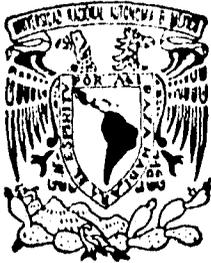


114
2 ej^o



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

PROPUESTA DE ORGANIZACION EN LA
AGENCIA DE PUBLICIDAD PANAMERICANA
OGILVY & MATHER

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACION,
P R E S E N T A
JOSE ROCHA MORALES

ASESORA: LIC. VIRGINIA ESTELA REYES CASTRO



MEXICO, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*A mis padres, que
siempre me han
brindado su
comprensión y aliento
en la vida.*

*Quiero hacer patente el
reconocimiento a la Lic.
Virginia Estela Reyes
Castro, por su valiosa
asesoría en el desarrollo de
la presente investigación.*

*A todos los profesores de la
Licenciatura por
proporcionarnos las
herramientas del conocimiento
para la formación de nuevos
profesionales en el área de las
Ciencias de la Comunicación.*

*Y agradezco a los
Revisores por la
confianza depositada al
otorgar sus votos
aprobatorios a la
presente investigación.*

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	4
I. Herramientas de desarrollo organizacional	7
A. Concepto de organización	7
B. Herramientas de desarrollo organizacional	15
1. Concepto	15
2. Tipos de herramientas de desarrollo organizacional	19
II. Historia de la agencia	29
A. Posición mundial y nacional	32
B. Cuenta de clientes internacionales y nacionales	33
C. Filosofía de la empresa	37
III. Departamentos que integran a la agencia de publicidad PO&M	45
A. Departamento de Tráfico	52
1. Funciones administrativas	52
2. Personal integrante de Tráfico	56
B. Departamento de Medios	59
1. Área Ejecutiva	62
2. Área de Competencia	64
3. Personal integrante de Medios	67
C. Departamento de Servicios al Cliente	70
1. Funciones comerciales	70
2. Personal integrante de Servicios al Cliente	73
D. Departamento Creativo	76
1. Funciones técnico-artísticas	76
2. Personal integrante de Creativo	82

IV. Aplicación de las herramientas de desarrollo organizacional en la agencia de publicidad PO&M	86
A. Grupos T	90
B. Desarrollo de equipo	109
Conclusiones	124
Fuentes de consulta	128

INTRODUCCION

Una agencia de publicidad es el medio profesional de alta calidad a través del cual los anunciantes desean promover sus productos o servicios, en los medios masivos de comunicación.

Para llegar a esta concepción, la publicidad va a surgir como tal en Estados Unidos debido a la expansión industrial de sus sectores económicos, y a la distribución de los productos que en ese momento debían llegar a todos lados; por lo tanto crear una demanda más efectiva, durante el siglo XIX.

A partir de 1904 comenzaron a ampliarse de manera gradual los servicios proporcionados por las agencias, como el perfeccionamiento del grabado de medio tono, el invento de la cautricromía(*), la investigación del mercado, de los medios publicitarios y del texto, así como de la radio y de la televisión.

Cada uno de estos progresos hizo que aumentará también el costo del negocio de la agencia. Incluso hoy, el mayor número de servicios que ofrecen las agencias está despertando preocupación entre sus directores, esto es observable en los intentos de crear empresas de comunicación de "servicios integrados" a través de redes mundiales.

(*) Método usado para reproducir color verdadero, separando rojo, amarillo, azul y negro en planchas individuales. Cuando se combina adecuadamente sobre la hoja se simula el color verdadero por la integración óptica de los puntos a media tinta de diferentes colores.

La práctica profesional realizada en la agencia publicitaria Panamericana Ogilvy & Mather en el período de enero a julio de 1990, permitió la observación de la relación agencia-anunciante-medios en el diseño y planeación de una campaña publicitaria por parte de los primeros y la difusión de la misma por los últimos.

Esto nos remite considerar a Panamericana Ogilvy & Mather como una organización versátil en el manejo de la publicidad general y de los servicios adicionales, posible con las actividades de un personal administrativo, ejecutivo, creativo y técnico para comprender y atender las necesidades de los diversos clientes.

Existe el interés de mostrar el funcionamiento interno de esta agencia, en cuanto a la comunicación entre los grupos de especialistas y su efecto en el desarrollo de tareas en forma normal, además, cuando se presentan algunos puntos críticos en estas tareas, como consecuencia se propone un modelo tentativo de solución por medio de las herramientas de desarrollo organizacional.

Con estos puntos se estructura el contenido de esta investigación en cuatro capítulos.

El capítulo I da una idea general sobre una organización, y como funcionan las herramientas de desarrollo organizacional.

En el capítulo II, se habla de la integración de la agencia publicitaria OGILVY & MATHER, a nivel nacional y mundial, así como

la implementación de una filosofía y organización del trabajo en el manejo de un servicio completo de comunicación.

El capítulo III describe el funcionamiento interno de la agencia publicitaria OGILVY & MATHER, a través de las áreas de trabajo y cargos que desempeñan sus miembros.

El Capítulo IV incluye una propuesta de aplicación de las herramientas de desarrollo organizacional: Grupos T y Desarrollo de Equipo, en la resolución de un problema específico en dos equipos de trabajo bien definidos.

Los capítulos I y IV están relacionados a través de una propuesta de reorganización de la dinámica laboral en grupos de trabajo en áreas de trabajo de enlace, considerando que es la base de una propuesta progresiva de organización en una empresa de comunicación, en este caso, una agencia publicitaria.

Para entender y asimilar cualquier tema es importante ubicarlo dentro de un contexto determinado, en este caso, en el estudio del desempeño de una agencia de publicidad, se ha recurrido a referencias bibliográficas para hacer un esbozo sobre el tema de la publicidad. Y en el resto de la información se empleó la observación y experiencia personal, así como la entrevista, que fungió como fuente básica para la recopilación de datos.

I. HERRAMIENTAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A. CONCEPTO DE ORGANIZACION

La sociedad actual es caracterizada como una sociedad organizacional, ya que las organizaciones son instrumentos en el desarrollo de sistemas políticos, sociales y culturales; representando la satisfacción de necesidades materiales e intelectuales que expresan valores coexistenciales y cruciales en un período de rápido cambio social.

En la presente investigación, al hacer referencia a una agencia de publicidad se puede considerar como un modelo de organización, compuesta por un grupo de especialistas en publicidad, mercadotecnia, investigación y gestión de negocios que analizan las necesidades del cliente; para crear, proyectar, ejecutar y distribuir campañas publicitarias mediante una estructura formalizada e intencional de papeles y actividades bajo una coordinación horizontal (mismo nivel), vertical (nivel superior-nivel inferior) y diagonal (niveles de enlace).

Así la organización se comprende como "una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con redes de comunicación y con sistemas coordinadores de alistamiento;...existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades... que se relacionan con una meta o conjunto de fines".(1)

Para vincular a la organización con su medio, es necesario el

(1) Hall, Richard H. Organizaciones: Estructura y proceso, p. 9

control y la formación de redes de comunicación que permiten el intercambio cotidiano de información, propósitos y habilidades y son (2):

- "red reguladora o relacionada con la tarea, referente a políticas, procedimientos, reglas y relaciones,
- red innovadora, incluye la solución de problemas y reuniones para el cambio organizacional,
- red integradora, consiste en recompensas y promociones que vinculan las metas de la organización con las necesidades personales,
- red informativa, están las publicaciones de la compañía, pizarrones y rumores".

De esta manera hay un desarrollo de tres sistemas como serie de procesos de continua transformación a través del tiempo (programación de actos) sobre los miembros de diferentes departamentos que trabajan en equipo:

- 1) el sistema técnico, que trata del flujo de trabajos y ejecución de tareas así como la tecnología correspondiente y numerosas variables de aplicación.
- 2) el sistema administrativo, el cual incluye la estructura de organización, políticas y procedimientos para facilitar los trámites administrativos.
- 3) el sistema personal y cultural, como conjunto de valores, creencias, conocimientos y experiencias comunes aceptados así como la satisfacción de las necesidades personales de los

(2) Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración, pp. 537-539

miembros de la organización.

Estos sistemas tienen los siguientes objetivos: motivar al personal a realizar el trabajo eficazmente, evitar la desintegración o marginación grupal, estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, fomentar el pensamiento colectivo y promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo.

En este contexto, cuando se habla de una colectividad, se hace alusión al desarrollo de prácticas y experiencias de primera mano para familiarizarse con las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de una organización; lo que facilita una buena administración como producto de relaciones apropiadas entre los miembros; y también el control y formación de redes para formular decisiones, logrando la confianza recíproca y la responsabilidad compartida a través de niveles de interdependencia requeridos entre los miembros permitiendo una adaptación, es decir, "la relación medio-organización y organización-medio". (3)

La organización es un organismo que crea innovaciones, siempre aprende y se adapta a los cambios internos y a los de su ambiente tanto en la planeación como en el desarrollo de proyectos necesitando cualidades como unidad de propósito, división funcional del trabajo, responsabilidad, autoridad y determinación de límites internos de comunicación, ya sea por "periodicidad organizacional, periodicidad natural y periodicidad paralela". (4)

(3) Shepard, Herbert A. Blake, Robert R. en Margulies, Newton y Anthony P. Raia. Desarrollo Organizacional, pp. 296 y 297

(4) Ibidem, pp. 77-79

El ambiente de una organización, se remite al conjunto de factores físicos y sociales externos a la organización y, es importante para la toma de decisiones por los miembros de una organización, aquí deben considerarse tres áreas básicas e interrelacionadas(5):

- el ambiente relevante para una determinada organización; varía según su estructura interna, su giro o el sector al que pertenece y su situación en tiempo y lugar, (6)

- la toma de decisiones; basadas en la información proveniente del ambiente exterior como la economía (hechos y fenómenos), las innovaciones tecnológicas, las reformas legales, condiciones políticas, cambios demográficos, factores sociales (alfabetización, instrucción general y especializada, urbanización, etc.) y condiciones culturales para pretender conductas adaptativas a dichos cambios, (7)

- esta dinámica es comprensible desde la perspectiva de la teoría de sistemas; la comunicación se divide en interna, dirigido al personal de la organización (alta dirección, dirección media, ejecutivos y empleados), y externa (proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación) considerando las necesidades de las personas, grupos, empresas e instituciones en un sistema abierto de información, acciones económicas, sociales y tecnológicas. (8)

(5) Baptista Lucio, Pilar en Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones, p. 277

(6) Loc. cit.

(7) Ibidem, p. 278

(8) Ibidem, pp. 31 y 32, 49-53

Para una mayor visión de estas áreas del ambiente de la organización, tenemos por ejemplo, a una agencia de publicidad, su ambiente está constituido por agencias del mismo giro y agencias que se dedican a los siguientes servicios: asesoría profesional, investigación de mercados, producción, relaciones públicas, servicios creativos, publicidad por correo, etc; incluyendo los organismos que controlan y regulan estas actividades como la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad, Medios Masivos de México y otros.

La toma de decisiones de la agencia de publicidad depende del conocimiento de las preferencias cambiantes de los consumidores sobre bienes y servicios, lugares de compra, el precio comparativo de los bienes y servicios complementarios o sustitutivos, las tarifas de medios, etc.

Supongamos que la agencia de publicidad toma recursos humanos para hacer las campañas publicitarias, como artistas y modelos, fotógrafos, investigadores, productores, etc. En los insumos podemos considerar vestuario, mobiliario, estudios, equipos de fotografía, de video, de audio y partes para hacer el producto final.

Estos recursos humanos e insumos son utilizados en forma selectiva y estratégica por miembros de la agencia de publicidad para alcanzar sus objetivos (campañas o promociones) que se pondrán en difusión en medios impresos y audiovisuales, como en los lugares de compra para motivar el consumo del bien o uso del servicio determinado como respuesta del consumidor.

En todo lo anterior se observa la importancia del proceso de la comunicación en cualquier tipo de organización o empresa.

La palabra comunicación se deriva del latín "cum", con y "munus", con: significa pues, algo que se participa a otros a la manera de un don o regalo; algo que, antes de comunicarse, era exclusivamente nuestro, y después de la comunicación es del dominio de todos los demás. (Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, 2a. parte, p.311)

La comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otras personas o grupos.

Las redes y sistemas de una organización forman parte del proceso de comunicación, cuyos elementos integrantes son:

" 1. FUENTE DE LA COMUNICACION, es aquella persona o aquel grupo en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso; por ello tiene la responsabilidad de preparar todos los elementos de dicho proceso y de controlarlos en forma que se realice eficazmente la misma comunicación.

2. RECEPTOR DE LA COMUNICACION, es aquella persona o grupo al cual va dirigida dicha comunicación. Este elemento es bien importante, ya que todo el proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor, y no al de la fuente.

3. CANAL DE COMUNICACION, toda comunicación necesita de un canal o medio por el cual pase o se transmita: la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes,

ciertos signos y aún algunas inacciones u omisiones. Este elemento es muy importante que puede disminuir la claridad, la precisión, la energía y la fidelidad de la comunicación. Por lo anterior, cuanto más largo sea el canal de comunicación, las comunicaciones tenderán a debilitarse o distorsionarse.

4. CONTENIDO DE LA COMUNICACION, es aquello que queremos comunicar: el mensaje que queremos transmitir. Todo el proceso debe de realizarse en forma tal, que ese contenido vaya íntegra y fielmente de la fuente al receptor, ya que éste es el fin de la comunicación.

5. RESPUESTA, toda información implica una reacción o cambio de conducta, por ello se dice que la comunicación es bilateral, quien era la fuente se convierte en receptor y viceversa, aunque no siempre puede predecirse exactamente el ritmo con que va a cambiar de sentido.

6. AMBIENTE DE LA COMUNICACION, en gran parte, la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor". (Reyes Ponce, Agustín. *Op. cit.*, p. 313)

Es necesario considerar los tipos de comunicación; tenemos la comunicación en función de los medios de transmisión; como la palabra oral y escrita, señales, símbolos convencionales e imágenes, medios mecánicos y electrónicos; y estos tipos de comunicación pueden formar una comunicación mixta.

La comunicación en función de su contenido están: la

comunicación interna-formal, aquí todos los mensajes se dan con motivo del ejercicio de los puestos, realizar funciones normales, la fuente y el receptor pertenecen al grupo de trabajo de la propia organización; la comunicación externa tiene lugar hacia fuera de la organización, por una parte se originan con motivo de las operaciones normales de la misma (correspondencia, documentación, especificaciones de materiales, cotizaciones), pueden responder a requerimientos indirectos que favorecen las operaciones ordinarias (conocer las necesidades, gustos y exigencias del usuario o consumidor; el grado de aceptación de un bien o servicio, legislación, adelantos técnicos, etc, todo esto da lugar a investigaciones, encuestas, cursos entre otras actividades).

Al contrario, la comunicación informal se da por interrelaciones espontáneas basadas en preferencias y aversiones de las personas.

Con la comunicación serial, la transmisión de información se cursa a través de los diferentes niveles de autoridad, si es formal, si son "mediadores", se transmite por medio de un rumor.

En conclusión, la comunicación es un sistema complejo y abierto, cuyos objetivos son: planeación y ejecución de tareas, asegurar la transmisión de conocimientos, experiencias, fomentar el intercambio de opiniones y evitar la duplicidad de tareas u omisiones de otras; todo esto es importante en una organización, son la base del funcionamiento de las herramientas de desarrollo organizacional cuando hay problemas de integración de información con las actividades internas y externas de los miembros.

B. HERRAMIENTAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. CONCEPTO

En las organizaciones los conflictos interpersonales están presentes por sistemas de valoración e información cultural (raza o clase social), sociológica (grupos de membresía y de referencia) y psicológica (rasgos hereditarios y sociales) sobre los miembros de un grupo, diferencias en los métodos de trabajo o la ambigüedad de funciones.

Los conflictos a nivel intergrupales se dan por "derechos territoriales" de los departamentos sobre funciones particulares, la aplicación de recursos o definición de métodos y metas, como derivación de diferencias no resueltas o competencias solapadas. Estos dos tipos de conflicto son parte intrínseca en la vida de las organizaciones.

Toda organización busca la convergencia auténtica (juntarse y funcionar conjuntamente), en relación a un conjunto de principios y agregado de intereses o actividades sobre una disposición ordenada de partes o fases, donde los conflictos se vuelven institucionales facilitando formas de resolución.

Aquí entran en relación dos partes: las personas en su personalidad y su función o papel organizacional (definición y exhibición de conducta a partir de una posición ocupada), hay relaciones interpersonales (comunicación cara-cara) y relaciones organizacionales (como miembros adscritos a una función), que se llevan y se comparten en un mismo espacio físico, por un lado.

La otra parte son los elementos impersonales, medios físicos de transmisión y recepción de mensajes en la organización (tecnología de comunicación) para su funcionamiento interno.

De esta forma las exigencias y procesos organizacionales dan formación a grupos de mando, constituido por los subalternos que son responsables directamente ante un superior inmediato; y grupos de tareas, compuesto por los miembros que trabajan juntos para complementar una tarea, creando una interdependencia que puede ser relativa (no es necesaria la interacción entre grupos); secuencial (un grupo debe terminar su tarea antes de que otro grupo termine la suya); y absoluta (el producto de cada grupo sirve de insumo a otros grupos) observando la diferencia de metas relacionada con las diversas funciones y recursos disponibles.

Las soluciones para estos casos pueden ser las negociaciones para establecer un acuerdo flexible en base a las demandas y recursos disponibles del grupo propio con otros; la dirección por participación para aumentar la interdependencia reflexiva en la selección y adiestramiento de formas de trabajo para la asignación de tareas y funciones que dan operacionalidad a la estructura de labores conjuntas.

Otro factor importante son las funciones que desempeñan los miembros de un grupo durante la ejecución de tareas:

"a.) el iniciador y colaborador, propone nuevas ideas de considerar el problema o el objetivo del grupo

- b.) el que busca información, realiza la aclaración de considerar el problema o el objetivo del grupo
- c.) el que busca opiniones, esclarece los principios aplicables a los que emprende el grupo
- d.) el informador, ofrece generalizaciones "autorizadas" o vincula su experiencia particular
- e.) el que expresa su opinión, manifiesta su punto de vista
- f.) el proponente, da una exposición razonada de las proposiciones en función de ejemplos o significados detallados
- g.) el coordinador, esclarece relaciones y conjunta las ideas y proposiciones
- h.) el orientador, define la situación del grupo respecto de las metas
- i.) el valuator o censor, sujeta lo realizado por el grupo a la comparación con algún estándar (normas que comparten todos los miembros de un grupo)
- j.) el animador, indica comprensión y aprobación de aportaciones
- k.) el técnico de procedimientos, desempeña tareas, distribuye materiales o manipula objetos o aparatos por cuenta del grupo
- l.) el registrador, redacta la memoria del grupo".(9)

Estas funciones tienen el propósito de facilitar y coordinar las

(9) Sheats, Paul en Margulies, Newton y Anthony P. Raia. Op. cit., pp. 305-307

tareas a elegir, determinar un problema o asunto común así como su resolución.

Las funciones de formación y mantenimiento se encauzan a la actuación del grupo en su calidad como tal; se destinan a modificar o conservar la forma de trabajo; regularizar, reforzar y perpetuar al grupo: la conciliación de diferencias, la negociación, participación flexible, determinación de estándares para las funciones del grupo, aprobación y aceptación de aportaciones institucionales y colectivas.(10)

En este contexto relacional, las herramientas de desarrollo organizacional son normas y procedimientos para educación y entrenamiento del personal por adiestramiento por laboratorios que facilitan un desarrollo intragrupal y solución de problemas de intergrupos, considerando el grado de apoyo y esfuerzo entre los miembros de una organización para el desempeño de actividades con conocimientos suficientes para tomar decisiones y emplear la retroalimentación de información a nivel interno y externo.

En esta acepción se contemplan varios niveles:

- un mejoramiento de la percepción,
- conocimientos y habilidades a través del análisis de sistemas,
- producción de habilidades más efectivas en la realización de tareas,
- crear condiciones necesarias para labores constructivas, y
- descripciones detalladas, lineamientos y enfoques sobre el papel multidimensional de los miembros en una organización.

(10) Loc. cit.

Para describir, identificar y explicar estos niveles, es necesario ver la diferencia de estas normas y procedimientos para recopilación/análisis de datos como la implementación de dinámicas grupales que mejoran el entendimiento y la coordinación de esfuerzos en el alcance de metas de la organización.

2. TIPOS DE HERRAMIENTAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Se analizarán en el apartado las herramientas de desarrollo organizacional más comunes, por su definición y ejemplos:

- Retroalimentación de datos
- Grupos T (training: adiestramiento)
- Desarrollo en equipo
- Solución de problemas en intergrupos o interdepartamentos

- LA RETROALIMENTACION DE DATOS

"Consiste en dar a conocer al cliente individual o al grupo, unidad u organización la información recopilada en las observaciones, entrevistas y cuestionarios sobre la manera como los miembros de la organización ven sus problemas respecto a la comunicación, estructura, interacción personal e intergrupala, etc."(11)

La primera herramienta para recolectar información es la observación, se realiza bajo dos enfoques para describir y evaluar las actividades y conductas de las personas y grupos:

(11) Ferrer Pérez, Luis. Guía práctica de desarrollo organizacional, p. 65

a.) la observación participante o no estructurada se fija en elementos importantes como los participantes (relaciones recíprocas); el ambiente (clases de conductas); el propósito en relación a metas u objetivos institucionales; la conducta social (pláticas, ademanes), para conocer la situación real y detectar su frecuencia y duración; todo se incluye en un sistema de archivo de fichas de índices o por medio de una red de observadores para comparar resultados, mientras ocurre el caso en el lugar de trabajo. (12)

En un estudio sobre las relaciones interpersonal y administrativa que tiene un nuevo empleado en el área de publicidad directa, el director recoge opiniones de su equipo para conocer el grado de integración del recién llegado.

b.) la observación no participante o estructurada puede hacerse en el campo de trabajo o en prácticas o dinámicas controladas en laboratorio, estableciendo formulaciones concretas: aspectos socio-emotivos positivos o negativos y el aspecto de desempeño de tareas. (13)

Para explorar la labor de orientación que realiza un supervisor con la finalidad de enseñar al ejecutivo como el servicio de cuentas son las "relaciones públicas" de la agencia de publicidad, el gerente de recursos humanos analiza el conocimiento previo que tiene el ejecutivo y la relación con los

(12) *loc. cit.*

(13) Aspectos socio-emotivos: solidaridad, proposiciones, ayuda, disminución de tensiones, pasividad, tensiones, competencia, inconformidad, etc.

Aspectos de desempeño de tareas: orientación, información, confirmación, repetición, etc.

elementos reales de trabajo (documentos y trámites).

La entrevista en su calidad de instrumento para recopilar datos requeridos y comprobar una hipótesis de investigación, sirve para estudiar:

- los objetivos de comunicación, así el contenido de una revista interna toca temas como: negocios, visitas, cambios de personal, cursos, actividades de sucursales, etc, de la organización a través de notas breves.
- los incidentes críticos que se dan en el campo de la comunicación, tales como la sobrecarga de información, mala retención, evaluación prematura o percepción selectiva entre otros.(14)

Por lo cual hay que disponer de una guía de entrevista (temas o cuestiones) y una forma estandarizada para hacer las preguntas y registrar las respuestas, donde el entrevistador demuestra la relación de un proyecto o programa con las necesidades e interés del entrevistado, o que se hable de temas en los que se interesa y no se manifiestan adecuadamente, en una charla parcialmente estructurada.

Los cuestionarios utilizados en encuestas tienen los siguientes objetivos: detectar patrones de comunicación y actividades entre los miembros de distintos departamentos, actitudes, medir el nivel de retención de los contenidos de los mensajes y recoger información sobre hábitos de comunicación.(15)

(14) Albarrán, Luis en Fernández Collado, Carlos. *Op. cit.* p. 205

(15) *Loc. cit.*

Las formas impresas aseguran respuestas a preguntas que el entrevistado llena el mismo bajo el principio de programa, una relación lógica de preguntas y temas facilitando la tabulación de datos como información fidedigna y susceptible de comprobar.

- TRAINING GROUPS O GRUPOS T

Es un método enfocado a experiencias en grupo para adiestramiento en la formación de un gran número de individuos en grupos pequeños con necesidades comunes: poder tratar problemas, intercambiar experiencias, adoptar nuevas ideas y el formador o instructor puede presentar técnicas nuevas.

El Training Group o Grupo T (training: adiestramiento) es un modelo experimental para el funcionamiento eficiente de los grupos en la realización de metas específicas con las dinámicas siguientes:

- Grupos consultivos o de diálogo, aquí cada persona tiene la oportunidad de actuar de consultor y recibir ayuda como sujeto que la recibe sobre un tema o varios de interés de manera separada o conjunta para cumplir la labor. (16)

- Tareas en grupo, fomenta los métodos correctos mediante la comprensión de los principios e información implicados en el problema técnico o interpersonal; desarrollar la habilidad de separar los asuntos importantes de los rutinarios con la planificación de actividades, llevarlas a cabo y comprobar su

(16) Argyris, Chris, en Margulies, Newton y Anthony P. Raia. Op. cit., p. 45

operatividad, si el instructor ha participado con anterioridad en esta dinámica tiene una experiencia práctica. (17)

- Estudios de casos, procede con el desempeño de funciones con el material escrito sobre el problema a tratar o buscar más información directamente del formador o a través de una investigación, cubriendo aspectos económicos, organizativos, productivos, estadísticos y del personal relacionada en la organización para el diseño y estructura de soluciones. (18)

En un caso práctico se pueden aplicar estas tres dinámicas grupales; en un departamento de medios, el personal plantea al jefe de sistemas el problema de manejo de información y se sugiere el diálogo en subgrupos para dar puntos de vista sobre un sistema general de medios.

El jefe de sistemas proporciona teoría y ejercicios para un mejor aprendizaje sobre el sistema; el personal debe ordenar la información sobre contratos de medios, investigaciones mercadotécnicas y manejo de originales impresos, grabaciones y videos de spots con el empleo de subsistemas de trabajo de localización secuencial en una red de bases de datos.

- DESARROLLO EN EQUIPO

Es un método de formación en relaciones humanas para el desarrollo de trabajo conjunto de individuos ante puntos comunes a través de:

(17) Rae, Leslie. Manual de formación de personal, pp 83-86

(18) Ibídem, pp. 88-89

- "Objetivos claros y metas consensuadas.
- Sinceridad y confrontación de desacuerdos.
- Sólidos procedimientos de trabajo y toma de decisiones.
- Liderazgo apropiado.
- Revisión regular.
- Desarrollo individual.
- Sólidas relaciones de grupo".(19)

La negociación de papeles en la formación del equipo permite la corrección de conductas de modo descriptivo a través del intercambio de pactos en la identificación de los papeles preferidos por los miembros que definen las necesidades del equipo: datos, interacción, ejercicios y recursos para el desarrollo de habilidades en la toma de decisiones para trabajar un problema con prioridad, planeación y ejecución.(20)

Los papeles ya formalizados se relacionan con las funciones de dirección de equipo directamente:

- "Asesoramiento, se obtiene y difunde información.
- Innovación, creación y experimentación de nuevas ideas.
- Desarrollo, se prueba y se desarrolla la viabilidad de nuevos enfoques.
- Organización, el establecimiento y desarrollo funcional de formas y medios para hacer las cosas.
- Producción, se establecen y se ejecutan sistemas y prácticas sobre una base regular.
- Inspección, verificar el funcionamiento eficaz de los siste-

(19) Ibidem, pp. 143-145

(20) Ferrer Pérez, Luis. Op. cit., pp. 74-76

mas instalados".

- Mantenimiento, asegurar que permanezcan los procesos y estándares dentro y fuera de la empresa". (21)

La habilidad de emplear la retroalimentación se apoya en observaciones y experiencias propias para dar la idea de que el grupo está capacitado y reforzado para trabajar con más eficacia contemplando la técnica, la organización y asuntos interpersonales.

En el departamento de creatividad, el director creativo ejecutivo promueve reuniones para que los directores de arte y los redactores comenten con quién trabajan mejor y con quién no, cuál es el trabajo que mejor desempeñan, se fomenta y establece el procedimiento de tercias con responsabilidad compartida e intercambio de ideas para la elaboración del anuncio publicitario como spots, cárteles, folletos, etc.

- SOLUCION DE PROBLEMAS EN INTERGRUPOS O INTERDEPARTAMENTOS

Es un método que trata de asuntos y problemas que surgen cuando dos grupos necesitan trabajar juntos, con el estudio de las relaciones fructuosas y las relaciones deficientes, en otras palabras, la conjunción de resultados satisfacen las especificaciones individuales de calidad, cantidad y oportunidad o cuando se dan negociaciones desfavorables para los grupos o departamentos, siendo necesario requerir un arbitraje externo

(21) Rae, Leslie. Op. cit., pp. 147 y 148.

para llegar a un arreglo, respectivamente. (22)

Los grupos deben ser interdependientes; de ahí que se enfoque sobre las habilidades necesarias para proveer una mejor cooperación entre ellos.

" La experiencia de un grupo que trabaja en sus propios problemas (desarrollo en equipo) es un prerrequisito deseable para buscarles solución a los problemas existentes entre él y el grupo". (23)

Los elementos que determinan el dinamismo de los grupos o departamentos son los siguientes:

- estabilidad social interna, cada departamento es una unidad social en la que los miembros muestran su interés en el trabajo y oportunidades para progresar,
- participación externa en los valores, es un común acuerdo en ciertas ideas importantes de como desempeñar el trabajo por comunicación intergrupar, y
- autoridad jerárquica legítima, se puede decir que es idéntica a la del prestigio extraoficial reconocido y aceptado en función del trabajo técnico fijado por un departamento al siguiente, y por la iniciación de operaciones de uno a otro departamento.

Un caso, en el área de competencia, su personal sabe que sus reportes de investigación de inversiones y estrategias en medios

(22) Seiler, John A. en Margulies, Newton y Anthony P. Raia. *Op. cit.*, pp. 475-481.

(23) Ferrer Pérez, Luis. *Op. cit.*, p. 66

son necesarios para crear el plan de medios; mientras, para el departamento de cuentas al disponer de esta información puede proporcionar un panorama de la actividad publicitaria de la competencia al cliente, quien autorizará el presupuesto de trabajo y manifestará su punto de vista sobre su mercancía para elaborar una campaña publicitaria.

Al analizar la dinámica de los elementos, redes, sistemas y ambiente de una organización y su conexión con el diseño y aplicación de las herramientas de desarrollo organizacional que promueven el cambio planificado dentro de la misma, permiten la comprensión de lo que es una agencia publicitaria como modelo de organización en el campo de la comunicación en un primer acercamiento de estudio, se observan cuatro estructuras necesarias:

- una definición interna del concepto de equipo, apoyada en percepciones y experiencias previas relacionadas con el desarrollo grupal e individual de los integrantes,
- delimitación de funciones de otros departamentos o áreas, se evita la duplicidad de funciones o los conflictos con la definición de tareas específicas y precisas,
- integración de funciones, ya que hay una interdependencia de descripciones, interpretaciones y enfoques de los integrantes de un equipo de trabajo con otro para alcanzar una meta organizacional, y
- manejo de información confiable, fundada en conocimientos

científicos, técnicos y humanos actualizados para prever metas y programas que se ajusten a la realidad.

Estas estructuras necesarias para una agencia de publicidad son importantes para explicar el desarrollo de su imagen corporativa, que comprende su filosofía y organización de trabajo, su situación temporal-espacial; la finalidad es que exista una percepción clara para el personal interno y al cliente sobre el paquete de servicios diseñados y proporcionados por la misma agencia, como veremos en el siguiente capítulo.

II. HISTORIA DE LA AGENCIA

La agencia de publicidad Ogilvy & Mather es fundada en 1948 por David Ogilvy, originalmente se denominó Ogilvy-Benson & Mather, con una filosofía de trabajo crítico sobre hechos reales y lo que se quiere saber, para crear una publicidad dirigida a un consumidor determinado, porque todos tienen su forma de personalidad y de actuar.(24)

Posteriormente la agencia es adquirida en 1989 por el megagrupo inglés WPP Group, que facturaba 12.000 millones de dólares ocupando el segundo lugar en el mundo en el ramo de estas empresas, para este momento la agencia se llamaba Ogilvy & Mather Worldwide(25), teniendo como política, arriivar a países que presenten oportunidades de desarrollo publicitario, y permitan observar una relación con el crecimiento económico, es decir, un aumento de bienes y servicios por ramas y sectores que significa un consumo real.

Esta tendencia de formación de megagrupos data de 1978, cuando las agencias McCann-Erickson y SSC & B Lintas se fusionaron bajo el grupo Interpublic, a través de redes separadas para una administración de presupuestos de anunciantes, de forma eficiente, buscando beneficios.(Mattelart, La publicidad, p. 24)

Desde 1985 se desencadena la constitución de megagrupos mediante adquisiciones o fusiones, destacando la Editorial Bertelsmann con la Editora Doubleday y RCA-Ariola; Hachette

(24) Furones, Miguel A. El mundo de la publicidad, p. 50

(25) la Junta de inducción PO&M, 13 de febrero de 1990

adquiere el grupo editorial Grolier; el grupo Maxwell rescata a la Editorial McMillan; consorcios de Alemania, Francia e Inglaterra toman la delantera en este nuevo campo de operaciones comerciales.

En el campo de la publicidad, el WPP Group, también en 1989 adquiere los grupos de agencias de J. Walter Thompson y Scali, Mc Bide; Saatchi and Saatchi hace lo mismo con la red de agencias Backer Speilvogel Bates, con la política de "servicios integrados". (Mattelart: pp. 30 y 31)

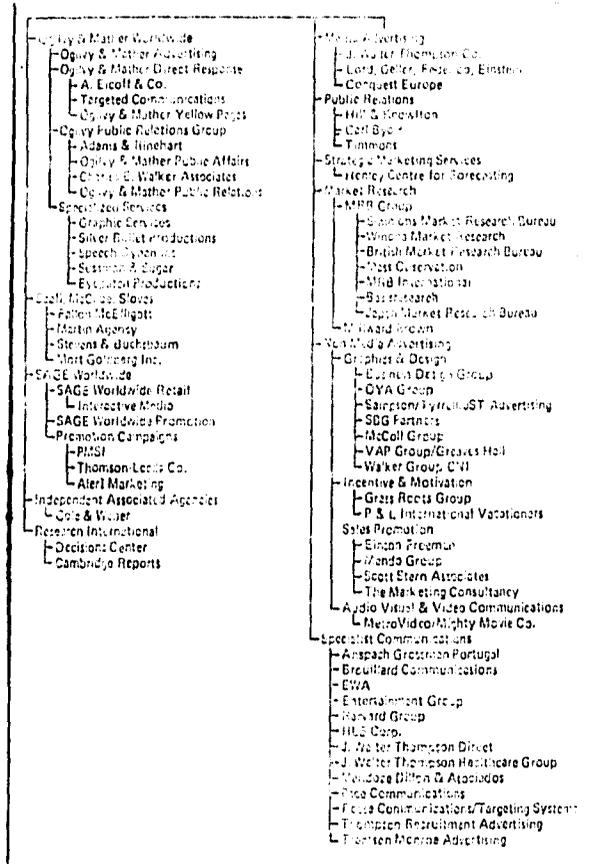
La creación de los megagrupos integrados de comunicación se apoya en tres razones fundamentales:

- Los clientes y/o anunciantes necesitaban una red mundial de agencias, con el objetivo de apoyar sus operaciones comerciales fuera de Estados Unidos.
- El desarrollo de la comunicación de empresa, que incluía no sólo la publicidad general, además comprendía la promoción de ventas, promoción en el lugar de venta, marketing directo, organización de ferias y exposiciones, investigación de mercado, producción de video, relaciones públicas y diseño de envases.
- El manejo de la cuenta de clientes competidores a través de redes separadas, evitando conflictos en la contabilidad de facturación (negocios realizados).

El WPP Group se estructura por agencias de mercadeo directo, agencias de promoción de ventas, firmas de relaciones públicas, compañías de investigación de mercados, compañías de

entretenimiento, etc como vemos:

WPP Group. Mayo 1989



Fuente: Aaker, David A., Rajeev Batra y John G. Myers.
Advertising Management, p. 14

En México, Raúl Gutiérrez Escalante funda la agencia

Panamericana de Publicidad el primero de noviembre de 1956, el equipo de trabajo constaba de tres personas y ningún cliente.(26)

Con el tiempo se fue integrando una cuenta de clientes nacionales: Aceros Esmaltados, Anuncios en Directorios, Cigarros El Aguila, Garza Gas, Ron Castillo, Transportación Aerea, Industrias Alimenticias Club, etc; empresas dedicadas a los bienes de producción, los de consumo y los de servicios respectivamente. (Directorio de Agencias y Anunciantes, octubre de 1973)

En 1969 Panamericana de Publicidad se une a la agencia Ogilvy & Mather Worldwide para constituir la nueva organización Panamericana Ogilvy & Mather(27), a partir de este momento la cuenta de clientes nacionales fue disminuyendo, para dar entrada a empresas extranjeras que disponen de un mayor presupuesto para gastos publicitarios: Anderson Clayton, Beecham, Beiersdorf, Nestlé, Home Products, The Coca-Cola Export Corp. (Op. cit., octubre 1973)

A. POSICION MUNDIAL Y NACIONAL

La agencia Ogilvy & Mather Worldwide "es la sexta agencia más grande en el mundo con 388 sucursales en 53 países manejadas por 8000 empleados que trabajan en más de 63 idiomas y cuenta con 2500 clientes alrededor del mundo, con una facturación de 4,300 millones de dólares".(28)

Su oficina en México, Panamericana Ogilvy & Mather (PO&M), es

(26) Idem
(27) Idem
(28) Idem

el cuarto grupo más grande con una facturación de 80,300 millones de pesos viejos(29), con una cartera de 21 clientes que manejan líneas de productos y servicios o se especializan en uno de ellos.

Aquí se notan varios factores en un primer acercamiento que percibe el cliente y el personal interno:

- exactitud en la facturación,
- nombre de la empresa, y
- reputación de la empresa.

Existe una fiabilidad y credibilidad, esenciales para la agencia publicitaria sobre dos públicos: el cliente, que necesita aumentar sus ventas de su bien o servicio producido, y por ello analiza la actividad de la agencia; y el personal interno, así cada miembro sabe cual es la trascendencia de la organización y como debe ser su papel organizacional, respaldado por el ciclo de relación de clientes.

B. CUENTAS DE CLIENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES

La cuenta de clientes de una agencia publicitaria da una imagen de organización de aptitudes especializadas en el manejo de la misma a nivel internacional o nacional, claro, es una regla común aplicada por toda agencia de este ramo, si se quiere convencer al cliente para la contratación del paquete de servicios de comunicación que cubra las necesidades y expectativas de éste para la proyección de su producto o servicio.

(29) Idem

A nivel mundial, la agencia publicitaria Ogilvy & Mather Worldwide maneja una cuenta de 19 clientes internacionales muy importantes, quienes tienen oficinas en diferentes países del mundo(30):

Cliente y/o anunciante	Países
American Express	40
Unilever	46
Ford	13
Shell	28
ATT	5
General Foods	28
Guinness	16
Seagram	23
Mattel	24
Philips	29
Kimberly Clark	18
Polaroid	36
Compaq	13
Beecham	22
Schering	5
Nutrasweet	17
Bat	21
Duracel	7
Nestlé	8

Los clientes y/o anunciantes con mayor actividad mercadotécnica son: American Express, Unilever, Shell, ATT, General Foods,

(30) 2a. Junta de Inducción PQ&M, 28 de marzo de 1990

Seagram, Mattel, Philips y Kimberly Clark; que conforman el 33% de la facturación mundial.(31)

En México la cuenta de clientes más importantes de Panamericana Ogilvy & Mather se fue configurando de la siguiente manera(32):

1972	Beecham
1974	American Express
1979	Pond.s
1980	Mattel
1981	Kimberly Clark
1983	Philips de México
	Shell
1984	General Foods
1986	Polaroid
	Sheraton
	Boeing
	Nutrasweet
	Tetramex
1987	Seagram
1988	Cummins
	Vitrocrista
1990	Pelletier París

La cuenta anterior de clientes y/o anunciantes en su mayoría se dedican a los siguientes giros o actividades principales(33):

SERVICIOS

- American Express (Divisiones: Establecimientos, Tarjetas,

(31) Idem

(32) Idem

(33) Directorio MPM de Agencias y Anunciantes, abril 1990, p. 33

Viajes, Cheques de Viajero).

- Avis (Renta de coches)
- General de Restaurantes (Vale Despensa y Ticket Restaurante)
- Sheraton (Hoteles)
- Sears Roebuck de México (Ventas departamentales)

INDUSTRIA

- Boeing (Aviones)
- Cummins (Motores)
- Tetramex (Empaques Tetrabrick)
- Shell de México (Insecticidas y lubricantes)

ELECTRONICA

- Philips Mexicana (Audio y Video)

FOTOGRAFIA

- Polaroid de México (Cámaras y películas)

RELOJERIA Y JOYERIA

- Pelletier París (Relojes y joyería de colección)
- Tiempo S.A. (Relojes Timex)

JUGUETES

- Aurimat-Mattel (Línea de juguetes)

BEBIDAS ALCOHOLICAS

- Seagram de México (Whisky Passport, Chivas Regal)

COSMETICOS

- Beecham de México (Mistral, Giovanna)
- Kimberly Clark (Toallas Femeninas: Activa, Kotex Fresh, Kotex

- Ultra, Ella, Novaera, Tampones Kotex)
- Productos de México (Vaseline, Q-Tips, Cutex, Crema C, Crema Angel Face, Matchabelli, Proderma, Crema A)

ALIMENTOS

- General Foods (Tang, Café Oro, Oro Centenario, Frisco)
- Nutrasweet (Substituto del azúcar, materia prima)

ARTICULOS DE VIDRIO

- Vitrocrisa (Kristaluxus, nuevos productos)

De este modo, la agencia muestra su trabajo profesional en varias cuentas de diversas ramas y sectores económicos, comprendiendo los requerimientos específicos del cliente.

C. FILOSOFIA EMPRESARIAL

Para entender la filosofía empresarial de PO&M, analicemos su organización interna de forma general, que se detallará más adelante; en el presente estudio es la departamental.

Hay dos Direcciones de Servicios al Cliente con sus áreas respectivas, una engloba al Departamento de Medios y la otra el de Investigación; mientras la Dirección de Creativo tiene su área y canaliza las funciones de los departamentos de Tráfico e Información y Difusión.

Hay una Dirección General de Respuesta Directa con su área de trabajo; Graficoncepto funciona como estudio; y la Dirección de Finanzas se encarga de aspectos financieros y de recursos humanos.

Las funciones del Departamento de Servicios al Cliente son: desarrollar la relación directa con el cliente, seguimiento de las campañas publicitarias y facturación de presupuestos de producción y medios.

El Departamento de Medios ejecuta la distribución y seguimiento del presupuesto publicitario, estudia y decide en que medios de comunicación va a aparecer la campaña, contrata los medios seleccionados e investigación de inversión publicitaria.

La concepción, diseño y realización de los mensajes (spots, material impreso, material de promoción) que constituyen la publicidad del producto o servicio; están bajo la dirección del Departamento Creativo.

El Departamento de Investigación, estudia las motivaciones, recursos expresivos, indicadores socioeconómicos, etc.

Actividades como el control de ejemplares de revistas y periódicos, la elaboración de carpetas con temas especializados, la confección de la valla y boletín informativos corren a cuenta del Departamento de Información y Difusión.

El Departamento de Tráfico da entrada y seguimiento de Ordenes de Trabajo (ODT) de proyectos publicitarios, cotizaciones de presupuestos de producción gráfica, de impresos y pedidos audiovisuales a través de un control de archivo.

El Area de Respuesta Directa desarrolla estudios sobre publicidad directa, elaboración de materiales postales, seguimiento de las campañas en este medio y facturación.

Con un panorama de trabajo y experiencia, así como una organización interna de funciones por área, Panamericana Ogilvy & Mather ofrece al cliente y/o anunciante una gama completa de servicios de comunicación, como recursos y prácticas de una gran red internacional(34):

- Publicidad General
- Marketing Direct (Respuesta directa)
- Marketing Promocional (Promoción de Ventas)
- Relaciones Públicas
- Investigación de Mercados.

Estos servicios son parte de su filosofía de trabajo conocida como "orquestación Ogilvy & Mather".

Se puede aplicar en este caso, el concepto de paquete de servicios, como el "conjunto de servicios diferentes, tangibles e intangibles que, en conjunto, forman el producto total,... se divide en dos categorías: el servicio principal... y los servicios...periféricos...o de facilitación".(35)

El concepto de producto se refiere a un objeto o acto que será desarrollado, producido, comercializado y consumido.

Como servicio principal de PO&M, es la publicidad general, son tareas de planeación, producción y compra de publicidad difundida a través de los medios de comunicación; en los servicios periféricos de facilitación (adicionales), están la respuesta directa o

(34) la. Junta de inducción PO&M, 13 de febrero de 1990

(35) Gronroos, Christian. Marketing y gestión de servicios, pp. 73-76

publicidad por correo; la promoción de ventas, actividades que complementan a la publicidad y la venta personal en los puntos de venta; las relaciones públicas, manejo de la buena imagen de la agencia y la del cliente; y la investigación de mercados, estudio y análisis sobre el comportamiento de un producto o servicio en un mercado determinado.

Estos servicios se desarrollan en tres áreas generales de trabajo dentro de la agencia(36):

PO&M	O&M Direct	Graficoncepto O&M
Publicidad	Mercadotecnia	Diseño
General	Directa	Gráfico

Otra parte de la filosofía de la agencia, es el proveer "la mejor creatividad", es hablar de una publicidad real, contemporánea y cíclica apoyada en diferentes técnicas de comunicación (impresas y audiovisuales) que persiguen las metas siguientes(37):

- "una estrategia original y definida
- una idea original e impactante en cualquier forma de comunicación".

Todo esto descansa en la "chispa", significa una buena idea (marca-producto) para crear y realizar una publicidad accesible al consumidor, principal meta del Departamento de Creativo.(38)

Los departamentos de Servicios al Cliente y de Medios prolongan

(36) Op. cit., 13 de febrero de 1990

(37) Idem

(38) Observación personal, 13 de febrero de 1990

la "chispa", apoyándose en "los más altos estándares de servicios profesionales y creativos: reclutamiento, entrenamiento y promoción".(39)

Estos estándares son aplicables a los diferentes equipos de trabajo que laboran dentro y fuera de la agencia, con la idea de formar personal especializado y calificado en el área creativa y de negocios.

El Departamento de Servicios al Cliente para su labor de contacto se basa en :

- un sistema probado internacionalmente, el "blue print", conjunto de estudios publicitarios y mercadotécnicos para cambiar la percepción del consumidor.(40)

El personal de este departamento debe tener un conocimiento general de las fases de la publicidad, mercadotecnia y prácticas comunes de negocios.

Para el Departamento de Medios, su labor consiste en seleccionar y evaluar los medios de comunicación, fijando si se apegan a los objetivos de comunicación de una campaña publicitaria, a través de:

- "como departamento de soluciones
- atención a los medios en forma creativa
- sentido común
- tener objetivos presentes".(41)

(39) 2a. Junta de inducción PO&M, 28 de marzo de 1990

(40) 1a. Junta de inducción PO&M, 13 de febrero de 1990

(41) Idem

El Departamento de Tráfico es otro elemento que prolonga la "chispa", ya que coordina y agiliza todas las actividades creativas y de negocios ligadas a la publicidad.(42)

Se ubica una estrategia de marketing interno por parte de la agencia hacia los equipos de trabajo, y se define como "el mercado interno, formado por empleados y directivos, se motiva mejor, con el fin de lograr el desarrollo de la mentalidad de servicio y actuaciones orientadas al cliente, recurriendo a un enfoque activo... en el que se auxilia internamente y de forma coordinada a una amplia gama de actividades..."(43)

Dos aspectos están presentes en el marketing interno:

- "gestión de actitudes: como el interés y valoración del trabajo, desarrollo y potenciación de habilidades de comunicación, y

- gestión de la comunicación; los directivos, el personal de contacto y el de apoyo (puede ser el mismo cliente o los proveedores y comercializadores) necesitan información para poder realizar sus tareas (rutinas laborales, características de los productos o servicios, promesas hechas a los clientes) y comunicar sus necesidades y puntos de vista para ofrecer los servicios creativos y de negocios a los clientes internos y externos".(44)

Estos dos aspectos se dan por una continuación de situaciones internas.

(42) Observación personal, 13 de febrero de 1990

(43) Gronroos, Christian. *Op. cit.*, p. 217

(44) *Ibíd.*, pp. 218 y 219

- comprensión de la misión de la organización: publicidad, mercadotecnia e investigación de bienes y servicios,
- dar una información continua y actualizada,
- hacer que los equipos de trabajo acepten nuevas formas para realizar sus tareas, y
- establecer compromisos conjuntos en el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios (lanzamiento).

Con los aspectos y situaciones ya enumerados, se pretende dar una visión integrada sobre como funciona la gama completa (paquete) de servicios de comunicación, e indicar la función de cada equipo de especialistas en una organización, en este caso, la agencia publicitaria Panamericana Ogilvy & Mather.

Para el cliente y/o anunciante significa información sobre:

- "Explicación del servicio en sí.
- Explicaciones de lo que constará el servicio.
- Ponderación entre el servicio y el costo.
- Asegurar al cliente y/o anunciante que cualquier problema se solucionará".(45)

La presentación de la imagen de una agencia de publicidad permite al personal interno y al cliente conocer y comprender los servicios básicos y servicios adicionales que se ofrecen, lo que implica un trabajo conjunto de apoyo mutuo, determinando la forma de organización, a través del establecimiento de áreas especializadas suficientes para manejar todo el trabajo que

(45) Ibidem, p. 44

encomiende el cliente, la descripción de tareas y la asignación del personal correspondiente en la resolución de problemas de manera profesional y la realización correcta de los servicios ofrecidos.

III. DEPARTAMENTOS QUE INTEGRAN A LA AGENCIA DE PUBLICIDAD PO&M

Por lo general toda agencia publicitaria se organiza internamente en áreas especializadas de trabajo, cada una con funciones muy precisas en un continuo trabajo en equipo.

La forma de organización de una agencia publicitaria está determinada por una serie de factores que son:

- "tamaño de la empresa,
- sus objetivos,
- el tipo de producto o servicio,
- la naturaleza y tamaño del mercado,
- la experiencia de los ejecutivos de la empresa,
- naturaleza del trabajo publicitario, y
- volumen de facturación". (46)

Así podemos enumerar las formas de organización más comunes que proporcionan los canales, por los cuales el trabajo publicitario se desarrolla sobre una base eficiente, sistemática y económica; que exige buenas relaciones entre el anunciante, la agencia de publicidad y los medios:

- agencia departamentalizada y/o concéntrica,
- agencia de grupos o de sistema de grupos,
- agencia con sistema descentralizado, y
- organización de las agencias pequeñas.

La primera forma de organización es el sistema departamental

(46) Dirksen, Charles J. y Arthur Kroeger. Principios y problemas de la publicidad, p. 567

definido como "un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un director tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas".(47)

Una agencia departamentalizada y/o concéntrica, consiste en reunir al personal en un mismo departamento, según su especialidad, donde el mismo es responsable de los trabajos publicitarios de los clientes o anunciantes ante su jefe de departamento, y éste a su vez lo es ante el director de campaña.(48)

Un ejemplo, el Departamento de Cuentas o Servicios al Cliente agrupa a personas con conocimientos de administración, publicidad, mercadotecnia y nociones de contabilidad para ejecutar su trabajo de contacto con el cliente para la formación de planes de una campaña publicitaria.

Al frente, se encuentra el Director de Cuenta, persona que debe tener una amplia experiencia para dirigir dos o más trabajos; además, de comunicarse con otros departamentos que le estén realizando material para su cliente o grupos de clientes, y con el director general de área, sobre las fases terminadas, en proceso y en proyecto del trabajo encomendado.

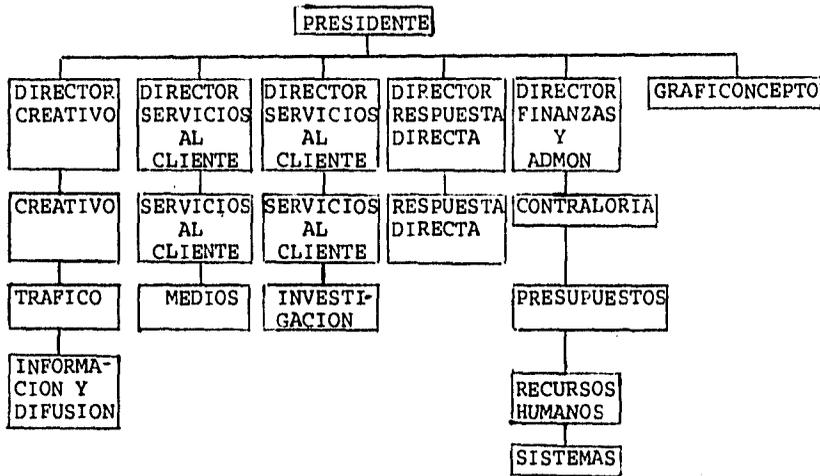
También es una idea de una departamentalización por funciones siguiendo "el principio de especialización laboral, se simplifica la capacitación y es un medio para ejercer un control

(47) Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración, pp. 186-187

(48) Dunn, Watson S. Publicidad, p. 134

estricto en la alta dirección". (49)

Se favorece la eficiencia en el uso del personal, de acuerdo con los servicios básicos y servicios adicionales de la agencia a todos los clientes o anunciantes, contando con la experiencia de los mejores especialistas, con reglas y procedimientos que abarquen aspectos de comunicación y enlace de actividades departamentales como punto de apoyo en labor, un ejemplo se ve en el organigrama de PO&M:



Fuente: Lic. Guadalupe Rodríguez Godo, Gerente de Recursos Humanos, 18 de julio de 1990

Otra forma de organización interna es el sistema de grupos, es aplicado cuando el número de anunciantes es muy amplio, o bien, estos anunciantes manejan una línea amplia de productos o servicios en campañas continuas.

(49) Koontz, Harold y Heinz Weihrich. *Op. cit.*, pp. 209-211

Este sistema se constituye por un grupo de personas que manejan los contactos, la planeación y el trabajo creativo para un cierto grupo de clientes o productos que le es asignado. (50)

Las actividades mencionadas están sujetas a revisión por el consejo de planeación de la agencia formado por el presidente general, el director de finanzas, el director creativo, el director de medios, el director o gerente de investigación de mercados y el jefe de producción. (51)

En el interior de una agencia publicitaria con este sistema de trabajo existen grupos con funciones de una agencia completa, el conocimiento especializado y la experiencia de creativos y gente de negocios se canalizan a las necesidades del cliente en los diversos mercados donde opera, un ejemplo es el de la agencia publicitaria McCann Erickson en México. (Ver organigrama no. 1)

Una forma más de organización, es la descentralizada, una innovación lograda en una organización administrativa central y varias corporaciones subsidiarias laborando como agencias pequeñas con el servicio de publicidad general para aquellos clientes que lo requieran, sin recurrir a las grandes agencias buscando un servicio preferencial; también se cuenta con otras subsidiarias para hacer trabajos especiales. (52)

Entre los trabajos mencionados están las relaciones públicas, mercadeo, trabajo creativo, producción, etc, pero exclusivamente

(50) Dirksen, Charles J. y Arthur Kroeger. *Op. cit.*, p. 57

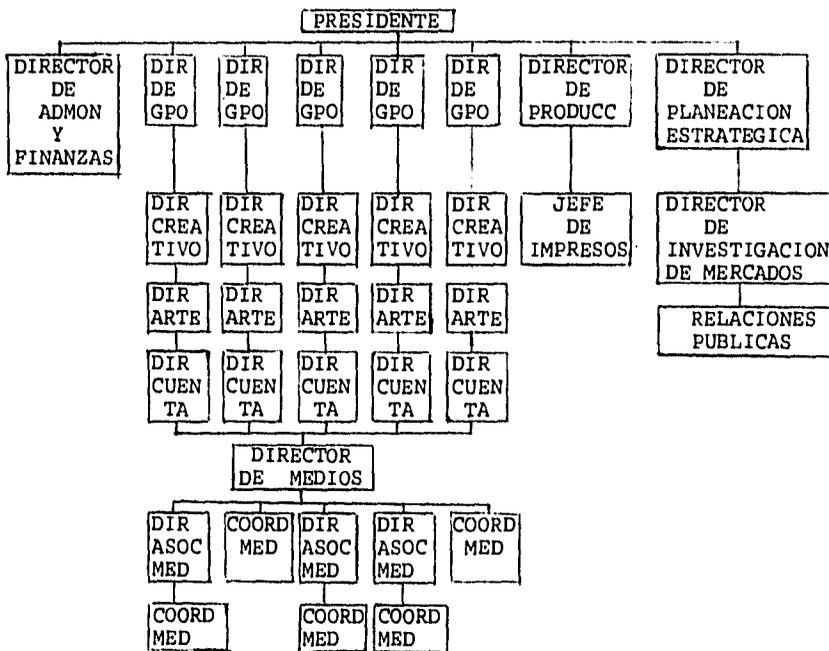
(51) *Idem*

(52) Dunn, Watson S. *Op. cit.*, p. 135

hay que especializarse en un solo trabajo, alcanzando resultados favorables con el cliente. (Ver organigramas núm 2, 3 y 4)

En las agencias publicitarias pequeñas las formas anteriores de organización no son funcionales, ya que tienen una cuenta reducida de clientes y el personal laborable oscila entre cinco y doce personas. Así las funciones de trabajo creativo, producción, contacto, tráfico, etc, las llevan a cabo todos los miembros, compartiendo una variedad de tareas(53), hay una rotación flexible de puestos. (Ver organigrama núm. 5)

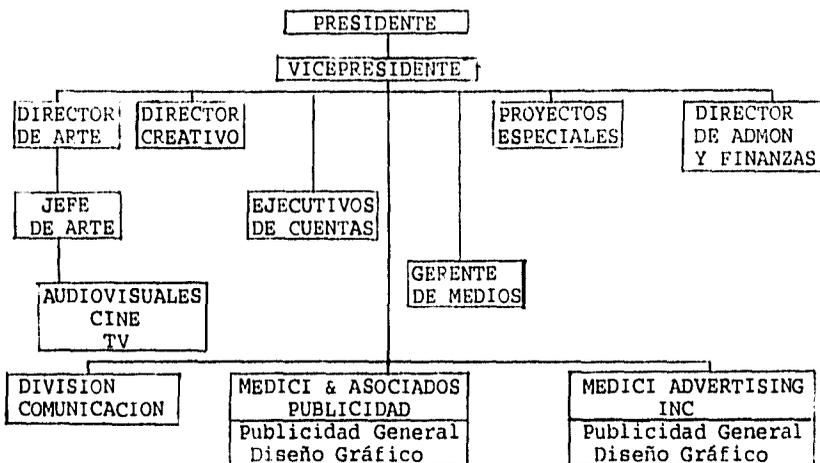
Organigrama núm. 1. McCann Erickson, agencia de sistema de grupo



Fuente: Directorio MPM de Agencias y Anunciantes, abril 1990, p.28

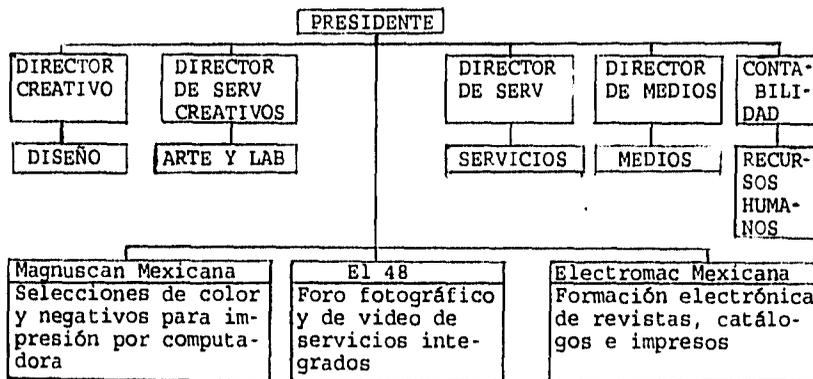
(53) Idem

Organigrama núm. 2. Medici Publicidad, agencia descentralizada



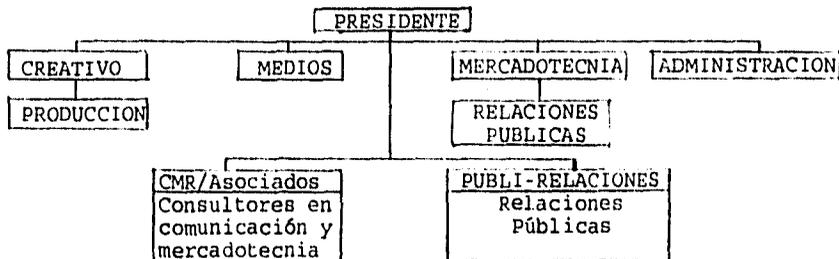
La división trabaja en la ciudad de México; las compañías filiales, una en Tijuana, B.C., y la otra en San Diego C.A.

Organigrama núm. 3. Gilardi/MW S.A. Publicidad, agencia descentralizada

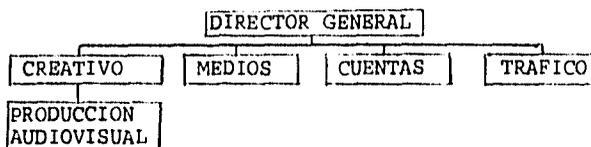


Fuente: Directorio MPM de Agencias y Anunciantes, abril 1990, pp. 28, 29 y 17.

Organigrama núm 4. Avance Publicidad, agencia descentralizada



Organigrama núm 5. Publicidad GQ, agencia pequeña



Fuente: Directorio MPM de Agencias y Anunciantes, abril 1990, pp. 9 y 18

Las posibles formas de organización que puede elegir toda agencia publicitaria para prestar sus servicios básicos y servicios adicionales(54), fijan un conjunto de procedimientos de acuerdo a una estructura organizacional adecuada si se manejan toda clase de negocios o un negocio en especial.

A continuación se da una descripción del sistema departamental, por el cual Panamericana Ogilvy & Mather realiza el diseño y desarrollo de su gama completa de servicios de comunicación (publicidad general, respuesta directa, promoción de ventas, relaciones públicas e investigación de mercado) para el cliente y/o anunciante, quien debe estar seguro de que le podrán manejar todo el trabajo publicitario y mercadotécnico del producto o

(54) Véase el Apartado C del Cap. II

servicio que venda.

A. DEPARTAMENTO DE TRAFICO

En PO&M existe el manejo de una amplia cartera de clientes de los más diversos giros, por consecuencia, se hacen muy complejos los puntos de planeación, creación y colocación de anuncios; el Departamento de Tráfico tiene la función de coordinar, seguir y agilizar estas actividades.

1. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

El trabajo en la agencia, y para Tráfico comienza cuando un cliente solicita un trabajo, necesita una Orden de Trabajo u ODT hecha por Servicios al Cliente, con una descripción del proyecto a realizar de manera suficiente, simple y completa; información básica para que el Departamento Creativo inicie su trabajo de visualización y redacción del proyecto sin demora y sin dudas. (55)

"A la ODT se deben adjuntar toda la información: medidas, muestras de piezas anteriores, fechas de salidas o publicación, tiempos y espacios que se han contratado, reportes sobre el producto, estrategias aprobadas, briefings, si se quiere una pieza a color o blanco y negro, etc, que pueda ayudar al desarrollo del proyecto". (56)

Tráfico al recepcionar el documento de apertura se le asigna un número de ODT para control de presupuestos y volumen de trabajo, que se usará desde el comienzo hasta el final del proyecto.

(55) Manual de políticas y procedimientos PO&M, p. 1
(56) Idem

Hecha la apertura de la ODT, Tráfico se reúne con Creatividad para determinar la fecha de entrega con base a la naturaleza del trabajo a desarrollar, una vez establecida la fecha de entrega, la ODT se distribuye a(57):

- Tráfico: Control
- Cuentas: Con la fecha de entrega
- Director Creativo: Para control del volumen de trabajo de su grupo
- El creativo asociado, el director de arte y el redactor respectivamente: Autorización de que puede trabajar en el proyecto
- Control de Costos: Seguimiento de facturación.

Ya asignada el número de ODT al proyecto, Tráfico tiene la responsabilidad de control, "asegurarse que el trabajo se haga a tiempo o informar a Cuentas de cualquier problema...para evitar complicaciones internas y externas".(58)

Al recopilar la información de los avances o retrasos de los proyectos, Tráfico se reúne con Creativo para ver la prioridad de los más inmediatos y los que no urgen, como resultado, es el reporte semanal, elaborado cada viernes, y conteniendo los siguientes datos(59):

- número de ODT,
- nombre del proyecto,
- responsable(s) en Cuentas,

(57) *Ibidem*, p. 3

(58) *Ibidem*, p. 4

(59) Observación personal, enero de 1990

- responsable(s) en Creativo, y
- fecha estimada de realización.

Lo anterior es la base del seguimiento de los presupuestos, primero Creativo entrega según el proyecto pedido: un texto, boceto, story board a Tráfico, quien recaba las aprobaciones internas, obtenidas, se le entrega a Cuentas el material que solicitó para su presentación con el cliente, puede haber aprobación inmediata o hacer observaciones para modificaciones.

En el caso de aprobación inmediata, Cuentas solicita a Tráfico hacer el presupuesto/estimado para su autorización por parte del cliente, si es positiva la respuesta, el presupuesto para TV, radio y producción gráfica es de carácter definitivo, y se elabora un original y tres copias para entregar a Tráfico.(60)

Si el cliente decide hacer modificaciones porque la idea original en el material solicitado no es suficiente; se prepara un memorándum para cambios; indicando el número de ODT correspondiente, nombre del proyecto y la información de las modificaciones sugeridas, para tener un control de los costos que ocasionan las modificaciones.(61)

Tráfico supervisa la producción gráfica e impresos, solicitado por Cuentas; debiendo especificar los tamaños, tipos de material, selección de publicaciones y fechas de aparición.(62)

El material para producción de televisión, radio y cine; es

(60) Ibidem, p. 5

(61) Idem

(62) Ibidem, p. 7

ordenado por medio de una ODT a Tráfico; las copias, cintas de radio, video-tapes y videocassettes a través de un pedido audiovisual(63), con el fin de registrar el presupuesto/estimado de trabajo (costos), contando con Producción.

Disponiendo del presupuesto efectivo para la realización del trabajo solicitado, se prepara una orden de compra, cuya función es adquirir los servicios de los proveedores y planear los gastos considerados en un trabajo con autorización de Tráfico y Control de Costos. A los proveedores se les fija un plazo para elaboración y entrega del material sea gráfico, impreso u audiovisual.(64)

Son importantes las autorizaciones y el cumplimiento de instrucciones del cliente, de Servicios al Cliente y Creativo, previa investigación de cotización de producción gráfica, impresa o audiovisual, contratación de servicios creativos, etc; Tráfico puede sugerir un proveedor autorizado en caso de que el cliente no llegue a un acuerdo con el equipo que tiene su cuenta y el que le elabora el trabajo creativo, luego se procede a cumplir el trabajo pedido.

Terminado un trabajo, Tráfico informará a Contabilidad por medio de Control de Costos de este hecho, para cerrar y facturar dicho trabajo.

Los documentos que se reciben son:

- ODT de apertura

(63) Ibidem, p. 8

(64) Idem

- Estimados de costos de trabajo aprobados por el cliente
- Ordenes de compra, contienen el costo dentro de la cantidad estimada
- Facturas del proveedor (costo real);

ésta última es registrada en un sobre auxiliar, se suman los totales de todos los costos acumulados para ordenar la factura al Departamento de Facturación, que proporciona copia del presupuesto/estimado con el número de factura al cliente; Control de Costos pasa la factura a Cobranzas para su envío al cliente. (65)

2. PERSONAL INTEGRANTE DE TRAFICO

El departamento de Tráfico está formado por una supervisora, tres ejecutivos, una asistente ejecutiva y un mensajero para realizar el control de costos y del desarrollo de los proyectos publicitarios solicitados por el cliente a la agencia. (66)

La supervisora se encarga de llevar el control y seguimiento de presupuestos estimados y reales (cuando son aprobados por el cliente) de diferentes ODT.s de trabajos: originales mecánicos para revistas, periódicos, folletos, catálogos y carteles; story boards y cuñas radiales para medios audiovisuales.

También maneja y selecciona a los proveedores para llevar a cabo los diferentes trabajos de producción (impresa, auditiva, visual, audiovisual, artículos promocionales); como se mencionaba anteriormente, Servicios al Cliente y Creativo pueden investigar

(65) *Ibidem*, pp. 12-15

(66) Entrevista Supervisora de Tráfico, María Eugenia de Llano, 31 de enero de 1990

los costos de trabajos a realizar con varios proveedores, a petición del cliente, y solicitarlo a Tráfico.

Otras actividades, son la foliación (numeración progresiva) de los archivos de presupuestos, biblia de tráfico o registro diario de actividades de los proyectos en proceso, de conferencias de acuerdo de trabajos definitivos y modificaciones probables de los mismos, y supervisión material de las fases de los trabajos en Servicios al Cliente y Creativo para checar avances, detalles, cotizaciones, evaluación y organización.

Los ejecutivos tienen el control y seguimiento de las ODT.s referentes a materiales distintos de proyectos publicitarios correspondientes a varios clientes y, proceden a la actualización de archivos activos de bocetos y originales mecánicos.

Son el personal encargado de entregar los trabajos a otros departamentos (Correo Directo, Cuentas, Creativo), lleva o recoge trabajos hechos fuera de la agencia, investigan costos de servicios con varios proveedores a solicitud de la supervisora, participan en las juntas semanales para informar sobre la política de Tráfico para el control y seguimiento de los proyectos publicitarios efectivos.

Hay un ejecutivo para Correo Directo, el segundo para impresos, y el tercero para audiovisuales-producción; logrando una mejor fluidez del trabajo de área.

Tanto la supervisora como los ejecutivos llevan un reporte semanal de las actividades realizadas con relación a los

proyectos asignados, y programar los pendientes, considerando volumen de trabajo y capacidad real del personal de los departamentos ya citados para cubrirlos.

La asistente ejecutiva ordena los archivos, mecanografía presupuestos, reportes semanales de trabajo, contacto con proveedores, distribuye y revisa los trabajos y ODTS, previo chequeo con la supervisora.

El mensajero lleva y trae paquetes, documentos (estimados, selección cromática, facturas, escritos) y materiales terminados cuando son urgentes, y los ejecutivos estén ocupados en otras labores; redacta su reporte de labores semanal, informando a la Supervisora o los Ejecutivos del movimiento de documentos y materiales a nivel externo e interno de la agencia, es el encargado de recuperar material del archivo muerto solicitado por el cliente, a través de Cuentas para revisión de conceptos, textos e imágenes publicitarios para nuevos proyectos.

Las funciones de coordinación y supervisión de presupuestos autorizados, así como su elaboración de los mismos por Tráfico, facilitan las actividades en Cuentas y Creativo, más adelante hablaremos de ellas, permiten a otro departamento labores de comercialización e investigación ligados a la estructura y evolución de los medios de comunicación, implementando una plataforma racional de evaluación-selección de los mismos, con el objetivo de una mejor difusión de los anuncios del producto o servicio que maneja el cliente: Medios.

B. DEPARTAMENTO DE MEDIOS

Los objetivos y/o actividades que tiene esta área especializada en el seguimiento y desarrollo de una campaña publicitaria, para PO&M son(67):

- decidir y evaluar qué medios serán más eficientes en la difusión de una campaña publicitaria,
- compra de tiempo (TV o radio) o espacio (medios impresos),
- mantenimiento y control de los horarios, fechas de publicación en los medios, excepcionalmente, una extensión de los mismos,
- análisis de inversión publicitaria y periodicidad de transmisión y publicación de los anuncios de los clientes de PO&M y los de la competencia, y
- entrega de copias del original, selecciones cromáticas, cintas, video-tapes y videocassettes a los representantes de los medios.

El trabajo de contratación de espacios y tiempos en medios, así como, el de investigación de datos básicos (inversiones) y tablas gerenciales (especificación de una campaña publicitaria y puntos de difusión) se realizan en dos secciones básicas:

- Area Ejecutiva
- Area de Competencia.

Para el personal que integran estas dos áreas, su actividad

(67) Entrevista Coordinador de Medios, Sr. José Carlos Negrete, 11 de abril de 1990

comienza con ODT de apertura, generada por Servicios al Cliente que contiene la información medular para la formulación de la Estrategia y el Plan de Medios(68):

- Estrategia Creativa.
- Información del producto de nuevo lanzamiento.
- Objetivos comerciales.
- Formas de distribución.
- Revisión del planteamiento y resultados de campañas anteriores.
- Información sobre la competencia.

Toda la documentación recopilada desemboca en una guía clara de trabajo para la configuración del Plan de Medios, y es un documento de consenso entre el cliente y la agencia para un análisis y calificación racionales de los medios tentativos a usar en la ejecución de una campaña publicitaria.

La Estrategia de Medios contiene las siguientes directrices:

- Objetivo general de la inversión autorizada para medios, tomando en cuenta la importancia de la zona económica y la infraestructura existente de medios impresos y audiovisuales.
- Perfil del público objetivo: edad, sexo, nivel de instrucción, clase socioeconómica, transporte, hábitos de lectura o audiencia; después se escoge al público real que se quiere llegar a partir de una característica ya bien estudiada.
- Evaluación de medios, con base a sus características mercadológicas, locales, regionales y nacionales.

(68) Idem

- Calendarización tentativa para transmisiones/publicaciones, es la plataforma de la selección y combinación de medios o concentraciones estacionales de los mismos.

- Disponibilidad real de presupuesto.

- Comportamiento y evolución geográficas del producto; plazas principales de venta y expansión de stocks (existencias).

El director, coordinadores, supervisores del área ejecutiva y el equipo de competencia trabajan en aspectos de:

- ubicación de horarios de transmisión de anuncios de los clientes de la agencia o los de la competencia; así como en qué diarios o revistas salen publicados los anuncios con mayor frecuencia,

- revisión de las revistas, periódicos, programas de TV y radio; analizando el contenido de los mismos y, definir que tipo de producto encaja para su difusión publicitaria; los mismos medios proporcionan este material,

- informar a los ejecutivos, supervisores y director que administran la cuenta del cliente cual es la dinámica de las campañas de alcance o frecuencia del cliente vs. competencia; si es un nuevo producto o una marca establecida, para conservar un presupuesto inicial y ampliarlo cuando se detectan nuevos competidores,

- la empresa A.C. Nielsen envía sus índices de inversión publicitaria y verificación de comerciales, encuestas de hábitos y actitudes a nivel nacional, servicio de recolección de

muestras; de este modo hay una información suficiente y actualizada para una mejor interpretación de los aspectos anteriores. (69)

1. AREA EJECUTIVA DE MEDIOS

Es el lugar donde se estructura el Plan de Medios, conjunto de medios sugeridos por la agencia al cliente; ya determinada la forma de utilizarse los espacios y tiempos destinados a los anuncios, cubriendo las necesidades del cliente, que comprende (70):

- Introducción sobre los objetivos de la campaña en medios impresos y audiovisuales (promociones, ventajas del producto, nuevos usos, uso normal, ventajas del servicio, conocimiento del nuevo producto).
- Selección definitiva de plazas para TV, periódicos, revistas y radio.
- Elaboración de pautas para TV, ubicando canales y programas para colocar el anuncio único, si es el caso, versiones sobre el producto del cliente.
- Elaboración de pautas para periódicos, considerando los más importantes de la ciudad de México y en provincia, así se ponen el número de inserciones acordadas con el cliente.
- Elaboración de pautas para revistas, las de mayor tiraje o las

(69) Observación personal, marzo-abril 1990

(70) Entrevista Coordinador de Medios, Sr. José Carlos Negrete, 12 de abril de 1990

que tienen mayor difusión en grupos especializados de lectores.

- Distribución del presupuesto definitivo para TV, radio, prensa y revistas por períodos de transmisión y publicación para ser aprobados por parte de la agencia: el director, el coordinador, el supervisor de medios y el director de la cuenta, y finalmente por el cliente.

- Los originales deben adecuarse a las dimensiones de los periódicos o revistas seleccionados; también las cintas, videotapes y videocassettes a los formatos de uso común en radio y televisión.

Dependiendo de la dinámica de las campañas de competidores de productos y servicios, según el caso, idénticos o similares, el Plan de Medios puede ser modificado por replanteamiento de la publicidad a criterio del cliente, mayor asignación del presupuesto hacia un medio de comunicación y nuevas opciones de medios.

Otro medio de comunicación interdepartamental, es el memorándum, requerido en situaciones como la extensión de medios que solicitan los ejecutivos de medios con las empresas cuando un proyecto requiere más tiempo en su desarrollo, cancelación de contratos de medios por reorientación hacia una nueva opción de difusión publicitaria y concentración estacional, si la competencia prefiere adoptar esta estrategia.

Si no se presentan las situaciones ya planteadas antes, se aprueba el Plan de Medios, y claro, el presupuesto de trabajo,

Medios envía el original, la selección cromática, la cinta, video-tape o cassette a los medios de comunicación; como última tarea.

Medios enviará los presupuestos y facturas a Contabilidad para su pago a los medios de comunicación.

2. AREA DE COMPETENCIA

Toda la información que se procesa en esta área, permite al personal del área ejecutiva elaborar la Estrategia y el Plan de Medios de manera efectiva y real. Al ejecutarse el Plan de Medios, el supervisor y el asistente realizan las tareas de(71):

- Monitoreo en estaciones de radio, para recopilación de anuncios de clientes y competencia (cruceiros, vinos, líneas aéreas, agencias de viajes).

- Monitoreo en periódicos y revistas en la detección de muestras de clientes y competencia, con el objeto de archivar los anuncios en el catálogo anual para usos posteriores, y enviar estos anuncios al director de la cuenta del cliente, quien los analiza junto con el supervisor y el ejecutivo para informar al cliente y determinar nuevas estrategias de comunicación.

- Recepción de pautas de transmisiones semanales en TV, por categoría de productos/servicios; conociendo la inversión realizada, la frecuencia de aparición de versiones en break (corte de estación) o carrier (dentro del programa) y el alcance,

(71) Entrevista Supervisor del Area de Competencia, Sr. Jose Luis Romero, 13 de abril de 1990

si es producto/servicio nuevo (evento especial).

- Elaboración de reportes mensuales clientes/competencia, aquí se incluye monto de inversiones por medio, número de inserciones o spots y GRPs (hogares/personas) de compañía y producto/servicio, anexando comentarios y sugerencias, con la finalidad que el equipo de cuenta, en particular, el director pueda explicar la información al cliente, aunque puede solicitar el acompañamiento del supervisor de competencia con el punto ya descrito.

- Solicitar el control de índices de inversión publicitaria Nielsen, que se dividen en datos básicos por medio, con un análisis de inversión por compañía y productos/servicios; y tablas gerenciales, se ubica la compañía/campaña/producto en medios del Valle de México y provincia, en la programación, inserciones con sus frecuencias y alcances (hoteles).

- Recibir el reporte anual de inversión publicitaria en medios Nielsen, contiene la misma información nombrada arriba.

Con estas actividades anteriores y el material de trabajo se elaboran estudios mercadotécnicos en medios de comunicación, para participar en nuevos productos/servicios, análisis del desarrollo del mismo, fortalecer o complementar el Plan de Medios, y apoyar investigaciones de filiales de Ogilvy & Mather Worldwide sobre la dinámica de un mercado determinado (cigarros).

Las actividades y documentos se canalizan con una ODT correspondiente a una campaña publicitaria en curso y formar un archivo, reuniendo todas las muestras impresas o audiovisuales,

reportes, análisis, etc.

Otra área de trabajo, es el Archivo de Tarifas/Programación de Medios, lugar que tiene al día la documentación correspondiente a(72):

- tarifas de estaciones de radiodifusoras,
- tarifas de estaciones de televisoras,
- tarifas/programación que proporcionan algunas empresas en estos ramos,
- tarifas de periódicos y revistas de la ciudad de México,
- tarifas de periódicos y revistas de provincia.

A veces se incluye una investigación de audiencia o circulación del medio de comunicación de que se trate, recibida por el ejecutivo de medios y la envía al área de archivo ya citado, éste entrega la información a Competencia, donde se saca una copia para usos de investigación y, finalmente la recibe el director de Medios como apoyo referencial en la configuración de la Estrategia y el Plan de Medios.

Toda la información es ordenada y clasificada en carpetas con identificación del medio de comunicación específico, para una consulta de manera ágil.

Con una información actualizada en tarifas de medios, el personal del área ejecutiva desempeña las contrataciones y negociaciones de espacios y tiempos con los representantes de los medios.

(72) Entrevista Contralor de Tarifas/Programación, Sr. Guillermo Ley, 16 de abril de 1990

3. PERSONAL INTEGRANTE DE MEDIOS

El personal que integra el Area Ejecutiva de Medios en PO&M son el director, dos coordinadores, dos supervisoras, cuatro ejecutivos, tres secretarias y un mensajero. (73)

El Director de Medios supervisa las actividades del personal ejecutivo y el de competencia; relacionadas con la elaboración y establecimiento de nuevas Estrategias y Planes de Medios, implementación de políticas de contratos de medios, elaboración de presupuestos y estudios de mercado así como la recopilación de muestras respectivamente.

Entre otras tareas, el Director de Medios asiste a juntas con el cliente en la presentación e inicio de campañas publicitarias, se reúne con el supervisor y el ejecutivo de cuenta indicando modificaciones en periódicos, revistas o medios audiovisuales e informa a Contabilidad del envío de presupuestos de medios al cliente y de realizar la facturación de los mismos para presentarlos en la junta de facturación mensual, cotejándolos con los que tienen el equipo de cuenta del cliente.

Los Coordinadores de Medios, como elementos importantes en este departamento, llevan un seguimiento de la política de contratación de medios y convenios establecidos en la materia, siguen un control del universo de publicaciones existentes para seleccionar aquellas más importantes o nuevas en la colocación y/o inserción de anuncios de los clientes de la agencia,

(73) Entrevista Coordinador de Medios, Sr. José Carlos Negrete, 12 de abril de 1990

recopilan la programación semanal de televisión y radio facilitada por TELEVISA, junto con los supervisores y ejecutivos se fijan el número de contratos de medios para poner los anuncios de los clientes, dependiendo horario y tipo de programa.

Otras actividades, son participar en la configuración de la Estrategia y Plan de Medios, asistir a presentaciones con el cliente con apoyo de información y estudios de plazas, instalación de promociones en autoservicios y pequeños comercios con muestras del productos y elaboración de presupuestos de medios basándose en información de Servicios al Cliente.

Los Supervisoras de Medios, monitorean los principales programas de radio y televisión, determinando horarios de transmisión para la difusión del producto, revisan revistas y periódicos buscando los lugares convenientes de inserciones de anuncios, realizan estudios de inversión publicitaria de la campaña del cliente y asisten a juntas con el cliente y el equipo de cuenta en presentaciones y evaluaciones de la campaña publicitaria y aplican la política de contratación de medios.

Los Ejecutivos de Medios, realizan la contratación de medios con los representantes, a veces, van acompañados con el supervisor de ventas del medio; entregan el material para publicación o transmisión, recibe las pautas correspondientes y asiste a presentaciones e inicios de campañas con los miembros de Medios.

Las secretarias son las encargadas de mecanografiar presupuestos, memorándums, planes, contratos; envío y

recuperación del material y órdenes coordinando al mensajero, archivar información interna y externa del departamento, concertación y recordatorio de citas.

El mensajero, cumple las actividades de llevar y traer materiales, contratos a medios impresos y audiovisuales, correspondencia externa y estar pendiente cuando llega material ligado con Medios.

El personal integrante del Area de Competencia, como se mencionó anteriormente, se encuentran el supervisor y el asistente. (74)

El Supervisor de Competencia lleva el control y cumplimiento de las actividades de costeo, actualización, monitoreo, estudios de inversión, análisis de competencia, visitas a medios de comunicación, etc; también se dedica una o varias de estas actividades cuando hay mucho trabajo.

El Asistente de Competencia realiza las actividades citadas, contacta con los diferentes departamentos que necesitan información básica, solicitada por el cliente o el grupo que trabaja la cuenta y los creativos. También elabora un archivo de artículos de temas relacionados con el producto/servicio del cliente, con la finalidad de apoyar el punto de la campaña publicitaria (la estructura del slogan).

El Contralor del Area de Archivo de Tarifas/Programación de Medios, organiza, clasifica y elabora carpetas con la información

(74) Entrevista Asistente de Competencia, Lic. Enrique Ríos, 17 de abril de 1990

de los diferentes medios de comunicación con el objetivo de tener al día las tarifas y variaciones de programación o de circulación de los mismos como apoyo en las actividades de Medios.

De esta forma, las investigaciones continuas y recomendaciones sobre medios de comunicación, como su contratación llevadas por el personal de las áreas Ejecutiva y Competencia de Medios, dan bases sólidas a una parte del trabajo de Servicios al Cliente, en cuanto a la disponibilidad de contar con los tamaños de los medios impresos, formatos de video y audio, sus tarifas según la frecuencia de publicación o transmisión; así puede ordenar el trabajo solicitado por el cliente.

Servicios al Cliente, puede mostrar un panorama de la evolución de los medios de comunicación y cambios en la composición de la audiencia o lectores, motivando una mejor planeación y ejecución de una campaña publicitaria.

C. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL CLIENTE

Esta área de PO&M actúa como enlace entre los departamentos de Medios y Creativo con el cliente, los equipos de cuenta deben estar capacitados para entender las estrategias de demanda básica, estrategias creativas, planes de medios, investigaciones de medios, etc; en la planeación y ejecución de una campaña publicitaria.

1. FUNCIONES COMERCIALES

La junta de planeación es el proceso en que participan el cliente, quien muestra sus necesidades mercadotécnicas e

información base del producto, y el equipo de cuenta (director, supervisor y ejecutivo) que evalúa estos aspectos para elaborar la ODT de apertura, cubriendo el aspecto de producción y líneas introductorias para la Estrategia Creativa; una ODT a Medios, área que revisará el contexto y dinámica de los medios en la selección de los más eficaces en la difusión de anuncios del cliente; y una ODT a Investigación, en la estructura de un estudio determinado para tal fin.

Con los documentos respectivos de apertura, son anexados los documentos y materiales gráficos y audiovisuales en la agilización de la planeación y ejecución del proyecto publicitario; Tráfico canaliza la ODT correspondiente a Creativo; las dos ODTs restantes directamente a Medios e Investigación.

Las funciones desempeñadas por Servicios al Cliente son las siguientes(75):

- recibir y llevar un control de estimados de producción gráfica o impresa de una campaña publicitaria, así como sus modificaciones, en ambos casos, con la autorización del cliente; y materiales de presentación de productos o servicios,
- control y presentación de presupuestos de casas de producción audiovisual, visual, auditiva, etc, en la elaboración de comerciales considerando la ODT respectiva y la autorización del cliente,
- proporcionar los tamaños estándar y tabloide de periódicos,

(75) Entrevista Supervisor de Cuentas, Lic. Arturo Ampudia, 31 de mayo de 1990

los tamaños estándar e irregular de revistas para inserciones de anuncios de diferentes medidas, con aprobación del cliente, así también la contratación de espacios y tiempos en los medios del Distrito Federal y provincia; verificar inserciones efectivas y pautas de transmisión, revisión de la Estrategia y Plan de Medios,

- seguimiento e interpretación de los reportes mensuales de inversiones y frecuencias de los spots y anuncios en medios audiovisuales e impresos del cliente/competencia; envío de muestras de la competencia en medios impresos y foto-spots de anuncios televisivos, con el objeto de analizar con el cliente la dinámica de la inversión y bases de los anuncios en la búsqueda de variantes de presupuestación y de difusión de la campaña publicitaria,

- checar los trabajos terminados de bocetos para ilustraciones, exhibidores, organizadores de ventas, folletos, muestras; originales mecánicos de anuncios impresos; storyboards de comerciales de radio y TV, con el objeto de mostrarlo con el equipo creativo que elabora los trabajos de la cuenta, ante el cliente, si éste lo aprueba o hace modificaciones, y

- registro de pagos del cliente, con factura y presupuesto de los servicios citados, que permiten realizar la facturación mensual e informar al Departamento de Facturación, para comprobar el pago real por el cliente.

El Departamento de Investigación de PO&M como apoyo en la labor de Servicios al Cliente y Creativo diseña y desarrolla diferentes estudios, según la información dada por estos departamentos, y

son:

- investigaciones motivacionales, a través de observaciones, empleo de entrevistas y cuestionarios; para conocer la razón del por qué compran o piensan comprar los consumidores el producto o servicio,
- análisis semiológico, para identificar los atractivos y temas de los textos e imágenes que manejan la competencia y el cliente,
- obtener información general de los factores que influyen en el mercado del producto o servicio que se trate: Estabilidad Política, Cultura, Economía, Tecnología, Aspectos Legales, Ecología, Demografía, etc; esta información es enfocada también a las actitudes de las personas con relación a los factores ya enumerados, y
- diseño-realización de Laboratorios de Productos/Servicios, con la idea de medir el impacto, demostración, identificación y reacción de los consumidores con el producto o servicio de lanzamiento; en una o varias sesiones.

Como se observa el Departamento de Servicios al Cliente ejecuta una canalización y conexión de los diferentes trabajos departamentales, como servicio completo de comunicación para el cliente, que significa la estancia o expansión de su cuenta en la agencia.

2. PERSONAL INTEGRANTE DE SERVICIOS AL CLIENTE

El Departamento de Servicios al Cliente se compone de dos directores generales, cinco directores de cuenta, nueve supervisores de cuenta y seis ejecutivos de cuenta; en la planeación, desarrollo, control y evaluación de la campaña

publicitaria.

Los Directores Generales coordinan y supervisan las labores mercadotécnicas y publicitarias de sus equipos de cuenta, llevan a cabo reuniones con los mismos en el establecimiento de formas para hacer las tareas, seguimiento de presupuestos para la junta mensual de facturación y contacto con otros departamentos relacionados con el trabajo publicitario en proceso.

Los equipos de cuenta están integrados por tres personas o más, con base a la importancia de la cuenta que se administre.

Los Directores de Cuenta representan la posición de la agencia ante el cliente, y dentro de la agencia los intereses del cliente. Estos programan una agenda de trabajo con la lista de proyectos en proceso y de entrada en Creativo y Medios con el objeto de cubrirlos hasta su finalización, indicar pautas generales en la planeación de una campaña publicitaria junto con el cliente, verificar la obtención de permisos de la Secretaría de Salubridad y Asistencia, como los de Gobernación, seguimiento de la estrategia creativa y análisis del plan de medios de un producto o servicio de lanzamiento, estar presente con el supervisor y el ejecutivo en las juntas de status para tratar cuestiones de facturación y presupuesto de campañas publicitarias o modificaciones de las mismas, y asistir a grabaciones, filmaciones y tomas fotográficas con el cliente checando los detalles de producción acordados en la estrategia y material creativo. (76)

(76) Entrevista Ejecutivo de Cuenta, Lic. Guillermo Flores, 10. de junio de 1990

Los Supervisores de Cuenta dan seguimiento a las ODTs de los proyectos publicitarios para su terminación o modificaciones de los mismos, participar en las juntas de status para respaldar el trabajo con información de apoyo (Medios, Creativo, Investigación), revisar presupuestos y asistir a las tomas fotográficas, grabaciones y filmaciones. (77)

Los Ejecutivos de Cuenta se encargan de la ejecución de los trabajos pendientes, seguimiento de presupuestos de impresos y producción gráfica, los de pedidos audiovisuales y producción aprobados o cancelados, elabora los status reports, redactan la ODT de apertura con la supervisión del Director de Cuenta y asisten a tomas fotográficas, grabaciones y filmaciones. (78)

El equipo de cuenta envía ejemplares de periódicos y revistas con las muestras de competencia, reel de video de anuncios de clientes/competencia para un análisis comparativo con el cliente, en la definición de nuevos conceptos de campañas publicitarias.

El Departamento de Investigación está conformado por una directora y dos investigadoras, con conocimientos de sociología, comunicación y economía; usados en la planeación, control y ejecución de proyectos de investigación para uso interno y externo de la agencia. (Observación personal, junio-julio 1990)

La actividad de negocios de Servicios al Cliente es el punto de partida de las funciones del Departamento Creativo, que plantea y ejecuta la visualización y redacción del proyecto, así como una

(77) Idem

(78) Idem

una selección y contratación de servicios de producción auditiva, visual, audiovisual, escenografía y artículos promocionales.

D. DEPARTAMENTO CREATIVO

Esta área en PO&M es muy versátil, puede desarrollar proyectos enfocados a la publicidad general y los que van a servicios adicionales, comúnmente, promoción de ventas y/o publicidad en los puntos de venta.

Los proyectos para publicidad directa de correo se canalizan a Respuesta Directa; integrada por equipos de cuenta y personal creativo especializados en el diseño y elaboración de material postal; unos analizan las listas de clientes, y otros configuran sobres, plegables, folletos, catálogos y folder-carpetas.

1. FUNCIONES TECNICO-ARTISTICAS

Las principales funciones que desempeña Creativo son(79):

- Confección de la Estrategia Creativa.
- Planeación y preparación del texto.
- Diseño de los elementos visuales del boceto para el anuncio.
- Preparación del trabajo de arte adecuado: impresos, radio, TV o artículos promocionales; la producción final se compra a compañías especializadas.
- Excepcionalmente, elaboración de presupuestos.
- Idear material de mantenimiento de productos o servicios ya

(79) Entrevista Directora Creativa Asociada, Jacqueline Trainor, 16 de julio de 1990

reconocidos.

Estas funciones comienzan con una ODT, recibida por el Director Creativo a través de Tráfico(80), que las distribuye al equipo de trabajo para la asignación del proyecto.

La información necesaria proviene del equipo que maneja la cuenta del cliente, o del mismo, y del Departamento de Investigación.

El Departamento de Creativo se divide en tres áreas formales de trabajo:

- Area Creativa, que absorbe labores de redacción y arte,
- Producción, se encarga de la producción auditiva, visual y audiovisual, y,
- Dirección de Impresos.

Todo el material para impresos y diseño gráfico pasa por Graficoncepto, ya que cuenta con especialistas en la materia.

Dentro de las funciones propias de la Area creativa, está la confección de la Estrategia Creativa, eje motivacional y expresivo de la campaña publicitaria, conjugando necesidades mercadotécnicas del cliente con el planteamiento de las del consumidor (primarias y selectivas).

La Estrategia Creativa se compone de las siguientes partes(81):

- Nombre y categoría del producto o servicio; si es unitario,

(80) La ODT es hecha por el equipo de cuenta del cliente.

(81) Entrevista Directora Creativa Asociada, Jacqueline Trainor, 16 de julio de 1990

compuesto (elementos accesorios), contemplando una descripción detallada y completa.

- Objetivo de comunicación, indicar las características o propiedades del producto o servicio.

- Promesa básica, es el beneficio al consumidor, el satisfactor de una gran necesidad del consumidor, exhortándolo para que compre el producto o adquiera el servicio.

- Razonamiento de apoyo, se incluyen las características funcionales o perceptibles del producto o servicio, hay que conocer las experiencias y creencias del consumidor.

- Público objetivo, ubicar al grupo específico de personas al que se proyectarán los mensajes, mediante un registro de subgrupos concernientes al aspecto que se está midiendo: edad, sexo, ocupación, nivel escolar, nivel socioeconómico, estilo de vida, hábitos de audiencia o lectura.

- Observaciones, facilitan la localización de modificaciones en el producto o servicio, y cambios en el consumo y uso de los mismos.

- Estrategia, según los soportes y variantes de la imagen, así como el enfoque del texto con referencia al tipo de producto o servicio.

- Material, se desarrolla de acuerdo con lo que plantee el cliente en la junta de planeación publicitaria, y se confirma en la junta de producción, donde se aprueba el presupuesto de

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

trabajo y se elige al proveedor del servicio, antes de dar el visto bueno al boceto y el texto.

Con una información estructurada en este instrumento, es logrado por una comunicación constante con el equipo que tiene a su cargo la cuenta del cliente, puede ser el director, el supervisor o el ejecutivo, o todos juntos, para una mejor evaluación del documento a presentar ante el cliente. (82)

Recordemos que el cliente tiene la última palabra antes de la aprobación de la Estrategia Creativa, puede indicar algunas reformas en el contenido o el material a elaborar, si no se presenta la situación, es aprobada de manera inmediata; si hay reformas, se comunicará por un memorándum para replantear la agenda de trabajo.

Cuando se trata de productos o servicios ya reconocidos, es decir, tienen su Estrategia Creativa definida, el cliente, el equipo de cuenta y el grupo creativo que trabajan el producto o servicio, hacen una revisión de conceptos creativos y del material de difusión.

Realizada la evaluación, en cualquiera de los dos casos, la tarea siguiente es el proceso ejecucional; el texto y la imagen del anuncio y/o mensaje publicitario, por los redactores y directores de arte, elaboran bocetos, storyboards, diseños para presentarlos al cliente que dará su aprobación antes de su producción final.

(82) Observación personal, junio 1990

La Dirección de Impresos se encarga de revisar el texto en sus partes (encabezamiento, cuerpo del texto, identidad de la empresa, dirección y teléfonos), y el arte, si son ilustraciones, fotografías o diseños gráficos.

Lo anterior dependerá del tipo de producto o servicio, para seleccionar tipografía, si es blanco y negro o color la ilustración, fotografía o diseño y las medidas del material a ejecutar.

En esta última fase, Graficoncepto (formada por un jefe de estudio y su equipo de dibujantes, tipógrafos, diseñadores y fotógrafos) elabora todo el material de impresos-diseño gráfico que le envía Creativo. (83)

Graficoncepto prepara esquemas del material antes de confeccionar el original mecánico de un anuncio impreso o artículos promocionales que serán presentados al cliente para su aprobación.

En materia visual y audiovisual el Departamento de Producción inicia su actividad con una ODT, la cual Tráfico da seguimiento, para la producción de comerciales de TV, radio y artículos promocionales.

Creativo da toda la información sobre el trabajo a realizar, Producción tramita el Pedido Audiovisual y se empieza una selección de proveedores de servicios en la materia.

Por lo general se presentan tres etapas de realización del

(83) Idem

trabajo, según su naturaleza(84):

a) Preproducción

- Entrevistas con los proveedores, para conocer los servicios que tienen y sus tarifas.
- Elaboración de presupuestos tentativos, Servicios al Cliente (equipo de cuenta) escogerá tres, los más accesibles, y se los llevará al cliente para aprobar un presupuesto.
- Coordinación de juntas de contacto con los proveedores y Creativo para establecer los detalles de producción, previo intercambio de opiniones y fijar el día de producción, aprobada por el cliente.
- Supervisión de proveedores en el desarrollo del casting y materiales necesarios en la producción de comerciales de TV y radio, jingles y fotos.

b) Producción

Aquí asisten el cliente y miembros de la agencia para verificar los detalles de producción:

- Producción directa de radio (ritmo, entonación, voces y música).
- Tomas fotográficas (casting, encuadre, iluminación, vestuario, maquillaje, escenografía o locación).
- Producción de televisión (casting, mobiliario, ornamentos, vestuarios, escenografías o locaciones).

c) Post-producción

La agencia supervisa la edición del material hasta la entrega

(84) Entrevista Asistente de Producción, Mónica Lombardo, 29 de junio de 1990

del mismo por la casa productora:

- Original de TV, radio y fotografías (anuncio)
- Transfer y copiado para radio y TV, con la finalidad de distribución a los medios de comunicación.
- Edición de copias fotográficas.

Antes de mandar hacer las copias, el material (fotos, cinta, cassette, video-tape) es presentado al cliente, si no hay observaciones, se aprueba; Producción ordena las copias, el equipo de cuenta en Servicios al Cliente entrega las copias al Departamento de Medios para su distribución a los medios de comunicación.

Producción organiza sus archivos de estas actividades ya descritas.

2. PERSONAL INTEGRANTE DE CREATIVO

El Departamento de Creativo en PO&M está formado por el director creativo ejecutivo, cuatro directores creativos, cinco directores asociados, seis redactores y siete directores de arte; en Producción, están la directora y su asistente; en la Dirección de Impresos, un director. (85)

El Director Creativo Ejecutivo supervisa la agenda de trabajo de los grupos creativos, realiza reuniones con los mismos para conocer sus puntos de vista y sugerirles opciones de trabajo creativo, da seguimiento de los presupuestos de producción,

(85) Entrevista Directora Creativa Asociada, Jacqueline Trainor, 17 de julio de 1990

impresos y diseño gráfico de los proyectos publicitarios.

Los Directores Creativos y los Directores Asociados dirigen y apoyan al personal de su grupo de trabajo, informándose de las cuentas que manejan y conocer el perfil de los clientes; no hay una diferencia clara de los puestos.

Ambos supervisan la redacción y visualización artística en proceso (idea total del anuncio o promoción) para convertirlos en textos, bocetos, storyboards y artículos de promoción.

Asisten a las juntas de status, a veces, acompañados con el Redactor y el Director de Arte, para la presentación de trabajos concluidos, informar de los avances de los que están en proceso y ver los comentarios sobre la Estrategia Creativa por el cliente.

En las funciones administrativas, los Directores Creativos y los Directores Asociados fijan presupuestos, recomiendan proveedores, asisten a las tomas de fotos, grabaciones y filmaciones verificando los detalles de producción, aprueban anuncios impresos, comerciales de TV y radio, como artículos de promoción terminados.

Los Redactores conciben, planean y preparan los textos publicitarios y promocionales enfocados a la publicidad general o la promoción de ventas respectivamente; también elaboran guiones o storyboards.

A los Directores de Arte les corresponde la concepción de imágenes y todos sus elementos de los anuncios de periódicos y revistas, comerciales de TV y exhibiciones exteriores; con

bocetos, storyboards y diseños.

Los Redactores y los Directores de Arte asisten a las juntas de planeación, seguimiento y evaluación de la campaña publicitaria, con su jefe inmediato, junto con el equipo de cuenta y los responsables de Medios ante el cliente.

En Producción, está la Directora que se encarga de organizar los archivos de video, audiovisual, fotografías, presupuestos, listas de proveedores, cintas y audiocassettes, castings y pagos; lo anterior le permite llevar un control y seguimiento de los trabajos de producción, y así informar sobre los avances de los mismos al cliente cuando lo solicite. (86)

La Asistente de Producción ayuda a la Directora, y en un momento dado, puede asumir todas las funciones del departamento, cuando la Directora asiste a un curso de especialización o supervisa una producción final.

El Director de Impresos, es la persona de seguir y evaluar todo el material para medios impresos y artículos promocionales, para sugerir el mejor trabajo con el mínimo costo. (87)

Se observa al polo creativo como productor de la idea central de la campaña, sus formas de presentación y difusión con un personal especializado y con una comunicación continua.

En un panorama interrelacional de funciones de diferenciación e

(86) Entrevista Asistente de Producción, Mónica Lombardo, 2 de julio de 1990

(87) Observación personal, junio-julio 1990

integración de los departamentos que componen a Panamericana Ogilvy & Mather (Tráfico, Medios, Servicios al Cliente, Creativo), se insertan una serie de dinámicas grupales con una meta común: una mejor organización como estructura y proceso de recursos materiales, informativos y humanos, provenientes de una red internacional experta en el manejo de un servicio completo de comunicación, para atender todo tipo de negocios.

IV. APLICACION DE LAS HERRAMIENTAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA DE PUBLICIDAD PO&M.

En este capítulo corresponde al estudio relacionado con la aplicación de las herramientas de Desarrollo Organizacional en las labores del personal de la Agencia PO&M.

Hemos de recordar, para la finalidad de este capítulo, la importancia del proceso de la comunicación en cualquier tipo de organización o empresa, ya que facilita el plan y desarrollo de tareas de las diversas áreas de trabajo internamente y en el exterior de la misma.

La comunicación, como se estableció anteriormente, es compleja y abierta, ya que las personas y los grupos manejan conocimientos bajo normas racionales, plasmadas en la ejecución de tareas a través del desarrollo de habilidades y decisiones.

Así se refleja en el dinamismo de las estructuras básicas (áreas o departamentos) de una organización o empresa; porque el contenido de la comunicación, la información y su intercambio, mantiene enterada a la gente.

Por todo lo anterior, el proceso de la comunicación, es de suma importancia en una organización o empresa, ya que van a hacer funcionar el elemento humano de la organización. Si en el proceso de comunicación hay errores, problemas o distorsiones, este no va a ser adecuado y por lo tanto el trabajo se verá alterado.

Durante la práctica profesional efectuada en PO&M en el período de enero a julio de 1990, se pudo observar una falta de comunicación entre el equipo de cuenta que maneja las cuentas de POND'S, PHILIPS Y KRAFT GENERAL FOODS, y el personal de Competencia, misma que se refleja en la saturación de trabajo, en el aspecto comercial por parte de los primeros, y de investigación en medios de comunicación por los segundos, y en la repetición de documentos por ambos equipos; por el Equipo de Cuenta con presupuestos de producción, y el Equipo de Competencia con los reportes de inversión y muestras de los anuncios impresos o audiovisuales.

Así se produce una fuerte competencia entre ambos equipos de trabajo, y se crean cuellos de botella en la elaboración de campañas publicitarias, lo cual hace en ocasiones la agencia ante el cliente de una imagen de falta de organización. En forma interna la falta de comunicación de estos equipos duplica esfuerzos e incluso gastos.

Lamentablemente, por parte del Equipo de Cuenta se pudo observar una actitud de prepotencia hacia el Equipo de Competencia, ya que según los primeros los segundos están para obedecer órdenes en el tiempo que sea, creando así un conflicto de competencia.

Cabe mencionar que las funciones genéricas de ambos equipos son:

- El Equipo de Cuenta lleva el registro y control de facturación de presupuestos, el seguimiento y recepción de materiales impresos y

audio visuales, seguimiento de los planes y pautas de medios, revisión de estudios de inversión en medios y envíos de muestras (anuncios) del cliente/competencia, así como la verificación de pagos efectivos hechos por el cliente, de los servicios de producción y de los Medios.

- El Equipo de Competencia (investigación en medios publicitarios) realiza el seguimiento de la inversión mensual y anual publicitaria de clientes/competencia, monitoreo de spots en radio y televisión, costeo mensual de inserciones, localización de comprobantes de medios impresos y actualización de catálogos de revistas, periódicos y reportes e investigaciones fuera de la agencia.

Una posible solución a este problema puede ser la aplicación de algunas de las herramientas de Desarrollo Organizacional, para tratar de limar estas diferencias.

Desarrollo Organizacional es el proceso que emplea los conocimientos y técnicas de las ciencias del comportamiento, como la psicología, la sociología y la comunicación humana, en un intento por integrar las necesidades individuales de crecimiento y desarrollo, con las metas y objetivos organizacionales. Existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, dichos valores son:

1) Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso productivo de bienes y/o servicios.

2) Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad en beneficio de todos, de la empresa y del empleado.

3) Procurar aumentar la eficiencia de la empresa en función de todas sus metas.

4) Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.

5) Proporcionar oportunidades a miembros de los departamentos que influyan en el desempeño del trabajo en la organización, en una o varias actividades involucradas en un objetivo.

6) Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas ellas importantes para su trabajo y para su vida.

Generalmente, el primer problema de cambio es la creación de condiciones que animarán a la gente a cambiar sus propias relaciones interpersonales de los patrones de defensa, diferencia, secreto, etc., a los de colaboración, mutua confianza, apertura y solución de problemas.

Para lograr lo anterior, se propone la aplicación de dos herramientas de Desarrollo Organizacional, que son: Grupos T, y Desarrollo de Equipos, que explicamos en el primer capítulo.

A. GRUPOS T.

Los Grupos T (grupos de entrenamiento), a través de una serie de dinámicas de grupo buscan hacer sensibles a las personas, y a la complejidad de los grupos, así como al tiempo y a la energía que deben de emplear para obtener un funcionamiento efectivo. Estas dinámicas se llevan a cabo en una serie de sesiones en las cuales, el grupo se reúne durante un largo período y a través del aprendizaje experimental se examinan las dimensiones para llegar a ser un grupo.

En una situación en la que no hay agenda, ni normas, ni reconocimientos, ni líder, el grupo requiere para tratar el conflicto; de la interacción de sus miembros, el establecimiento de nuevas normas y el examen de los valores y planteamientos que fundamentan el comportamiento de las personas en el establecimiento de un grupo. El comportamiento específico (por ejemplo, ciertas actitudes que toma el Equipo de Cuenta que impiden el buen desarrollo del trabajo por parte del Equipo de Competencia), se da en relación con la buena voluntad y habilidad de los miembros para crear un clima de confianza, en el que el comportamiento y los sentimientos son permitidos. Existe la posibilidad para transferir estas técnicas y

aprendizaje a un pequeño grupo en el trabajo. Aunque se emplean técnicas similares, deben existir ciertas condiciones para que el desarrollo de las sesiones sea mas efectivo; por ejemplo, el Director de Medios debe de estar dispuesto a tomar en cuenta las decisiones y planes del grupo , como resultado de las sesiones.

Los pasos a seguir en la formación de Grupos T, serian:

1. Sesión(es) en la(s) cual(es) se examinen los valores, planteamientos, comportamientos en cuanto a los compromisos adquiridos por el Equipo de Cuenta, así como el desarrollo del trabajo del Equipo de Competencia, y como se afectan el uno al otro. Para la primera sesión se sugiere se lleve a cabo la siguiente dinámica:

DINAMICA: *BOLSILLOS VACIOS.*

USOS:

- Permite la ruptura del hielo para establecer un alto clima de confianza.

- Propicia la comunicación interpersonal por medio de una fuerte involucración.

- Explora de manera poco amenazante, el comportamiento íntimo de las personas.

RECURSOS MATERIALES:

- Salón amplio e iluminado, mesa de trabajo y hoja de procesamiento.

DURACION:

- 45 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Hasta 18 participantes

DISPOSICION DEL GRUPO:

- En parejas o tercias

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Se aplica al principio de procesos de entramiento cuando el instructor sabe que tiene un grupo fuerte y se desarrollará un programa exhaustivo. Pero si algún participante se llegara a negar tomar parte en el ejercicio, suele ser recomendable respetar la voluntad del mismo, sin embargo, habrá que analizar con el grupo esta reacción.

- Se forman ya sean las parejas o los tríos, según sea la necesidad instruccional.

- Se les pide que se saquen de los bolsillos o bolsas de mano, todo aquello que traigan consigo y que lo dismantelen (de ser posible), de tal manera, que quedan unidades de cosas.

- Ya hecho esto se les pide que hacia el interior de su pequeño equipo, refieran el porque traen esas cosas y que significado les une a ellas.

- Se proporciona a todos los participantes la hoja de procesamiento y se les pide que le den respuesta, ahí mismo, en sus subgrupos.

- Terminada esta etapa, se dispone al grupo en la mesa de trabajo, y se analiza la experiencia tratando de llegar a conclusiones.

MODELO DE:

HOJA DE PROCESAMIENTO.

Preguntas que se deberá de responder en cada equipo a nivel individual:

1.) ¿Quién soy yo en función de los objetos que cargo?

2.) ¿Olvide algún objeto que normalmente suelo traer?
¿Cuál es?

3.) ¿Intencionalmente no quise sacar algo que sí traigo conmigo? ¿Qué cosa es?

4.) ¿Qué pasaría conmigo, a nivel emocional, si de repente sí todo esto que traigo desapareciera en este momento?

2. Sesión(es) en la(s) cual(es) se analice la interacción de los equipos de Cuenta y Competencia.

Aquí se sugiere se lleve a cabo la siguiente dinámica.

DINAMICA: *MAS BIEN SOY ...*

USOS:

- Proporcionar una primera autorrevelación, sin "riesgos" para los participantes.

- Promover el conocimiento y comunicación intragrupal.

- Reforzar la autoimagen de los participantes.

- Establecer una ruptura del hielo, basada en la confianza y la interpretación de los miembros del grupo.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón amplio y bien iluminado.

- Hojas tamaño carta para los participantes.

- Lápices, plumones y cinta adhesiva.

- Hojas de trabajo para los participantes.

DURACION:

- 30 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Hasta 20 personas.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Individual en la instrumentación y plenaria en el procesamiento.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Este es un ejercicio basado en el diferencial semántico y aunque inicialmente se suela usar esta dinámica vivencial en ruptura del hielo, o sea, al inicio de un evento formativo, en algunas

ocasiones la hemos retomado al termino del evento, con magnificos resultados, pues permite que el grupo de retroalimentación a cada participante, según los parámetros que cada participante estableció sobre sí mismo (véase Hoja del Participante).

DESARROLLO:

- Se le solicita a los participantes que tomen una hoja tamaño carta y en forma de lista, describan con 8 objetivos, su forma de ser. El facilitador pide al grupo, que den algunos ejemplos de adjetivos, para verificar que se halla comprendido y no vayan a confundirse con sustantivos, nombres, etc. Se insisten en que sean ocho adjetivos, y se les dan cinco minutos para establecer este primer listado.

- A continuación, se les pide que de cada uno de estos adjetivos busquen sus antónimos y hagan una segunda lista, paralela a la primera, se les dan diez minutos para esta segunda lista.

- Habiendo terminado, se les pasa la Hoja del Participante, para que vacíen sus listas en ella.

- Concluida esta instrumentación, los participantes leen sus respectivas hojas a todo el grupo, cuidando que sea de manera espontánea y de uno en uno.

- El facilitador tiene que estar atento a no permitir preguntas o aclaraciones a propósito de la exactitud de los antónimos establecidos por cada participante, aunque esto virtualmente puede mover a risa, porque esto, en último análisis es parte del juego, en tanto ruptura del hielo.

- Al concluir esta etapa inicial del juego, se procesa la experiencia y se llega a conclusiones. Y si el facilitador va a

emplear el mismo ejercicio para cerrar el evento, les pide a los participantes que guarden las hojas, para posteriormente, trabajar en ellas.

3. Sesión(es) en la(s) que se examine los comportamientos y papeles de ambos equipos que bloquean o facilitan el trabajo entre ellos, y una dinámica que nos puede apoyar a facilitar el proceso es, "La Carta Anónima".

DINAMICA:

LA CARTA ANONIMA.

USOS:

- Permite expresar libremente frustraciones ocultas.
- Sirve para evidenciar estados de tensión entre los miembros del grupo.
- Ayuda a descubrir conflictos, en grupo en el cual no han logrado ser verbalizados.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón amplio con mesas.
- Hojas blancas.
- Lápices.

DURACION:

- De 30 a 60 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Máximo 20 personas.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- 4 subgrupos de 5 personas.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Ninguna

DESARROLLO:

- Se solicita a los participantes que anoten en una hoja anónimamente la forma en que se sienten y sienten al grupo.

- Se solicita que dejen sus escritos en alguna mesa.
- El facilitador toma los escritos y los revuelve.
- Se distribuyen de nuevo y se les solicita que los lean.
- Se forman los subgrupos para dialogar sobre las anotaciones .
- Se obtienen conclusiones en grupo.

4. Sesión(es) en la(s) que se establezcan los estilos de liderazgo apropiados para que exista una mejor comunicación en ambos equipos. Para apoyar lo anterior se puede efectuar la siguiente actividad:

DINAMICA:

COMUNICACION SINCERA.

USOS:

- Analizar las consecuencias de la comunicación unilateral y bilateral.
- Detectar el liderazgo autocrático y democrático.

RECURSOS MATERIALES:

- Hojas blancas, lápices, gomas y hojas con el diseño de la figura.

DURACION:

- 45 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Libre

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- En caso de que los participantes ya conozcan el ejercicio, el coordinador deberá de improvisar el diseño.

- Si se conoce al grupo con anterioridad, se escogerá a la persona que tenga mayores problemas de comunicación.

DESARROLLO:

Primera etapa.

- Se hace el diseño de figuras.
- Se pone a un voluntario, sentado dando la espalda al grupo, el cual describirá las figuras para que el grupo las vaya dibujando en una hoja. No se admiten preguntas.

Segunda etapa.

- La misma persona, ahora de frente al grupo, describirá nuevamente el diseño. En esta ocasión si se permiten preguntas. Se comparan los dibujos de ambas etapas si con el diseño original, para discutir la distorsión en la comunicación.
- Se comenta el ejercicio.

5. Sesión(es) en la(s) que se haga énfasis en la situación "aquí y ahora" (se refiere a los valores, asuntos y sentimientos en un marco de tiempo específico). La siguiente dinámica prepara el camino para lograr identificar lo antes mencionado.

DINAMICA:

DIAS DE LA SEMANA.

USOS:

- Analizar el contenido en el que se desarrolla la comunicación escrita y no verbal.
- Fijar las condiciones bajo las cuales se desenvuelve el proceso de cooperación intergrupales en un escenario de competencia.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón amplio, iluminado y con seis mesas en donde se sentarán de tres a cinco participantes.

- Cuatro sobres cuyo contenido será:

1er sobre: 12 letras N
y 32 letras E
en color rojo

2do sobre: 24 letras S
12 letras M
y 12 letras A
en color amarillo

3er sobre: 12 letras R
12 letras I
8 letras L
8 letras U
4 letras T
en color verde

4to sobre: 4 letras E
16 letras O
4 letras J
8 letras V
4 letras B
8 letras D
y 4 letras G
en color azul

NOTA: Las tarjetas en que irá cada letra pueden ser de 6 por 12 centímetros, y los sobres pueden ser del color de las letras que les correspondieron.

DURACION:

- Variable según la estrategia de instrucción

TAMAÑO DEL GRUPO:

- De 20 a 25 personas.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- 7 equipos de 5 ó 6 personas.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Es necesario que el instructor maneje la correspondencia o envíos de recados arbitrariamente. Incluso siguiendo las instrucciones de los equipos, esto le será fácil.

DESARROLLO:

- Terminada una discusión previa sobre la necesidad de entablar comunicaciones más claras y adecuadas cada vez, el instructor divide al grupo en 4 equipos, de tal manera que se coloca cada equipo en una esquina del salón.

- Se les dice que tienen que llegar a formar con las diferentes tarjetas los 7 días de la semana.

- La única condición es que no podrán hablar de grupo a grupo. para poder formar los días de la semana, tendrán que enviar recados con el mensajero (que será el instructor), con el fin de ceder pedir o intercambiar letras o información.

- Al final se entabla una discusión sobre los efectos que producen los recados mal enviados o sin la claridad adecuada en la comunicación escrita. Se trata de llegar a una conclusión.

- Una variable que redundará en la calidad de los mensajes es fijar los recados a un número específico que puede ser 5 u 8.

6. Sesión(es) en la(s) cual(es) se haga un examen de las consecuencias de las necesidades emocionales no confrontadas. El Panel T.V., puede apoyar muy bien para facilitar este proceso.

DINAMICA:

PANEL T.V.

USOS:

- Apoya la argumentación disidente y obliga a desarrollar una mayor coherencia racional en función de un manejo proporcional más sólido.

- Ayuda a despejar conflictos de discusión por falta de acuerdos interpersonales.

- Propicia que los participantes vivencien sus desacuerdos a través de un juego de papeles basado en la mesa redonda.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón amplio y bien iluminado.
- Mesas de trabajo y sillas adicionales.

DURACION:

- 30 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Hasta 18 personas.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- En la mesa de trabajo la mayoría de participantes.
- Un subgrupo de 5 personas al frente.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- El desarrollo de la autogestión formativa en los grupos de encuentro o laboratorio de aprendizaje es una de las finalidades de éstos. Por ello es que el instructor emplea constantemente la discusión de grupos. Sin embargo, hay ocasiones en que las discusiones de grupo se enredan al enfrascarse en posiciones antagónicas representadas por algunos participantes que se separan del trabajo de grupo. Entonces el papel que juega el instructor es de mediador para integrar nuevamente el grupo completo en la discusión y en consecuencia es cuando tienen cabida este tipo de ejercicios, dado que son formas que permiten la jocosidad, la flexibilidad y la distancia ante argumentaciones "demasiado" serias.

DESARROLLO:

- Detectada una discusión estancada, el instructor propone al grupo en general un pequeño juego que permita dilucidar temas tan "trascendentes" e "importantes" para la formación y aprendizaje de todos los ahí reunidos.

- Le pide al grupo que le ayude a determinar quienes son los dos miembros más comprometidos e interesados en dicha discusión.

- Ya seleccionados estos participantes, se busca en el grupo a quiénes estén más ligados a las posiciones en debate, para formar pareja con las ya detectados.

- Se nombra un moderador (puede darse el caso que sea el mismo instructor) que hará las veces de abogado del diablo para las partes.

- Se le plantea a este equipo, que se imaginen que están en un programa de televisión de cobertura nacional, que por consiguiente tratan de plantear sus argumentos lo más claramente posible para que el auditorio pueda tomar una posición frente a estos.

- Se disponen las sillas adicionales al frente del grupo y las ocupan los dos equipos y el moderador nombrado para tal efecto.

- Después de unos 10 minutos el instructor, para comenzar con el resto del grupo a analizar la calidad de los argumentos escuchados de manera que retroalimenten al panel.

- Se puede repetir la operación.

- Finalmente, se les da las gracias a los participantes del panel y se analiza el ejercicio.

- Se llega a conclusiones.

7. Sesión(es) en la(s) que se establezcan nuevas normas de actuación y comunicación entre el Equipo de Cuenta y el de Competencia.

DINAMICA:

CON LOS BRAZOS CRUZADOS.

USOS:

- Ilustra de forma clara el problema de resistencia al cambio.
- Permite explorar algunos modelos de resistencia al cambio
- Destaca el efecto emocional que provocan los cambios

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón amplio e iluminado.
- Un rotafolio y marcadores.

DURACION:

- 20 minutos aproximadamente.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Máximo 20 personas

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Libre

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Es deseable que el facilitador cuente con algunos modelos que permitan ilustrar gráficamente el Factor de Resistencia al Cambio, de manera que el participante pueda incorporar esta vivencia como una explicación de porque al ser humano, le cuesta trabajo cambiar y en que consiste.

DESARROLLO:

- Se les pide a los participantes que se pongan de pie, retirados de su silla y de la mesa, en una posición cómoda. Acto seguido, se les solicita que cierren los ojos; asegurándoles que no les va a pasar nada y que necesitan estar relajados, con los brazos a los costados del cuerpo. EL facilitador les pide que respiren hondo y suelten el aire de manera pausada, la intención es que relamente logren un estado de descanso. Naturalmente, en este momento se puede invertir un poco de verbalización para alcanzar tal fin.

- Ya cuando se logra que la mayoría de los participantes manifiesten estar relajados entonces se les pide que si abrir los ojos, se crucen de brazos y se mantengan así un momento, para poder visualizarse a si mismos, el como están los brazos, las manos, los dedos, sus hombros, etc.

- Se les vuelve a pedir que dejen sus brazos a los costados del cuerpo y comience nuevamente el facilitador, todo el proceso de relajación.

- Se les pide mucha atención manteniendo sus ojos cerrados, para acto seguido solicitarles el que crucen los brazos pero ahora de forma al revés; se les permite un momento, mientras el facilitador se

fije en aquellos participantes, que les cuesta más trabajo, el otro sentido del cruzado de brazos.

- Se les invita a sentarse para comentar la experiencia en donde paulatinamente irán saliendo los modelos de resistencia al cambio, poniendo mucho énfasis en los hábitos y costumbres personales.

8. Sesión(es) en la(s) cual(es) se haga un experimento para lograr apertura y confianza por parte del personal que integra los equipos en conflicto, y para esto se puede usar la siguiente dinámica.

DINAMICA:

CONFIANZA.

USOS:

- Permite observar el grado de confianza que los grupos pueden llegar a propiciar entre sus miembros.

- Explora las defensas individuales, su naturaleza y calidad, en el involucramiento de la persona ante la acción colectiva.

- Analiza la reacción grupal ante el manejo de la retroalimentación a sus miembros.

RECURSOS MATERIALES:

- Una mesa sólida al centro de un salón amplio e iluminado.

DURACION:

- 40 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Máximo 18 personas, mínimo 6.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Al centro, alrededor de la mesa.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Es aplicable en procesos avanzados de integración de equipos de trabajo.

DESARROLLO:

- Se le pide al grupo que haga remembranza, a título personal, de los juegos infantiles en que participó, que conllevaran cierto matiz de pacto de sangre en el que uno se veía comprometido con los otros de manera casi indisoluble.

- Puede darse el caso de que surgieran algunas anécdotas dentro del grupo, a lo cual el instructor debe ser anuente y permisivo.

- Se les explica a los participantes que la experiencia que vivirán, a través del ejercicio, se encuentra próxima a aquellos pactos.

- Seis de las personas son elegidas por el instructor, utilizando el criterio de su fortaleza física, si lo considera pertinente el instructor para sustentar elocuentemente la acción.

- A estas seis personas se les pide que se quiten los relojes, pulseras, e incluso anillos si es menester, y que acto seguido, se coloquen en parejas, frente a frente, en posiciones sucesivas al lado de la mesa.

- Ya en posición se les solicita a cada pareja que se tomen firmemente de los antebrazos y que abran sus piernas adelantando un pie ligeramente, de tal manera que puedan flexionar sus rodillas, como si fuesen muelles o resortes amortiguadores.

- Al resto del grupo, se les dice que recordando un poco las manteadas infantiles o de juventud, suban a la mesa y de espaldas se dejen caer, tan rígido como les sea posible a los brazos de sus compañeros.

- El instructor debe insistir en que que la caída debe ser lo más rígida posible, manteniendo los brazos a los lados.

- Puede darse el caso de que cada persona quiera saltar dos veces o más, lo cual es perfectamente permitido.

- Al terminar de pasar a saltar todo el grupo se cambia al equipo receptor para que estos también vivan la experiencia.

- Hay ocasiones en que alguna persona puede negarse a saltar, a la cual el grupo junto con el instructor normalmente tratará de convencer.

- Finalmente, se analiza la experiencia en términos de la resistencia o aceptación y de los sentimientos que provocó en las personas.

- Se llegan a conclusiones.

Las sesiones arriba mencionadas se deben de llevar cabo sin una agenda predeterminada, pero si con un objetivo bien definido como se sugiere. La duración puede ser de tres días hasta dos semanas dependiendo del desarrollo y resultado de las sesiones, éstas deben de ser fuera del lugar de trabajo.

B. DESARROLLO DE EQUIPOS.

Como muchos de los intereses y el aprendizaje de los grupos se encuentran relacionados con áreas del problema, "el desarrollo de

equipo", es confundido frecuentemente con sesiones de solución de problemas. En los Grupos T, el problema se centra en el aprendizaje sobre el funcionamiento efectivo del grupo; en el de Desarrollo de Equipos, el problema es: "Dado un conjunto de circunstancias existentes, ¿qué se puede hacer para el funcionamiento efectivo del grupo y cómo?" los dos modelos se diferencian principalmente en los objetivos y en el contenido.

Mientras el Grupo T toca las relaciones entre los miembros de un grupo, como base para el funcionamiento efectivo; el Desarrollo de Equipo contempla las relaciones y su conexión con las formas de trabajo (procedimientos).

El Desarrollo del Equipo está basado en el planteamiento de que cualquier grupo está reforzado y capacitado para trabajar con más eficiencia si sus miembros hacen frente continuamente a preguntas como ¿en qué condiciones podemos aprender mejor la información y habilidades requeridas para ser una unidad de trabajo efectiva? ¿cómo podemos aprender a usar los recursos que representamos? ¿cómo podemos comunicarnos con otros para tomar decisiones en equipo? ¿qué condiciones, normas, planteamientos, áreas de informaciones inadecuadas impiden nuestra realización?.

El Desarrollo de Equipo puede usarse para reforzar a un equipo existente, para suavizar un enfrentamiento entre dos grupos, para

establecer un nuevo equipo o para reformar un equipo después de una fusión o reorganización. Una sesión puede ser empezada por un gerente desde sus propias observaciones y experiencias con un grupo, o una unidad puede estar implicada como parte de un objetivo organizacional en marcha.

Como se define en el contexto del empleo de las técnicas de las ciencias del comportamiento, el Desarrollo de Equipo es: "Un método en el cual los grupos aprenden experimentalmente, examinando sus estructuras, propósitos, establecimiento y dinámicas interpersonales, a fin de incrementar sus habilidades para un trabajo de equipo efectivo".

Un elemento clave en todo el proceso se relaciona con la cuestión de "si en la realidad un grupo designado debería funcionar como un equipo". En algunos casos, un esfuerzo es dirigido primeramente a contestar esta afirmación, mientras que otros esfuerzos están basados en el supuesto de que las existencias del trabajo puedan dictar la necesidad de un esfuerzo de equipo. Esto es crucial porque podemos muy frecuentemente aceptar ideas y/o conceptos como panaceas para solucionar problemas. El esfuerzo de equipo y los subsecuentes esfuerzos de desarrollo de equipo deben ser dictados solamente si se ha decidido que este modelo es apropiado e importante para una unidad o una situación de intergrupo.

Este proceso de desarrollo debe apoyarse con la idea de un análisis de puestos en el Equipo de Cuenta y en el de Competencia para lograr:

clarificación de los objetivos que persigue cada puesto, de las labores que se deben desempeñar en el puesto y la comprensión y solución de los asuntos, a través de los pasos siguientes:

1. Los problemas son solicitados por los miembros de los Equipos de Cuenta y de Competencia (por lo regular los datos son recopilados mediante entrevistas individuales, que lleva a cabo un consultor externo).

2. Los equipos de Cuenta y Competencia deciden que problemas de los datos que se tienen, se van seleccionar para trabajar con ellos con prioridad y planeación. En el paso anterior y en éste, se hace un examen del proceso de tomas de decisiones, control de resultados, comunicación, autoridad y patrones de trabajo.

3. Los datos a examinar se comparten con los Equipos de Cuenta y Competencia, hasta que un equipo haya establecido un clima de confianza, siendo presentados anónimamente los comentarios específicos. En este proceso se mide la interacción entre los miembros, así como se hace un examen de comportamientos y papeles que bloquean o facilitan el desarrollo del trabajo.

4. Los planes y compromisos son determinados por ambos equipos, para que sean trabajados e implantados sobre el trabajo. Aquí se debe de hacer un examen de los efectos actuales y potenciales de los estilos de liderazgo, así como de la dependencia de los objetivos

proyectados: del contenido y proceso (proceso-trabajo) o del contenido sólo.

5. Para ejecutar los planes y compromisos adquiridos entre los Equipos de Cuenta y Competencia se deberá requerir de la cooperación tanto de jefes, como de subordinados.

6. Se harán sesiones de revisión para la ejecución de los planes y compromisos para vigilar los cambios, con la selección de nuevas alternativas y se llevará cabo una evaluación.

El tiempo aconsejado para realizar los puntos arriba mencionados, puede ser de tres días a una semana; los participantes deberán de ser los jefes y los subordinados, usualmente en grupos formales, generalmente, fuera del lugar de trabajo. De esta forma se puede fijar una reorganización de las funciones en cada puesto:

EQUIPO DE CUENTA DE POND°S, PHILIPS Y KRAFT GENERAL FOODS.

Nombre del puesto: Director de Cuenta

Ubicación: Servicios al Cliente

Departamentos controlados: Medios (Area Ejecutiva y Competencia) y
Creativo

Reporta al: Director General de Area y Supervisor de Tráfico

Personal a sus órdenes: Supervisor y Ejecutivo de Cuenta

Contacto: Empresas Clientes

Colaboradores permanentes: Personal de Creativo, Investigadores y

Contratistas en Medios

DESCRIPCION GENERICA

- Concibe la campaña publicitaria y coordina los departamentos de Medios y Creativo.
- Revisar el trabajo hecho por los redactores, investigadores y personal de negocios.

FUNCIONES BASICAS

- Previsión de nuevos proyectos publicitarios o modificaciones de los mismos, apoyándose en el personal de Medios y Creativo.
- Previsión mercadotécnica, encomienda la formulación y realización de estudios concretos: audiencia, hábitos de lectura, nivel de vida, valores sociales; a especialistas.
- Cuida que el supervisor y el ejecutivo ajusten sus actividades a las funciones que les han sido fijadas.
- Programación de una agenda con la lista de proyectos a cubrir (semanal y mensual).
- Verificación de la Estrategia Creativa con el Departamento Creativo.
- Verificación del Plan de Medios, así como los estudios de la dinámica de inversión publicitaria con el Departamento de Medios.
- Seguimiento de proyectos y aprobación de presupuestos de los mismos.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES DIARIAS

- Revisa los proyectos pendientes y los ordena según su importancia para desahogarlos en el curso del día.
- Revisa documentos y material publicitario.
- Atiende y hace llamadas telefónicas sobre los avances de proyectos publicitarios y los de investigación mercadotécnica con los clientes, para celebrar acuerdos.
- Vigila que las carpetas de procedimientos operativos normales por cliente contengan la documentación administrativa y comercial al día.
- Checa con Medios y Creativo los avances de los proyectos asignados a cada parte.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Asistir a las juntas de facturación.
- Asistir a las juntas de status con el director de mercadotecnia y el gerente de marca de la empresa cliente, para revisar el desarrollo de la campaña publicitaria respectiva.
- Preparación de informes de avances de proyectos publicitarios para el cliente.
- Informar a Tráfico sobre los proyectos terminados y los que están en proceso.
- Visitas a los puntos de venta con el cliente.
- Atender la visita mensual que los clientes hacen a la agencia, procurando crear en ellos una actitud favorable a la misma.

ACTIVIDADES EVENTUALES

- Presentación de nuevos productos o servicios.

- Participación en eventos académicos o profesionales que sirvan para mejorar la imagen de la agencia.
- Atender a visitantes y proveedores que visitan a la agencia, creando en ellos una actitud favorable hacia la misma.

Nombre del puesto: Supervisor de Cuenta

Ubicación: Servicios al Cliente

Departamentos controlados: Medios (Area Ejecutiva y Competencia) y
Creativo.

Reporta: Director de Cuenta y Supervisor de Tráfico.

Personal a sus órdenes directamente: Ejecutivo de Cuenta, personal de
Creativo, Investigadores y
Contratistas en Medios.

DESCRIPCIÓN GENERICA

Es responsable ante el Director de Cuenta del eficiente seguimiento de los trabajos de Creativo, sobre las campañas publicitarias y de las investigaciones y contratación de medios publicitarios que proporcione Medios.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- Junto con el Director de Cuenta formular y mantener al corriente los cuadros de distribución de trabajo.
- Exigir al Ejecutivo de Cuenta que cubra eficazmente todas las actividades que le han sido encomendadas y que se les provea para ello de los medios necesarios para su realización.
- Participar en las juntas de status.

- Revisión de las carpetas de procedimientos operativos normales por cliente/producto, que contengan la documentación administrativa y comercial al día.
- Formular y enviar los informes de avances, indicando la lista de cada uno de los proyectos en que se están trabajando para que cada cliente esté enterado de la situación en que se encuentra su proyecto.
- Verificar los avances de materiales que forman los proyectos publicitarios.
- Estudiar los problemas que se presentan durante el seguimiento de cada proyecto publicitario en Creativo y de la entrega de reportes de inversión y de muestras de anuncios en Medios, para tomar decisiones y resolver dudas del personal participante.
- Acompañar al Director de Cuenta cuando visitan los clientes, proveedores o visitantes especiales las instalaciones de la agencia.
- Ir con los Creativos para ver en que fase está el proyecto publicitario que tienen a su cargo.
- Ir con los Compradores de Medios y los Investigadores de Competencia en Medios para solicitar la información necesaria de apoyo.
- Visitar periódicamente los puntos de venta con el cliente para conocer las modalidades de venta del producto o servicio.

Nombre del puesto: Ejecutivo de Cuenta

Ubicación: Servicios al Cliente

Departamentos controlados: Medios (Área Ejecutiva y Competencia) y Creativo.

Reporta: Director y Supervisor de Cuenta y Supervisor de Tráfico.
Personal a sus órdenes directamente: Personal Creativo y el de
Comercialización e Investigación
en Medios.

DESCRIPCION GENERICA

- Revisar el desarrollo de los proyectos publicitarios de cada cliente y la disposición oportuna de los reportes de inversión en medios publicitarios y paquete de muestras de anuncios.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- Asentar fechas, notas de reuniones y asuntos de mayor atención sobre los trabajos del Personal Creativo y el de Medios.
- Elaborar el status report.
- Mantener actualizadas al minuto las carpetas de procedimientos operativos normales por cliente/producto; con los informes, presupuestos/estimados, aprobaciones, correspondencia de los proyectos publicitarios en activo.
- Redactar la ODT de apertura bajo la supervisión del Director de Cuenta.
- Revisar los proyectos de mayor prioridad y darles seguimiento para cubrir las fechas programadas.
- Separar los presupuestos aprobados de los estimados.

OBSERVACION

Se recomienda disponer con tres Ejecutivos de Cuenta; uno para que cubra a Pond's, el segundo a PHILIPS, y el tercero a KRAFT GENERAL

FOODS; para una mejor labor específica debido al grupo extenso de productos que maneja cada compañía.

EQUIPO DE COMPETENCIA (AREA DE INVESTIGACION EN MEDIOS).

Nombre del puesto: Supervisor de Competencia

Ubicación: Area de Competencia, localizada en Medios.

Personal a sus órdenes directamente: Asistentes de Investigación.

Reporta: Director, Supervisores y Ejecutivos de Medios, y Servicios al Cliente.

DESCRIPCION GENERICA

- Supervisa y da seguimiento a las actividades de investigación sobre medios publicitarios (inversiones, versiones de los anuncios, tarifas, estructura de los medios de comunicación, etc.)
- Maneja el Archivo de Documentos de Competencia.

FUNCIONES BASICAS

- Preparar las agendas semanal y mensual de reportes de investigación de medios publicitarios.
- Revisar las muestras de anuncios impresos y foto-spots de los anuncios en TV, recopiladas en forma diaria y semanal.
- Recibir los materiales de información mercadotécnica que envía la empresa Nielsen, S.A. de C.V.
- Actualizar información relacionada con la agencia, y la que se refiere a los productos o servicios de los clientes.

- Tener a la mano los reportes de inversión y monitoreo de medios, y cotejar que cumpla los requisitos necesarios de información y análisis solicitados por otros departamentos de la agencia.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES DIARIAS

- Revisar periódicos y revistas durante el día, para recoger muestras de anuncios del cliente y la competencia.
- Interpretar el costeo de los anuncios en el Folder de Costeo de Periódicos.
- Interpretar el costeo de los anuncios en el Folder de Costeo de Revistas.
- Recibir los foto-spots de anuncios en TV.
- Preparar los reportes de investigación en inversión publicitaria en medios (mensual y anual).
- Recibir y analizar las pautas semanales de medios.
- Recibir los Indices de Inversión Publicitaria Nielsen, observando que los ejemplares sean los requeridos para la labor de investigación.
- Atiende o hace llamadas telefónicas con agencias de investigación de mercados y asesores para tratar asuntos diversos relacionados con los medios publicitarios.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Asistir a las juntas de facturación.

- Asistir con el personal de Cuentas y de Creativo en las juntas de status con el cliente.
- Visitas a las agencias de investigación de mercados.

ACTIVIDADES EVENTUALES

- Asistir a la presentación de nuevos productos o servicios.
- Atender a los clientes, visitantes especiales y proveedores que visitan la agencia, procurando crear en ellos una actitud favorable hacia la misma.

Nombre del Puesto: Asistente de competencia

Ubicación: Area de Competencia en el Departamento de Medios.

Reporta: Supervisor de Competencia.

Personal directamente a sus ordenes: Ninguno.

DESCRIPCION GENERICA

Auxilia la labor del Supervisor de Competencia; elaborando los reportes de investigación, recopilación de material diverso, contacto con otros departamentos de la agencia y visitas externas.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- Ordenar los Indices de Inversión Publicitaria Nielsen en orden progresivo (por mes).
- Diseñar y desarrollar formas documentales, en donde se recaben los datos de las muestras de los anuncios impresos y audiovisuales para una mejor administración de los mismas.

- Abrir expedientes para guardar el material de estudio sobre medios publicitarios.
- Elaborar los reportes de inversión según los requerimientos de los clientes.
- Dar seguimiento a los trabajos pendientes del Area, colocando los de más prioridad para su desahogo.
- Revisar periódicos y revistas que contengan artículos que se relacionen con el producto o servicio del cliente y separarlos.
- Analizar el contenido sobre estos artículos para clasificarlos en un archivo.

OBSERVACION

Se recomienda disponer de dos Asistentes de Competencia; uno para que cubra los medios impresos; y el segundo, los medios audiovisuales; para una mejor distribución del trabajo debido al gran volumen de información que diariamente reciben.

La aplicación de las herramientas de Desarrollo Organizacional, en nuestro estudio, como el Grupo T y el Desarrollo de Equipo, en un caso real, dependerá de estos factores:

- filosofía empresarial, que fija los objetivos de la organización o empresa,
- naturaleza de la actividad y de los documentos a realizar,

- grado de comunicación e interacción entre el personal de las áreas de trabajo, y
- planes de trabajo ya establecidos en un periodo específico.

De este modo, el Grupo T y el Desarrollo de Equipo pueden fomentar el respeto de las funciones de área, una mejor ejecución de las mismas, gracias a la creación y desarrollo de procedimientos flexibles y la práctica de experiencias previas por la integración de puntos de vista.

CONCLUSIONES

La publicidad se ha presentado en la historia del hombre como un fenómeno natural dentro de la organización social, y por ende, dentro del proceso de la comunicación; pues fue la exigencia de satisfacer las necesidades básicas de supervivencia, lo que obligó a intercambiar sus herramientas y alimentos, e inaugurar con ello una actividad comercial.

La agencia Panamericana Ogilvy & Mather es una empresa filial de Ogilvy & Mather Worldwide, que nació ya con las características de una agencia actual; desde su inicio ha desempeñado la tarea de colocar campañas en diversos medios de comunicación, pero además de esto ha sido responsable de elaborarlas, desde su concepción creativa hasta su ejecución artística y mecánica.

Sin duda alguna el sistema departamental, asumido por esta agencia, responde a las necesidades reales de la misma, es decir, del tipo y del número de clientes con que cuenta.

El sistema bajo el cual trabaja Panamericana Ogilvy & Mather, divide al personal en Departamentos, el cual reúne talentos especiales para cada actividad; la gente que domina la redacción e imágenes se encuentra en el Departamento Creativo, quienes saben de relaciones públicas se ubican en el Departamento de Servicios al Cliente, los que tienen conocimientos de mercadotecnia de medios se ubican en el Departamentos de Medios, y la gente que tiene un seguimiento y

control de los diferentes proyectos, así como su contabilidad, en el Departamento de Tráfico.

Normalmente los primeros Departamentos que trabajan en cualquier proyecto de campaña publicitaria, son el de Servicios al Cliente y el de Investigación, pues ambos analizan y definen al producto o servicio y su papel dentro del mercado, de alguna manera echan a andar a los Departamentos restantes, ya que el Departamento de Servicios al Cliente solicita, por conducto de Tráfico, trabajos tanto creativos como artísticos, como de Medios y, en etapas más avanzadas de producción.

Muchas veces más de dos Departamentos trabajan simultáneamente para una sola campaña publicitaria, cada cual en lo suyo pero todos en contacto con el Departamento de Tráfico.

Así, todos los Departamentos tienen una actividad por desempeñar en cada campaña publicitaria que produce la agencia, y en ella queda constancia del trabajo de cada una de las personas que los integran aunque finalmente sólo se pueden apreciar unas líneas acompañadas de un visual.

El problema genérico más común ante el cual se enfrenta la agencia, normalmente es la falta de comunicación interpersonal e interdepartamental, afectando la coordinación de los esfuerzos de grupos operativos y de investigación y en las actividades derivadas de su propia especialidad, resultado: duplicación de habilidades.

Por otro lado, el proceso de producción de la Agencia Panamericana Ogilvy & Mather, no sólo se encuentra afectada por las dificultades antes citadas, sino que dentro del mismo existen diversas anomalías, como son: enfrentar las campañas publicitarias a los gustos y finalmente a la censura de los Directores de Cuenta, quienes en teoría dentro de la Agencia representan al Cliente.

Esta situación repercute claramente en la relación Agencia-Publicidad-Cliente, ya que la Agencia (concretamente los ejecutivos) permiten que el cliente cambie a voluntad todo lo que una campaña publicitaria puede tener de funcional, rompiendo así el equilibrio de sus valores y quedando como consecuencia una publicidad que no está elaborada ni por la Agencia ni por el Cliente. Este hecho demuestra que la Agencia no asume su responsabilidad como órgano especializado en la materia (diseño, desarrollo y evaluación de una publicidad general racional) y que permite que el cliente la maneje, en lugar de que esta dirija, determine y convenza sobre las condiciones publicitarias que mejor conviene a los intereses del anunciante.

A través de la implementación de las herramientas de Desarrollo Organizacional, toda la problemática antes descrita, bien puede solucionarse en un todo o en una mayor parte, si existe un buen clima laboral, en el cual no haya Departamentos que se sientan que son los más importantes de toda la Agencia, sin importarles las actividades de otros, y en particular de algunos directivos.

Es importante enfatizar que el elemento humano es el alma de cualquier organización, ya que no importa que tan perfecta sea ésta, o que tanta tecnología sofisticada tenga a su alcance, sus empleados podrán ser lo más selecto en su campo, con las mejores especializaciones, con muchísima experiencia, pero sin un apropiado clima organizacional, los resultados siempre serán pobres y el cliente no estará totalmente satisfecho por los servicios recibidos.

FUENTES DE CONSULTA

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Aaker, David A., Rajeev Batra y John G. Myers.
Advertising management.
4a. edición.
Estados Unidos.
Ed. Prentice/Hall. 1992.
593 págs.

- Dirksen, Charles J. y Arthur Kroeger.
Principios y problemas de la publicidad.
3a. reimpresión.
México.
Ed. C.E.C.S.A. 1978.
650 págs.

- Dunn, Watson S.
Publicidad.
1a. reimpresión de la 2a. edición.
México.
Ed UTEHA. 1980.
700 págs.

- Fernández Collado, Carlos.
La comunicación en las organizaciones.
México.
Ed. Trillas. 1991.
300 págs.

- Ferrer Pérez, Luis.
Gufa práctica de desarrollo organizacional.
México.
Ed. Trillas. 1976.
199 págs.

- Furones, Miguel A.
El mundo de la publicidad.
Barcelona, España.
Salvat Editores, (Temas Clave 2).
1980. 64 págs.

- Gronroos, Christian.
Marketing y gestión de servicios.
Madrid, España.
Ed. Díaz de Santos. 1994.
291 págs.

- Hall, Richard H.
Organizaciones: Estructura y proceso.
4a. reimpresión.
Madrid, España.
Ed. Prentice/Hall Internacional. 1980.
329 págs.

- Koontz, Harold y Heinz Weihrich.
Administración.
9a. edición.
México. Ed. McGraw-Hill.
1990. 771 págs.

- Mattelart, Armand.
La publicidad.
Barcelona, España.
Ed. Paidós, (Paidós Comunicación / 45).
1991. 135 págs.

- Newton, Margulies y Anthony P. Raia.
Desarrollo Organizacional.
9a. reimpresión.
México.
Ed. Diana. 1993.
795 págs.

- Rae, Leslie.
Manual de formación de personal.
Madrid, España.
Ed. Díaz de Santos. 1991.
263 págs.

- Reyes Ponce, Agustín.
Administración. Segunda parte.
17a. reimpresión.
México.
Ed. Limusa. 1980.
392 págs.

FUENTES DOCUMENTALES

- Manual de políticas y procedimientos PO&M.
México.

Panamericana Ogilvy & Mather. Sin fecha.

16 págs.

- Organigrama general de PO&M.

México.

Panamericana Ogilvy & Mather. Sin fecha.

(Proporcionado por la lic. Guadalupe Rodríguez Godo, Gerente de Recursos Humanos, 18 de julio de 1990).

JUNTAS

- 1a. Junta de inducción PO&M.

Panamericana Ogilvy & Mather.

México. 13 de febrero de 1990.

- 2a. Junta de inducción PO&M.

Panamericana Ogilvy & Mather.

México. 28 de marzo de 1990.

FUENTES VIVAS

- Lic. Arturo Ampudia, Supervisor de Cuenta, México, 31 de mayo de 1990.

- Lic. Guillermo Flores, Ejecutivo de Cuenta, México, 10. de junio de 1990.

- María Eugenia de Llano, Supervisora de Tráfico, México, 31 de enero de 1990.

- Sr. Guillermo Ley, Contralor de Tarifas/Programación, México, 16 de abril de 1990.

- Mónica Lombardo, Asistente de Producción, México, 29 de junio y 2 de julio de 1990.
- Sr. José Carlos Negrete, Coordinador de Medios, México, 11 y 12 de abril de 1990.
- Lic. Enrique Ríos, Asistente de Competencia, México, 17 de abril de 1990.
- Sr. José Luis Romero, Supervisor del Area de Competencia, México, 13 de abril de 1990.
- Jacqueline Trainor, Directora Creativa Asociada, México, 16 y 17 de julio de 1990.