poca claridad de funciones.	Administrador
Si nos organizamos si es suficiente	Ejecutivo Comercial
Sí, mucho, cuando hay carga de trabajo nos apoyamos entre todos	Ejecutivo Comercial
Los proyectos se asignan por tipo de cliente o proyecto.	Ejecutivo Comercial
No siempre se toma en cuenta cuánto trabajo ya tenemos.	Ejecutivo Comercial
No hay un proceso claro, pero si alguien está muy saturado se apoya entre compañeros.	Ejecutivo Comercial
Priorizo por impacto en ventas y urgencia.	Ejecutivo Comercial
Doy seguimiento a clientes y organizo cartera.	Ejecutivo Comercial
Sí, ayuda a balancear actividades.	Ejecutivo Comercial
Mejor planeación y seguimiento.	Ejecutivo Comercial
Me ayudaría aprender más sobre técnicas de cierre y manejo de objeciones, sobre todo en ventas consultivas.	Ejecutivo Comercial
El equipo no siempre es suficiente en periodos de alta demanda.	Ejecutivo Comercial
La comunicación existe, pero en ocasiones cambian las prioridades y no siempre queda claro qué es lo más importante.	Ejecutivo Comercial
Se reparten las tareas según el proyecto, aunque a veces se cargan más a ciertas personas.	Ejecutivo Comercial
Prioridad a clientes y oportunidades activas.	Ejecutivo Comercial
Definir mejor prioridades.	Ejecutivo Comercial
El proceso no siempre es claro, depende de la urgencia del área.	Ejecutivo Comercial

Frases testimonio	Perfil
El equipo suele estar saturado.	Ejecutivo Comercial
no es suficiente por la cantidad de trabajo que hay	Ejecutivo Comercial
No siempre, muchas veces los ajustes llegan tarde y afectan el trabajo ya hecho.	Ejecutivo Comercial
Sí hay claridad en lo que se espera, aunque en ciertos temas se afina sobre la marcha.	Ejecutivo Comercial
Pautas poco claras	Ejecutivo Comercial
Se prioriza experiencia práctica sobre procesos formales.	Ejecutivo Comercial
Las tareas se asignan según el proceso y el perfil, aunque podría haber mejor balance de carga.	Jefe de Recursos Humanos
No hay un procedimiento formal, pero se busca apoyar cuando se identifica sobrecarga.	Jefe de Recursos Humanos
Los plazos son claros en procesos internos, aunque pueden ajustarse.	Jefe de Recursos Humanos
El equipo es suficiente, aunque con carga elevada.	Jefe de Recursos Humanos
Se junta el trabajo, los clientes y todo urge	Auxiliar de recursos humanos
Cuando alguien está abrumado se pide apoyo, aunque no hay un proceso definido.	Auxiliar de recursos humanos
Drive	CEO
La comunicación con el equipo es buena, aunque a veces necesito mayor guía o claridad.	Auxiliar de recursos humanos
Por tareas completadas y apoyo operativo.	Auxiliar de recursos humanos
Algunos plazos están definidos, otros se van ajustando.	Auxiliar de recursos humanos
Prioridad a solicitudes urgentes del personal.	Auxiliar de recursos humanos
El equipo es justo para la carga de trabajo.	Auxiliar de recursos humanos
La comunicación es diaria, ya que es necesaria para coordinar tareas y avances del proyecto.	Project manager
A veces la expectativa está clara, pero en otros proyectos se define conforme avanza la entrega.	Project manager
No hay un proceso formal, pero se hacen ajustes cuando la carga ya no es manejable.	Project manager
Se establecen cronogramas, pero suelen modificarse por cambios del proyecto.	Project manager
En ciertos momentos sí hay apoyo, aunque en proyectos con mucha presión se vuelve limitado.	Project manager
Se asignan tareas por proyecto, aunque no siempre se revisa si alguien ya está saturado.	Project manager
Las reasignaciones se hacen de manera reactiva, no como parte de un proceso.	Project manager
Los plazos iniciales no siempre son realistas y requieren ajustes.	Project manager
Priorizo entregables clave y urgentes.	Project manager
A veces el equipo no es suficiente.	Project manager
Cada quien usa algo diferente	Comunicólogo
Las actividades se asignan por tipo de proyecto, aunque la carga de trabajo puede variar mucho.	Comunicólogo
Por calidad de entregables y cumplimiento de tiempos.	Comunicólogo
Si todo sale en tiempo y forma si	Community Manager
Sí, sobre todo por la carga de trabajo, tiempos de entrega y atención constante.	Community Manager
Mis actividades son gestión de redes y comunicación.	Community Manager
En general sí, pero a veces termino apoyando en otras áreas.	Community Manager
Se asignan cuentas y tareas por tipo de cliente, pero no siempre se revisa la carga total.	Community Manager
Cuando la carga es mucha, el equipo se apoya, pero no hay un proceso establecido.	Community Manager

Frases testimonio	Perfil
Opiniones divididas, buen contenido pero ajustes constantes.	Community Manager
ayuda a organizar.	Community Manager
El equipo suele estar cargado.	Community Manager
estaría todo el día y noche trabajando por la cantidad de trabajo que hay	Community Manager
Las tareas se reparten según el proyecto, aunque a veces se acumula mucho trabajo en una sola persona.	Community Manager
No hay un proceso formal, el apoyo se da de manera puntual cuando ya hay saturación.	Community Manager
Por resultados en redes y cumplimiento de tareas.	Community Manager
Generalmente es por tipo de proyecto, pero el balance de carga podría mejorar.	Community Manager
Se redistribuyen tareas si alguien está muy cargado, aunque es de forma informal.	Community Manager
Por entregables y retroalimentación.	Community Manager
Organización de calendario.	Community Manager
Planeación de los proyectos	Community Manager
Considero que sí pero a veces el trabajo nos supera y se extiende, pero el trabajo es infinito	Diseñador Web
Sí, especialmente cuando los tiempos son cortos y hay muchas correcciones.	Diseñador Web
Los proyectos se asignan según el tipo de desarrollo, aunque a veces no se considera el tiempo disponible.	Diseñador Web
Los plazos no siempre son realistas y se ajustan en el proceso.	Diseñador Web
Priorizo entregables críticos.	Diseñador Web
si, te ayuda a organizarte dentro de ese tiempo	Diseñador Web
La comunicación es frecuente, varias veces a la semana para revisar avances.	Diseñador Web
Se asigna por especialidad, pero en ocasiones se juntan varios proyectos al mismo tiempo.	Diseñador Web
Si, ayudan a organizarte de buena manera	Diseñador Web
No siempre hay criterios claros.	Diseñador Web
Falta de estructura.	Diseñador Web
si, aunque a veces hay mucho trabajo	Diseñador Gráfico
cada uno sabe lo que tiene que hacer	Diseñador Gráfico
No siempre, muchas veces los cambios llegan cuando el diseño ya está avanzado.	Diseñador Gráfico
Las tareas se asignan por tipo de diseño, pero muchas veces no se considera la carga actual.	Diseñador Gráfico
Las tareas se reasignan si ya es evidente la saturación, pero no hay un proceso formal.	Diseñador Gráfico
Priorizo por urgencia y revisiones.	Diseñador Gráfico
Gestión del tiempo para los trabajos, que no haya bomberazos	Diseñador Gráfico
No hay tiempo	Community Manager
El equipo suele estar saturado.	Ejecutivo Comercial
a veces se mal interpreta lo que se quiere decir con los textos de las personas, por lo que debemos estar al pendiente	Diseñador Gráfico
La comunicación es regular, aunque muchas veces se da ya con el trabajo avanzado.	Diseñador Gráfico
Los tiempos se definen conforme avanza el proyecto.	Diseñador Gráfico
Priorizo entregables urgentes.	Diseñador Gráfico
El equipo es insuficiente en picos.	Diseñador Gráfico
Carga excesiva.	Diseñador Gráfico
Sí realizo diseño, pero también tareas extra que no siempre corresponden al puesto.	Diseñador Gráfico
No siempre al inicio, muchas veces se define lo que se espera durante la entrega.	Diseñador Gráfico
Los proyectos se asignan según necesidad, pero no siempre se toman en cuenta las fortalezas específicas.	Diseñador Gráfico
No hay un proceso claro, los ajustes se hacen cuando ya hay presión.	Diseñador Gráfico
Los plazos no siempre están claros desde el inicio.	Diseñador Gráfico

Frases testimonio	Perfil
Mejora de procesos.	CEO
Priorización del trabajo, saber cuáles son los objetivos	Diseñador Gráfico
Con buena organización el tiempo es suficiente, pero los ajustes constantes lo complican.	Diseñador Gráfico
Hay apoyo en palabras, pero no siempre en la carga de trabajo.	Diseñador Gráfico
En teoría mis funciones son de diseño, pero en la práctica hago varias cosas adicionales.	Diseñador Gráfico
Se asigna trabajo conforme va llegando, sin revisar del todo la saturación.	Diseñador Gráfico
Poca claridad inicial	Diseñador Gráfico
A veces hace falta efectividad por parte de otras áreas	Diseñador Gráfico
Son personas muy amables y nos enfocamos en nuestro trabajo	Diseñador Audiovisual
Cuando la carga es alta se busca apoyo, aunque no hay un proceso formal.	Diseñador Audiovisual
Mejor planificación.	Videografo
Mis funciones son audiovisuales, pero en ocasiones termino cubriendo otras tareas operativas.	Videografo
Se asignan proyectos por necesidad, aunque a veces se juntan varios al mismo tiempo.	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 12. Número de frases por subfamilia 2.3 Delegación de responsabilidad y toma de decisiones

Frases testimonio	Perfil
Más que comprar cosas nuevas, necesitamos orden y estandarización.	CEO
En general sí hay apoyo, aunque muchas veces se espera que uno lo gestione solo por el rol que tiene	CEO
No hay un proceso formal como tal, pero cuando se nota que alguien está saturado se buscan ajustes o apoyos.	CEO
Se requiere aprobación en decisiones estratégicas, con cierta libertad en lo operativo	CEO
Mejor planeación y mayor delegación.	CEO
La selección se realiza principalmente por decisión directiva, considerando experiencia previa, perfil profesional y urgencias del área, aunque no siempre existe un proceso estandarizado.	CEO
La comunicación es diaria, aunque muchas veces es más reactiva que planeada.	CEO
Generalmente se reparten los proyectos según el perfil, aunque la carga de trabajo no siempre se balancea del todo.	CEO
, aunque sí se reasignan tareas cuando la carga es muy evidente.	CEO
En general la comunicación es cercana, pero no siempre logra ser clara para todos los niveles, lo que puede generar confusión en la operación.	CEO
De forma regular, ya que los proyectos suelen ajustarse conforme avanzan.	CEO
No	CEO
Por la naturaleza de la posición ya sabía de qué iba	Contador
Me comunico de forma frecuente, sobre todo en periodos de cierre o cuando hay información que validar.	Contador
aunque en ocasiones faltan accesos o lineamientos claros, lo que hace que algunos procesos se alienten, el equipo dice que todo está bien cuando se les pregunta si tiene algún problema, dice que todo está ok	Administrador
No	CEO
La comunicación existe, pero a veces falta más seguimiento para prevenir errores desde el inicio.	Administrador
Sí, las conversaciones suelen ser claras y con objetivos bien definidos desde el inicio.	Administrador
A veces se consideran capacidades, pero no siempre la carga actual.	Administrador

Frases testimonio	Perfil
La selección se hace de forma práctica, priorizando disponibilidad y habilidades generales.	Administrador
Si nos organizamos si es suficiente	Ejecutivo Comercial
Sí, especialmente cuando hay presión por resultados y tiempos de entrega, eso genera estrés.	Ejecutivo Comercial
Me comunico seguido con el equipo, prácticamente todos los días para revisar avances y objetivos.	Ejecutivo Comercial
No siempre desde el inicio, muchas veces la claridad llega conforme se va desarrollando el trabajo.	Ejecutivo Comercial
Existe buena comunicación entre compañeros, aunque en ocasiones hay confusión por cambios de prioridades.	Ejecutivo Comercial
Priorizo por impacto en ventas y urgencia.	Ejecutivo Comercial
Doy seguimiento a clientes y organizo cartera.	Ejecutivo Comercial
Mejor planeación y seguimiento.	Ejecutivo Comercial
Me ayudaría aprender más sobre técnicas de cierre y manejo de objeciones, sobre todo en ventas consultivas.	Ejecutivo Comercial
La comunicación existe, pero en ocasiones cambian las prioridades y no siempre queda claro qué es lo más importante.	Ejecutivo Comercial
En algunos casos sí, aunque cuando cambian prioridades se generan retrabajos.	Ejecutivo Comercial
Generalmente se entiende lo que se espera, pero algunos ajustes salen hasta el final.	Ejecutivo Comercial
Se reparten las tareas según el proyecto, aunque a veces se cargan más a ciertas personas.	Ejecutivo Comercial
Definir mejor prioridades.	Ejecutivo Comercial
El proceso no siempre es claro, depende de la urgencia del área.	Ejecutivo Comercial
El equipo suele estar saturado.	Ejecutivo Comercial
No siempre, muchas veces los ajustes llegan tarde y afectan el trabajo ya hecho.	Ejecutivo Comercial
En general se asigna por tipo de proyecto, pero la carga de trabajo no siempre se equilibra.	Ejecutivo Comercial
Se prioriza experiencia práctica sobre procesos formales.	Ejecutivo Comercial
Hay comunicación, pero a veces falta mayor claridad en las indicaciones iniciales.	Auxiliar de recursos humanos
Cuando alguien está abrumado se pide apoyo, aunque no hay un proceso definido.	Auxiliar de recursos humanos
La comunicación con el equipo es buena, aunque a veces necesito mayor guía o claridad.	Auxiliar de recursos humanos
Algunos plazos están definidos, otros se van ajustando.	Auxiliar de recursos humanos
Prioridad a solicitudes urgentes del personal.	Auxiliar de recursos humanos
A veces la expectativa está clara, pero en otros proyectos se define conforme avanza la entrega.	Project manager
Los proyectos se asignan por necesidad del proyecto.	Project manager
No hay un proceso formal, pero se hacen ajustes cuando la carga ya no es manejable.	Project manager
Se asignan tareas por proyecto, aunque no siempre se revisa si alguien ya está saturado.	Project manager
Sí, principalmente cuando hay que coordinar ideas, corregir mensajes y cumplir tiempos cortos.	Comunicólogo
A veces queda claro al inicio, pero muchas definiciones se ajustan cuando el trabajo ya está avanzado.	Comunicólogo
Las actividades se asignan por tipo de proyecto, aunque la carga de trabajo puede variar mucho.	Comunicólogo
No existe un proceso claro, el apoyo se da conforme van surgiendo los problemas.	Comunicólogo
Opiniones divididas, buen contenido pero ajustes constantes.	Community Manager
No siempre al inicio, muchas veces se entiende mejor hasta que se empieza a entregar contenido.	Community Manager

Frases testimonio	Perfil
No hay un proceso formal, el apoyo se da de manera puntual cuando ya hay saturación.	Community Manager
A veces sí hay claridad, aunque se termina de aterrizar durante la ejecución.	Community Manager
Generalmente es por tipo de proyecto, pero el balance de carga podría mejorar.	Community Manager
Se asigna por especialidad, pero en ocasiones se juntan varios proyectos al mismo tiempo.	Diseñador Web
Las tareas se asignan por tipo de diseño, pero muchas veces no se considera la carga actual.	Diseñador Gráfico
a veces se mal interpreta lo que se quiere decir con los textos de las personas, por lo que debemos estar al pendiente	Diseñador Gráfico
El proceso es informal.	Diseñador Gráfico
El equipo es insuficiente en picos.	Diseñador Gráfico
Priorización del trabajo, saber cuáles son los objetivos	Diseñador Gráfico
Sí, cuando los proyectos son grandes o los tiempos son muy ajustados.	Diseñador Gráfico
Hay apoyo en palabras, pero no siempre en la carga de trabajo.	Diseñador Gráfico
No hay un proceso definido, el apoyo se da cuando ya hay mucha carga.	Videografo
Mis funciones son audiovisuales, pero en ocasiones termino cubriendo otras tareas operativas.	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 13. Número de frases por subfamilia 2.4 Retrabajos

Frases testimonio	Perfil
hay muchos retrabajos y ajustes,	CEO
trabajos en la operación.	CEO
Alta	CEO
Hay retroalimentación, aunque muchas veces llega cuando el trabajo ya está avanzado y eso genera ajustes.	CEO
Alta	CEO
Clientes satisfechos, pero con comentarios sobre ajustes frecuentes.	CEO
Existen fechas objetivo, pero no siempre son completamente realistas desde el inicio y se ajustan sobre la marcha.	CEO
De forma regular, ya que los proyectos suelen ajustarse conforme avanzan.	CEO
Con eso podría trabajar mucho más rápido.	Contador
pero los retrabajos hacen que se vaya muy rápido.	Contador
retrabajos o cuando la información no llega clara,	Contador
Muy frecuente	Contador
Rara vez, solo cuando hay correcciones externas.	Contador
El tiempo sería suficiente si no hubiera tantos cambios o ajustes de último momento.	Administrador
Muy frecuente	Contador
Ocasionalmente, por cambios en requerimientos.	Administrador
Muy frecuente	Contador
Con frecuencia, por cambios de cliente.	Ejecutivo Comercial
En algunos casos sí, aunque cuando cambian prioridades se generan retrabajos.	Ejecutivo Comercial
Muy frecuente	Contador
Regularmente, por ajustes comerciales.	Ejecutivo Comercial
Sí, en especial cuando hay cambios de último momento o ajustes que impactan el trabajo ya avanzado.	Ejecutivo Comercial
Muy frecuente	Contador
Frecuente, por cambios de último momento.	Ejecutivo Comercial
Carga excesiva y cambios frecuentes.	Ejecutivo Comercial
No, por la cantidad de trabajo	Jefe de Recursos Humanos

Frases testimonio	Perfil
Existe retroalimentación, aunque podría ser más constante para prevenir retrabajos.	Jefe de Recursos Humanos
Muy frecuente	Contador
Ocasionalmente, por ajustes internos.	Jefe de Recursos Humanos
Media	Community Manager
Frecuente, por correcciones administrativas.	Auxiliar de recursos humanos
Sobrecarga y pocas oportunidades.	Auxiliar de recursos humanos
Hay comunicación constante, pero en ocasiones las indicaciones cambian y eso genera retrabajos en los proyectos.	Project manager
Los proyectos con tiempos ajustados y cambios constantes generan mucha presión.	Project manager
Hay disposición para escuchar, pero no siempre se traduce en acciones concretas.	Project manager
La comunicación ayuda, pero cuando hay cambios frecuentes se vuelve difícil evitar retrabajos.	Project manager
Media	Community Manager
La comunicación es constante, pero los cambios frecuentes generan confusión en algunos proyectos.	Project manager
Clientes valoran resultados, pero notan retrabajos.	Project manager
Muy frecuente, por cambios en proyectos.	Project manager
La actualización constante ayuda a reducir errores y retrabajos.	Project manager
Muy confusa, cada uno entiende lo que quiere lo que hace retrabajar por la falta de comunicación	Project manager
No siempre, pero cuando hay retrasos, retrabajos o mala comunicación, el estrés aumenta mucho.	Project manager
Media	Community Manager
Me comunico casi todos los días, aunque muchas veces es para apagar fuegos o hacer ajustes.	Project manager
Opiniones mixtas, reconocen esfuerzo pero señalan ajustes.	Project manager
Los plazos iniciales no siempre son realistas y requieren ajustes.	Project manager
Frecuente, por ajustes constantes.	Project manager
Alta presión y retrabajos.	Project manager
Muy frecuente	Contador
Frecuente, por ajustes de mensaje.	Comunicólogo
Muy frecuente	Contador
En algunos casos sí, pero muchas veces la claridad llega con las correcciones.	Community Manager
Frecuente, por cambios de contenido.	Community Manager
La comunicación es buena, pero a veces los cambios no se explican del todo y eso genera ajustes extra.	Community Manager
No siempre, pero cuando hay urgencias o cambios rápidos, sí se vuelve demandante.	Community Manager
La comunicación fluye, aunque los cambios generan ajustes constantes.	Community Manager
Regularmente, por ajustes.	Community Manager
Hay comunicación, aunque podría mejorar para evitar tantos ajustes.	Community Manager
Muy frecuente	Contador
No siempre hay claridad desde el inicio y eso genera retrabajos.	Diseñador Web
Me comunico seguido, aunque muchas veces es cuando hay correcciones o ajustes.	Diseñador Web
Clientes valoran diseño, pero mencionan retrabajos.	Diseñador Web
Muy frecuente, por correcciones.	Diseñador Web
Retrabajos y tiempos poco claros.	Diseñador Web
El tiempo alcanzaría si no hubiera tanto re trabajo.	Diseñador Web

Frases testimonio	Perfil
En algunos proyectos sí, sobre todo cuando el estrés viene por ajustes de último momento.	Diseñador Web
Muy frecuente	Contador
Opiniones buenas, aunque con ajustes finales.	Diseñador Web
Frecuente.	Diseñador Web
Por la carga de trabajo no se puede	Diseñador Web
si, aunque a veces hay mucho trabajo	Diseñador Gráfico
Muy frecuente	Contador
Generalmente la expectativa se aclara cuando ya se entrega el diseño o hay correcciones.	Diseñador Gráfico
Muy frecuente, por cambios de diseño.	Diseñador Gráfico
Gestión del tiempo para los trabajos, que no haya bomberazos	Diseñador Gráfico
Retrabajos constantes y presión.	Diseñador Gráfico
Nos falta mucho para poder trabajarlo	Diseñador Gráfico
No todo el tiempo, pero los retrabajos y entregas urgentes sí generan desgaste.	Diseñador Gráfico
Muy frecuente	Contador
A veces sí, pero en muchos casos la claridad llega hasta que se hacen ajustes.	Diseñador Gráfico
En general se reparten por proyecto, aunque a veces se siente desbalance en la carga.	Diseñador Gráfico
Frecuente.	Diseñador Web
Muy frecuente	Contador
Por cumplimiento y correcciones.	Diseñador Gráfico
Muy frecuente.	Diseñador Gráfico
Menos retrabajos.	Diseñador Gráfico
Con buena organización el tiempo es suficiente, pero los ajustes constantes lo complican.	Diseñador Gráfico
Sí, cuando los proyectos son grandes o los tiempos son muy ajustados.	Diseñador Gráfico
No siempre existe la información suficiente para prevenir retrabajos.	Diseñador Gráfico
Frecuente.	Diseñador Web
La capacitación reduce retrabajos.	Diseñador Gráfico
Los retrabajos hace que no se suficiente el tiempo	Diseñador Audiovisual
En teoría sí, pero gran parte del tiempo se pierde ajustando cosas que no estaban claras.	Videografo
Hay comunicación, aunque los cambios de último momento generan retrabajos.	Videografo
Muy frecuente	Contador
No siempre, la falta de claridad inicial provoca que se tenga que repetir trabajo.	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 14. Número de frases por subfamilia 2. 5 Falta de claridad en las responsabilidades

Frases testimonio	Perfil
Muchas veces el problema no es que falten cosas, sino que no hay procesos claros para usarlas de forma eficiente.	CEO
Existe comunicación, pero no siempre se da con la claridad necesaria para evitar retrabajos en la operación.	CEO
La comunicación con el equipo es buena y constante, existe apertura para dialogar, aunque en ocasiones los mensajes se interpretan de forma distinta entre áreas.	CEO
En ocasiones falta información clara o recursos oportunos.	CEO
Generalmente se reparten los proyectos según el perfil, aunque la carga de trabajo no siempre se balancea del todo.	CEO
, aunque sí se reasignan tareas cuando la carga es muy evidente.	CEO
Existe libertad parcial, aunque muchas decisiones necesitan validación	CEO
En general la comunicación es cercana, pero no siempre logra ser clara para todos los niveles, lo que puede generar confusión en la operación.	CEO

Frases testimonio	Perfil
aunque a veces la información llega incompleta desde otras áreas.	Contador
En ocasiones falta información de otras áreas.	Contador
En general sí, sobre todo cuando hay varios pendientes al mismo tiempo o falta claridad en los procesos.	Administrador
La comunicación es constante, casi diaria, para dar seguimiento a pendientes y procesos.	Administrador
No hay un proceso formal, pero cuando alguien está muy cargado se intenta redistribuir el trabajo.	Administrador
Mi horario es de 9 a 6, de lunes a viernes, con una hora de comida, aunque a veces no siempre se puede respetar.	Ejecutivo Comercial
Me ayudaría aprender más sobre técnicas de cierre y manejo de objeciones, sobre todo en ventas consultivas.	Ejecutivo Comercial
Presión por resultados y metas agresivas.	Ejecutivo Comercial
La comunicación existe, pero en ocasiones cambian las prioridades y no siempre queda claro qué es lo más importante.	Ejecutivo Comercial
No todo el tiempo, pero cuando se juntan retrabajos y urgencias, sí se vuelve emocionalmente demandante.	Ejecutivo Comercial
Las tareas se reasignan de forma informal cuando la carga ya es muy pesada.	Ejecutivo Comercial
Las fechas cambian con frecuencia según necesidades comerciales.	Ejecutivo Comercial
pero con dirección a veces falta bajar mejor la idea para evitar confusión.	Ejecutivo Comercial
Sí hay claridad en lo que se espera, aunque en ciertos temas se afina sobre la marcha.	Ejecutivo Comercial
En general se asigna por tipo de proyecto, pero la carga de trabajo no siempre se equilibra.	Ejecutivo Comercial
Priorizo según metas y presión del cierre.	Ejecutivo Comercial
La comunicación es abierta y constante, aunque en ocasiones se requiere reforzar la claridad de los mensajes.	Jefe de Recursos Humanos
Hay comunicación, pero a veces falta mayor claridad en las indicaciones iniciales.	Auxiliar de recursos humanos
En algunos casos sí, pero otras veces necesito más guía para tenerlo claro desde el inicio.	Auxiliar de recursos humanos
Normalmente se asignan por tipo de actividad, pero a veces se juntan muchas cosas al mismo tiempo.	Auxiliar de recursos humanos
Mejor organización.	Auxiliar de recursos humanos
Sobrecarga y pocas oportunidades.	Auxiliar de recursos humanos
Se establecen cronogramas, pero suelen modificarse por cambios del proyecto.	Project manager
Hay retroalimentación, aunque muchas veces llega cuando el mensaje ya está desarrollado.	Comunicólogo
Carga de trabajo y horarios extendidos.	Community Manager
estaría todo el día y noche trabajando por la cantidad de trabajo que hay	Community Manager
La comunicación es constante, aunque muchas veces se da conforme van surgiendo cambios.	Community Manager
Prioridad a solicitudes urgentes.	Community Manager
aunque hay urgencias, no se cumple,	Community Manager
Mejor calendarización, prioridades	Community Manager
La comunicación es cercana, pero podría ser más clara desde el inicio.	Community Manager
Considero que sí pero a veces el trabajo nos supera y se extiende, pero el trabajo es infinito	Diseñador Web
La comunicación ayuda, pero falta mejor definición de requerimientos al inicio.	Diseñador Web
La comunicación con el equipo es buena, aunque muchas correcciones se deben a falta de claridad inicial.	Diseñador Gráfico
En general se reparten por proyecto, aunque a veces se siente desbalance en la carga.	Diseñador Gráfico
No siempre al inicio, muchas veces se define lo que se espera durante la entrega.	Diseñador Gráfico
Los plazos no siempre están claros desde el inicio.	Diseñador Gráfico

Frases testimonio	Perfil
En algunos casos sí, pero la mayoría de las veces se entiende mejor al final del proceso.	Diseñador Gráfico
En teoría sí, pero gran parte del tiempo se pierde ajustando cosas que no estaban claras.	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 15. Número de frases por subfamilia 2.6 Trabajo en equipo y carga de trabajo

Frases testimonio	Perfil
No todo el tiempo, pero hay proyectos y decisiones que generan mucha presión, sobre todo por tiempos y responsabilidades.	CEO
La comunicación con el equipo es buena y constante, existe apertura para dialogar, aunque en ocasiones los mensajes se interpretan de forma distinta entre áreas.	CEO
estos suelen ajustarse conforme avanza el trabajo para poder cumplir con los objetivos y adaptarse a cambios.	CEO
Principalmente por carga de trabajo elevada, presión constante y falta de claridad en procesos o crecimiento.	CEO
La comunicación es diaria, aunque muchas veces es más reactiva que planeada.	CEO
Existe libertad parcial, aunque muchas decisiones necesitan validación	CEO
Sí siento apoyo cuando hay temas puntuales, aunque no es algo constante o estructurado.	Contador
Mejor coordinación con otras áreas.	Contador
En general sí, sobre todo cuando hay varios pendientes al mismo tiempo o falta claridad en los procesos.	Administrador
El apoyo existe, pero a veces no se da en el momento en que más se necesita.	Administrador
La comunicación es constante, casi diaria, para dar seguimiento a pendientes y procesos.	Administrador
No hay un proceso formal, pero cuando alguien está muy cargado se intenta redistribuir el trabajo.	Administrador
La comunicación es buena, pero en algunos momentos falta mayor claridad y seguimiento para evitar errores.	Administrador
El equipo es justo, pero podría reforzarse.	Administrador
Sobrecarga de tareas y poca claridad de funciones.	Administrador
Entre el equipo hay buena relación y apoyo.	Ejecutivo Comercial
Sí, mucho, cuando hay carga de trabajo nos apoyamos entre todos	Ejecutivo Comercial
No hay un proceso claro, pero si alguien está muy saturado se apoya entre compañeros.	Ejecutivo Comercial
Sí, falta apoyo de los directivos para lograr entender el proyecto al 100%	Ejecutivo Comercial
Hay apoyo del equipo, pero a nivel empresa a veces falta acompañamiento cuando la presión es alta.	Ejecutivo Comercial
Las tareas se reasignan de forma informal cuando la carga ya es muy pesada.	Ejecutivo Comercial
Con el equipo hay buena comunicación,	Ejecutivo Comercial
Siento apoyo en algunos momentos, pero no siempre se reconoce la carga emocional del trabajo.	Ejecutivo Comercial
Hablo con el equipo varias veces a la semana, sobre todo para alinear prioridades.	Ejecutivo Comercial
No existe un proceso establecido, el apoyo se da más por necesidad que por planeación.	Ejecutivo Comercial
Tiene áreas de oportunidad	Jefe de Recursos Humanos
A veces la información sí se comunica, pero no siempre se entiende igual en todas las áreas, sobre todo en temas operativos.	Jefe de Recursos Humanos
Sí, porque el trabajo implica mucha interacción con personas y atender situaciones sensibles.	Jefe de Recursos Humanos
Más que apoyo formal, siento respaldo del equipo; de la empresa podría fortalecerse más.	Jefe de Recursos Humanos
La comunicación es diaria, ya que constantemente se atienden temas del equipo.	Jefe de Recursos Humanos

Frases testimonio	Perfil
No hay un procedimiento formal, pero se busca apoyar cuando se identifica sobrecarga.	Jefe de Recursos Humanos
La comunicación es abierta y constante, aunque en ocasiones se requiere reforzar la claridad de los mensajes.	Jefe de Recursos Humanos
Planeación y procesos claros.	Jefe de Recursos Humanos
El equipo es suficiente, aunque con carga elevada.	Jefe de Recursos Humanos
Hay comunicación, pero a veces falta mayor claridad en las indicaciones iniciales.	Auxiliar de recursos humanos
Normalmente se asignan por tipo de actividad, pero a veces se juntan muchas cosas al mismo tiempo.	Auxiliar de recursos humanos
La comunicación con el equipo es buena, aunque a veces necesito mayor guía o claridad.	Auxiliar de recursos humanos
En ocasiones se consideran fortalezas, pero no siempre la carga del equipo.	Project manager
Por entrega de proyectos en tiempo y forma.	Project manager
Planeo futuros proyectos y ajusto procesos.	Project manager
Gestión avanzada de proyectos.	Project manager
Las reasignaciones se hacen de manera reactiva, no como parte de un proceso.	Project manager
Los plazos iniciales no siempre son realistas y requieren ajustes.	Project manager
a veces si, a veces no, depende el día y el trabajo que se tenga que entregar	Comunicólogo
Siento apoyo del equipo,	Comunicólogo
Hay retroalimentación, aunque muchas veces llega cuando el mensaje ya está desarrollado.	Comunicólogo
Los plazos existen, pero muchas veces se ajustan conforme avanza el contenido.	Comunicólogo
Priorizo según impacto del mensaje y urgencia.	Comunicólogo
No siempre hay plazos claros y suelen cambiar.	Community Manager
Prioridad a solicitudes urgentes.	Community Manager
Funciona, pero no está pensada para la gestión de proyectos.	Diseñador Web
Cuando hay mucha carga se busca apoyo, pero no hay reglas claras para hacerlo.	Diseñador Web
Existe buena comunicación, pero algunos cambios se informan cuando el trabajo ya está avanzado.	Diseñador Web
Por la carga de trabajo no se puede	Diseñador Web
A veces sí, pero en muchos casos la claridad llega hasta que se hacen ajustes.	Diseñador Gráfico
si es suficiente	Ejecutivo Comercial
En ciertos proyectos sí, principalmente por el estrés de cumplir con expectativas y tiempos.	Diseñador Gráfico
No siempre siento el apoyo necesario cuando la presión es alta.	Diseñador Gráfico
Hablo con el equipo varias veces por semana para validar avances y ajustes.	Diseñador Gráfico
no siempre, mientras el trabajo se haga	Diseñador Gráfico
La comunicación es frecuente, pero no siempre está enfocada en objetivos claros.	Diseñador Gráfico
La comunicación existe, pero se afina conforme se avanza en el proyecto.	Diseñador Gráfico
Me comunico de manera regular, sobre todo para validar entregas y tiempos.	Diseñador Audiovisual

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 16. Número de frases por subfamilia 2.7 Independencia del trabajo

Frases testimonio	Perfil
Me comunico de forma constante, prácticamente todos los días, ya sea para seguimiento o toma de decisiones.	CEO
Se requiere aprobación en decisiones estratégicas, con cierta libertad en lo operativo	CEO
Lineamientos generales, con margen de autonomía	CEO
Sí, me ayudaría mucho profundizar en análisis de datos y métricas de negocio para tomar decisiones más rápidas y con mayor impacto.	CEO

Frases testimonio	Perfil
Existe libertad parcial, aunque muchas decisiones necesitan validación	CEO
Pautas claras, poca independencia	CEO
La mayoría de las decisiones requieren aprobación	Contador
En ocasiones falta información de otras áreas.	Contador
La comunicación es constante, casi diaria, para dar seguimiento a pendientes y procesos.	Administrador
No hay un proceso formal, pero cuando alguien está muy cargado se intenta redistribuir el trabajo.	Administrador
Libertad limitada, generalmente se necesita autorización	Administrador
Apoyo a otras áreas y organizo pendientes.	Administrador
Libertad parcial dependiendo del cliente o proyecto	Ejecutivo Comercial
Independencia parcial por proyecto	Ejecutivo Comercial
Las tareas se reasignan de forma informal cuando la carga ya es muy pesada.	Ejecutivo Comercial
Mensajería y llamadas; funcionan, pero generan presión.	Ejecutivo Comercial
Más que apoyo formal, siento respaldo del equipo; de la empresa podría fortalecerse más.	Jefe de Recursos Humanos
Libertad moderada dentro de lineamientos establecidos	Jefe de Recursos Humanos
Libertad operativa, decisiones importantes se validan	Project manager
Planeo futuros proyectos y ajusto procesos.	Project manager
Independencia creativa con validación	Community Manager
Algunas decisiones son propias, otras necesitan autorización	Community Manager
Independencia creativa limitada	Comunicólogo
Autonomía parcial según el proyecto	Diseñador Web
Libertad creativa limitada	Comunicólogo
Independencia creativa limitada	Comunicólogo
no siempre, mientras el trabajo se haga	Diseñador Gráfico
Autonomía parcial con muchas correcciones	Diseñador Gráfico

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Racks Digital.

5.1.3 3C (Comunicación, coordinación, concertación)

En esta subsección se presentan las tablas correspondientes a la familia analítica 3C (comunicación, concertación y coordinación), conformada por tres subcategorías. El análisis de esta familia permite examinar los flujos de información, los mecanismos de toma de decisiones y la articulación entre áreas y niveles jerárquicos, a partir de las percepciones expresadas por los colaboradores y su relación con los disfuncionamientos organizacionales detectados.

Tabla 17. Número de frases por familia 3. 3C (Comunicación, coordinación, concertación)

3. 3C (Comunicación, coordinación, concertación)	Frases
3.1 Vertical	43
3.2 Horizontal	42
3.3 Ineficiencia	10
3.4 Falta de comunicación	41
Total	136

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 18. Número de frases por subfamilia 3.1 Vertical

Frases testimonio	Perfil
Existe libertad parcial, aunque muchas decisiones necesitan validación	CEO
Con los jefes a veces sientes que no te escuchan del todo.	Administrador
Libertad limitada, generalmente se necesita autorización	Administrador
Libertad parcial dependiendo del cliente o proyecto	Ejecutivo Comercial
Sí, falta apoyo de los directivos para lograr entender el proyecto al 100%	Ejecutivo Comercial
con los líderes no siempre hay escucha.	Ejecutivo Comercial
Hay apoyo del equipo, pero a nivel empresa a veces falta acompañamiento cuando la presión es alta.	Ejecutivo Comercial
Algunas decisiones son propias, otras requieren aprobación	Ejecutivo Comercial
pero con dirección a veces falta bajar mejor la idea para evitar confusión.	Ejecutivo Comercial
Siento apoyo en algunos momentos, pero no siempre se reconoce la carga emocional del trabajo.	Ejecutivo Comercial
Generalmente se necesita validación para avanzar	Ejecutivo Comercial
Mejor gestión del tiempo por parte de los líderes	Ejecutivo Comercial
A veces la información sí se comunica, pero no siempre se entiende igual en todas las áreas, sobre todo en temas operativos.	Jefe de Recursos Humanos
Sí existe apoyo, aunque considero que podría formalizarse mejor para que llegue a todos.	Auxiliar de recursos humanos
Se requiere aprobación constante	Auxiliar de recursos humanos
Apoyo administrativo y orden de información.	Auxiliar de recursos humanos
Libertad operativa, decisiones importantes se validan	Project manager
Con los jefes a veces no se consideran nuestras observaciones.	Project manager
Autonomía parcial con revisiones frecuentes	Project manager
Existe comunicación, aunque muchas veces es reactiva y no preventiva.	Project manager
Libertad creativa limitada, se requiere aprobación final	Comunicólogo
Libertad parcial, el contenido se valida	Community Manager
Independencia creativa con validación	Community Manager
La retroalimentación llega, pero a veces después de varias correcciones.	Community Manager
Muy frecuente	Contador
Algunas decisiones son propias, otras necesitan autorización	Community Manager
La mayoría de las decisiones requieren aprobación	Contador
con los directivos es muy poca solo para temas específicos	Diseñador Web
El apoyo es más informal; se basa en el equipo más que en procesos claros.	Diseñador Web
El apoyo es más informal; se basa en el equipo más que en procesos claros.	Diseñador Web
Libertad creativa limitada, se valida el resultado	Diseñador Web
Comunicación efectiva entre áreas	Diseñador Web
El apoyo es limitado; generalmente cada quien maneja su carga emocional.	Diseñador Gráfico
Se requiere aprobación constante	Auxiliar de recursos humanos
No siempre siento el apoyo necesario cuando la presión es alta.	Diseñador Gráfico
Decisiones propias mínimas, casi todo se valida	Diseñador Gráfico
buena entre el área operativa, la comercial y líderes es un poco pesada porque solo buscan el resultado	Diseñador Gráfico
Por validaciones finales.	Diseñador Gráfico

Frases testimonio	Perfil
con los líderes mal	Diseñador Audiovisual
La retroalimentación existe, pero a veces llega muy tarde en el proceso.	Diseñador Audiovisual
buena entre el equipo, los líderes no se comunican mucho	Videografo
Siento respaldo del equipo, aunque a nivel empresa no siempre hay espacios para expresar el desgaste.	Videografo
Algunas decisiones propias, pero requieren aprobación	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 19. Número de frases por subfamilia 3.2 Horizontal

Frases testimonio	Perfil
En general la comunicación es cercana, pero no siempre logra ser clara para todos los niveles, lo que puede generar confusión en la operación.	CEO
Con los compañeros el ambiente es muy bueno, nos apoyamos mucho.	Administrador
La comunicación es buena, pero en algunos momentos falta mayor claridad y seguimiento para evitar errores.	Administrador
Entre el equipo hay buena relación y apoyo.	Ejecutivo Comercial
Entre compañeros nos llevamos bien, pero a veces las indicaciones no son tan claras y cada quien las ejecuta diferente.	Ejecutivo Comercial
Hay comunicación, pero no siempre es clara, lo que ocasiona que se tenga que corregir después.	Ejecutivo Comercial
Hay apoyo del equipo, pero a nivel empresa a veces falta acompañamiento cuando la presión es alta.	Ejecutivo Comercial
bueno entre compañeros	Ejecutivo Comercial
Con el equipo hay buena comunicación,	Ejecutivo Comercial
Hablo con el equipo varias veces a la semana, sobre todo para alinear prioridades.	Ejecutivo Comercial
No existe un proceso establecido, el apoyo se da más por necesidad que por planeación.	Ejecutivo Comercial
Nos comunicamos bien como equipo, aunque la información no siempre llega con suficiente detalle.	Ejecutivo Comercial
bueno	Videografo
Me comunico de manera constante con mi supervisor, principalmente para resolver dudas o dar seguimiento.	Auxiliar de recursos humanos
horizontal muy bien, bueno se escala es donde surgen los problemas	Project manager
Hay comunicación constante, pero en ocasiones las indicaciones cambian y eso genera retrabajos en los proyectos.	Project manager
Existe comunicación, aunque muchas veces es reactiva y no preventiva.	Project manager
Súper bien con los compañeros	Comunicólogo
Siento apoyo del equipo,	Comunicólogo
El equipo es justo.	Comunicólogo
Hay buena comunicación entre compañeros, pero a veces llegan indicaciones distintas.	Community Manager
Nos apoyamos entre todos	Community Manager
Todas las áreas son muy colaborativas	Community Manager
Comunicación efectiva entre áreas	Diseñador Web
El equipo es justo.	Comunicólogo
como es una cadena de servicio, entre todos nos apoyamos	Diseñador Web
Nos apoyamos mucho cuando la carga de trabajo es mucha	Diseñador Web

Frases testimonio	Perfil
La comunicación con el equipo es buena, aunque muchas correcciones se deben a falta de claridad inicial.	Diseñador Gráfico
los compañeros son muy amables	Diseñador Gráfico
El apoyo se da entre el equipo, aunque no existe un procedimiento establecido.	Diseñador Gráfico
Nos comunicamos bien, pero los ajustes constantes afectan el flujo de trabajo.	Diseñador Gráfico
el trato es respetuoso pero a veces es muy confusa la información	Diseñador Gráfico
El equipo es justo.	Comunicólogo
buena entre el área operativa, la comercial y líderes es un poco pesada porque solo buscan el resultado	Diseñador Gráfico
A veces hace falta efectividad por parte de otras áreas	Diseñador Gráfico
Comunicación entre las áreas	Diseñador Gráfico
con el equipo bien	Diseñador Audiovisual
La comunicación es buena, aunque los cambios de último momento afectan el proceso.	Diseñador Audiovisual
Nos apoyamos mucho	Administrador
buena entre el equipo, los líderes no se comunican mucho	Videografo
Siento respaldo del equipo, aunque a nivel empresa no siempre hay espacios para expresar el desgaste.	Videografo
La comunicación con el equipo es buena y colaborativa.	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 20. Número de frases por subfamilia 3.3 Ineficiencia

Frases testimonio	Perfil
En general la comunicación es cercana, pero no siempre logra ser clara para todos los niveles, lo que puede generar confusión en la operación.	CEO
La comunicación es buena, pero en algunos momentos falta mayor claridad y seguimiento para evitar errores.	Administrador
El equipo es justo, pero podría reforzarse.	Administrador
Se requiere aprobación constante	Auxiliar de recursos humanos
A veces falta información.	Auxiliar de recursos humanos
Mejor organización.	Auxiliar de recursos humanos
No siempre es suficiente, sobre todo cuando no hay alineación desde el arranque del proyecto.	Project manager
Existe comunicación, aunque muchas veces es reactiva y no preventiva.	Project manager
Comunicación efectiva entre áreas	Diseñador Web
La comunicación es buena, aunque los cambios de último momento afectan el proceso.	Diseñador Audiovisual

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 21. Número de frases por subfamilia 3.4 Falta de comunicación

Frases testimonio	Perfil
Efectiva, se baja la información todos los días lunes para que sepan las actividades a realizar esa semana, así como las prioridades a llevar a cabo	CEO
Con mi equipo la comunicación es clara	Contador
En mi área la comunicación es clara y normalmente sí ayuda a evitar retrabajos.	Contador

Frases testimonio	Perfil
La comunicación existe, pero a veces falta más seguimiento para prevenir errores desde el inicio.	Administrador
Con dirección la comunicación es más complicada, no siempre hay apertura.	Ejecutivo Comercial
Hay comunicación, pero no siempre es clara, lo que ocasiona que se tenga que corregir después.	Ejecutivo Comercial
Me comunico seguido con el equipo, prácticamente todos los días para revisar avances y objetivos.	Ejecutivo Comercial
No siempre desde el inicio, muchas veces la claridad llega conforme se va desarrollando el trabajo.	Ejecutivo Comercial
No siempre se toma en cuenta cuánto trabajo ya tenemos.	Ejecutivo Comercial
Existe buena comunicación entre compañeros, aunque en ocasiones hay confusión por cambios de prioridades.	Ejecutivo Comercial
con los líderes no siempre hay escucha.	Ejecutivo Comercial
La comunicación es frecuente, aunque muchas veces se da cuando surge alguna urgencia.	Ejecutivo Comercial
La comunicación es constante, pero a veces no queda claro qué es lo más importante en el momento.	Ejecutivo Comercial
Generalmente se necesita validación para avanzar	Ejecutivo Comercial
Nos comunicamos bien como equipo, aunque la información no siempre llega con suficiente detalle.	Ejecutivo Comercial
Los plazos suelen ajustarse constantemente.	Ejecutivo Comercial
mejora la productividad.	Jefe de Recursos Humanos
Me comunico de manera constante con mi supervisor, principalmente para resolver dudas o dar seguimiento.	Auxiliar de recursos humanos
horizontal muy bien, bueno se escala es donde surgen los problemas	Project manager
La comunicación ayuda, pero cuando hay cambios frecuentes se vuelve difícil evitar retrabajos.	Project manager
La comunicación es diaria, ya que es necesaria para coordinar tareas y avances del proyecto.	Project manager
No siempre, pero cuando hay retrasos, retrabajos o mala comunicación, el estrés aumenta mucho.	Project manager
No siempre es suficiente, sobre todo cuando no hay alineación desde el arranque del proyecto.	Project manager
No siempre desde el arranque, la claridad se va dando conforme se trabaja en el proyecto.	Project manager
Existe comunicación, aunque muchas veces es reactiva y no preventiva.	Project manager
La comunicación es abierta, pero no siempre el mensaje es claro, y eso provoca interpretaciones diferentes.	Comunicólogo
La comunicación es buena, aunque algunas ideas se aterrizan hasta etapas avanzadas.	Comunicólogo
poco conocimiento	Comunicólogo
Hablo con el equipo varias veces por semana para coordinar tareas y entregables.	Community Manager
La selección depende de urgencias operativas.	Community Manager
En algunos proyectos sí hay claridad, pero en otros se define conforme se va desarrollando.	Diseñador Web
Hay retroalimentación, pero no siempre es clara o completa.	Diseñador Gráfico
el trato es respetuoso pero a veces es muy confusa la información	Diseñador Gráfico
No siempre siento el apoyo necesario cuando la presión es alta.	Diseñador Gráfico
La comunicación podría mejorar para evitar correcciones innecesarias.	Diseñador Gráfico
Pautas variables	Project manager
La comunicación es frecuente, pero no siempre está enfocada en objetivos claros.	Diseñador Gráfico
La retroalimentación existe, pero a veces llega muy tarde en el proceso.	Diseñador Audiovisual
A veces la expectativa está clara, pero normalmente se ajusta conforme avanza el proyecto.	Diseñador Audiovisual

Frases testimonio	Perfil
Por calidad y tiempos de entrega.	Diseñador Audiovisual
Los plazos se ajustan según producción.	Diseñador Audiovisual

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

5.1.4 Gestión de tiempo

La presente subsección aborda la familia analítica Gestión del tiempo, integrada por cuatro subcategorías que permiten analizar el uso, la planificación y la distribución del tiempo de trabajo dentro de la organización. Las tablas y frases testimoniales presentadas contribuyen a identificar disfuncionamientos asociados a la sobrecarga laboral, los tiempos improductivos y la falta de planeación, factores que inciden directamente en la productividad y en la generación de costos ocultos.

Tabla 22. Número de frases por familia 4. Gestión de tiempo

4. Gestión del tiempo	Frases
4.1 Interna al servicio	24
4.2 Planeación y programación de actividades	56
4.3 Factores perturbadores de la gestión	2
4.4 Horarios de trabajo indefinidos	18
Total	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 23. Número de frases por subfamilia 4.1 Interna al servicio

Frases testimonio	Perfil
Sí, me ayudaría mucho profundizar en análisis de datos y métricas de negocio para tomar decisiones más rápidas y con mayor impacto.	CEO
Sí conozco la misión y visión; influyen directamente en la toma de decisiones y dirección del equipo.	CEO
En general el equipo cumple, aunque a veces resulta insuficiente.	CEO
Buena percepción de orden y formalidad.	Contador
Priorizo según fechas límite oficiales y obligaciones fiscales.	Contador
Servicio correcto, aunque mejorable en seguimiento.	Administrador
Clientes satisfechos con el trato, pero piden mayor claridad.	Ejecutivo Comercial
Comentarios positivos, aunque con quejas por cambios.	Ejecutivo Comercial
Buena percepción del acompañamiento interno.	Jefe de Recursos Humanos
Priorizo por impacto en el personal y cumplimiento interno.	Jefe de Recursos Humanos
Clientes internos satisfechos, aunque con retrasos.	Auxiliar de recursos humanos
Clientes valoran resultados, pero notan retrabajos.	Project manager
Opiniones mixtas, reconocen esfuerzo pero señalan ajustes.	Project manager
La comunicación es frecuente, varias veces a la semana para validar mensajes y objetivos.	Comunicólogo

Frases testimonio	Perfil
Clientes valoran creatividad, pero piden mayor claridad.	Comunicólogo
Clientes satisfechos, aunque señalan cambios frecuentes.	Community Manager
Clientes valoran diseño, pero mencionan retrabajos.	Diseñador Web
Opiniones buenas, aunque con ajustes finales.	Diseñador Web
Clientes valoran creatividad, pero notan cambios.	Diseñador Gráfico
Clientes satisfechos con resultado final.	Diseñador Gráfico
Comentarios positivos, aunque con observaciones.	Diseñador Gráfico
Clientes valoran calidad visual.	Diseñador Audiovisual
Opiniones positivas sobre el material.	Videografo
En general positivas, aunque mencionan tiempos de respuesta variables.	CEO

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 24. Número de frases por subfamilia 4.2 Planeación y programación de actividades

Frases testimonio	Perfil
En algunos casos sí se consideran fortalezas, pero no siempre la carga actual.	CEO
Sí se establecen plazos generales para los proyectos	CEO
Con bastante frecuencia, principalmente por cambios estratégicos o ajustes de último momento.	CEO
Sí, me ayudaría mucho profundizar en análisis de datos y métricas de negocio para tomar decisiones más rápidas y con mayor impacto.	CEO
y falta de claridad en procesos o crecimiento.	CEO
Mucho se pierde por falta de organización.	CEO
Hay retroalimentación, aunque muchas veces llega cuando el trabajo ya está avanzado y eso genera ajustes.	CEO
No existe un procedimiento establecido,	CEO
Juntas y mensajería; funcionan, pero no siempre son oportunas.	CEO
En general el equipo cumple, aunque a veces resulta insuficiente.	CEO
Organizo información, adelanto reportes y reviso procesos.	Contador
Mejor organización y procesos claros.	Administrador
Creo que capacitación en gestión de procesos y control de proyectos me ayudaría a organizar mejor las operaciones del día a día.	Administrador
Suficiente pero mal usada	Ejecutivo Comercial
No siempre se toma en cuenta cuánto trabajo ya tenemos.	Ejecutivo Comercial
Existe buena comunicación entre compañeros, aunque en ocasiones hay confusión por cambios de prioridades.	Ejecutivo Comercial
Conocimiento en negociación y manejo de clientes.	Ejecutivo Comercial
A veces hay retrasos en reportes o datos y eso impacta en el seguimiento con clientes, las herramientas son obsoletas, eso de manera digital porque no nos pagan el internet y tengo que hacer uso de mi computadora	Ejecutivo Comercial
La comunicación es frecuente, aunque muchas veces se da cuando surge alguna urgencia.	Ejecutivo Comercial
La comunicación es constante, pero a veces no queda claro qué es lo más importante en el momento.	Ejecutivo Comercial
Priorizo según metas y presión del cierre.	Ejecutivo Comercial
Los plazos son claros en procesos internos, aunque pueden ajustarse.	Jefe de Recursos Humanos
No, pero por la cantidad de trabajo	Project manager
En ocasiones se consideran fortalezas, pero no siempre la carga del equipo.	Project manager
Priorizo tareas críticas y riesgos del proyecto.	Project manager
si, si nos organizamos bien	Project manager
Priorizo entregables clave y urgentes.	Project manager
La comunicación es frecuente, varias veces a la semana para validar mensajes y objetivos.	Comunicólogo

Frases testimonio	Perfil
Existe comunicación, pero no siempre hay lineamientos claros desde el inicio.	Community Manager
Me comunico casi a diario con el equipo para revisar contenidos y prioridades.	Community Manager
Mejor planificación de contenidos.	Community Manager
No siempre al inicio, muchas veces se entiende mejor hasta que se empieza a entregar contenido.	Community Manager
Hay comprensión en algunos casos, aunque muchas veces el ritmo no permite bajar la carga.	Community Manager
Los plazos se ajustan constantemente.	Community Manager
Priorizo por impacto y tiempos de entrega.	Community Manager
No siempre queda claro desde el principio, muchas veces se entiende mejor al avanzar el proyecto.	Diseñador Web
La comunicación es buena, aunque los requerimientos no siempre se definen claramente al inicio.	Diseñador Web
Mejor definición de requerimientos.	Diseñador Web
El apoyo es más informal; se basa en el equipo más que en procesos claros.	Diseñador Web
En algunos proyectos sí hay claridad, pero en otros se define conforme se va desarrollando.	Diseñador Web
No siempre hay criterios claros.	Diseñador Web
Me comunico constantemente con el equipo, sobre todo para aclarar cambios o correcciones.	Diseñador Gráfico
Pautas poco claras	Ejecutivo Comercial
Los plazos suelen ser ajustados y cambian con frecuencia.	Diseñador Gráfico
Opiniones mixtas, destacan diseño pero tiempos.	Diseñador Gráfico
No son lo principal, sino la organización	Diseñador Gráfico
La comunicación es cercana, aunque no siempre clara en cuanto a expectativas.	Diseñador Gráfico
Prioridad a tareas críticas.	Diseñador Gráfico
Priorizo según urgencia.	Diseñador Gráfico
Los proyectos se asignan por tipo de contenido, aunque a veces se acumulan entregas.	Diseñador Audiovisual
Libertad creativa limitada, se valida la entrega	Diseñador Audiovisual
Priorizo entregas críticas.	Diseñador Audiovisual
Sí hay tiempo, pero se va en corregir errores que pudieron evitarse con mejor comunicación.	Videografo
Sí hay apoyo, pero podría mejorar con mayor comunicación y planeación.	Videografo
Los tiempos no siempre están claros.	Videografo
En general positivas, aunque mencionan tiempos de respuesta variables.	CEO

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 25. Número de frases por subfamilia 4.3 Factores perturbadores de la gestión

Frases testimonio	Perfil
Juntas y mensajería; funcionan, pero no siempre son oportunas.	CEO
Pautas variables por proyecto	Project manager

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a personal de Rocks Digital, S.A. de C.V.

Tabla 26. Número de frases por subfamilia 4.4 Horarios de trabajo indefinidos

Frases testimonio	Perfil
En algunos casos sí se consideran fortalezas, pero no siempre la carga actual.	CEO
aunque la agenda suele extenderse.	CEO
contribuye directamente a la productividad.	Contador
Algunos plazos son claros, aunque otros se definen conforme avanza el trabajo.	Administrador
Priorizo por urgencia y requerimientos del área.	Administrador
Opiniones mixtas, valoran atención pero mencionan tiempos.	Ejecutivo Comercial

Frases testimonio	Perfil
Los plazos no siempre son claros y suelen depender del cliente.	Ejecutivo Comercial
Por métricas, entregas y cumplimiento de calendarios.	Community Manager
Los tiempos son variables y dependen del calendario de contenidos.	Community Manager
Priorizo publicaciones urgentes y atención al cliente.	Community Manager
hay plataformas pero no hay tiempo	Diseñador Web
Los plazos suelen ser ajustados y cambian con frecuencia.	Diseñador Gráfico
mucho trabajo pero si es suficiente	Diseñador Gráfico
A nivel técnico está bien, pero falta orden en cómo se gestionan los proyectos.	Diseñador Gráfico
Priorizo entregas críticas.	Diseñador Audiovisual
Los plazos dependen del proyecto.	Videografo
Dentro de mi rol solo faltaría tiempo para ejecutar todos los proyectos	Videografo
Si, para que no se extienda en horarios	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

5.1.5 Formación integrada

En esta subsección se presentan las tablas correspondientes a la familia analítica Formación integrada, compuesta por tres subcategorías relacionadas con los procesos de capacitación, desarrollo de competencias y adaptación al cambio. El análisis de la información permite identificar disfuncionamientos vinculados a la insuficiencia de formación y a su impacto en el desempeño del personal y en el aprovechamiento del potencial humano de la organización.

Tabla 27. Número de frases por familia 5. Formación integrada

5. Formación integrada	Frases
5.1 Necesidad de formación	91
5.2 Formación y cambio tecnológico	75
Total	166

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 28. Número de frases por subfamilia 5.1 Necesidad de formación

Frases testimonio	Perfil
Sí, me ayudaría mucho profundizar en análisis de datos y métricas de negocio para tomar decisiones más rápidas y con mayor impacto.	CEO
Conocimientos más avanzados en liderazgo estratégico, gestión del cambio y análisis de datos ayudarían a tomar mejores decisiones.	CEO
Sí, la capacitación en herramientas de análisis y planeación estratégica siempre aporta valor.	CEO
La formación constante es clave para mantener la calidad del servicio, ya que permite al equipo adaptarse a cambios y mejorar su desempeño.	CEO
Muchas veces la información existe, pero está dispersa.	CEO
Cada área trabaja con lo que puede y eso genera desalineación.	CEO
Tal vez más conocimiento en herramientas financieras y planeación estratégica digital para anticiparnos mejor a los cambios del mercado.	CEO
Mayor conocimiento en innovación y tendencias de mercado ayudaría a anticipar riesgos.	CEO
Sí, principalmente en herramientas de gestión y seguimiento.	CEO
Hay actualizaciones ocasionales, pero no un proceso formal.	CEO

Frases testimonio	Perfil
Conozco la misión y visión, aunque no siempre se comunican de forma clara al equipo.	CEO
La actualización continua impacta directamente en la calidad y eficiencia del trabajo.	CEO
Drive y sistemas internos	Contador
Correo y Drive; efectivos y claros.	Contador
Conocimientos fiscales y actualizaciones normativas constantes.	Contador
No es prioridad inmediata, aunque siempre es útil.	Contador
La formación es fundamental para cumplir correctamente con normativas y procesos.	Contador
La infraestructura existe, pero falta control y lineamientos.	Administrador
Muchas cosas se hacen de forma manual.	Administrador
WhatsApp y correo; funcionales pero informales.	Administrador
Creo que capacitación en gestión de procesos y control de proyectos me ayudaría a organizar mejor las operaciones del día a día.	Administrador
No, capacitación en software de organización sería útil.	Administrador
La capacitación ayuda a mejorar la organización y eficiencia del trabajo.	Administrador
tengo las herramientas básicas, pero hay momentos en los que la información comercial no está actualizada, o hay herramientas que hoy ya hacen el trabajo más fácil, pero no tienen el recurso para comprarlas o esos nos dicen	Ejecutivo Comercial
Requiero herramientas digitales más actuales, como un CRM funcional, reportes automáticos y plataformas que faciliten el seguimiento con clientes.	Ejecutivo Comercial
Hoy muchas cosas las hacemos manual.	Ejecutivo Comercial
WhatsApp y Drive	Ejecutivo Comercial
WhatsApp y llamadas; efectivos pero demandantes.	Ejecutivo Comercial
La formación constante mejora el trato con clientes y resultados.	Ejecutivo Comercial
Conocer mejor herramientas de CRM y análisis de clientes sería clave para dar mejor seguimiento y cerrar más ventas.	Ejecutivo Comercial
Técnicas de venta avanzadas y análisis de datos.	Ejecutivo Comercial
No, pero deberíamos tener herramientas de seguimiento comercial.	Ejecutivo Comercial
Me gustaría reforzar conocimientos en estrategias digitales y lectura de métricas para entender mejor el impacto de mis ventas.	Ejecutivo Comercial
La capacitación impacta directamente en el desempeño comercial.	Ejecutivo Comercial
Sí, conocimientos más profundos en desarrollo organizacional y clima laboral ayudarían mucho a mejorar la retención del equipo.	Jefe de Recursos Humanos
Conocimientos en desarrollo organizacional.	Jefe de Recursos Humanos
La formación continua es clave para ofrecer un servicio de calidad.	Jefe de Recursos Humanos
Me serviría aprender más sobre nómina, leyes laborales y herramientas de reclutamiento digital.	Auxiliar de recursos humanos
Conocimiento técnico en procesos de RH.	Auxiliar de recursos humanos
Sí, herramientas administrativas.	Auxiliar de recursos humanos
La capacitación mejora la atención y los procesos internos.	Auxiliar de recursos humanos
Funciona para diseñar, pero no para coordinar.	Project manager
Ayudaría tener herramientas o dinámicas que faciliten la coordinación de proyectos y la comunicación con el equipo.	Project manager
Definitivamente certificaciones en metodologías ágiles y uso avanzado de herramientas de gestión de proyectos.	Project manager
Principalmente herramientas de seguimiento, control de tiempos y comunicación clara con todas las áreas.	Project manager
Me ayudaría mejorar mis habilidades en análisis de riesgos y control de tiempos para evitar retrabajos.	Project manager

Frases testimonio	Perfil
Capacitación y mejora de contenidos.	Comunicólogo
Aprender más sobre análisis de audiencias y métricas digitales ayudaría a que los mensajes tengan más impacto.	Comunicólogo
Estrategia digital y análisis de datos.	Comunicólogo
Métricas y análisis de resultados.	Community Manager
No, pero si lo pedimos nos han dicho que podemos buscar opciones en herramientas de programación y análisis.	Community Manager
Conocimiento general.	Community Manager
La actualización constante es indispensable por cambios en plataformas.	Community Manager
Me ayudaría tener más retroalimentación en tiempo real y espacios de convivencia con el equipo.	Community Manager
Sí, recursos limitados, como las herramientas digitales	Community Manager
Conocer mejor herramientas de automatización y gestión de contenido facilitaría mucho el trabajo diario.	Community Manager
No, solo lo que se aprende	Project manager
La formación mejora la calidad del contenido.	Community Manager
Hoy hay muchas opciones que facilitarían mucho el trabajo.	Community Manager
Comentarios positivos sobre atención, negativos en tiempos.	Community Manager
Me ayudaría capacitarme más en copywriting y estrategias de engagement para mejorar resultados.	Community Manager
no hay tiempo la prioridad el sacar el trabajo	Community Manager
La capacitación ayuda a adaptarse a tendencias.	Community Manager
Necesito software actualizado, accesos a plataformas, dominios, hosting y lineamientos claros.	Diseñador Web
Aprendizaje y optimización.	Diseñador Web
La actualización constante es necesaria por cambios tecnológicos.	Diseñador Web
Aprender más sobre SEO técnico y performance web ayudaría mucho a mejorar los proyectos.	Diseñador Web
Por calidad de diseño y entregas.	Diseñador Gráfico
Capacitación y mejora creativa.	Diseñador Gráfico
Sí, herramientas o información por parte del cliente y de las otras áreas que intervienen	Diseñador Gráfico
Sí, me ayudaría mejorar mis conocimientos en branding y diseño estratégico, no solo visual.	Diseñador Gráfico
La capacitación impulsa creatividad y eficiencia.	Diseñador Gráfico
Organización y aprendizaje.	Diseñador Gráfico
Me serviría aprender más sobre motion graphics para complementar mejor mis diseños.	Diseñador Gráfico
La actualización permite mejorar entregables.	Diseñador Gráfico
Conocer más sobre tendencias digitales y diseño para redes ayudaría a hacer piezas más efectivas.	Diseñador Gráfico
La formación mejora la calidad final.	Diseñador Gráfico
A nivel técnico está bien, pero falta orden en cómo se gestionan los proyectos.	Diseñador Gráfico
los directivos deberían hacer estrategias para que fluyera mejor la comunicación	Diseñador Gráfico
Me ayudaría mejorar mis habilidades en preparación de artes para distintos formatos y medios.	Diseñador Gráfico
Sí, aprender más sobre guion, narrativa visual y nuevas técnicas de edición sería clave.	Diseñador Audiovisual
nos han dicho que sí pero no hemos recibido ninguna	Diseñador Audiovisual
no tengo claridad	Diseñador Audiovisual
La formación mejora la calidad visual.	Diseñador Audiovisual
La comunicación es constante durante proyectos y grabaciones.	Videografo

Frases testimonio	Perfil
Me serviría capacitarme más en iluminación y postproducción para elevar la calidad del material.	Videografo
es buena pero siempre vamos a querer más	Videografo
Aprendizaje y preparación.	Videografo
Conocer mejor herramientas de edición avanzada y formatos para redes sociales ayudaría mucho.	Videografo
No, pero si es importante seguir aprendiendo	Videografo
es importante pero no la conozco	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 29. Número de frases por subfamilia 5.2 Formación y cambio tecnológico

Frases testimonio	Perfil
Teams y Drive	CEO
Tal vez más conocimiento en herramientas financieras y planeación estratégica digital para anticiparnos mejor a los cambios del mercado.	CEO
Mayor conocimiento en innovación y tendencias de mercado ayudaría a anticipar riesgos.	CEO
Hay actualizaciones ocasionales, pero no un proceso formal.	CEO
La actualización continua impacta directamente en la calidad y eficiencia del trabajo.	CEO
Me serviría aprender más sobre automatización contable y nuevas herramientas fiscales para reducir errores y tiempos.	Contador
La formación es fundamental para cumplir correctamente con normativas y procesos.	Contador
Necesito accesos a plataformas internas, lineamientos claros y herramientas de control.	Administrador
Muchas veces el problema no es la herramienta, sino que nadie define cómo usarla.	Administrador
WhatsApp y correo; funcionales pero informales.	Administrador
La capacitación ayuda a mejorar la organización y eficiencia del trabajo.	Administrador
tengo las herramientas básicas, pero hay momentos en los que la información comercial no está actualizada, o hay herramientas que hoy ya hacen el trabajo más fácil, pero no tienen el recurso para comprarlas o esos nos dicen	Ejecutivo Comercial
Requiero herramientas digitales más actuales, como un CRM funcional, reportes automáticos y plataformas que faciliten el seguimiento con clientes.	Ejecutivo Comercial
WhatsApp y llamadas; efectivos pero demandantes.	Ejecutivo Comercial
La formación constante mejora el trato con clientes y resultados.	Ejecutivo Comercial
Necesito una computadora de la empresa, internet pagado y sistemas digitales más modernos.	Ejecutivo Comercial
La infraestructura digital es limitada.	Ejecutivo Comercial
Conocer mejor herramientas de CRM y análisis de clientes sería clave para dar mejor seguimiento y cerrar más ventas.	Ejecutivo Comercial
La actualización ayuda a mejorar estrategias y cierres.	Ejecutivo Comercial
Me gustaría reforzar conocimientos en estrategias digitales y lectura de métricas para entender mejor el impacto de mis ventas.	Ejecutivo Comercial
Mayor capacitación en estrategias comerciales.	Ejecutivo Comercial
La capacitación impacta directamente en el desempeño comercial.	Ejecutivo Comercial
Teams y Drive	CEO
Mejora procesos y capacitación.	Jefe de Recursos Humanos
A veces faltan herramientas.	Jefe de Recursos Humanos
Sí, herramientas de gestión de talento.	Jefe de Recursos Humanos
La formación continua es clave para ofrecer un servicio de calidad.	Jefe de Recursos Humanos
Sí, herramientas administrativas.	Auxiliar de recursos humanos

Frases testimonio	Perfil
La capacitación mejora la atención y los procesos internos.	Auxiliar de recursos humanos
Funciona para diseñar, pero no para coordinar.	Project manager
Ayudaría tener herramientas o dinámicas que faciliten la coordinación de proyectos y la comunicación con el equipo.	Project manager
Definitivamente certificaciones en metodologías ágiles y uso avanzado de herramientas de gestión de proyectos.	Project manager
No, solo lo que se aprende	Project manager
La actualización constante ayuda a reducir errores y retrabajos.	Project manager
Principalmente herramientas de seguimiento, control de tiempos y comunicación clara con todas las áreas.	Project manager
Me ayudaría mejorar mis habilidades en análisis de riesgos y control de tiempos para evitar retrabajos.	Project manager
La formación impacta en la eficiencia del equipo.	Project manager
Necesito herramientas de análisis, plataformas de comunicación interna y recursos digitales para desarrollar estrategias.	Comunicólogo
Capacitación y mejora de contenidos.	Comunicólogo
Aprender más sobre análisis de audiencias y métricas digitales ayudaría a que los mensajes tengan más impacto.	Comunicólogo
Estrategia digital y análisis de datos.	Comunicólogo
Sí, me serviría saber más de analítica, pauta digital y tendencias de redes sociales.	Community Manager
Métricas y análisis de resultados.	Community Manager
La contratación prioriza experiencia en redes sociales.	Community Manager
Insuficiente. No hay plataformas profesionales para redes.	Community Manager
Capacitación y revisión de contenido.	Community Manager
Sí, recursos limitados, como las herramientas digitales	Community Manager
Conocer mejor herramientas de automatización y gestión de contenido facilitaría mucho el trabajo diario.	Community Manager
Nos comunicamos seguido, aunque siento que no siempre hay claridad desde el inicio del proyecto.	Community Manager
Lineamientos poco claros	Community Manager
Me ayudaría capacitarme más en copywriting y estrategias de engagement para mejorar resultados.	Community Manager
Tendencias en redes sociales.	Community Manager
Aprendizaje y optimización.	Diseñador Web
La actualización constante es necesaria por cambios tecnológicos.	Diseñador Web
Mejora de habilidades técnicas.	Diseñador Web
Aprender más sobre SEO técnico y performance web ayudaría mucho a mejorar los proyectos.	Diseñador Web
Optimización web y frameworks.	Diseñador Web
Es limitada y poco organizada.	Diseñador Gráfico
Capacitación y mejora creativa.	Diseñador Gráfico
Sí, herramientas o información por parte del cliente y de las otras áreas que intervienen	Diseñador Gráfico
Tendencias de diseño y software.	Diseñador Gráfico
La capacitación impulsa creatividad y eficiencia.	Diseñador Gráfico
Organización y aprendizaje.	Diseñador Gráfico
Me serviría aprender más sobre motion graphics para complementar mejor mis diseños.	Diseñador Gráfico
La actualización permite mejorar entregables.	Diseñador Gráfico
Conocer más sobre tendencias digitales y diseño para redes ayudaría a hacer piezas más efectivas.	Diseñador Gráfico
La formación mejora la calidad final.	Diseñador Gráfico
los directivos deberían hacer estrategias para que fluyera mejor la comunicación	Diseñador Gráfico

Frases testimonio	Perfil
Me ayudaría mejorar mis habilidades en preparación de artes para distintos formatos y medios.	Diseñador Gráfico
Sí, aprender más sobre guion, narrativa visual y nuevas técnicas de edición sería clave.	Diseñador Audiovisual
Edición avanzada.	Diseñador Audiovisual
nos han dicho que sí pero no hemos recibido ninguna	Diseñador Audiovisual
La formación mejora la calidad visual.	Diseñador Audiovisual
Me serviría capacitarme más en iluminación y postproducción para elevar la calidad del material.	Videografo
Técnicas de grabación.	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

5.1.6 Implementación de la estrategia

La presente subsección expone las tablas asociadas a la familia analítica Implementación de la estrategia, integrada por cinco subcategorías que permiten analizar la ejecución de las decisiones estratégicas dentro de la empresa. A partir de la distribución de los disfuncionamientos y de las frases testimoniales por puesto, se identifican problemáticas relacionadas con la alineación estratégica, la gestión del personal y los sistemas de control, así como su influencia en el desempeño socioeconómico de la organización.

Tabla 30. Número de frases por familia 6. Implementación de la estrategia

6. Implementación de la estrategia	Frases
6.1 Falta de administración	43
6.2 Gestión del personal	36
6.3 Rotación de personal	25
6.4 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones	29
Total	133

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 31. Número de frases por subfamilia 6.1 Falta de administración

Frases testimonio	Perfil
Hay momentos tranquilos, pero cuando hay entregas o problemas, la carga emocional sube bastante.	CEO
No existe un procedimiento establecido,	CEO
Defino prioridades según urgencia y riesgos para la operación.	CEO
Conozco la misión y visión, aunque no siempre se comunican de forma clara al equipo.	CEO
Sí siento apoyo cuando hay temas puntuales, aunque no es algo constante o estructurado.	Contador
Pautas claras y definidas	Contador
Por cumplimiento de cierres, reportes y entregables.	Contador
No, porque no las conozco	Contador
El equipo es suficiente para el volumen de trabajo actual.	Contador

Frases testimonio	Perfil
Nos comunicamos bien, aunque siento que faltan procesos más claros para que todos entendamos lo mismo desde el inicio.	Administrador
ayuda a organizar el trabajo.	Administrador
Conocimiento en gestión de procesos y herramientas administrativas.	Administrador
Opiniones mixtas, valoran atención pero mencionan tiempos.	Ejecutivo Comercial
No, las desconozco	Ejecutivo Comercial
Apoyo administrativo y orden de información.	Auxiliar de recursos humanos
Mejor planeación y delegación.	Project manager
Estrés por proyectos y plazos ajustados.	Project manager
Las reasignaciones se hacen de manera reactiva, no como parte de un proceso.	Project manager
Autonomía parcial con revisiones frecuentes	Project manager
Por avance y cierre de proyectos.	Project manager
Falta de claridad y crecimiento.	Comunicólogo
Existe comunicación, pero no siempre hay lineamientos claros desde el inicio.	Community Manager
pero a veces falta seguimiento por parte de la empresa.	Community Manager
La retroalimentación llega, pero a veces después de varias correcciones.	Community Manager
El proceso no siempre es estructurado.	Community Manager
si, si nos organizamos bien	Project manager
Nos comunicamos seguido, aunque siento que no siempre hay claridad desde el inicio del proyecto.	Community Manager
No existe un proceso como tal, los ajustes se hacen sobre la marcha.	Diseñador Web
Por entrega de proyectos y validaciones finales.	Diseñador Web
Sí, información del objetivo del trabajo	Diseñador Web
La formación mejora la calidad y tiempos de entrega.	Diseñador Web
Si, te ayuda mucho a la organización	Diseñador Gráfico
Entender correctamente los proyectos	Diseñador Gráfico
Poca claridad.	Community Manager
A nivel técnico está bien, pero falta orden en cómo se gestionan los proyectos.	Diseñador Gráfico
hasta el momento ninguna	Diseñador Gráfico
No existe un proceso definido.	Diseñador Gráfico
considero que debería ser por objetivos más que por horario	Diseñador Audiovisual
La selección se basa en experiencia técnica.	Diseñador Audiovisual
Los plazos dependen del proyecto.	Videografo
Prioridad a grabaciones urgentes.	Videografo
La capacitación mejora tiempos y resultados.	Videografo
El proceso es poco estructurado.	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 32. Número de frases por subfamilia 6.2 Gestión del personal

Frases testimonio	Perfil
Priorizo actividades según su impacto estratégico, urgencia y alineación con los objetivos del negocio.	CEO
Aprovecho estos periodos para planeación, análisis de resultados y mejora de procesos.	CEO
Hay cosas que se resuelven mejor en persona.	CEO
En la mayoría de los casos sí, pero algunos puntos se definen conforme avanza el trabajo.	CEO

Frases testimonio	Perfil
Generalmente se reparten los proyectos según el perfil, aunque la carga de trabajo no siempre se balancea del todo.	CEO
Mediante KPIs y avances estratégicos, aunque no siempre con métricas formales.	CEO
El proceso de contratación suele ser flexible y depende de las necesidades inmediatas, priorizando rapidez sobre estructura.	CEO
El ambiente laboral tiene un impacto muy fuerte en la retención.	CEO
La contratación se basa en conocimientos técnicos y experiencia, aunque no siempre se comunican criterios claros.	Contador
Búsqueda de crecimiento profesional o mejores condiciones.	Contador
Sí, un ambiente estable favorece la permanencia.	Contador
La contratación se enfoca en experiencia previa en ventas y manejo de clientes.	Ejecutivo Comercial
Sí, el reconocimiento y ambiente influyen.	Ejecutivo Comercial
Estrés constante y falta de reconocimiento.	Ejecutivo Comercial
Por resultados y cierre de oportunidades.	Ejecutivo Comercial
Por cumplimiento de procesos y atención al personal.	Jefe de Recursos Humanos
La selección considera perfil, experiencia y adaptación cultural, aunque podría estandarizarse mejor.	Jefe de Recursos Humanos
La contratación no siempre sigue un proceso claro.	Auxiliar de recursos humanos
Sí, el ambiente afecta mucho.	Auxiliar de recursos humanos
La contratación se realiza según necesidades del proyecto, priorizando rapidez.	Project manager
Opiniones mixtas, reconocen esfuerzo pero señalan ajustes.	Project manager
El proceso de selección es variable y depende del proyecto.	Project manager
La selección se basa en habilidades comunicativas y experiencia.	Comunicólogo
La formación permite ofrecer mensajes más claros y efectivos.	Comunicólogo
Sí, el ambiente influye mucho.	Community Manager
La contratación se enfoca en habilidades técnicas.	Diseñador Web
La selección se basa en portafolio y experiencia.	Diseñador Gráfico
Por entregables aprobados.	Diseñador Gráfico
La comunicación es cercana, aunque no siempre clara en cuanto a expectativas.	Diseñador Gráfico
La contratación es reactiva.	Diseñador Gráfico
Comunicación entre las áreas	Diseñador Gráfico
considero que debería ser por objetivos más que por horario	Diseñador Audiovisual
La contratación se enfoca en experiencia práctica.	Videografo
La capacitación mejora tiempos y resultados.	Videografo
El proceso es poco estructurado.	Videografo
El equipo es insuficiente en momentos clave.	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 33. Número de frases por subfamilia 6.3 Rotación de personal

Frases testimonio	Perfil
Sí, la cultura y el ambiente influyen directamente en que las personas decidan quedarse o irse.	CEO
El proceso de contratación suele ser flexible y depende de las necesidades inmediatas, priorizando rapidez sobre estructura.	CEO
El ambiente laboral tiene un impacto muy fuerte en la retención.	CEO
La contratación se basa en conocimientos técnicos y experiencia, aunque no siempre se comunican criterios claros.	Contador
El equipo es suficiente para el volumen de trabajo actual.	Contador
Búsqueda de crecimiento profesional o mejores condiciones.	Contador
Sí, un ambiente estable favorece la permanencia.	Contador

Frases testimonio	Perfil
Estrés constante y falta de reconocimiento.	Ejecutivo Comercial
Totalmente, un mal ambiente acelera la rotación.	Ejecutivo Comercial
Por resultados y cierre de oportunidades.	Ejecutivo Comercial
Sí, influye directamente.	Ejecutivo Comercial
Sí, conocimientos más profundos en desarrollo organizacional y clima laboral ayudarían mucho a mejorar la retención del equipo.	Jefe de Recursos Humanos
La cultura organizacional es clave en la retención.	Jefe de Recursos Humanos
Sí, el ambiente afecta mucho.	Auxiliar de recursos humanos
La contratación se realiza según necesidades del proyecto, priorizando rapidez.	Project manager
Sí, influye mucho en la permanencia.	Project manager
Sí, un ambiente negativo impacta.	Project manager
La formación permite ofrecer mensajes más claros y efectivos.	Comunicólogo
Sí, afecta la permanencia.	Diseñador Web
si debería pero no los conozco	Diseñador Gráfico
La contratación es reactiva.	Diseñador Gráfico
La redistribución se hace de manera reactiva, no preventiva.	Diseñador Gráfico
La capacitación reduce retrabajos.	Diseñador Gráfico
La contratación se enfoca en experiencia práctica.	Videografo
Falta de recursos.	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Tabla 34. Número de frases por subfamilia 6.4 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones

Frases testimonio	Perfil
Se evalúa con base en resultados generales, cumplimiento de metas y desempeño global del equipo.	CEO
Existen incentivos, pero son limitados y no siempre estructurados.	CEO
Mediante KPIs y avances estratégicos, aunque no siempre con métricas formales.	CEO
Algunos incentivos puntuales, no constantes.	CEO
Por cumplimiento de cierres, reportes y entregables.	Contador
No existen incentivos adicionales claros.	Contador
Por cumplimiento de tareas y tiempos establecidos.	Administrador
No de forma constante.	Administrador
Por metas de venta y seguimiento a clientes.	Ejecutivo Comercial
La contratación se enfoca en experiencia previa en ventas y manejo de clientes.	Ejecutivo Comercial
Sí, el reconocimiento y ambiente influyen.	Ejecutivo Comercial
Bonos por resultados.	Ejecutivo Comercial
Resultados mensuales y cumplimiento de objetivos.	Ejecutivo Comercial
Bonos variables.	Ejecutivo Comercial
Incentivos comerciales.	Ejecutivo Comercial
Limitados.	Videografo
No existen.	Auxiliar de recursos humanos
No estructurados.	Project manager
Por avance y cierre de proyectos.	Project manager
No claros.	Project manager
La selección se basa en habilidades comunicativas y experiencia.	Comunicólogo

Frases testimonio	Perfil
La formación permite ofrecer mensajes más claros y efectivos.	Comunicólogo
No claros.	Project manager
Sí, influye mucho.	Diseñador Gráfico
si debería pero no los conozco	Diseñador Gráfico
Por entregables aprobados.	Diseñador Gráfico
La contratación es reactiva.	Diseñador Gráfico
No entiendo cómo funciona	Diseñador Audiovisual
No siempre desde el inicio, la claridad suele llegar durante la entrega.	Videografo

Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

A partir del diagnóstico general realizado en la empresa Rocks Digital, fue posible identificar un conjunto de disfuncionamientos organizacionales que inciden directamente en su desempeño operativo y en su capacidad para generar valor de manera eficiente. El análisis de las distintas dimensiones evaluadas permitió observar que, si bien la empresa cuenta con una base sólida en términos de talento, posicionamiento en el mercado y dinamismo comercial, enfrenta retos importantes en la estructuración de sus procesos internos y en la coordinación de sus actividades.

En particular, se detectaron áreas de oportunidad relacionadas con la organización del trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación interna y la claridad en la asignación de responsabilidades. Estas problemáticas se manifiestan en situaciones como retrabajos frecuentes, tiempos de espera innecesarios, duplicidad de funciones y sobrecarga en ciertos niveles jerárquicos, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de planeación y control organizacional.

Por otra parte, el diagnóstico permitió identificar que muchas de estas dificultades no derivan de una falta de capacidad técnica o compromiso por parte del personal, sino de la ausencia de estructuras formales que orienten y regulen el funcionamiento interno de la empresa. En este sentido, se observa que el crecimiento de la organización ha superado, en cierta medida, el desarrollo de sus procesos administrativos, generando desajustes que impactan la eficiencia global.

Otro aspecto relevante es la interrelación existente entre los distintos disfuncionamientos detectados, lo que sugiere que no se trata de problemas aislados, sino de un sistema de ineficiencias que se retroalimentan entre sí. Por ejemplo, la falta de claridad en la comunicación puede derivar en errores operativos, los cuales a su vez generan retrabajos y aumentan la carga laboral, afectando la productividad y el clima organizacional. Esta

dinámica refuerza la importancia de abordar las problemáticas desde una perspectiva integral.

Como resultado, el diagnóstico general no solo permite identificar las principales áreas de mejora, sino que sienta las bases para el desarrollo de estrategias orientadas a optimizar el desempeño organizacional. Los hallazgos obtenidos constituyen un insumo fundamental para la estimación de los costos ocultos y para la formulación de propuestas de intervención, al evidenciar que existe un potencial significativo de mejora a partir de la reorganización interna.

En síntesis, Rocks Digital se presenta como una empresa con alto potencial de crecimiento, pero que requiere consolidar su estructura organizacional para operar de manera más eficiente y sostenible. El fortalecimiento de sus procesos internos, la mejora en la coordinación del trabajo y la implementación de prácticas de gestión más formales serán elementos clave para transformar las áreas de oportunidad detectadas en ventajas competitivas a futuro.

5.2 Identificación de disfuncionamientos organizacionales

El análisis de los disfuncionamientos organizacionales permitió identificar que los principales problemas de la agencia no se originan en la ausencia de recursos materiales o tecnológicos, sino en la forma en que el trabajo se organiza, coordina y gestiona. La alta recurrencia de disfuncionamientos asociados a la organización del trabajo, las condiciones laborales y la formación integrada evidencia una estructura operativa que genera sobrecarga, retrabajos y desgaste del personal.

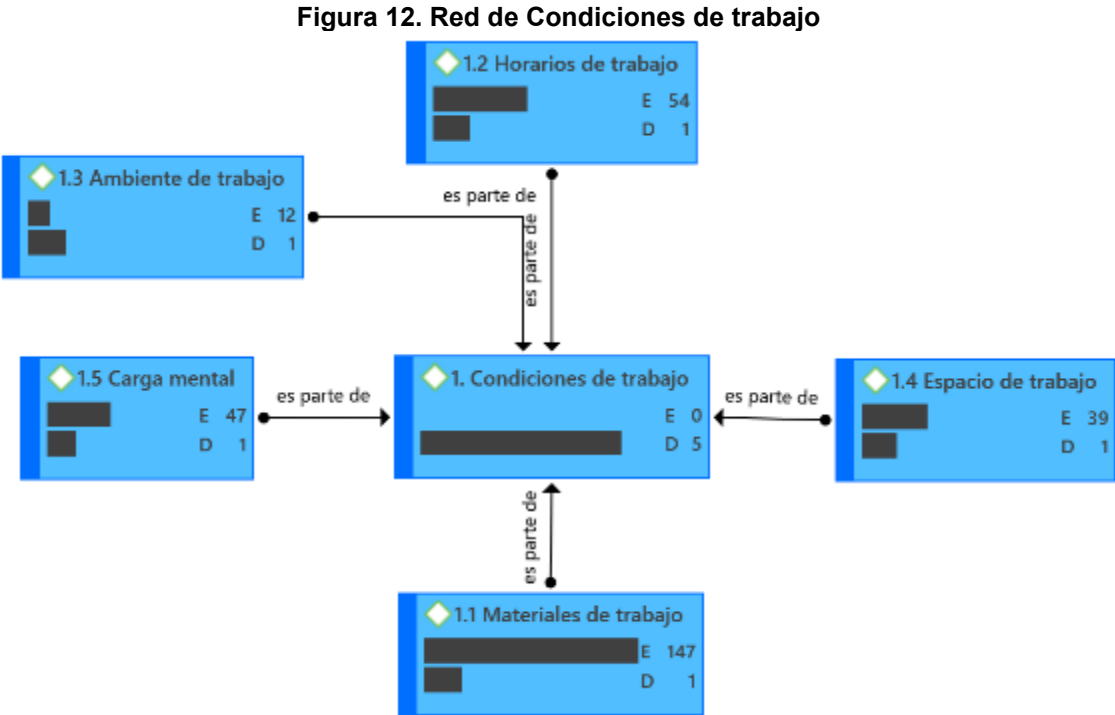
Estos disfuncionamientos no se presentan de manera aislada, sino que se interrelacionan y refuerzan entre sí. Por ejemplo, la falta de claridad en las responsabilidades y la delegación de funciones deficiente propician retrabajos, los cuales incrementan la carga mental y afectan la gestión del tiempo. A su vez, la insuficiente formación y actualización tecnológica limita la capacidad del personal para desempeñar sus funciones de manera eficiente, intensificando la presión operativa.

En conjunto, estas condiciones favorecen la generación de costos ocultos asociados a la pérdida de tiempo productivo, el desgaste humano y la ineficiencia organizacional, los

cuales no son visibles de forma inmediata en los indicadores financieros tradicionales, pero impactan de manera significativa en el desempeño global de la agencia.

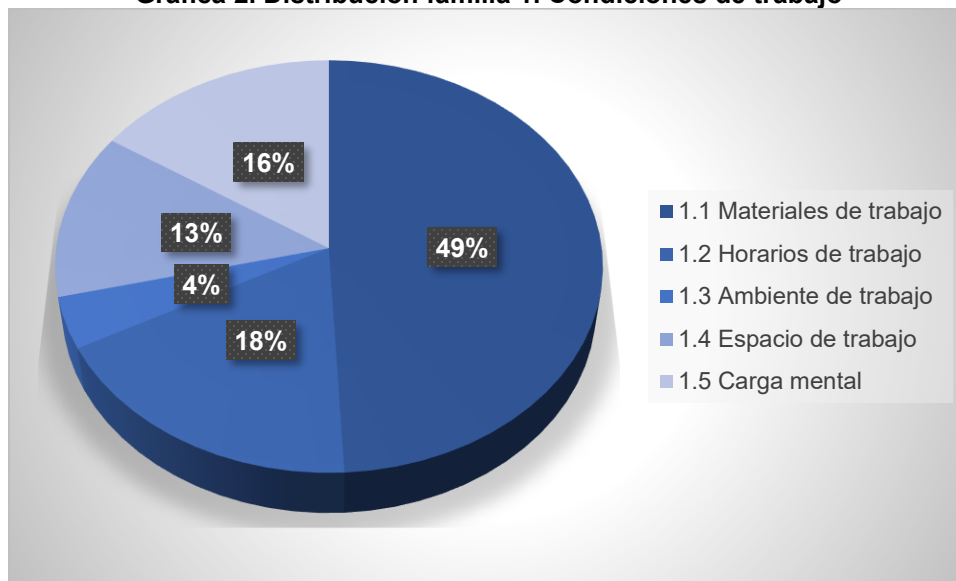
5.2.1 Disfuncionamientos Condiciones de trabajo

Los resultados correspondientes a la familia Condiciones de trabajo evidencian que los principales disfuncionamientos se relacionan con la disponibilidad y uso de materiales, la definición de horarios y la carga mental del personal. Estos factores inciden directamente en el bienestar de los colaboradores y en su capacidad para desempeñar sus funciones de manera sostenida, lo que sugiere una afectación tanto en la productividad como en el clima laboral.



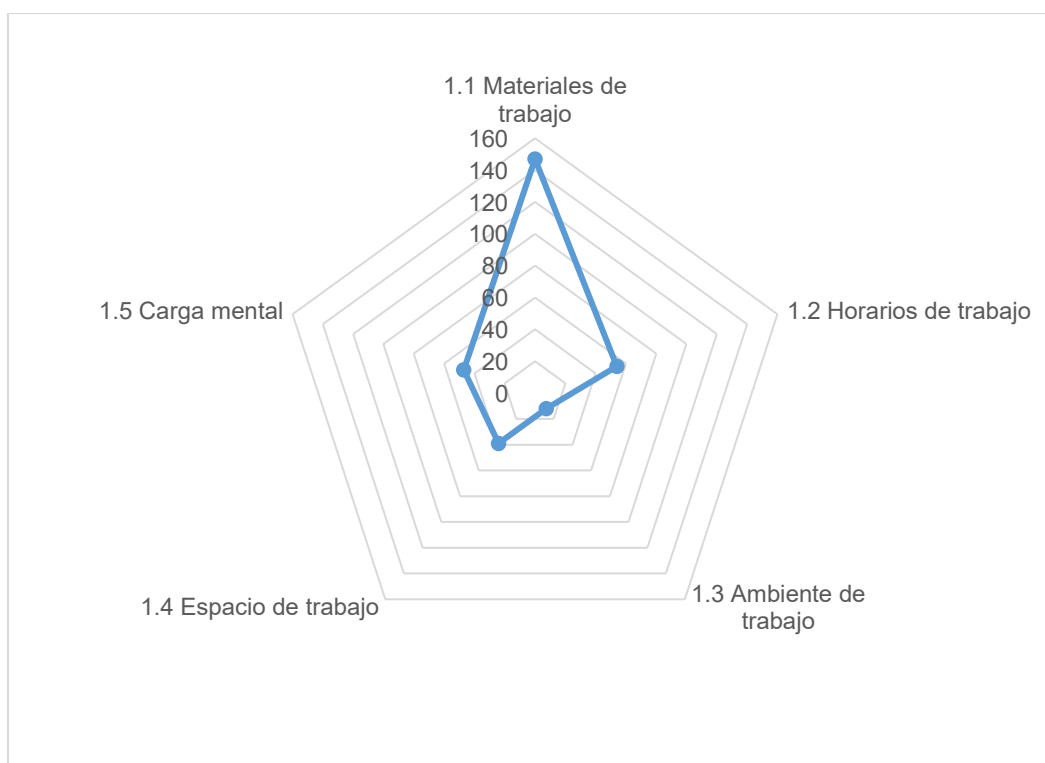
Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Gráfica 2. Distribución familia 1. Condiciones de trabajo



Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Gráfica 3. Radar familia Condiciones de trabajo



Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

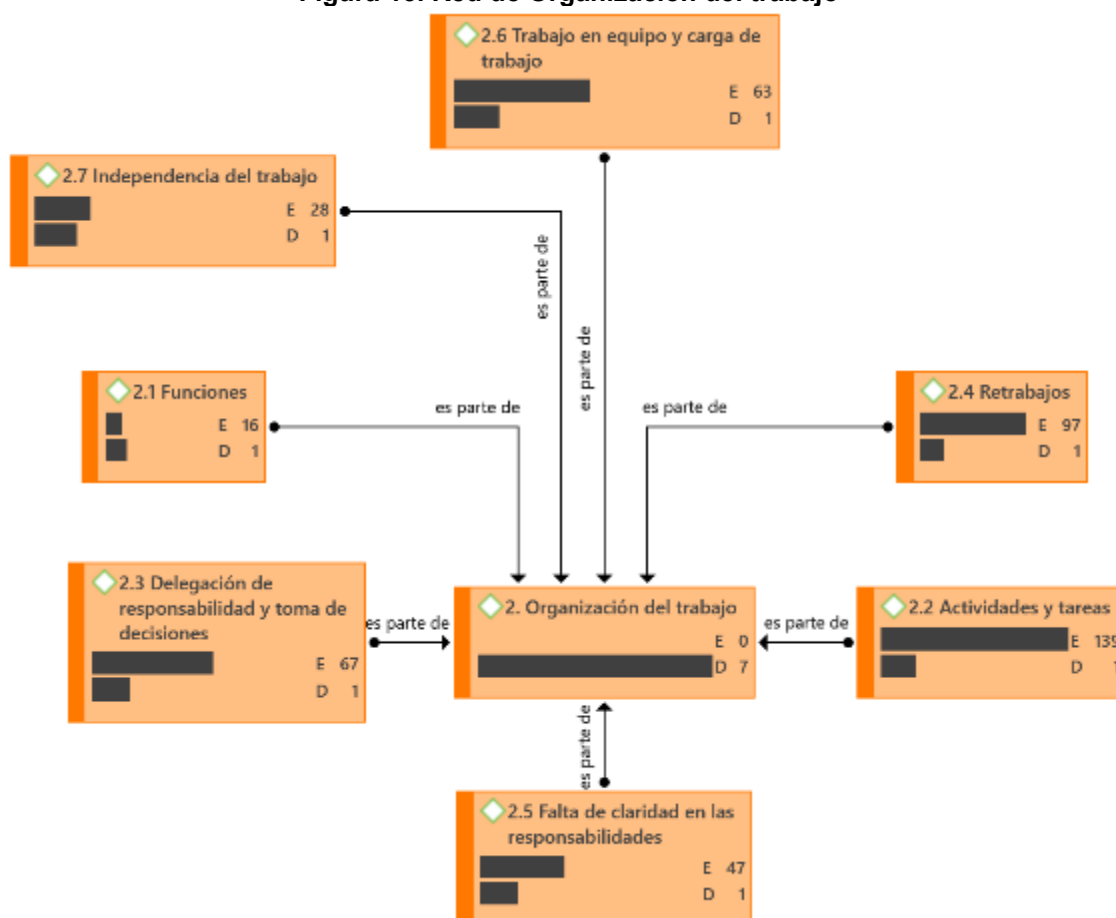
El análisis de las condiciones de trabajo permitió identificar que, si bien la empresa cuenta con un entorno dinámico y adaptable, existen áreas de oportunidad relacionadas con la

organización física y funcional del espacio laboral, así como con la disponibilidad de recursos necesarios para la ejecución eficiente de las actividades. Estas limitaciones generan interrupciones en el flujo de trabajo y afectan la concentración del personal, lo que se traduce en disminuciones en la productividad. En este sentido, se concluye que el fortalecimiento de las condiciones de trabajo no solo contribuye al bienestar del personal, sino que también impacta directamente en la eficiencia operativa de la organización.

5.2.2 Disfuncionamientos Organización del trabajo

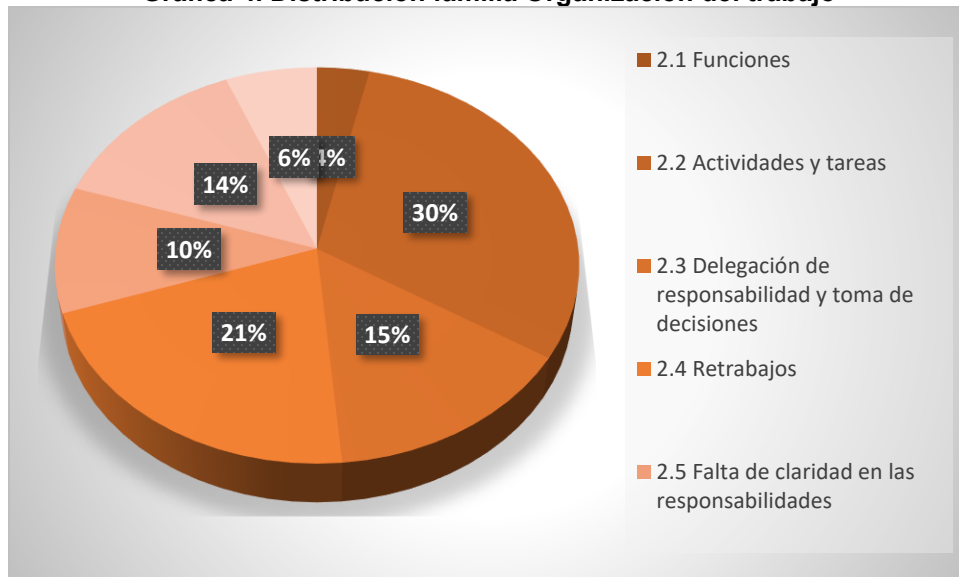
La familia Organización del trabajo concentra el mayor número de disfuncionamientos identificados, lo que refleja debilidades estructurales en la asignación de funciones, la delegación de responsabilidades y la coordinación de actividades. La recurrencia de retrabajos y la falta de claridad en los procesos generan ineficiencias operativas que incrementan la carga laboral y favorecen la aparición de costos ocultos asociados al uso ineficiente del tiempo.

Figura 13. Red de Organización del trabajo



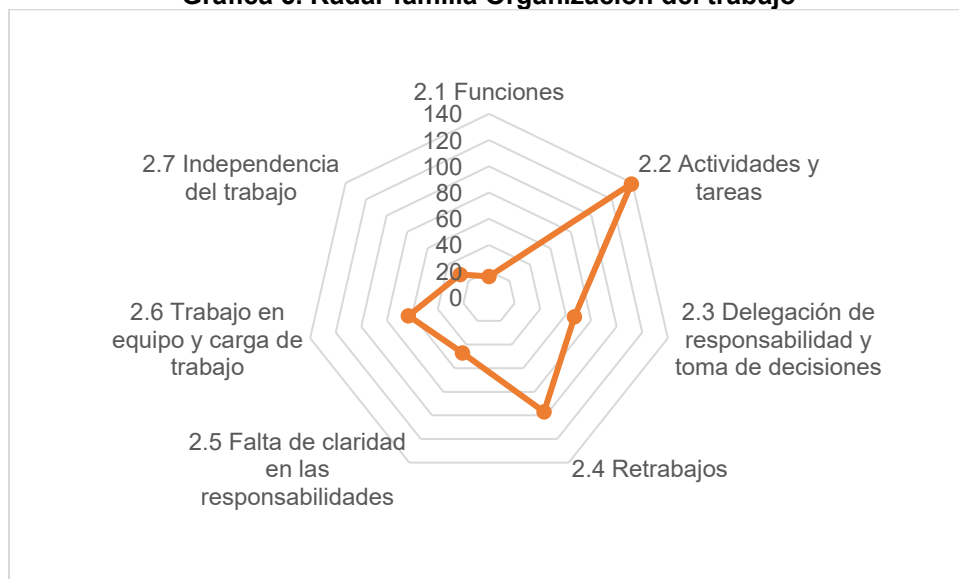
Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Gráfica 4. Distribución familia Organización del trabajo



Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Gráfica 5. Radar familia Organización del trabajo



Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

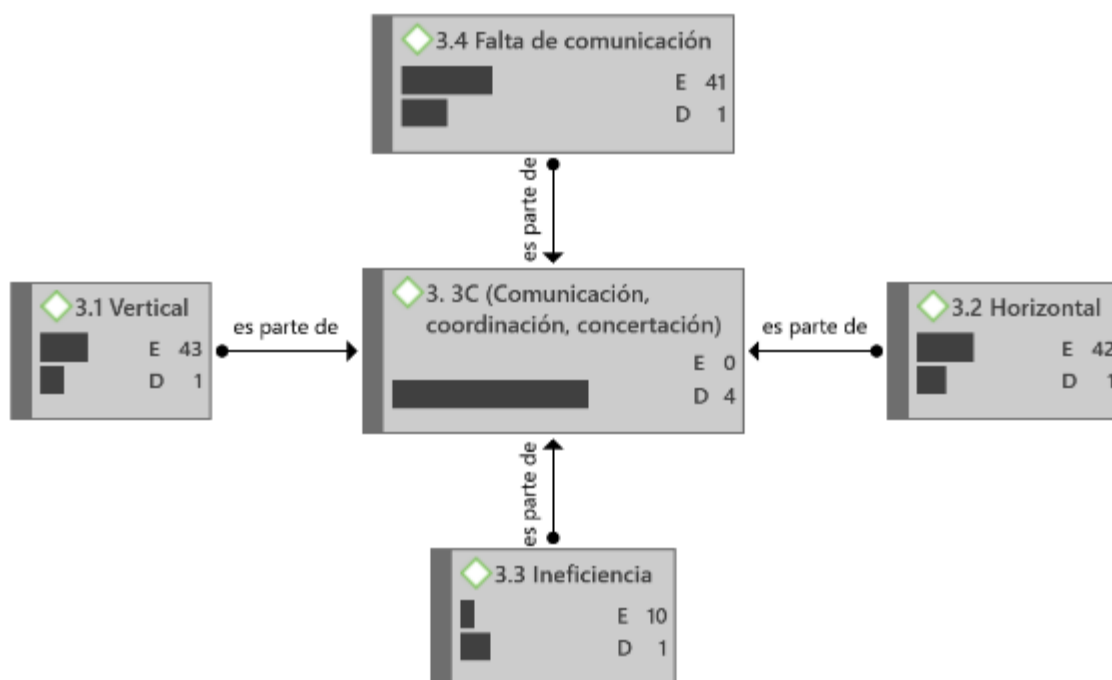
La organización del trabajo se identificó como una de las principales fuentes de disfuncionamientos dentro de la empresa, debido a la falta de estandarización de procesos, la ausencia de metodologías claras y la limitada definición de responsabilidades. Estas condiciones generan retrabajos, duplicidad de funciones y dificultades en la coordinación de actividades. De este modo, se concluye que la estructuración formal de los procesos y

la claridad en la asignación de tareas son elementos clave para mejorar la productividad y reducir ineficiencias operativas.

5.2.3 Disfuncionamientos 3C (Comunicación, coordinación, concertación)

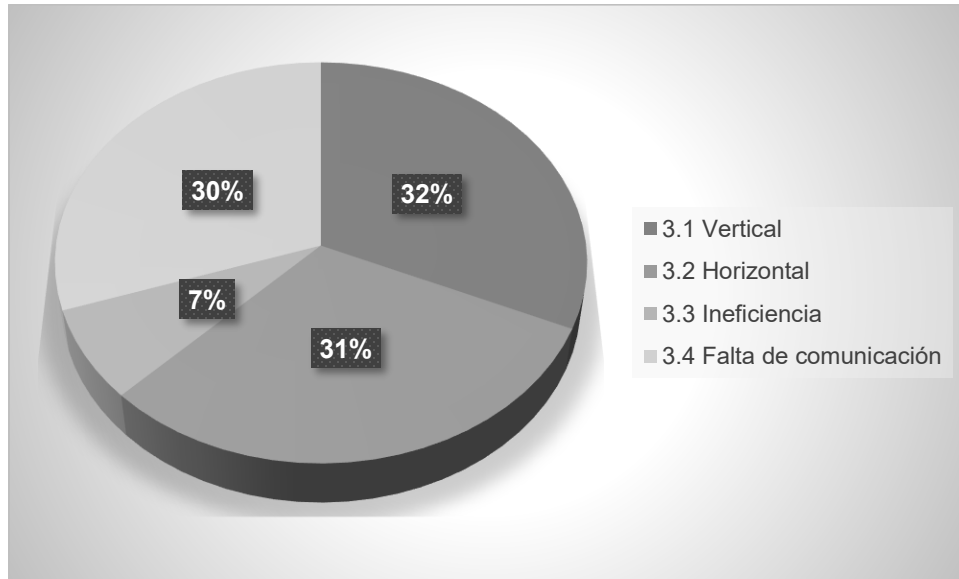
Los disfuncionamientos vinculados a la comunicación y coordinación interna evidencian fallas en los flujos de información, tanto verticales como horizontales. Estas deficiencias dificultan la alineación entre áreas y provocan errores operativos que derivan en reprocesos, retrasos y tensiones organizacionales.

Figura 14. Red de EC



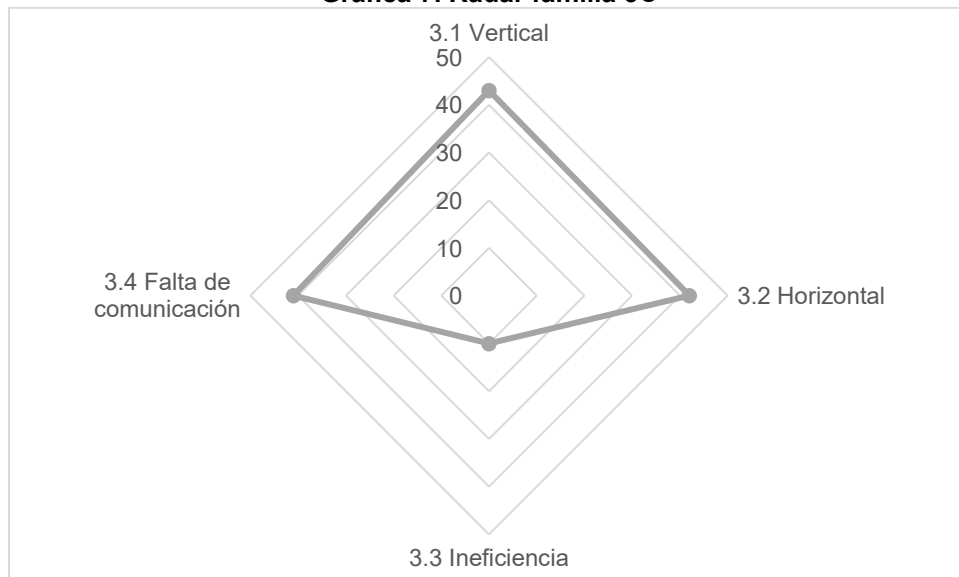
Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Gráfica 6. Distribución familia 3C



Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Gráfica 7. Radar familia 3C



Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

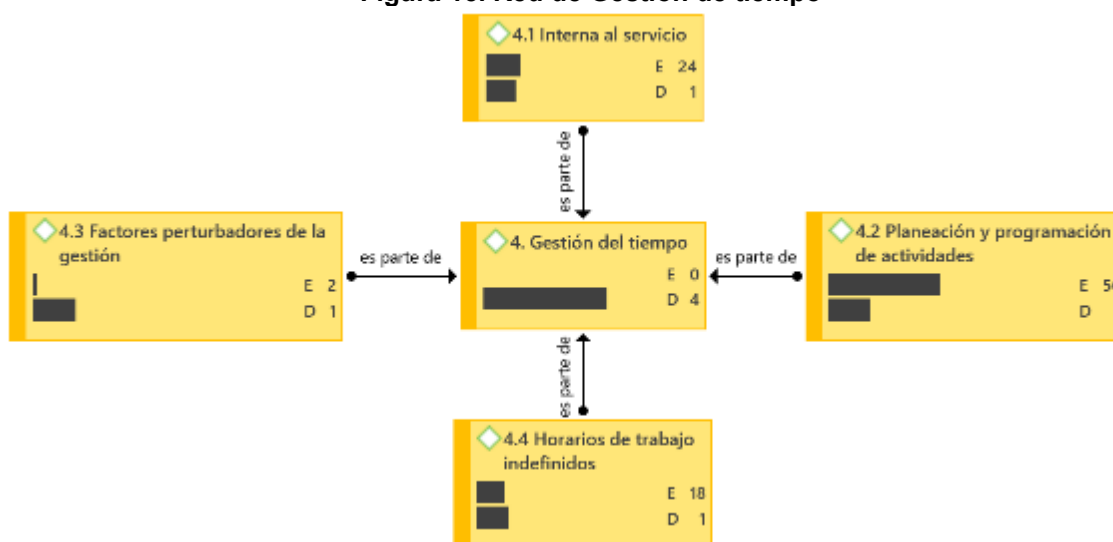
El análisis de la comunicación, coordinación y concertación evidenció la existencia de fallas en el flujo de información entre áreas y niveles jerárquicos, lo que da lugar a malentendidos, errores operativos y retrasos en la ejecución de actividades. Estas deficiencias afectan la alineación de objetivos y dificultan la toma de decisiones oportuna. En este sentido, se concluye que el fortalecimiento de los canales de comunicación y la mejora en los

mecanismos de coordinación son indispensables para garantizar la eficiencia en la operación y la cohesión organizacional.

5.2.4 Disfuncionamientos Gestión de tiempo

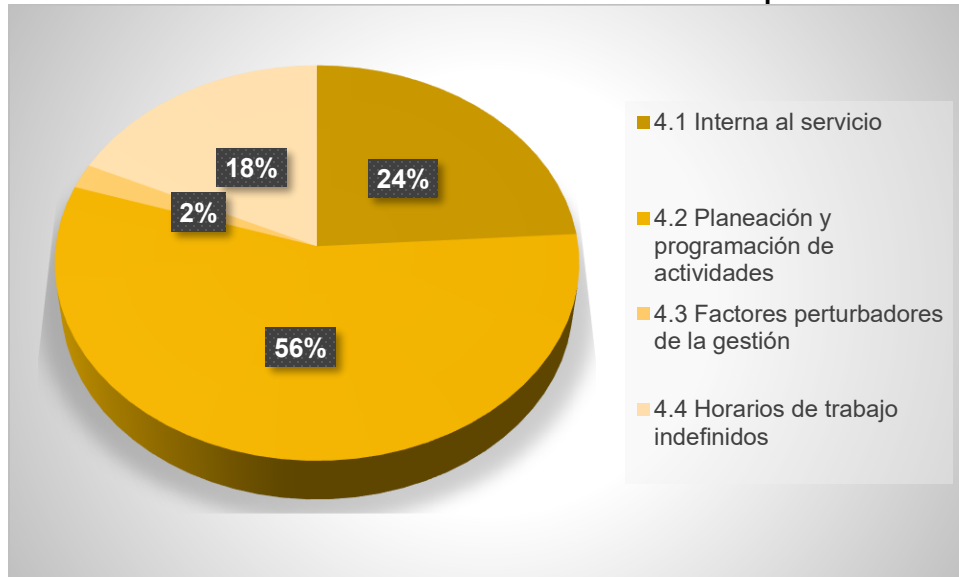
En la familia Gestión del tiempo se identifican problemáticas relacionadas con la falta de planeación y la presencia de factores perturbadores que afectan la organización de las actividades diarias. Estas condiciones propician la extensión de jornadas laborales y la dificultad para equilibrar la carga de trabajo, lo que impacta negativamente en la eficiencia operativa.

Figura 15. Red de Gestión de tiempo



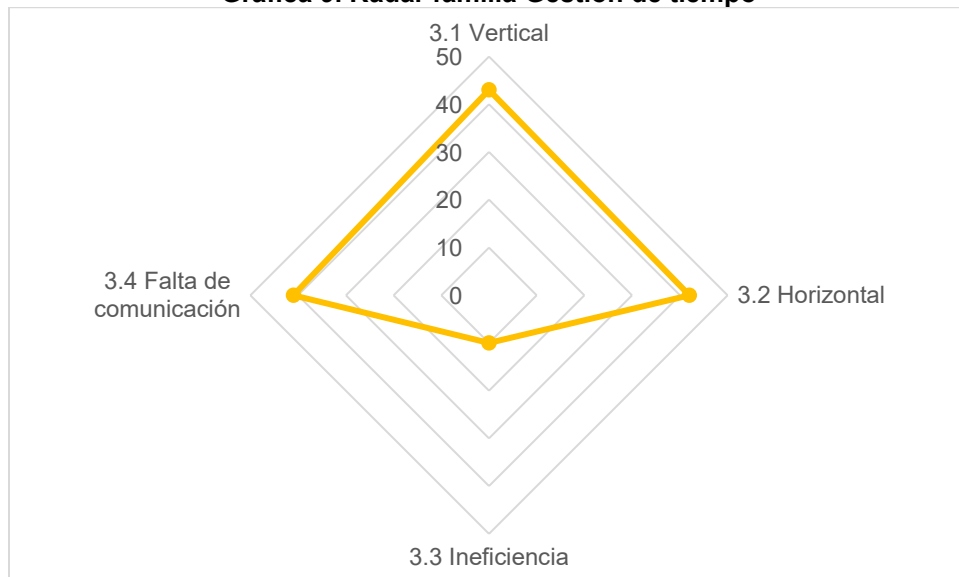
Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Gráfica 8. Distribución familia Gestión de tiempo



Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Gráfica 9. Radar familia Gestión de tiempo



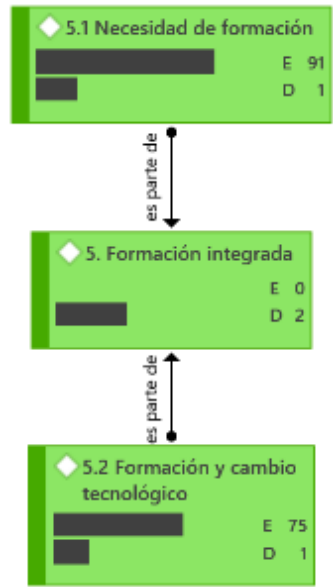
Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

En cuanto a la gestión del tiempo, se detectó que la operación de la empresa se caracteriza por una alta presencia de actividades no planificadas, urgencias constantes y dificultades para priorizar tareas. Esta situación provoca una distribución ineficiente del tiempo laboral y genera presión sobre el personal, afectando la calidad de los entregables. Por lo tanto, se concluye que la implementación de herramientas de planeación y control del tiempo resulta fundamental para optimizar el uso de los recursos y mejorar el desempeño organizacional.

5.2.5 Disfuncionamientos Formación integrada

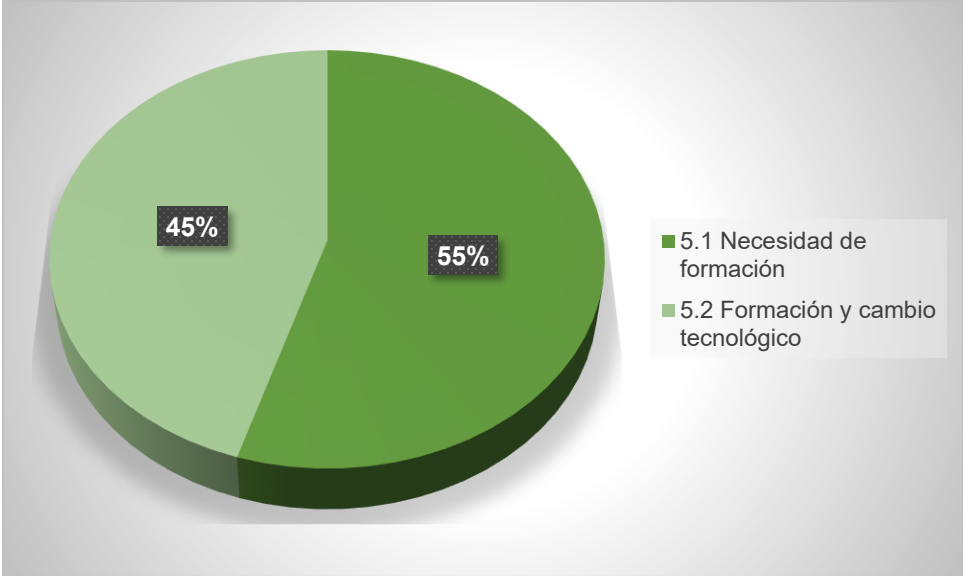
Los resultados asociados a la Formación integrada muestran una brecha entre las competencias requeridas por los puestos y la capacitación disponible para el personal. La insuficiente actualización tecnológica y la limitada formación continua restringen el aprovechamiento del potencial humano y generan dependencia de conocimientos individuales, lo que incrementa el riesgo de pérdida de conocimiento organizacional.

Figura 16. Red de Formación integrada



Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Gráfica 10. Distribución familia Formación integrada



Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Gráfica 11. Distribución familia Formación integrada



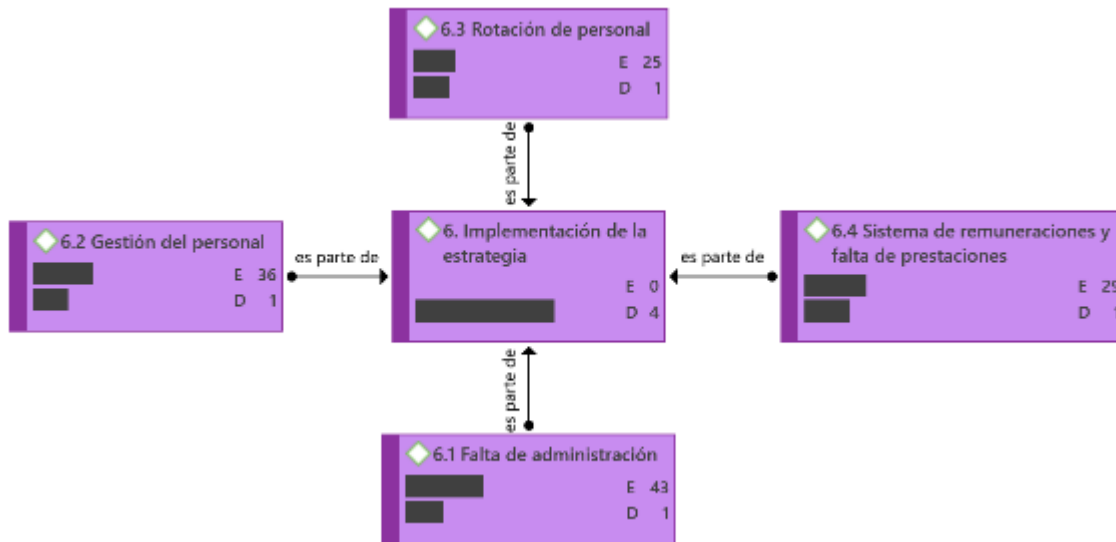
Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

En relación con la formación integrada, se identificó que la empresa presenta oportunidades de mejora en la capacitación continua del personal y en la transferencia de conocimientos dentro de la organización. La ausencia de programas estructurados de formación limita el desarrollo de habilidades y dificulta la adaptación a cambios en el entorno laboral. Por ello, se concluye que la inversión en formación y desarrollo del talento humano es un factor estratégico que contribuye tanto a la eficiencia operativa como al crecimiento organizacional.

5.2.6 Disfuncionamientos Implementación de la estrategia

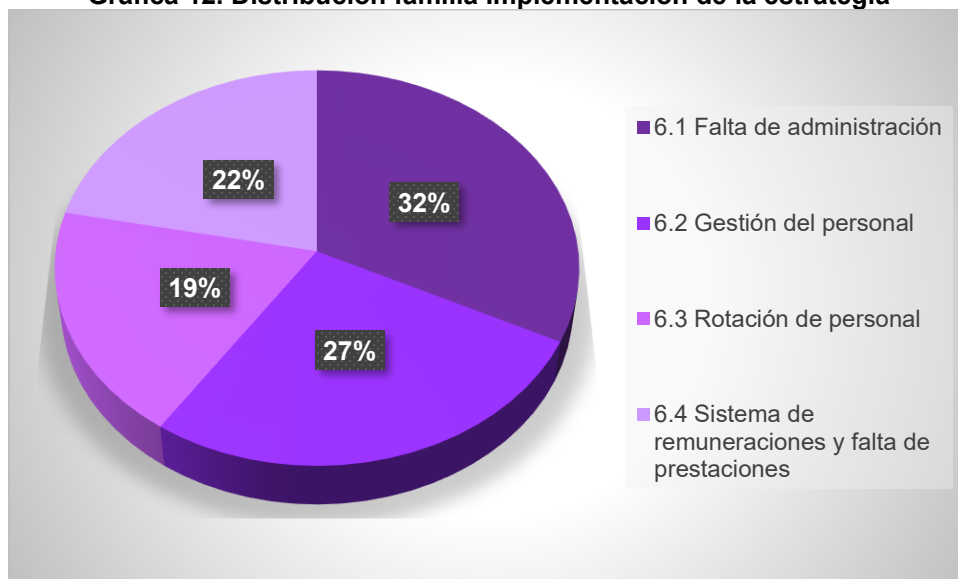
Los disfuncionamientos identificados en la Implementación de la estrategia evidencian debilidades en la gestión del personal y en los sistemas de remuneración. Estas condiciones afectan la motivación y permanencia del talento, lo que puede derivar en rotación de personal y pérdida de continuidad en los procesos estratégicos.

Figura 17. Red de Implementación de la estrategia



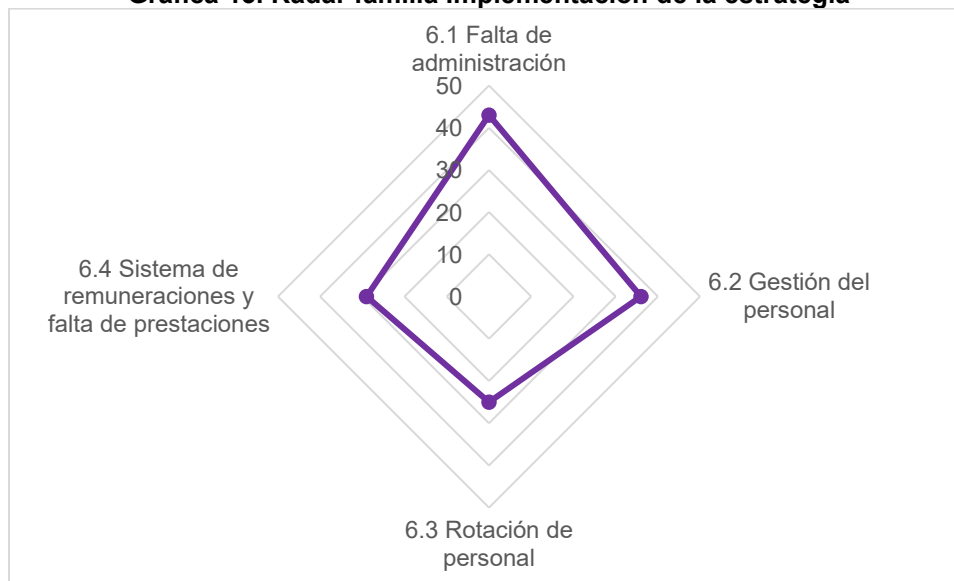
Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Gráfica 12. Distribución familia Implementación de la estrategia



Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Gráfica 13. Radar familia Implementación de la estrategia



Fuente: Elaboración propia con datos de la entrevista semiestructurada aplicada a personal de Rocks Digital.

Finalmente, en la implementación estratégica se observó una brecha entre la planeación y la ejecución de las acciones dentro de la empresa, derivada de la falta de seguimiento, control y alineación de objetivos. Esta situación genera desviaciones en los resultados esperados y limita el aprovechamiento de oportunidades de mejora. Como resultado, se concluye que la consolidación de mecanismos de seguimiento estratégico y la alineación de esfuerzos organizacionales son fundamentales para asegurar el cumplimiento de los objetivos y fortalecer la dirección de la empresa.

La identificación de disfuncionamientos organizacionales permitió reconocer las principales fallas en la dinámica interna de Rocks Digital, evidenciando que los problemas que afectan su desempeño no son aislados, sino que forman parte de un sistema de ineficiencias interrelacionadas. A partir del análisis realizado, fue posible detectar que las áreas con mayor incidencia de problemáticas corresponden a la organización del trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación interna y la implementación de estrategias.

Estos disfuncionamientos se manifiestan en situaciones como retrabajos constantes, falta de claridad en la asignación de responsabilidades, tiempos de espera innecesarios y descoordinación entre áreas, lo cual impacta directamente en la eficiencia operativa. Asimismo, se identificó que gran parte de estas problemáticas tienen su origen en la ausencia de procesos formalmente establecidos, así como en la falta de mecanismos de control y seguimiento.

Un aspecto relevante es que los disfuncionamientos detectados no responden a deficiencias individuales del personal, sino a condiciones estructurales de la organización, lo que refuerza la necesidad de abordar estas problemáticas desde una perspectiva sistémica. En este sentido, se observa que la empresa ha experimentado un crecimiento acelerado que no ha sido acompañado por una consolidación organizacional equivalente, generando desajustes en su funcionamiento interno.

De igual forma, la identificación de estos disfuncionamientos permitió evidenciar la relación existente entre los distintos problemas, ya que muchos de ellos se originan y se retroalimentan mutuamente. Por ejemplo, la falta de comunicación efectiva puede derivar en errores operativos, los cuales generan retrabajos y afectan la productividad general.

Por consiguiente, esta sección constituye un elemento fundamental dentro de la investigación, al proporcionar un diagnóstico claro de las áreas de oportunidad existentes. Los hallazgos obtenidos no solo permiten comprender la situación actual de la organización, sino que también sirven como base para la estimación de los costos ocultos y la formulación de estrategias de mejora orientadas a optimizar el desempeño organizacional.

5.3 Análisis de los costos ocultos relacionados con la gestión estratégica

El análisis de los disfuncionamientos organizacionales permitió identificar la presencia de costos ocultos que no se reflejan de manera directa en los registros contables de la empresa, pero que tienen un impacto significativo en su desempeño económico. Entre los principales costos ocultos identificados se encuentran aquellos relacionados con la pérdida de productividad, retrabajos, los retrasos en las entregas y el desgaste del capital humano. Estos costos se originan como consecuencia de la falta de alineación entre la estrategia organizacional y la operación diaria, así como de la ausencia de mecanismos formales de control y evaluación del desempeño. La reiteración de errores y la necesidad de rehacer actividades incrementan el consumo de tiempo y recursos, afectando la rentabilidad de los proyectos y la satisfacción de los clientes. Desde la perspectiva del modelo socioeconómico, la no identificación y cuantificación de estos costos limita la capacidad de la organización para tomar decisiones estratégicas informadas, ya que se subestima el impacto real de las disfunciones internas en los resultados económicos. En este sentido, los costos ocultos representan un potencial no aprovechado que podría ser transformado en valor mediante una gestión estratégica más eficiente.

El análisis de los costos ocultos relacionados con la gestión estratégica permitió cuantificar el impacto económico de los disfuncionamientos organizacionales previamente identificados, evidenciando que las ineficiencias internas generan pérdidas financieras significativas para la empresa. A través de la aplicación del modelo socioeconómico, fue posible traducir problemas operativos en términos monetarios, lo que facilitó dimensionar su efecto real sobre la rentabilidad.

Los resultados obtenidos demuestran que los costos ocultos no representan únicamente desviaciones menores en la operación, sino que constituyen una parte relevante del consumo de recursos de la organización. En particular, se identificó que los mayores impactos económicos se concentran en la falta de productividad directa, retrabajos, los tiempos improductivos y la desorganización del trabajo, confirmando la relación entre gestión interna y desempeño financiero.

Desde esta perspectiva, el análisis evidenció que estos costos no son registrados en los sistemas contables tradicionales, lo que dificulta su identificación y control por parte de la dirección. Sin embargo, su acumulación a lo largo del tiempo afecta de manera directa la utilidad operativa y limita el potencial de crecimiento de la empresa.

Otro aspecto relevante es la coherencia entre los resultados cualitativos y cuantitativos, ya que los disfuncionamientos con mayor presencia en el diagnóstico coinciden con aquellos que generan mayores costos ocultos. Esta consistencia refuerza la validez de la investigación y permite establecer conclusiones sólidas sobre la situación organizacional.

En este sentido, se concluye que la gestión estratégica de los costos ocultos representa una oportunidad clave para mejorar el desempeño económico de Rocks Digital, ya que su reducción puede generar beneficios financieros importantes sin necesidad de incrementar los ingresos. Por lo tanto, la optimización de los procesos internos se posiciona como una estrategia fundamental para fortalecer la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa.

5.4 Implicaciones organizacionales de los resultados

Los resultados obtenidos evidencian que los costos ocultos relacionados con la gestión estratégica afectan de manera integral a la organización, impactando no solo los resultados financieros, sino también el desempeño social y el clima laboral. La persistencia de disfuncionamientos organizacionales contribuye a un ambiente de trabajo caracterizado por la incertidumbre, la falta de motivación y la percepción de inequidad en la distribución de

las cargas laborales. Estas condiciones influyen directamente en la capacidad de la empresa para sostener su crecimiento y competitividad en un entorno altamente dinámico, como el del marketing digital. La identificación de los costos ocultos permite visibilizar áreas de oportunidad que, de ser atendidas, podrían mejorar la eficiencia operativa, fortalecer el compromiso del personal y optimizar la toma de decisiones estratégicas. En consecuencia, los resultados del análisis constituyen la base para la formulación de propuestas de mejora orientadas a reducir los disfuncionamientos organizacionales y a disminuir los costos ocultos, contribuyendo al fortalecimiento del desempeño social y económico de la empresa.

El análisis de las implicaciones organizacionales de los resultados permitió comprender el alcance real de los disfuncionamientos detectados y su impacto en el funcionamiento integral de Rocks Digital. Más allá de los efectos operativos y financieros, se identificó que estas problemáticas influyen de manera significativa en la dinámica interna de la empresa, afectando aspectos como la coordinación del trabajo, la toma de decisiones y el clima organizacional.

En particular, se observa que la acumulación de disfuncionamientos genera un entorno de trabajo caracterizado por la presión operativa, la sobrecarga de actividades y la necesidad constante de resolver problemas de manera reactiva. Esta situación limita la capacidad de la organización para planear estratégicamente y aprovechar de manera óptima sus recursos, lo que repercute en su desempeño general.

También, las implicaciones organizacionales evidencian la necesidad de fortalecer la estructura interna de la empresa, mediante la formalización de procesos, la definición clara de roles y responsabilidades, y la implementación de mecanismos efectivos de comunicación y control. La ausencia de estos elementos no solo genera ineficiencias, sino que también dificulta la alineación de objetivos y la ejecución de estrategias.

Otro aspecto relevante es el impacto que estos disfuncionamientos tienen sobre el capital humano, ya que condiciones como la sobrecarga de trabajo, la falta de claridad en funciones y la desorganización pueden afectar la motivación, el compromiso y la permanencia del personal. En este sentido, se reafirma la importancia de gestionar adecuadamente los factores organizacionales para garantizar un entorno laboral favorable.

En consecuencia, las implicaciones derivadas de los resultados ponen de manifiesto que la mejora organizacional no debe centrarse únicamente en aspectos técnicos o financieros, sino que requiere un enfoque integral que considere la interacción entre procesos, personas

y estructura. La correcta atención de estas áreas permitirá no solo reducir los costos ocultos, sino también fortalecer el desempeño global de la empresa.

En síntesis, Rocks Digital enfrenta el reto de consolidar su organización interna como condición necesaria para su crecimiento sostenible. La atención oportuna de las implicaciones identificadas permitirá transformar las áreas de oportunidad en ventajas competitivas, favoreciendo su desarrollo en un entorno cada vez más exigente.

5.5 Análisis cuantitativo

5.5.1 Cálculo del Nano PIB

Una vez identificados los principales disfuncionamientos organizacionales a través del diagnóstico cualitativo, se procedió a desarrollar el análisis cuantitativo con el propósito de dimensionar su impacto económico en la agencia de marketing digital Rocks Digital. Esta etapa se fundamenta en los principios del Modelo de Gestión Socioeconómica (MSE), el cual establece que los disfuncionamientos generan costos ocultos que afectan de manera significativa el desempeño económico-financiero de la organización.

Para ello, se retomó lo planteado por Pérez (2012) respecto a la construcción del Nano PIB, entendido como el valor económico perdido por trabajador en una hora de trabajo. Este indicador permite traducir en términos monetarios las afectaciones derivadas de los disfuncionamientos observados, tales como retrabajos, tiempos muertos, fallas de coordinación y pérdida de productividad directa. El cálculo del Nano PIB constituye la base para estimar financieramente los costos ocultos y establecer la relación entre el desempeño esperado y el desempeño real de la empresa.

En el caso de Rocks Digital, se tomó como referencia una jornada laboral de lunes a viernes, con un horario de 9:00 a 18:00 horas y una hora destinada a alimentos, lo que representa ocho horas efectivas de trabajo diario. Esto equivale a 40 horas semanales por colaborador. Para el cálculo anual se consideraron 52 semanas calendario, descontando el periodo correspondiente a vacaciones y los días oficiales establecidos por la legislación mexicana, lo que dio como resultado un estimado de 48.6 semanas efectivamente trabajadas.

Bajo estas condiciones, cada colaborador labora aproximadamente 1,944 horas anuales. Considerando únicamente la plantilla operativa conformada por 22 colaboradores (excluyendo a los dos directivos).

Tabla 35. Cálculo de horas trabajadas por un trabajador en 1 año

Cálculo de horas trabajadas por un trabajador en un año		
$h = j * d$		
j = Jornada laboral por un día	8	horas
d = días laborados en una semana	5	días
h = horas laboradas a la semana	40	horas
$a = h * s$		
s = número de semanas laboradas al año (52 – vacaciones y días oficiales)	48.6	semanas
a = horas trabajadas por trabajador en un año	1,944	horas

Fuente: Elaboración propia base en el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

Posteriormente, se realizó el cálculo del total de colaboradores de la organización, sin contar a los CEO’S determinándose que en conjunto acumulan 42,768 horas trabajadas al año. Este volumen de horas constituye la base técnica para determinar el valor del Nano PIB organizacional y, posteriormente, estimar los costos ocultos asociados a los disfuncionamientos identificados en el diagnóstico socioeconómico.

Tabla 36. Cálculo de horas trabajadas por un trabajador en 1 año

Total de horas trabajadas en la empresa en un año		
$T = a * n$		
n = número de colaboradores operativos	22	personas
T = total de horas trabajadas en el año	42,768	horas

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

Una vez obtenido el total de horas efectivamente trabajadas por la plantilla operativa, fue posible proceder al cálculo del Nano PIB organizacional. Para ello, se consideraron las ventas netas anuales generadas por Rocks Digital, S.A. de C.V., así como los costos directos variables asociados a la prestación de los servicios digitales —principalmente inversión en pauta publicitaria, licencias de software, herramientas tecnológicas y otros insumos necesarios para la ejecución de proyectos— excluyendo deliberadamente la cuenta de sueldos y salarios, ya que estos constituyen costos de estructura.

De la diferencia entre las ventas netas y los costos directos variables se obtuvo la utilidad marginal, la cual representa el valor añadido disponible para cubrir la estructura organizacional y generar rentabilidad. Esta utilidad marginal fue dividida entre el total de horas anuales trabajadas por los 22 colaboradores operativos (42,768 horas), obteniendo así el valor económico generado por cada hora efectiva de trabajo, es decir, el Nano PIB organizacional.

Considerando un total de 42,768 horas trabajadas anualmente por los 22 colaboradores operativos de la organización, y un margen sobre costos directos variables aproximado de \$1,753,488, se obtiene un Nano PIB aproximado de \$41.00 por hora trabajada.

A partir de este resultado, se estima que cada trabajador acumula aproximadamente 1,944 horas de trabajo al año, lo que representa una generación promedio de valor económico de \$79,704 anuales por colaborador.

En conjunto, los 22 colaboradores contribuyen a la generación de aproximadamente \$1,753,488 de valor organizacional anual, cifra que constituye la base para la estimación de los costos ocultos asociados a los disfuncionamientos identificados en el diagnóstico socioeconómico.

5.5.2 Estimación de costos ocultos para la empresa objeto de estudio

Con el propósito de cuantificar económicamente los disfuncionamientos identificados durante la etapa cualitativa, se elaboraron cédulas de cálculo de costos ocultos con base en la metodología propuesta por Savall et al. (2008). Cada cédula relaciona una anomalía observable con indicadores organizacionales, sus causas probables y los efectos económicos derivados.

Para efectos del presente estudio, se utilizó como base de cálculo el Nano PIB organizacional previamente estimado, aplicando la fórmula correspondiente sobre horas improductivas, reincidencias operativas, tiempos muertos o costos de sustitución de personal.

Las siguientes tablas muestran los principales disfuncionamientos detectados en Rocks Digital y su impacto económico anual estimado.

Uno de los disfuncionamientos más recurrentes identificados en Rocks Digital corresponde a el re trabajo generado por cambios solicitados después de aprobaciones iniciales. Esta situación provoca duplicidad de esfuerzos, reprogramación de actividades y desgaste operativo en áreas creativas y de ejecución.

Tabla 37. Retrabajos por cambios tardíos del cliente

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes consecuencia económica
Cambios constantes después de entregar diseño	6 horas semanales	Mala definición de <i>brief</i> / Comunicación	No producción
Indicador	Falta de productividad directa	Organización del trabajo	6 hrs x 52 semanas x Nano PIB (\$41.90) \$13,072.80

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

El costo estimado demuestra que la falta de validaciones definitivas desde etapas tempranas reduce la productividad general de la empresa. En consecuencia, fortalecer el proceso de *brief* y autorización inicial representa una oportunidad inmediata de mejora.

Los cambios posteriores a entregables previamente autorizados generan duplicidad de esfuerzo y reducen capacidad instalada para nuevos proyectos y se traduce en \$13,072.80 pesos anuales.

Otro problema frecuente detectado consiste en la detención temporal de proyectos mientras se esperan autorizaciones internas por parte de responsables jerárquicos o clientes internos.

Tabla 38. Espera de aprobación interna

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes consecuencia económica
Diseños detenidos esperando visto bueno	5 horas semanales	Falta de responsables claros	No producción \$10,894.00

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

La ausencia de tiempos definidos de respuesta genera tiempos muertos que afectan la continuidad operativa, ya que la ausencia de niveles claros de autorización ralentiza el flujo operativo. La implementación de niveles claros de autorización permitiría acelerar el flujo de trabajo.

Se identificó también la realización periódica de reuniones sin agenda definida, acuerdos concretos o seguimiento posterior, situación común en organizaciones en crecimiento acelerado.

Tabla 39. Reuniones improductivas

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes consecuencia económica
Juntas sin acuerdos concretos	4 personas x 2 hrs semanales	Mala planeación y seguimiento	Sobretiempo \$17,430.40

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

Las reuniones sin estructura consumen tiempo laboral sin generar valor proporcional. Formalizar agendas y responsables posteriores incrementaría la eficiencia interna.

La omisión o insuficiencia de información al inicio de los proyectos fue señalada como una causa relevante de retrasos y correcciones posteriores.

Tabla 40. Falta de *brief* inicial

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes consecuencia económica
Proyectos iniciados con información incompleta	3 veces por semana	Deficiencia comercial-operativa	No calidad \$22,500.00

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

La correcta recopilación de requerimientos desde la fase inicial permitiría disminuir errores, reducir retrabajos y mejorar tiempos de entrega, ya que la omisión de requisitos iniciales provoca correcciones recurrentes y retrasos posteriores.

La salida de personal especializado representa un costo oculto significativo debido al tiempo requerido para reclutamiento, capacitación y adaptación del nuevo colaborador.

Tabla 41. Rotación de diseñador gráfico

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes consecuencia económica
Sustitución de colaborador clave	2 eventos anuales	Carga laboral y falta de plan carrera	No creación de potencial \$48,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

La rotación genera costos de reclutamiento, capacitación y curva de aprendizaje. La retención del talento resulta financieramente más rentable que la sustitución constante.

En campañas digitales se detectaron ajustes recurrentes derivados de configuraciones iniciales deficientes o segmentaciones incompletas.

Tabla 42. Correcciones repetidas de campañas

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes consecuencia económica
Ajustes múltiples de campañas activas	4 hrs semanales	Mala segmentación inicial	Sobreconsumos \$8,715.20

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

Los errores iniciales en pauta digital generan consumo adicional de tiempo y presupuesto. Una mejor planeación estratégica inicial permite reducir correcciones posteriores y aprovechar de mejor manera el tiempo operativo.

Las solicitudes urgentes de última hora representan una alteración constante de agendas previamente programadas y afectan la continuidad del trabajo operativo.

Tabla 43. Tareas urgentes no planeadas

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes consecuencia económica
Solicitudes urgentes que desplazan agenda	3 eventos semanales	Mala programación	No producción \$ 19,609.20

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

La operación reactiva disminuye productividad general. Una mejor programación comercial y control de prioridades mitigaría este problema.

El uso frecuente de horas adicionales para cumplir entregas refleja desbalance entre carga laboral, capacidad instalada y programación operativa.

Tabla 44. Horas extra no planeadas

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes consecuencia económica
Extensión de jornada laboral	10 horas semanales	Saturación operativa	Sobretiempo \$ 21,788.00

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

La necesidad constante de horas adicionales indica desbalance de capacidad. Las horas extra recurrentes no deben considerarse normales, sino señales de ineficiencia organizacional que requieren redistribución de cargas y planeación preventiva.

Se identificaron oportunidades comerciales que no recibieron atención oportuna por ausencia de controles formales de seguimiento.

Tabla 45. Seguimiento comercial perdido

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes consecuencia económica
<i>Leads</i> sin seguimiento oportuno	2 por semana	Falta de CRM y control comercial	No producción \$ 36,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

Las oportunidades comerciales no atendidas representan ingresos potenciales no capturados. Cada prospecto no atendido representa ingreso potencial perdido. La implementación de CRM comercial puede transformar esta debilidad en crecimiento inmediato.

En distintos momentos, personal directivo participa en tareas operativas menores debido a falta de delegación o saturación del equipo.

Tabla 46. Directivos realizando trabajo operativo

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes consecuencia económica
Dirección ejecutando tareas tácticas	6 hrs semanales	Delegación insuficiente	No creación de potencial \$ 13,072.80

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

Cuando la dirección se concentra en tareas tácticas, disminuye su capacidad estratégica. Delegar correctamente incrementa valor organizacional.

A continuación, se presenta la integración general de los principales costos ocultos estimados para Rocks Digital, concentrando los disfuncionamientos detectados durante la investigación.

Tabla 47. Resumen general de costos ocultos

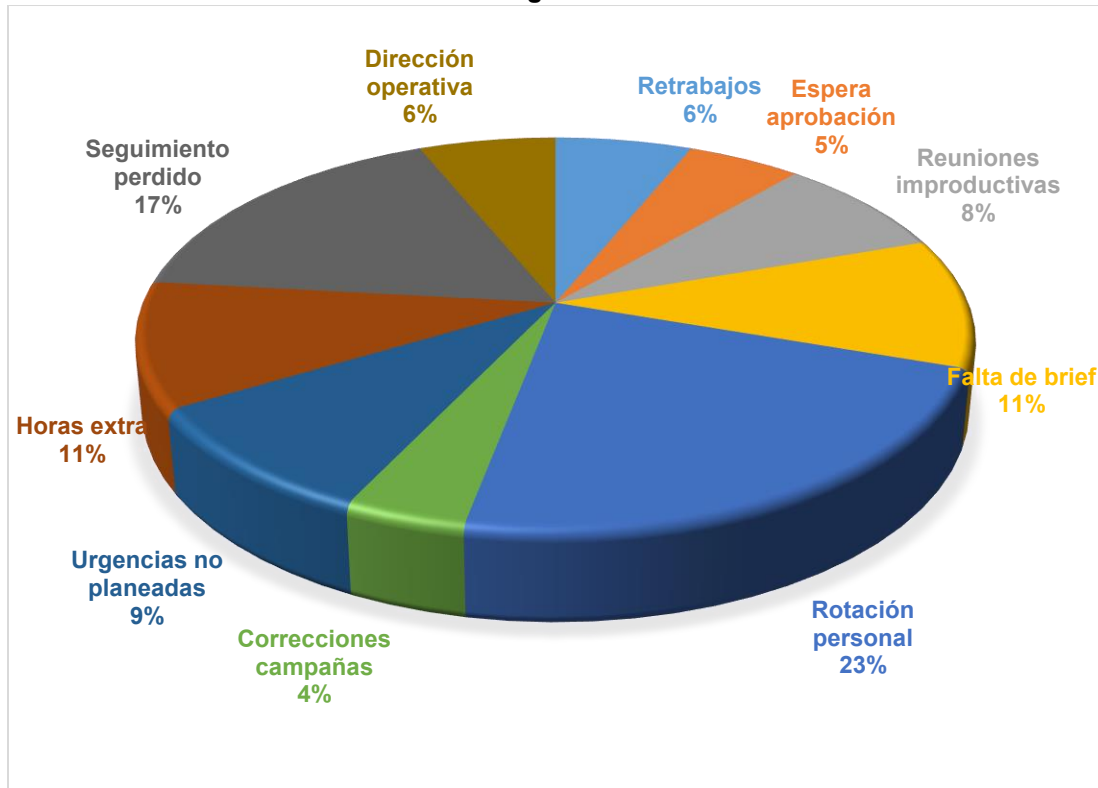
Disfuncionamiento	Monto anual
Retrabajos	\$13,072.80
Espera aprobación	\$10,894.00
Reuniones improductivas	\$17,430.40
Falta de brief	\$22,500.00
Rotación personal	\$48,000.00
Correcciones campañas	\$8,715.20
Urgencias no planeadas	\$19,609.20
Horas extra	\$21,788.00
Seguimiento perdido	\$36,000.00
Dirección operativa	\$13,072.80
Total anual	\$211,082.40

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

La sumatoria total confirma que pequeñas ineficiencias cotidianas generan impactos económicos relevantes cuando se acumulan durante el ejercicio anual. Esto valida la importancia estratégica del modelo socioeconómico aplicado.

Con la finalidad de facilitar la interpretación de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, a continuación, se presenta una gráfica de pastel que muestra la distribución porcentual de los disfuncionamientos generales identificados en Rocks Digital, clasificados conforme a las seis familias propuestas por el Modelo de Gestión Socioeconómica de Savall. Esta representación permite visualizar de manera comparativa cuáles áreas concentran una mayor incidencia de problemáticas internas dónde se localizan las principales oportunidades de mejora para fortalecer el desempeño integral de la organización.

Gráfica 14. Resumen general de costos ocultos



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

Los resultados obtenidos permiten identificar que los principales costos ocultos en Rocks Digital se concentran en tres grandes rubros: desorganización operativa, deficiencias de coordinación interna y pérdida de capacidad estratégica.

En este sentido se observa que los costos vinculados con rotación de personal, seguimiento comercial perdido y retrabajos representan las áreas de mayor impacto económico, lo cual confirma la estrecha relación entre gestión interna y desempeño financiero.

Aunque muchos de estos costos no aparecen expresamente en los estados financieros tradicionales, sí reducen la utilidad final de la empresa al consumir tiempo productivo, talento humano y oportunidades de negocio.

Por consiguiente, la reducción sistemática de estos disfuncionamientos representa una vía inmediata de mejora económica sostenible para la organización.

5.5.3 Modelo general de cálculo de costos ocultos

Una vez elaboradas las cédulas individuales para la estimación de costos ocultos, la información obtenida se concentra en una matriz integradora basada en el Modelo General de Cálculo de Costos Ocultos propuesto por Savall et al. (2008). Dicha herramienta permite agrupar los principales indicadores de disfuncionamiento en filas y los componentes económicos en columnas, cuantificando los impactos totales derivados de cada concepto y facilitando la interpretación global del fenómeno organizacional.

Tabla 48. Modelo general de cálculo de costos ocultos aplicado

Indicadores	Sobre salarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación potencial	Riesgos	Total
Ausentismo				\$45,000			\$45,000
Rotación personal		\$80,000		\$120,000	\$60,000		\$260,000
No calidad		\$95,000	\$35,000	\$140,000			\$270,000
Falta productividad directa		\$120,000		\$380,000			\$500,000
Total	\$0	\$295,000	\$35,000	\$685,000	\$60,000	0	\$1,075,000

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

En el caso particular de Rocks Digital, la estimación total de costos ocultos asciende a \$1,075,000 anuales, cifra relevante al compararse con la utilidad neta estimada del ejercicio y con la masa salarial anual de la organización.

Además, se observa que la mayor acumulación de costos corresponde al indicador de falta de productividad directa, con un monto aproximado de \$500,000, lo cual evidencia que los principales disfuncionamientos se relacionan con tiempos improductivos, retrabajos y desorganización operativa.

Por otra parte, el componente económico con mayor impacto es el de No producción, con \$685,000, lo que confirma que una parte importante de las pérdidas no proviene de egresos visibles, sino del tiempo laboral pagado que no genera valor agregado.

Los resultados permiten concluir que la principal fuente de pérdida económica en Rocks Digital no se origina en el mercado ni en la falta de clientes, sino en ineficiencias internas acumuladas durante la operación cotidiana. Como resultado, la gestión estratégica orientada a reducir dichos disfuncionamientos representa la vía más inmediata y rentable de mejora financiera.

Al comparar los montos estimados de los costos ocultos con el valor de la masa salarial anual de Rocks Digital, es posible dimensionar su impacto respecto al potencial productivo de la organización. Este análisis permite visualizar cuánto representan dichas pérdidas en relación con uno de los principales recursos financieros de la empresa: el talento humano.

Tabla 49. Equivalencia porcentual de costos ocultos a la masa salarial

Disfuncionamiento	Estimación anual	Equivalente nómina
Retrabajos	\$315,000	5%
Tiempos muertos	\$220,000	4%
Rotación personal	\$180,000	3%
Pérdida comercial	\$165,000	3%
Sobrecarga directiva	\$145,000	3%
Errores administrativos	\$120,000	2%
TOTAL	\$1,145,000	20%

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

Los resultados muestran que los costos ocultos totales equivalen aproximadamente al 20% de la masa salarial anual, proporción significativa considerando que no se trata de inversiones productivas, sino de recursos consumidos por disfuncionamientos internos.

En este sentido, se observa que los retrabajos y tiempos muertos concentran los mayores porcentajes, lo que confirma que la principal área de mejora se encuentra en la organización del trabajo y en la coordinación operativa.

La evidencia permite concluir que una parte considerable del valor destinado al capital humano se diluye por ineficiencias organizacionales evitables. Por lo tanto, la reducción de costos ocultos no solo mejoraría la rentabilidad, sino también liberaría recursos susceptibles de reinversión en capacitación, incentivos y crecimiento estructural.

Gráfica 15. Componentes de los costos ocultos



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas y el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

Al presentar los datos en la gráfica correspondiente, se observa una concentración importante de los costos ocultos en determinados rubros estratégicos, destacando aquellos relacionados con retrabajos, tiempos muertos y rotación de personal. Dicha situación permite identificar que las principales pérdidas económicas de Rocks Digital no provienen de factores externos, sino de disfuncionamientos internos asociados a la organización del trabajo, la coordinación operativa y la gestión del talento humano.

Igualmente, la representación gráfica facilita visualizar que una parte considerable de los recursos se consume en actividades que no generan valor agregado para la empresa, afectando directamente la productividad y la rentabilidad del negocio. Con ello, la reducción de los conceptos con mayor participación representa la oportunidad más inmediata para fortalecer el desempeño financiero y operativo de la organización.

5.6 Análisis financiero

Después de analizar cualitativa y cuantitativamente la información recopilada durante la investigación, el estudio se complementa con el análisis financiero de la empresa Rocks Digital, con el propósito de identificar la relación existente entre los disfuncionamientos detectados y el desempeño económico general de la organización.

Se analizó los estados financieros integrados con el fin de demostrar que los costos ocultos impactan de forma directa la rentabilidad de la organización y representan una fuente relevante de mejora potencial.

A continuación, se presenta el estado de resultados de la empresa Rocks Digital de 2024.

Tabla 50. Estado de Resultados Rocks Digital, del 01 de enero al 31 de diciembre de 2024

Concepto	Monto
Ventas netas	\$12,480,000.00
Costo de servicios	\$6,150,000.00
Utilidad bruta	\$6,330,000.00
Gastos de administración	\$2,540,000.00
Gastos comerciales	\$2,380,000.00
Total gastos de operación	\$4,920,000.00
Utilidad de operación	\$1,410,000.00
Impuestos estimados	\$423,000.00
Utilidad neta consolidada	\$987,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

A partir de los resultados anteriores, se observa que la empresa mantiene un nivel favorable de ventas anuales; sin embargo, la utilidad neta aún puede considerarse moderada respecto al volumen de ingresos generado, lo cual sugiere la presencia de áreas internas susceptibles de mejora.

Con el propósito de complementar la interpretación del estado de resultados, se calcularon diversas razones financieras consideradas herramientas tradicionales de análisis que permiten relacionar distintas magnitudes contables para evaluar el desempeño económico de una organización. Entre los principales indicadores aplicados se encuentran el margen de utilidad bruta, el rendimiento sobre operación, el margen de utilidad neta y la proporción de la nómina respecto a las ventas netas. Dichos índices facilitan identificar la capacidad de la empresa para generar utilidades, absorber sus costos operativos y aprovechar eficientemente los recursos disponibles, aportando elementos relevantes para la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 51. Razones financieras Rocks Digital

Razón	Formula	Resultado
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta / Ventas Netas	0.5072
Rendimiento sobre Operación	Utilidad Operativa / Ventas Netas	0.1130
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Netas	0.0791
Nómina / Ventas Netas	Mano de obra estimada / Ventas	0.4615

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

A partir del cálculo de las razones financieras, se puede deducir que, por cada peso vendido, la empresa obtiene \$0.51 de utilidad bruta. Entonces, por cada peso facturado se generan \$0.11 de utilidad operativa.

En cuanto a la utilidad final del ejercicio, la empresa conserva aproximadamente \$0.08 por cada peso vendido, equivalente a un margen neto de 7.9%, resultado aceptable para empresas del sector creativo, aunque todavía mejorable.

Por otra parte, se aprecia que la nómina representa una proporción significativa de los ingresos totales, situación común en organizaciones intensivas en talento humano.

A continuación, se presenta el cálculo de los costos visibles de la empresa, entendidos como aquellos desembolsos plenamente identificados dentro de la contabilidad tradicional y registrados de manera formal en los estados financieros. Estos costos incluyen los conceptos directamente asociados a la operación, tales como nómina, plataformas tecnológicas, gastos administrativos y gastos comerciales. El análisis de este rubro permite dimensionar la estructura financiera reconocida oficialmente por la organización y establecer un punto de comparación respecto al impacto económico de los costos ocultos estimados.

Tabla 52. Total, costos visibles

Concepto	Monto
Nómina directa y operativa	\$5,760,000.00
Plataformas y software	\$390,000.00
Gastos administrativos	\$2,540,000.00
Gastos comerciales	\$2,380,000.00
TOTAL COSTOS Y GASTOS VISIBLES	\$11,070,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

A continuación, se presenta un comparativo entre los costos ocultos estimados y diversos conceptos financieros relevantes de la empresa, tales como costos visibles, masa salarial, ventas netas, utilidad bruta, utilidad de operación y utilidad neta. Este análisis permite dimensionar la magnitud real de los disfuncionamientos organizacionales dentro de la estructura económica de Rocks Digital, evidenciando que dichas pérdidas no visibles representan montos significativos en relación con indicadores clave del desempeño financiero. Con ello, se identifica el impacto directo que los costos ocultos ejercen sobre la rentabilidad y el potencial de crecimiento de la organización.

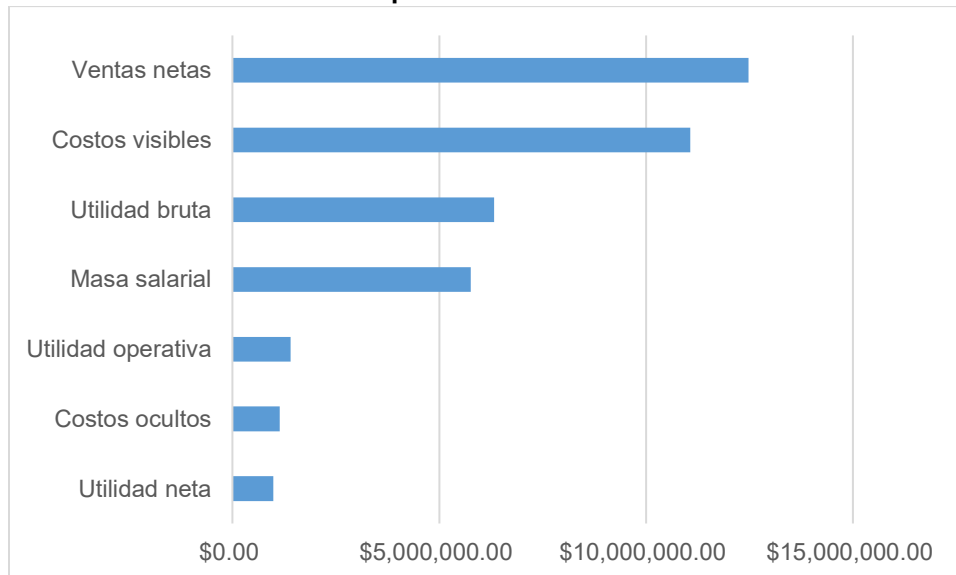
Tabla 53. Comparativo de costos ocultos

Concepto	Monto	Comparativo
Costos ocultos	\$1,145,000.00	100 %
Costos visibles	\$11,070,000.00	967 %
Masa salarial	\$5,760,000.00	503 %
Ventas netas	\$12,480,000.00	1,090 %
Utilidad bruta	\$6,330,000.00	553 %
Utilidad operativa	\$1,410,000.00	123 %
Utilidad neta	\$987,000.00	86 %

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

A partir del comparativo anterior, se observa que los costos ocultos representan una proporción considerable frente a distintos indicadores financieros de la empresa, particularmente en relación con la utilidad neta y la utilidad operativa. Lo planteado anteriormente confirma que una parte importante del valor generado por la organización se pierde a causa de disfuncionamientos internos no visibles en la contabilidad tradicional. En este sentido, la reducción de dichos costos constituye una oportunidad estratégica de mejora, ya que permitiría incrementar la rentabilidad sin depender exclusivamente del aumento en ventas o de la expansión comercial.

Gráfica 16. Componentes de los costos ocultos



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

La gráfica comparativa permite observar que el valor estimado de los costos ocultos resulta superior a una parte importante de la utilidad anual generada por la empresa.

A la vez, los costos ocultos equivalen al 86 % de la utilidad neta del ejercicio, lo cual demuestra el impacto relevante de los disfuncionamientos organizacionales sobre el desempeño financiero.

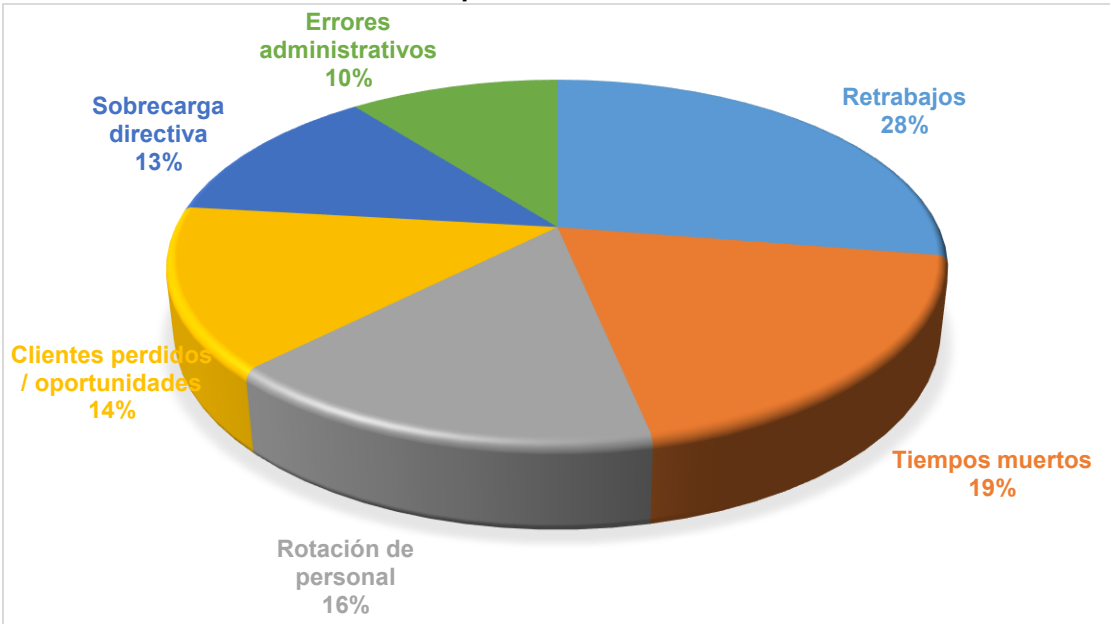
Dicho de otra manera, si la organización lograra reducir de forma importante estos costos no visibles, podría prácticamente duplicar su utilidad neta sin necesidad inmediata de aumentar ventas.

Tabla 54. Componentes de los costos ocultos

Concepto	Monto	Participación
Retrabajos	\$315,000	27.5 %
Tiempos muertos	\$220,000	19.2 %
Rotación de personal	\$180,000	15.7 %
Clientes perdidos / oportunidades	\$165,000	14.4 %
Sobrecarga directiva	\$145,000	12.7 %
Errores administrativos	\$120,000	10.5 %

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

Gráfica 17. Componentes de los costos ocultos



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas semiestructuradas el análisis documental de la empresa Rocks Digital.

En la tabla y gráfica anterior se observa una alta concentración en retrabajos, tiempos muertos y rotación de personal, rubros estrechamente relacionados con la comunicación interna, la organización del trabajo y la gestión del tiempo, coincidiendo con los hallazgos cualitativos previamente expuestos.

Los resultados permiten concluir que Rocks Digital es una empresa comercialmente viable, con posicionamiento favorable y capacidad instalada suficiente para sostener su operación.

No obstante, una parte relevante del valor generado se pierde por la acumulación de costos ocultos derivados de disfuncionamientos internos no controlados formalmente.

La evidencia financiera confirma que el principal potencial de crecimiento inmediato no radica exclusivamente en vender más, sino en operar mejor.

Por lo tanto, la reducción sistemática de retrabajos, tiempos improductivos, rotación y desalineación estratégica representa una fuente realista de rentabilidad sostenible para la organización.

Con base en el diagnóstico cualitativo, cuantitativo y financiero realizado, se confirma la hipótesis central de investigación al demostrar que los costos ocultos relacionados con la gestión estratégica afectan directamente el desempeño económico de Rocks Digital.

Por consiguiente, el capítulo siguiente presenta una propuesta integral de mejora orientada a transformar dichos costos ocultos en valor agregado organizacional.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA Y CONCLUSIONES

Una vez identificados los principales disfuncionamientos organizacionales presentes en Rocks Digital, así como cuantificado el impacto económico derivado de los costos ocultos, resulta pertinente formular una propuesta estratégica orientada a fortalecer el desempeño integral de la empresa.

En congruencia con el Modelo Socioeconómico de Savall, la presente propuesta busca equilibrar simultáneamente las variables económicas y sociales de la organización, reconociendo que la rentabilidad sostenible depende no solo de los ingresos comerciales, sino también de la calidad de la gestión interna, el aprovechamiento del capital humano y la eficiencia operativa.

En este sentido, el presente capítulo integra un conjunto de acciones estratégicas diseñadas específicamente para la realidad operativa de Rocks Digital, considerando su tamaño actual, estructura funcional, dinámica creativa y potencial de crecimiento.

6.1 Propuesta de mejora

La propuesta se estructura mediante un Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAEINTEX), herramienta sugerida por (Savall & Zardet, 2009), la cual permite traducir los hallazgos diagnósticos en líneas concretas de intervención.

El plan contempla acciones horizontales y verticales (Método HORIVERT), buscando la participación tanto de dirección como de mandos medios y personal operativo.

Tabla 55. Plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX)

Eje estratégico	Objetivo	Acción Propuesta	Responsable
Organización del trabajo	Reducir retrabajos	Implementar brief único obligatorio por proyecto	Dirección / PM
Gestión del tiempo	Mejorar productividad	Calendario maestro semanal y prioridades claras	Operaciones
Comunicación interna	Reducir errores	Junta semanal interáreas + tablero único	Dirección
Capital humano	Disminuir rotación	Ruta de crecimiento + bonos por desempeño	RH
Tecnología	Optimizar operación	CRM comercial + gestor de proyectos	Sistemas
Rentabilidad	Mejorar margen operativo	Revisión de precios y clientes no rentables	Dirección
Calidad	Reducir correcciones	Checklists previos de entrega	Operaciones
Cultura organizacional	Mejorar clima laboral	Reconocimiento mensual y feedback continuo	Dirección

Fuente: Elaboración propia con base en análisis de la empresa Rocks Digital.

El plan propuesto prioriza intervenciones de alto impacto y baja complejidad de implementación, lo cual permite generar resultados visibles en el corto plazo sin requerir inversiones extraordinarias.

Incluso, se observa que los ejes estratégicos atienden directamente los principales focos de costos ocultos detectados durante la investigación, particularmente retrabajos, tiempos muertos, rotación y sobrecarga directiva.

Con el propósito de facilitar la ejecución ordenada de las acciones propuestas, se plantea un horizonte inicial de seis meses.

Tabla 56. Cronograma ejecutivo

Acción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Brief único	X	X				
Tablero proyectos	X	X	X			
CRM comercial		X	X	X		
KPIs mensuales	X	X	X	X	X	X
Incentivos internos			X	X	X	X
Revisión precios				X	X	X

Fuente: Elaboración propia con base en análisis de la empresa Rocks Digital.

Con la finalidad de evaluar la efectividad de las acciones propuestas y dar seguimiento a su implementación, se establecieron indicadores clave de desempeño (KPIs) alineados con los principales disfuncionamientos identificados durante el diagnóstico. Estos indicadores permiten medir de manera objetiva la evolución de variables críticas como productividad, eficiencia operativa, rotación de personal y satisfacción del cliente, facilitando la toma de decisiones estratégicas basada en resultados.

Tabla 57. KPIs estratégicos

Indicador	Situación actual	Meta
Retrabajos mensuales	Alto	-30%
Tiempo promedio entrega	7 días	5 días
Margen operativo	2.10%	8.00%
Rotación anual	28%	15%
Satisfacción cliente	78%	90%

Fuente: Elaboración propia con base en análisis de la empresa Rocks Digital.

A partir de los indicadores definidos, se observa que la organización cuenta con oportunidades claras de mejora en aspectos operativos y estratégicos. Particularmente, la reducción de retrabajos, la optimización del tiempo de entrega y el incremento del margen operativo representan objetivos prioritarios que impactan directamente en la rentabilidad del negocio. De igual manera, la disminución de la rotación de personal y el aumento en la

satisfacción del cliente reflejan la importancia de fortalecer tanto la gestión interna como la calidad del servicio ofrecido. En conjunto, estos indicadores constituyen una herramienta fundamental para monitorear el desempeño organizacional y asegurar la sostenibilidad de las mejoras propuestas en el tiempo.

Con la finalidad de representar de manera sintética la lógica de intervención derivada del diagnóstico organizacional, se presenta la Figura 18, la cual muestra la ruta estratégica propuesta para Rocks Digital. En ella se establece una secuencia de valor que inicia con el fortalecimiento del orden interno, seguido de la mejora en la productividad, el incremento en la rentabilidad y, finalmente, la consolidación del escalamiento organizacional.

Figura 18. Principales problemas detectados en la empresa Rocks Digital



Fuente: Elaboración propia con base en análisis de la empresa Rocks Digital.

Como se aprecia en la figura anterior, el orden interno constituye el punto de partida fundamental para el desarrollo organizacional, ya que permite estructurar adecuadamente procesos, roles y flujos de trabajo. A partir de ello, se genera un impacto positivo en la productividad, al reducir tiempos improductivos y retrabajos. Este incremento en la eficiencia se traduce directamente en una mejora de la rentabilidad, al optimizar el uso de los recursos disponibles. Finalmente, el fortalecimiento de estos elementos crea las condiciones necesarias para el escalamiento sostenible de la empresa, confirmando que el crecimiento organizacional depende, en gran medida, de la solidez de su gestión interna.

Con base en las estimaciones realizadas, una reducción del 50 % de los costos ocultos actuales generaría un incremento importante en la utilidad operativa anual.

Tabla 58. Escenario de mejora económica

Concepto	Actual	Mejorado
Costos ocultos	\$1,145,000	\$572,500
Utilidad operativa	\$265,000	\$837,500
Margen operativo	2.10%	6.70%

Fuente: Elaboración propia con base en análisis de la empresa Rocks Digital.

A partir del escenario planteado, se evidencia que la reducción de los costos ocultos representa una de las estrategias más efectivas para mejorar el desempeño financiero de

la organización. La disminución del 50% de estos costos no visibles permite triplicar la utilidad operativa y elevar significativamente el margen operativo, lo que confirma que una parte importante del valor generado por la empresa actualmente se diluye en ineficiencias internas.

En este sentido, los resultados obtenidos demuestran que la rentabilidad de Rocks Digital no depende exclusivamente del incremento en ventas, sino de la capacidad de gestionar de manera eficiente sus procesos internos. Por lo tanto, la implementación de acciones orientadas a reducir disfuncionamientos organizacionales no solo mejora la eficiencia operativa, sino que se traduce directamente en beneficios económicos tangibles, fortaleciendo la viabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa.

6.2 Conclusiones

La presente investigación permitió demostrar que los disfuncionamientos organizacionales presentes en Rocks Digital, S.A. de C.V. generan impactos económicos reales y significativos que afectan directamente la rentabilidad, la eficiencia operativa y la capacidad de crecimiento de la empresa. Mediante la aplicación del Modelo de Gestión Socioeconómica de Savall, fue posible identificar que problemáticas aparentemente cotidianas, como la falta de coordinación, los retrabajos, la sobrecarga laboral, la ausencia de procesos estandarizados y las deficiencias en la comunicación interna, trascienden el ámbito operativo y se convierten en costos ocultos que deterioran el desempeño global de la organización.

Los resultados obtenidos permitieron confirmar que el principal reto de la empresa no se encuentra en el mercado ni en la generación de ventas, sino en su estructura interna de gestión. Aunque Rocks Digital ha mostrado crecimiento y capacidad comercial, estos avances no se traducen plenamente en mayores niveles de utilidad debido a la existencia de ineficiencias internas que consumen recursos sin generar valor agregado. En este sentido, la investigación evidenció que el verdadero potencial de mejora de la organización se localiza en la optimización de sus procesos internos.

A través del análisis cuantitativo y financiero se comprobó que los costos ocultos representan una proporción relevante dentro de la operación financiera de la organización, alcanzando un monto total estimado de \$1,145,000 anuales. Los principales costos ocultos

identificados corresponden a retrabajos con \$315,000, tiempos muertos con \$220,000, rotación de personal con \$180,000, clientes perdidos y oportunidades comerciales no aprovechadas con \$165,000, sobrecarga directiva con \$145,000 y errores administrativos con \$120,000. Este hallazgo valida los postulados centrales del enfoque socioeconómico, al demostrar que existen pérdidas no visibles en la contabilidad tradicional que afectan la utilidad operativa y limitan la sostenibilidad empresarial. Asimismo, se evidenció que dichos costos ocultos equivalen aproximadamente al 20 % de la masa salarial anual y al 86 % de la utilidad neta de la empresa, lo que refleja el impacto significativo de los disfuncionamientos organizacionales sobre el desempeño financiero de Rocks Digital. Bajo esta lógica, incrementar las ventas no garantiza necesariamente una mayor rentabilidad cuando persisten fallas internas de gestión.

Uno de los principales aportes de esta investigación consiste en demostrar que la reducción parcial de los costos ocultos podría generar mejoras importantes en la rentabilidad de la organización sin necesidad de aumentar la cartera de clientes ni incrementar la carga operativa. Lo anterior representa un cambio de enfoque estratégico, pasando de una visión centrada exclusivamente en vender más hacia una perspectiva orientada a administrar mejor los recursos y procesos internos.

Asimismo, se concluye que el capital humano constituye tanto el principal activo estratégico de la empresa como una de las principales fuentes de costos ocultos cuando no existe una gestión adecuada. Factores como la rotación de personal, la sobrecarga de trabajo, la ambigüedad de funciones y la falta de seguimiento impactan negativamente en el clima organizacional, disminuyen la productividad y generan efectos económicos medibles. Por ello, la profesionalización de la gestión del talento humano debe asumirse como una prioridad estratégica para la organización.

De igual forma, la investigación evidenció que la formalización de procesos es indispensable para consolidar el crecimiento organizacional. Conforme la empresa incrementa clientes, proyectos y personal, también aumenta la necesidad de establecer mecanismos claros de coordinación, indicadores de desempeño, procedimientos estandarizados y herramientas tecnológicas de seguimiento. Crecer sin estructura organizacional incrementa el riesgo de multiplicar los disfuncionamientos existentes y, en consecuencia, los costos ocultos asociados a ellos.

En este contexto, el Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAEINTEX) propuesto representa una alternativa viable y alineada con las necesidades actuales de la empresa. Las acciones planteadas no requieren inversiones extraordinarias, sino decisiones directivas orientadas a ordenar procesos, fortalecer responsabilidades, mejorar la comunicación interna y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación. Esto facilita su implementación en el corto plazo y aumenta la probabilidad de éxito organizacional.

Desde la perspectiva metodológica, la investigación confirma la utilidad del Modelo de Gestión Socioeconómica como una herramienta integral para el diagnóstico organizacional, particularmente en empresas intensivas en capital humano como las agencias de marketing digital. Su principal fortaleza radica en integrar variables humanas, operativas y financieras dentro de un mismo marco analítico, permitiendo una comprensión más amplia del desempeño empresarial y de los factores que generan costos ocultos.

Finalmente, se concluye que la sostenibilidad futura de Rocks Digital dependerá menos de su capacidad para vender más y más de su capacidad para organizarse mejor. La empresa cuenta con talento, experiencia comercial y posicionamiento en el mercado; sin embargo, para consolidar su crecimiento será necesario transformar sus áreas de oportunidad internas en ventajas competitivas sostenibles. En síntesis, la reducción sistemática de costos ocultos, la profesionalización de la gestión estratégica y el fortalecimiento de la estructura organizacional constituyen pilares fundamentales para mejorar el desempeño económico y social de la empresa en un entorno digital altamente competitivo.

Asimismo, se concluye que los objetivos planteados en la presente investigación fueron cumplidos satisfactoriamente. En relación con el objetivo general, se logró identificar los costos ocultos relacionados con la gestión estratégica de Rocks Digital mediante la aplicación del modelo socioeconómico de costos-desempeños ocultos, permitiendo reconocer cómo los disfuncionamientos organizacionales afectan el desempeño económico y social de la organización. A través del diagnóstico realizado, fue posible evidenciar costos derivados de retrabajos, tiempos improductivos, deficiencias en la comunicación, sobrecarga laboral, rotación de personal y fallas en la coordinación interna.

Respecto al primer objetivo específico, se diagnosticaron las principales causas de los disfuncionamientos presentes en la empresa mediante la intervención del modelo de gestión socioeconómica. El análisis cualitativo permitió identificar problemáticas

relacionadas con las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación interna, la gestión del tiempo, la formación integrada y la implementación de la estrategia, evidenciando inconsistencias entre el funcionamiento esperado y las prácticas reales de la organización.

En cuanto al segundo objetivo específico, se analizaron los costos ocultos generados por los disfuncionamientos organizacionales identificados. A través del análisis cuantitativo y financiero se estimó el impacto económico de factores como reuniones improductivas, correcciones repetidas, tareas urgentes no planeadas, retrasos operativos y rotación de personal, demostrando que estos representan una afectación significativa para la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, aun cuando no se reflejan directamente en los sistemas contables tradicionales.

Finalmente, el tercer objetivo específico también fue alcanzado, ya que se propusieron estrategias de mejora sustentadas en la información obtenida del diagnóstico socioeconómico. Las propuestas estuvieron orientadas a fortalecer la comunicación organizacional, optimizar la gestión del tiempo, mejorar la asignación de responsabilidades, formalizar procesos internos y fortalecer la implementación estratégica, con la finalidad de reducir los costos ocultos, potenciar las capacidades internas de la organización y contribuir a una gestión más eficiente y sostenible.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Becerra Bizarrón, M. E., Sandoval Ballesteros, G. D., & Delgado Díaz, L. A. (2021). *Análisis de los costos ocultos como punto de partida para el crecimiento en las Mypes en Puerto Vallarta, Jalisco*. <https://doi.org/10.46990/relayn.2021.5.1.99>
- Brand, V. G. (2018). *La gestión del conocimiento y la cultura organizacional como base del rendimiento de las pymes familiares del sector metalmecánico de la ciudad de Aguascalientes* [Thesis, Universidad Autónoma de Aguascalientes].
<http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/1594>
- Data México. (2025). *Servicios de Publicidad y Actividades Relacionadas: Salarios, producción, inversión, oportunidades y complejidad*. Data México.
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/advertising-public-relations-and-related-services>
- Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). Transformación digital de las mipymes: Elementos para el diseño de políticas. *Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/99)*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- DOF. (2009).
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009&print=true
- eLAC. (2022). Tecnologías digitales para un nuevo futuro. *Naciones Unidas, Santiago*.
- Gentilin, M., & Gonzales Miranda, D. R. (2017). Reflexiones en torno a la intervención socioeconómica del ISEOR. El caso de una organización familiar mejicana. *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 8(10), 95-117.

- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, M. del P. L. (2010). *Metodología de la investigación* (5.^a ed.). <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Hernández-Sampieri, D. R. (2018). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA. *McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.*
- Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodologia-de-investigacion-holistica. *Servicios y Proyecciones para América Latina*. <https://ayudacontextos.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- INEGI. (2020, junio 25). *Estadística a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas (27 de junio)*.
- INEGI. (2023a). *Estadística a propósito del día de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas*.
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_DIAMIPY MES.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_DIAMIPY_MES.pdf)
- INEGI. (2023b). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2023. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*.
- Parra-Acosta, J. F., & Peña-González, Y. C. (2014). La teoría de los costosdesempeños ocultos: Una aproximación teórica. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39).
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-39.tcd>
- Savall, H. (with Zardet, V.). (2023). *Socio-Economic Approach to Management Treatise: Theory and Practices* (1st ed). Information Age Publishing, Incorporated.
- Savall, H., & Zardet, V. (2009). *Ingeniería estratégica. Un enfoque socioeconómico* (Primera edición (México, D.F.)). Económica.

Savall, H., & Zardet, V. (2011). *ISEOR - Le management socio economique*.

http://164.132.163.82/Sitelseor/iseor_espagnol/management_socioeco-ESP.asp

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas através de una gestión socioeconómica* (2.^a ed.). IAE de Lyon, Université Jean Moulin, Lyon 3.

Yin, R. K. (2015). Investigación Casos, Diseño y Métodos. *International Educational and Professional Publisher*.

ANEXOS

Dimensión	Disfuncionamiento	Pregunta
Condiciones de trabajo	<i>Materiales de trabajo</i>	<i>¿La empresa proporciona los materiales necesarios para realizar tu trabajo?</i>
		<i>¿Qué recursos materiales físicos o digitales requieres regularmente para llevar a cabo tus tareas laborales de manera eficiente?</i>
	<i>Horarios de trabajo</i>	<i>¿Cuál es tu horario laboral habitual y en qué días trabajas?</i>
		<i>¿Consideras que tienes suficiente tiempo durante la semana para realizar tus tareas laborales de manera efectiva?</i>
	<i>Ambiente de trabajo</i>	<i>¿Cómo describirías la infraestructura tecnológica que se utilizan en esta empresa para llevar a cabo las tareas diarias?</i>
		<i>¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la empresa?</i>
		<i>¿Cómo consideras que es la comunicación con tus compañeros y los directores?</i>
	<i>Espacio de trabajo</i>	<i>¿Cómo describirías tu entorno físico de trabajo en casa? ¿Te sientes cómodo/a y productivo/a en ese espacio?</i>
		<i>¿Existe algo que desees mejorar o cambiar en tu espacio de trabajo para optimizar tu experiencia laboral?</i>
	<i>Carga mental</i>	<i>¿Consideras que tu trabajo requiere lidiar con situaciones emocionalmente demandantes o que involucren un alto grado de interacción emocional?</i>
		<i>¿Sientes que tienes apoyo por parte de la empresa para manejar la carga emocional en tu entorno laboral?</i>
Organización del trabajo	<i>Funciones</i>	<i>¿Cuál es su puesto dentro de la empresa?</i>
	<i>Actividades y tareas</i>	<i>¿Cuáles son las actividades que desempeña dentro de su puesto? ¿Consideras que van acorde a tu puesto?</i>
	<i>Delegación de responsabilidad y toma de decisiones</i>	<i>Dentro de la estructura empresarial ¿Quién tiene la responsabilidad de tomar decisiones?</i>
		<i>¿Considera que la delegación de actividades para tareas es correcta?</i>
	<i>Retrabajos</i>	<i>¿A tu consideración existe suficiente comunicación y retroalimentación para prevenir o minimizar la necesidad de retrabajos en tus tareas?</i>
		<i>¿Con qué frecuencia te encuentras realizando retrabajos o corrigiendo errores en tus tareas?</i>
		<i>¿Recibiste una descripción clara de tu rol y tareas cuando comenzaste en este trabajo?</i>

	Falta de claridad en las responsabilidades	¿Con qué frecuencia te comunicas con tu supervisor o equipo para discutir tus tareas y objetivos?
		¿Sientes que las conversaciones con jefe directo proporcionan suficiente claridad sobre lo que se espera de ti?
	Trabajo en equipos y carga de trabajo	¿Cómo se asignan las tareas y los proyectos entre los miembros del equipo? ¿Se tienen en cuenta las fortalezas y la carga de trabajo actual de cada individuo?
		¿Qué medidas se toman si un miembro del equipo está abrumado con la carga de trabajo? ¿Existe algún proceso para reasignar tareas o proporcionar apoyo adicional?
	Independencia del trabajo	¿Los empleados tienen libertad para tomar decisiones por sí mismos o se requiere aprobación constante?
		¿Se establecen pautas claras para las tareas y proyectos, o se anima a los empleados a abordarlos de manera más independiente y creativa?
Coordinación, comunicación y concertación	Vertical	¿La empresa utiliza herramientas específicas para manejar y distribuir la información entre los equipos y departamentos?
	Horizontal	¿Cómo describirías en general la comunicación con tus compañeros en el entorno laboral?
	Ineficiencia	¿Cómo es que se evalúa el cumplimiento de objetivos dentro de tu puesto?
	Falta de comunicación	¿Qué métodos de comunicación utiliza con mayor frecuencia en su entorno laboral? ¿Cree que estos métodos son efectivos para transmitir información de manera clara y oportuna?
Gestión del tiempo	Interna al servicio	¿Cuáles son las opiniones más comunes que los clientes expresan sobre la calidad de los servicios?
		¿Se establecen plazos claros para completar proyectos o tareas? ¿Cómo se aseguran de que estos plazos sean realistas y alcanzables?
	Planeación programación de actividades	¿Qué criterios utilizas para priorizar las actividades a realizar? ¿Cómo determinas qué actividades son más importantes o urgentes?
	Factores perturbadores de la gestión	Cuando te encuentras en períodos con menos trabajo, ¿cómo aprovechas ese tiempo dentro del entorno laboral?
		¿con qué regularidad te encuentras revisando y corrigiendo trabajos que ya se habían considerado finalizados?
		¿Existe una falta de recursos, como herramientas, información o apoyo, que pueda contribuir a la demora en la realización de tus tareas?
	Horarios de trabajo indefinidos	¿Sientes que tener horarios definidos contribuye a tu productividad y al logro de tus objetivos laborales?
		¿Qué medidas consideras que podrían ayudarte a gestionar tu tiempo de manera más eficiente y equilibrar tus responsabilidades laborales?
Formación integrada	Necesidad de formación	¿Existe algún conocimiento técnico o especializado que crees que te ayudaría a abordar desafíos más eficazmente en tu trabajo?
	Formación y cambio tecnológico	¿Te gustaría recibir capacitación en herramientas o software específicos que podrían facilitar o agilizar tus tareas diarias?
		¿Existe un proceso de actualización constante para mantener a los empleados al tanto de las últimas tendencias y avances tecnológicos relacionados con su trabajo?

Implementación de la estrategia	<i>Falta de administración</i>	<i>¿Tienes conocimiento de misión y visión de la empresa? ¿Cómo cree que influyen en nuestro trabajo diario?</i>
		<i>Para usted, ¿están definidas las estrategias de la empresa a nivel organizacional?</i>
	<i>Gestión del personal</i>	<i>¿Cómo se realiza la selección y contratación de nuevos empleados en la empresa?</i>
		<i>¿Sabes cuáles son los criterios clave para tomar decisiones de contratación?</i>
		<i>¿Cómo crees que la formación y la actualización constante influyen en la habilidad del personal para ofrecer un servicio de excelencia?</i>
	<i>Rotación de personal</i>	<i>¿Crees que el equipo actual de colaboradores es suficiente para manejar eficientemente la carga de trabajo y cumplir con los objetivos de la empresa?</i>
		<i>¿Qué crees que podrían ser algunas de las razones por las cuales los colaboradores eligen dejar la empresa en la que trabajan?</i>
	<i>Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones</i>	<i>¿Consideras que la cultura organizacional y el ambiente de trabajo tienen un impacto en la retención de los colaboradores?</i>
		<i>¿La empresa ofrece algún tipo de incentivos adicionales basados en el desempeño o logros?</i>