

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE PUBLICIDAD Y GESTIÓN**

**Tesis previa a la obtención del título de Licenciada en Publicidad y
Gestión con mención en Dirección de Cuentas.**

“GUÍA PARA EL EJECUTIVO DE CUENTAS, LÍDER DEL BRAND TEAM EN
LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD MEDIANAS Y GRANDES DE LA CIUDAD
DE QUITO.”

**Autora: María Belén Almeida Terán.
Directora: Lcda. Gladys Luna Hallo, Msc.**

**Quito-Ecuador
2012**

**Del contenido de la presente tesis
se responsabiliza la autora**

**María Belén Almeida Terán.
cc. 1717661597**

Trabajar en equipo no es una virtud, es una elección consciente y voluntaria que surge construyendo lazos de confianza basados en la vulnerabilidad humana que muestran los integrantes del equipo, ante sus errores, temores, y dificultades.

Patrick Lencioni

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	8
Protocolo de Tesis.....	10
1. Tema.....	10
2. El problema.....	10
3. La Justificación.....	10
4. Objetivos de la Tesis.....	12
a. Objetivo General.....	12
b. Objetivos Específicos.....	12
5. Idea a defender.....	13
CAPÍTULO I.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
1. La Dirección de Cuentas en la Agencia de Publicidad.....	14
1.1. Introducción al mundo del Director de Cuentas. - Origen del Director de Cuentas en la Agencia de Publicidad y sus funciones.....	14
1.1.1. Definición del Director de Cuentas.....	14
1.1.2. Tipos de Directores.....	17
1.1.3. Excelentes Directores de Cuentas.....	19
1.2 Estructuración del Ejecutivo de Cuentas dentro de la agencia.....	25
1.2.1. Principales funciones que tienen los Directores de Cuentas.....	25
1.2.2. El equipo de la Cuenta y el grupo de apoyo de las Cuentas.....	31
1.2.3. El equipo de Cuentas.....	33
1.3 Relaciones internas con los grupos internos.....	34
1.3.1. Con el grupo creativo.....	34
1.3.2. Con el grupo de medios.....	39
1.3.3. Con el grupo de investigación.....	45

1.3.4.	Con el grupo administrativo.....	51
1.4	Brand Team - Estructura de los grupos	55
1.4.1.	“Formas de coordinación.....	56
1.4.2.	Tamaño del grupo.	61
CAPÍTULO II		63
2.	Trabajo en Equipo dentro de la Agencia.....	63
2.1.	Trabajo en equipo.	63
2.2.	Selección de técnicas para el mejor desarrollo de los grupos de trabajo.....	74
2.2.1.	Mesa Redonda.	77
2.2.2.	Brainstorming.....	78
2.3.	Delegación de trabajos a los distintos grupos de trabajo.	83
2.4.	¿Cómo manejar las diferentes decisiones y los conflictos?	85
2.5.	Liderazgo.	101
2.6.	Delegación.	112
CAPÍTULO III		113
INVESTIGACIÓN.....		113
3.	Esquema de trabajo de las agencias locales- investigación de campo.....	113
3.1.	Se plantea las características metodológicas que fundamentan esta tesis....	113
3.1.1.	Tipo de estudio.....	113
3.2.	Método de investigación.....	114
3.3.	Fuentes de recopilación e información.....	115
3.3.1.	Fuentes primarias:	115
3.3.2.	Fuentes secundarias:.....	115
3.4.	Técnicas de recopilación de información y Universo de estudio.....	116
3.4.1.	Entrevistas personales.....	116
3.4.2.	Tipo cualitativo: entrevistas, observación.	118

3.5. Explicación del planteamiento y sujetos de estudio de la Investigación de Campo.....	118
3.5.1. Cuestionario entrevistas.	118
3.5.2. Análisis de Resultados / Aprendizajes de la entrevista.....	121
3.5.3. Aprendizajes Generales de la investigación	129
CAPÍTULO IV	131
PROPUESTA	131
4. Guía para el Ejecutivo de Cuentas, líder del Brand Team en las Agencias de Publicidad medianas y grandes de la ciudad de Quito.....	131
4.1. INTRODUCCIÓN.	131
4.2. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	132
4.3. PRIMERA ETAPA.	135
4.3.1. CONOCIMIENTOS BÁSICOS.	135
4.3.1.1 ¿Qué es el Departamento de Cuentas?	135
4.3.1.2 ¿Quiénes integran el Departamento de Cuentas?	136
4.3.2. EL DIRECTOR DE CUENTAS.....	139
4.3.2.1 ¿Quién es el Director de Cuentas?	139
4.3.2.2 ¿Cuáles son las funciones del Director de Cuentas?.....	139
4.3.3. ROLES BÁSICOS DEL TRABAJO DEL DIRECTOR DE CUENTAS.	141
4.3.3.1 Lidera.	141
4.3.3.2 Informa.	141
4.3.3.3 Se autoinstruye.....	142
4.3.3.4 Dirige.	142
4.3.3.5 Coordina.	143
4.3.3.6 Delega.....	143
4.3.3.7 Lleva Libros de Marca.....	143
4.3.3.8 Capacita.	144
4.3.3.9 Media.....	144
4.3.4. TRABAJO EN EQUIPO.	145

4.3.4.1	Mesa Redonda.....	146
4.3.4.2	Brainstorming.....	147
4.3.4.3	Momento Crítico.....	147
4.3.4.4	Seis Sombreros diferentes.....	148
4.3.4.5	Role- Playing.-.....	150
4.4.	CASOS Y ESTRATEGIAS.....	151
5.	Conclusiones y Recomendaciones.....	156
5.1.	CONCLUSIONES:.....	156
5.2.	RECOMENDACIONES.....	157
	BIBLIOGRAFÍA.....	158

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad se han perdido fuertes relaciones tanto profesionales como personales, estamos en un mundo donde otros aspectos han incidido en cada uno, dejando de lado lo que en verdad es esencial, que son los valores.

Día a día, las empresas olvidan el verdadero significado del compañerismo, respeto y el trabajo en equipo en sí, pero sin duda si existe la falta de lazos emocionales, creando un individualismo que puede llegar a causar en este caso pérdida de los clientes.

Esta investigación tiene como compromiso crear estrategias y herramientas motivadoras para el mejor desenvolvimiento del equipo humano que se encuentra en la Agencia de Publicidad. Tanto los clientes como los que conforman la agencia deben trabajar bajo un mismo nivel de respeto, compañerismo; valores esenciales que ayudan a la superación y al mejor desenvolvimiento de los objetivos propuestos.

En la primera parte se desarrolla el marco teórico respectivo, dónde se concentran temas fundamentales del mundo del Departamento de Cuentas dentro de la Agencia de Publicidad; el lector puede encontrar información básica sobre los primeros exponentes dedicados a ejercer este departamento, la alineación del grupo de trabajo. En este capítulo se presentan de igual forma las relaciones que tienen los de cuentas con el resto de departamentos dentro de la Agencia de Publicidad, da a conocer con exactitud cómo debería ser el trabajo en equipo, su importancia dentro de la agencia, de igual manera cómo manejar las posibles crisis o malentendidos que pueden llegar a existir. A partir de ello se muestran herramientas con las que se puede resolver los distintos conflictos ocurridos.

Un punto fundamental es la respectiva distribución de los trabajos a cada uno de los que integran el equipo, como resultado obtener un trabajo con mayor eficacia y coordinación.

En el Segundo Capítulo, se presenta las características y la personalidad del líder, siendo este quien ayuda, capacita al personal, demostrando ser un soporte y una guía dentro de todo el proceso por el que se desarrolla las campañas publicitarias, manteniéndolos motivados.

En el Tercer Capítulo, nos enfocaremos en la metodología que se usará para tratar el tema, buscaremos el tipo de investigación adecuada de los instrumentos, las encuestas realizadas a los distintos profesionales en el Departamento de Cuentas de la Agencia de Publicidad; donde se conocerá sobre las necesidades reales y se buscará soluciones loables para el trabajo en equipo.

Finalmente, en el Cuarto Capítulo, se describe la propuesta, que es la elaboración de una Guía para el Ejecutivo de Cuentas, donde se encontrará estrategias, facilitando el trabajo en la Agencia de Publicidad, bajo un perfil de respeto y compañerismo.

Protocolo de Tesis.

1. Tema

GUÍA PARA EL EJECUTIVO DE CUENTAS, LÍDER DEL BRAND TEAM EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD MEDIANAS Y GRANDES DE LA CIUDAD DE QUITO.

2. El problema

Los Ejecutivos de Cuentas en las Agencias de Publicidad a nivel local, cuentan con escasas herramientas de capacitación que les permitan realizar su trabajo con mayor prestancia. Por otra parte, es común en las agencias medianas y grandes la existencia de los Brand Teams, como forma de organizar el trabajo interno, sin embargo el liderazgo que en estos grupos puede imprimir el Ejecutivo de Cuentas se ve diluido en una baja habilidad de estos últimos para mostrar su liderazgo, ejerciendo las funciones que este debería. Cualquier esfuerzo en este sentido se convierte en un aporte para realizar un mejor trabajo en la agencia de publicidad.

3. La Justificación.

Según Isabel Solanas García y Joan Sabaté López, en su libro “Dirección de Cuentas- Gestión y planificación de cuentas en publicidad”, con respecto a la buena dirigencia de los grupos internos, hace referencia al hecho de que se debe valorar a aquellos profesionales que se encuentran en la agencia,

estudiarlos, ver sus debilidades y fortalezas; de igual manera delegando cargos a cada uno, dándole su merecida importancia.

Guillermo Ballenato Prieto, en su libro “Trabajo en equipo- Dinámico y Participación en los grupos”, aprenderemos los efectos que se dan en un trabajo en grupo, sus estructuras y técnicas para organizar los equipos internos.

Remedios Orrantia, Marisa Gadea, Begoña Landázuri, María Alejandra Martínez, Rita Rodríguez Arrojo, Concepción Muñoz, Paloma Del Río, Ana María Durán, Coral González, en su libro “Expertas en personas” nos enfocaremos en dar valor a nuestro grupo de apoyo y desarrollaremos en ellos nuevas técnicas para el desenvolvimiento de los mismos dentro de la agencia de publicidad y que sepan que de igual forma ellos también pueden ser quienes lleguen a un cargo más alto y podrán coordinar a su grupo de trabajo de manera más eficiente.

Cada Ejecutivo de Cuentas al llegar a su agencia, se encuentra con una guía para poder trabajar con los grupos internos; pero no existe una guía universal a seguir cada uno.

El mal uso de las estrategias, puede causar una inestabilidad con todos los grupos internos con los que se esté trabajando y un mal manejo de campaña que quedará en la mente de nuestro cliente respectivo, sin éxito.

Es muy importante que todas las decisiones que el Director de Cuentas tome, sea favorable para los participantes, sin embargo no muchos ejecutivos de cuentas a nivel ciudad conocen la importancia que tiene su liderazgo en el resultado final.

4. Objetivos de la Tesis.

a. Objetivo General.

Diseñar una guía que promueva el liderazgo participativo de los Ejecutivos de Cuentas, como cabezas del Brand Team de los distintos clientes que manejan las agencias de publicidad mediana y grande que operan en la ciudad Quito.

b. Objetivos Específicos.

- Conocer a profundidad el amplio campo de acción del Departamento de Cuentas dentro de la Agencia de Publicidad y sus funciones esenciales, basando en esta información los planteamientos y conocimientos básicos requeridos en la guía.
- Indagar en la relación que debe tener el grupo interno tanto del Departamento de Cuentas, como con los demás departamentos, para de esta manera desarrollar una buena campaña, para la generación de clientes satisfechos.
- Determinar en función de la investigación de campo, cuales son las fortalezas y las debilidades que tienen las agencias de publicidad de la ciudad de Quito, estudiando técnicas que ayuden al mejor desenvolvimiento de los mismos.
- Desarrollar una herramienta (guía) de uso práctico y aplicable a la realidad laboral, dónde el Director de Cuentas como líder del brand team, conocerá diferentes estrategias que lo ayuden a la resolución de problemas y a la vez le enseñe el camino correcto que lleva al mejor manejo de los equipos de trabajo.

5. Idea a defender.

Proponiendo una Guía para los Ejecutivos de Cuentas de las Agencias Publicidad de Quito se lograría que estos lideren los Brand Teams de los distintos clientes para los que trabajan, promoviendo su liderazgo participativo y en consecuencia un mejor trabajo para los clientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. La Dirección de Cuentas en la Agencia de Publicidad.

1.1. Introducción al mundo del Director de Cuentas. - Origen del Director de Cuentas en la Agencia de Publicidad y sus funciones.

1.1.1. Definición del Director de Cuentas.

Hay quienes no entienden éste término, unos creen que es quien dirige alguna cuenta numérica, ya que buscando en el diccionario *cuenta* es: “Representación clara de la evolución de un fondo, independientemente de otros fondos”¹; pero en el lenguaje de la publicidad, cuenta o account, son llamados a los clientes que la agencia tenga, es el anunciante que se dirige a la misma, para que se realice una campaña exitosa y con el mayor desenvolvimiento.

“Los acuerdos de esta relación se reflejan en un contrato escrito que tiene la finalidad, las prestaciones y compensaciones económicas acordadas entre ambos, entre otras consideraciones. La firma del contrato por ambas partes

¹ DICCIONARIO OCÉANO “De Sinónimos y Antónimos, Océano Grupo Editorial, Barcelona-España. p. 647

supone la asunción de que un anunciante se convierte en un cliente habitual, regular, de la agencia independientemente de que sus necesidades de comunicación puedan fluctuar en el tiempo y mostrar épocas de mayor o menor actividad”.²

Se entiende de cierta manera que la agencia que realiza ya el contrato con las normas, las mismas que deben estar totalmente claras; para que la campaña se desarrolle en forma exitosa, teniendo presente el secreto de confidencialidad.

La agencia deberá comprometerse a no trabajar con la competencia de dicho cliente ya que se iría en contra de la ética profesional. En las agencias del mundo más allá de un contrato escrito hay una idea clara de que ninguna agencia de publicidad debe trabajar para marcas que sean competencia entre sí, pues de esta manera se evitan conflictos de intereses que serían inadecuados en un proveedor que es considerado socio estratégico.

Tomando en cuenta el contexto antes mencionado, se puede decir que: los Directores de Cuentas son aquellos que se dedican a recopilar toda la información necesaria para que los demás departamentos puedan trabajar fluidamente.

Siendo el núcleo de la agencia, ya que alrededor de él giran actividades, y las estrategias, tanto comunicacional, de creatividad y de medios.

Los clientes confían plenamente en la agencia y suelen entregar información muy valiosa que se debe mantener dentro de la misma y no divulgarla a externos.

² SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, p.25.

Son ellos quienes organizan y dirigen la actividad que se va a orientar para la total satisfacción por cubrir las necesidades de o de los clientes; es decir es quien controla todo el proceso, vigilando los deseos de los anunciantes.

Tienen la responsabilidad plena de llevar las ideas de cada uno de los departamentos a la culminación de la campaña, haciéndose esta realidad, y ejecutar la publicidad necesaria.³

El Director de Cuentas tiene que estar en constante contacto con los integrantes de la agencia, es por esto que es recomendable realizar una reunión semanal para que se vaya trabajando conjuntamente, que las ideas tengan conexión y no se desvíen de la línea que se esté manejando, de igual manera seguir un cronograma que mantenga a la agencia organizada y si existen dudas es la mejor manera para aclararlas y encontrar una solución factible.

Debe ser un buen vendedor, teniendo la capacidad de llegar a las personas, clientes para adquirir de sus servicios o comprar lo que se brindando al mercado, siendo detallista en todo momento en lo que se está desarrollando, ofreciendo la mayor motivación a el grupo de equipo dentro de la agencia, tanto si se gana una cuenta o se la pierde; habilidad para la creación de nuevas estrategias constantemente, debe conservar a sus clientes, satisfacerlos, generando el mayor número posible de beneficios, todo se lo debe realizar con responsabilidad.⁴

³ Cfr. SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), "Dirección de Cuentas", Editorial UOC, Barcelona-España, p.25.

⁴ Cfr. OCAÑA, Fernando, (2006), "La publicidad contada con sencillez", Editorial Maeva, Madrid, España, p. 15.

1.1.2. Tipos de Directores.

Existen tres tipos de Directores Generales en las Agencias de Publicidad:

1. "Director General "creativo". Se trata del Director creativo que probablemente empezó como Ejecutivo de Cuentas, luego como Director de Cuentas. Es alguien quien conoce muy bien la industria de la publicidad y sabe que el producto que vende es la creatividad. Sus agencias suelen tener un perfil muy creativo.
2. Director General "financiero". Es el Director general que ha podido hacer carrera desde abajo dentro de una o varias agencias de publicidad, que le gusta la publicidad por su dinamismo que no se suele encontrar en otros sectores. Quizá formado para la dirección de empresas y para la máxima rentabilidad, busca denodadamente que la cuenta de resultados sea lo más favorable posible, a veces a costa de la calidad creativa de los trabajos realizados.
3. Director General "anfibia", es aquel que lo quiere todo, que por una parte disfruta reuniéndose y trabajando con los creativos porque aprecia su labor y sabe que es la bandera de su agencia, pero a la vez los números le tienen que cuadrar. Por este motivo, quizá no está dispuesto a contratar al creativo o creativos que le gustarían por su elevado coste, y prefiere contratar a creativos que cuestan menos a la agencia pero a los que apoya plenamente, con la esperanza de que hagan grandes trabajos creativos para la

agencia y la hagan crecer creativamente. Busca el reto creativo al menor coste posible, pero lo busca.”⁵

De acuerdo a lo que explican expertos publicistas tanto en fuentes bibliográficas como en función de sus experiencias personales, se puede decir que, los clientes al momento que requieren del servicio de una agencia piensan principalmente en:

- La imagen de la agencia.
- La trascendencia que ha tenido a través del tiempo.
- Los trabajos realizados.
- El personal de la agencia.
- Clientes actuales y antiguos.
- Cuáles son los servicios que presta.
- Premios obtenidos.

Vale recalcar que el Director General, debe convertirse en líder, sea cual sea el tipo de Director en el que se encuentre; debe saber dirigir correctamente al grupo, dar aliento luego de un fracaso o una derrota, ver siempre los errores en los que se cayó y no volverlos a repetir, siendo que todos los empleados deben conocer cada uno de los objetivos que se plantean, los proyectos, y como se menciona todo gira alrededor de la creatividad sin dejar atrás al esfuerzo que realizan los demás departamentos.⁶

⁵ CASTELLBLANQUE, M. (2006), “Perfiles Profesionales de publicidad y ámbitos afines” Editorial UOC. Madrid- Barcelona. pp. 28-29.

⁶ Cfr. CASTELLBLANQUE, M. (2006), “Perfiles Profesionales de publicidad y ámbitos afines” Editorial UOC. Madrid- Barcelona. pp. 28-29.

1.1.3. Excelentes Directores de Cuentas.

La labor del Ejecutivo de Cuentas en la Agencia de Publicidad ha sido destacada y reconocida en el medio laboral con frecuencia, muchos de los pioneros, gerentes y altos funcionarios de agencias de todo el mundo han provenido de esta área y han realizado una destacada tarea, algunos son mencionados por SOLANAS, I. y SABATÉ, J. en su libro:

1.1.3.1 Francis Wayland Ayer (1848-1923).

“Fue el publicitario que estructuró la agencia moderna de publicidad convirtiendo su modelo organizativo en un estándar que ha llegado hasta nuestros días. Joven emprendedor, a los 21 años con unos pocos ahorros, fundó su propia agencia, N.W.A & Son (1869), en Filadelfia. Empezó el negocio con unos pocos pequeños clientes, principalmente revistas religiosas, hasta llevar a su agencia a la cumbre del sector publicitario, gestionando grandes Cuentas.

Su agencia, además de desarrollar el típico trabajo de agente comisionista, fue la primera en ofrecer servicios de creación y elaboración de anuncios.

En 1875 estableció un estándar de remuneración (*open-contract-plus- comisión*) con un contrato por escrito en el que se establecía que la agencia cobraría un 15 por ciento de comisión a cambio de conseguir las tarifas más ventajosas para sus clientes en la compra de espacios.

También impulsó la planificación de la publicidad, innovaciones tipográficas, la investigación, el arte en la publicidad y las relaciones públicas.

El conjunto de sus aportaciones, aún vigentes en el sector publicitario, lo convierten en uno de los publicitarios claves de la historia.

1.1.3.2 Stanley B. Resor (1879- 1963).

Nacido en Cincinnati y graduado en Artes en la Universidad de Yale. Después de pasar por Procter & Gamble (P&G) como Ejecutivo y estratega, se incorporó a J. Walter Thompson desde 1961, año en que se retiró del ejercicio activo de la publicidad. Durante su largo mandato, J. Walter Thompson se convirtió en la agencia mundial gracias a la implantación de novedades decisivas, para el futuro, no solo de la agencia que presidía, sino del conjunto del sector publicitario, que las adoptó como estándares de funcionamiento.

Creó la University of Advertising, primera escuela de formación *in-house* de una agencia de publicidad. Potenció la creatividad con la contratación de James Webb Young y Helen Lansdowne, estableció las bases de la investigación científica aplicada a la publicidad, contrató al conductista John B. Watson para dirigir el departamento de investigación de nueva creación y lanzó la expansión internacional de su agencia abriendo una oficina en Londres, semilla de las futuras multinacionales de la publicidad. Fue cofundador de la American Association of Advertising Agencies.

1.1.3.3 John Orr Young (1887-1976).

John O. Young fue un publicitario inquieto y emprendedor. Inició su relación profesional con la publicidad trabajando en el departamento de anuncios del Salt Lake City Herald Tribune aunque su carrera publicitaria empezó cuando se

incorporó a la legendaria Lord & Thomas, como redactor. Después fue responsable de publicidad de la marca Crisco, de Procter & Gamble (margarina de origen vegetal). Su inquietud profesional le llevó a fundar sus propias agencias de publicidad, primero en Nueva York y después de Philadelphia. En esta misma ciudad se incorporó como Ejecutivo de Cuentas de N.W.Ayer & Son, donde se reencontró con el redactor Raymond Rubicam, con el que había coincidido anteriormente de la agencia F. Wallis Armstrong (otras de las agencias consolidadas ya a finales del siglo XIX), y con el que fundaría, en 1923, la agencia Young & Rubicam (Y&R), que llegaría a ser una de las grandes agencias del sector publicitario. Según sus propias palabras así se unieron: "*Rubicam a topnotch copywriter and I a rising account executive*". Su estrategia de captación de clientes fue innovadora en su momento. Habitualmente las agencias aspiraban a gestionar la totalidad de las Cuentas de un anunciante, pero Y&R procuraban introducirse en los grandes anunciantes mediante la gestión de la publicidad de pequeñas Cuentas, o de las Cuentas más difíciles, para luego ir creciendo en el seno del mismo anunciante.

También acostumbraban a proponer a los anunciantes que compararan el trabajo de Y&R con el de otras agencias, dando valor a la creatividad y al servicio de la agencia por encima de la remuneración.

Esta estrategia, con un cierto grado de agresividad comercial para la época, les facilitó trabajar para anunciantes de primera línea. Como General Foods y les encumbró al grupo de las grandes agencias de publicidad.

A pesar de ser fumador, se negó siempre a realizar publicidad para marcas de tabacos y alcohol. En 1949 publicó el libro *Adventures in Advertising*.

Actualmente la Agencia Young & Rubicam está encuadrada en el grupo de comunicación publicitaria WPP, uno de los más importantes del mundo.

1.1.3.4 Albert D. Lasker (1880- 1952).

Nacido en Friburgo (Alemania), se trasladó a los Estados Unidos para visitar a unos parientes en Texas, donde se estableció un tiempo. Más tarde se trasladó a Chicago donde se incorporó a la Agencia Lord & Thomas en 1898. En esta agencia, y gracias a sus innovaciones, se convirtió en uno de los hombres más influyentes de la historia de la publicidad.

Más que estrictamente un Director de Cuentas, Lasker fue un excelente gestor y directivo que llevó a su agencia al liderato en los Estados Unidos. En 1906 Lasker compró la agencia a sus antiguos propietarios, lo que supuso un impulso definitivo en el uso del texto publicitario argumentativo, incorporando a la agencia grandes redactores como John E. Kennedy y Claude C. Hopkins.

Lasker tuvo un papel clave en la profesionalización del sector y buscó con insistencia los principios del funcionamiento de la publicidad, aun fuertemente dominada por el publicitario comisionista. Sobre esta situación, Lasker comentaría en 1925: “Pregunte a personas mayores que yo en edad y en jerarquía qué es la publicidad. Pero la verdad es que no tenían por qué saberlo en esa época, puesto que la agencia solamente vendía espacio”.

Lasker utilizó la revista que utilizaba Lord & Thomas –*Judicious Advertising* para divulgar las opiniones de la agencia sobre su forma de hacer publicidad, entre ellas las que más tarde él mismo consideró un error: evitar en los anuncios el papel de las ilustraciones y la dirección de arte: “Si nosotros hubiéramos reconocido antes la importancia del arte, estoy seguro de que habríamos duplicado el negocio”.

Lasker le dio al redactor publicitario un papel central en la agencia, impulsó campañas específicas para vendedores y distribuidores, anuncios con cupones y toda una serie de innovaciones hoy clásicas de la publicidad.

Cuando Lasker se retiró la agencia pasó a manos de tres de sus colaboradores, Emerson Foote, Fairfax Cone y Done Belding, dando origen a la Agencia Foote, Cone & Belding.

1.1.3.5 Rafael Roldós Viñolas (1846-1918).

Se considera a Rafael Roldós el pionero de la publicidad en España, ya que es el primer agente de la publicidad del que se tiene noticia. Procedente de una familia de impresores, se familiarizó con la publicidad en el negocio familiar, a la que se dedicó enteramente. (En algunas obras se menciona que Roldós se dedicó a la publicidad desde 1857, aunque este hecho es poco probable ya que en esta fecha sólo tenía 11 años). Así describe García Ruescas su laborioso trabajo de agente de publicidad: “Él recibía los pedidos de anuncios, él mismo se trasladaba a los talleres del Diario de Barcelona y de los otros periódicos de la época, él componía sus anuncios, él los entregaba a los agentes de la imprenta, él, personalmente recogía de la imprenta los comprobantes, él entregaba esos comprobantes a los clientes y, contra su entrega, cobraba los anuncios”. Pocos años después, en 1872, creó en Barcelona la agencia de publicidad Roldós y Compañía. (Pocos años después de que Francis W. Ayer, el publicitario que lideró la conversión de la agencia de publicidad en una empresa moderna, fundara N.W. Ayer & Son en Filadelfia). Hombre emprendedor, también fundó en la capital catalana el periódico *Las Noticias* (1896-1939). En 1929 la agencia Roldós y Compañía lideró una gran fusión de agencias creándose la macro agencia Empresa Española Roldós– Tirolese, S.A de Publicidad, con una fuerte presencia territorial en España, y como respuesta a la asociación de otras agencias y a la llegada de otras agencias

extranjerías. La agencia Roldós, S.A. aún existe en manos de los descendientes de su fundador.”⁷

Como se puede observar las agencias solo se dedicaban a la diferente estructuración de los anuncios en prensa pero fue Francis Wayland Ayer, quien dio un giro total a la agencia brindando los servicios de realizar ellos mismo los anuncios es decir involucrar al departamento creativo.

De igual forma se puede ver que las agencias que tienen mayor trayectoria en el mundo de la publicidad, han usado nombre o apellidos de los grandes exponentes del mismo como por ejemplo citemos a: Agencia Burnett, Young & Rubicam, etc.

El Departamento de Cuentas ha sido muy desatendido y no tomado muy en cuenta, aun sabiendo que dentro del mundo de la publicidad ha existido grandes Directores de Cuentas.

Se reconoce el talento de los creativos, de personas que se dedican exclusivamente a medios, pero a los Ejecutivos de Cuentas no; sabiendo que ellos son quienes se encuentran intermediando entre la agencia y los diferentes anunciantes y la comunicación entre los mismos, desde aquí se ve como no se valora el trabajo que ellos realizan.

Dentro del mundo de la publicidad han existido sin duda muchos grandes Directores de Cuentas de la mano de los cuales han surgido agencias de publicidad en todas las latitudes, su trabajo estratégico y proactivo fue, es y seguirá siendo necesario en la estructura de la agencia de publicidad, a pesar de todas las transformaciones y estilos de trabajo que esta adopte a través del tiempo.

⁷ SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona- España, pp.44-48.

1.2 Estructuración del Ejecutivo de Cuentas dentro de la agencia.

1.2.1. Principales funciones que tienen los Directores de Cuentas.

Según manifestaciones de publicistas profesionales en la agencia de publicidad el principal objetivo de cuentas es ayudar a construir una agencia fuerte y rentable con la ayuda de información, opiniones, estudios y recursos.⁸

Tiene que estar consciente que cada trabajo a realizar se debe elaborar beneficiando a la agencia y de igual manera o mayor al anunciante.

Se tiene que tener presente que un Director de Cuentas es imposible que sea un especialista en todo, pero sí debe tener criterio para dar recomendaciones constructivas a sus clientes y conducirlo por el buen camino, estudiar detenidamente sus necesidades, no limitarse a lo que el cliente brinde dentro del brief, sino ir por más, investigar indagar en el mercado, al consumidor y de esta manera lograremos que el cliente se sienta bien ya que se le está ofreciendo un servicio eficaz y personalizado.

Usualmente las agencias no proporcionan la información necesaria a la agencia, son errores que se cometen, como también se puede determinar el hecho de que ellos no saben que es lo que quieren, es ahí donde se interviene, facilitando con diferentes puntos de vista referentes a lo que hace falta según el mercado y según el anunciante, se establece primeramente objetivos, posteriormente se realiza el seguimiento del posicionamiento de la marca en los consumidores.

Las principales funciones que un Director de Cuentas debe ejercer son:

⁸ Cfr. SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), "Dirección de Cuentas", Editorial UOC, Barcelona-España, p. 49.

1.2.1.1 “Tener liderazgo dentro del grupo de Cuentas y de la agencia.

Ya que es él quien se encuentra como intermediario entre la agencia y el anunciante, es una parte fundamental dentro del desarrollo de la campaña a realizar. Es quien guía, dirige al grupo, es quien debe estudiar detenidamente las motivaciones, opiniones que cada uno tenga, observar si son veraces e implementarlas, pero todo a través de un intercambio de ideas; es éste el trabajo del Director de Cuentas, no debe escatimar ninguna idea, él (la) debe valorar propuestas, mantenerse siempre activo a escucharlas, y ser positivo en encontrar soluciones.

Ser líder consta en ser un apoyo y asignar tareas a los grupos de trabajo, asesorarlos para mantenerse en un mismo lineamiento, responsabilizándose cada uno del trabajo que está realizando.”⁹

No ignorar el trabajo que cada uno está logrando, en muchos casos se presentarán discusiones y en parte esto tiene su lado positivo ya que aquí se darán a conocer los diferentes puntos de vista referentes a la campaña, el Director de Cuentas tiene que mantenerse siempre firme y escuchar atentamente a cada uno de ellos, de esta manera todo se desenvolverá en un mejor ambiente a partir de la comunicación bilateral.

No solo debe estar pendiente de su equipo de cuentas sino también del departamento de medios, del departamento creativo, ver sus cronogramas e inspeccionar que se vaya cumpliendo con lo establecido, examinar cada detalle, estar al tanto de lo que se vaya dando en la agencia, y ser muy hábil en dar diferentes opiniones.¹⁰

⁹ BALLEMATO, G. (2005, 2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Ediciones Pirámide, Madrid-España, p. 11.

¹⁰ Cfr. BALLEMATO, G. (2005, 2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Ediciones Pirámide, Madrid-España, p. 11.

1.2.1.2 “Revisión de cada uno de los trabajos de los diferentes anunciantes.

Esto es muy importante ya que como agencia se tiene varios clientes, el Director de Cuentas está encargado de organizar cada uno de ellos, brindando un servicio personalizado, sin dejar a ninguno sentirse menos, ya que al hacer esto le restamos importancia, él como cliente verá cuánto interés se le está poniendo y si no es el mejor puede quitarnos la cuenta, y se perderá el prestigio ante próximos clientes.”¹¹

Se debe mantener la calma ante todas las presiones que llevan consigo el realizar una campaña publicitaria, debe conseguir que el grupo siga trabajando bajo las presiones y saber controlarlas por esto es que es muy importante estar bajo un cronograma y el apoyo constante entre los equipos, mostrar la fuerza de carácter que tenga para ejercer su papel. De igual manera está encargado de que el trabajo de cada departamento se encuentre implacable, sin errores, debe estar comprometido en la corrección directa de la ortografía de cada arte gráfica, de que todo se encuentre en orden antes de mandar a imprimirlas, toda la responsabilidad cae sobre la persona de cuentas.

1.2.1.3 “Un buen Director de Cuentas, tiene que mantener registros.

De los diferentes anunciantes que la agencia tenga, es decir todo lo que la marca ha ido haciendo en el período que se ha mantenido en la agencia y fuera de ella.”¹²

¹¹ BALLEMATO, G. (2005, 2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Ediciones Pirámide, Madrid-España, p. 11

¹²BALLEMATO, G. (2005, 2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Ediciones Pirámide, Madrid-España, p. 11

Ante la opinión de varios expertos en el transcurso de su vida publicitaria se recomienda usar ésta técnica llamada Libro de Marca, donde se registra anuncios, precios, los puntos de distribución que la marca ha utilizado para llegar a sus consumidores, se puede estudiar de igual manera a la competencia directa que cada anunciante tenga, obviamente por ética las agencias no trabajan con anunciantes en competencia, por cuidar la información que es confidencial; este libro se convierte en un recurso que los de la agencia puedan utilizar el momento que requieran y hagan uso de esta información.

Existen una serie de documentos de carácter logístico, que facilitan y sistematizan el trabajo del Ejecutivo de Cuentas, el adecuado registro de estos permite hacer el seguimiento de las actividades del cliente y cumplir con eficiencia sus requerimientos, así mismo son un respaldo a la labor diaria del ejecutivo, por eso estos deben incorporarse al conocido Libro de Marca, según lo revisado en clases de Dirección de Cuentas en la cátedra de Gladys Luna, se pueden incluir entre estos documentos:

a. Contact Report.

Documento que le ayuda a tener una mejor registro y de manera consecuente organización del trabajo acordado con el cliente, el Reporte de Contacto permite respaldar todo lo dicho en las reuniones con el cliente, para evitar problemas y confusiones.

Es recomendable que éste sea redactado el mismo día de la reunión para evitar olvidos, y debe ser entregado a cada uno de los departamentos y al cliente, así se deja saber la conformidad de ambas partes y que se continúe con lo planificado.

“El documento debe tener:

- El logotipo de la agencia.
- El número o codificación correspondiente.
- Fecha en que se ha realizado la reunión y la fecha en la que se redacta y entrega el documento a las partes interesadas.
- Se debe ubicar el nombre del cliente
- El producto
- El nombre de la campaña.
- El objetivo, tema que se ha tomado en la reunión.
- Las personas que asisten y representan al anunciante.
- De igual manera las personas representantes de la agencia.”¹³

En la segunda parte del documento se debe redactar detalladamente, de manera concisa y organizada lo que se discutió en la reunión.

Si se llegó a acuerdos de fechas, se debe registrar en una agenda las principales actividades que se realizarán, y debe ser detallado cada uno.

b. Orden de Trabajo.

A través de las experiencias profesionales, éste documento se lo realiza luego de haber leído detenidamente el nuevo brief que el anunciante ha entregado a la agencia y estar de acuerdo al mismo, se crea la estrategia en la cual se va a basar la campaña; se remite la orden de trabajo al grupo encargada de la movilidad de la agencia, el departamento de tráfico.

Se debe entregar dentro de éste los diferentes cronogramas y actividades que se realizarán y que han sido establecidas por parte del anunciante y la agencia,

¹³ CEVALLOS, A. (2007), “Herramientas logísticas y estratégicas del departamento de cuentas de la agencia de publicidad”, Universidad Tecnológica Equinoccial, TESIS DE GRADO, p. 45.

para que exista un excelente flujo del trabajo a realizar. “De igual manera en la orden de trabajo deben estar puntos como:

- Logotipo de la agencia.
- Número de OT.
- Tipo de orden, es decir al departamento al que está dirigido.
- Las fechas de: Impresión
Entrega.
Requerida.

- El nombre del Cliente.
- Nombre del producto.
- La marca
- Los soportes que se van a utilizar.
- Descripción, dónde se especifican el tipo de campaña que se va a realizar y las especificaciones necesarias para la campaña.
- Adicionalmente se puede incluir notas, sugerencias del cliente o de la agencia”¹⁴

Siempre luego de cada documento debe constar la firma de los representantes en este caso del Director de Cuentas y del creativo o representante del área de producción. Además hay que tomar en cuenta que es él quien se responsabiliza en crear una buena estrategia, debe conocer a profundidad al cliente, sus metas, los objetivos que se plantea. Los Ejecutivos de Cuentas deben mantener a la agencia organizada con continua revisión de cada uno de los trabajos que se realicen impecablemente.

“Los Ejecutivos de Cuenta deben ser habilidosos, tanto en comunicación como en seguimiento”¹⁵.

¹⁴ CEVALLOS, A. (2007), “Herramientas logísticas y estratégicas del departamento de cuentas de la agencia de publicidad”, Universidad Tecnológica Equinoccial, TESIS DE GRADO, p. 46

c. Anticipar problemas y soluciones.

Al decir esto se refiere a que el Director de Cuentas siempre debe tener un plan de contingencia ante cualquier adversidad que ocurra en la agencia o de algún inconveniente con el anunciante, recordando que se debe desarrollar todo bajo un mismo perfil; está claro decir que se tiene que conservar positivo, pero aun así no debe perder de vista el trabajo que cada uno de los departamentos realiza. Un buen Director de Cuentas tiene que buscar varias posibilidades y soluciones, tomando la iniciativa; anticipándose a los problemas, si encuentra nuevas ideas que se las puede brindar al anunciante aún mejor, demostrará el potencial que tiene. Toda relación tanto en la vida profesional como personal se maneja con mutuo respeto, se la debe cuidar con mucho esfuerzo, existen altibajos como en una montaña rusa, pero siempre se deben crear soluciones para todo tipo de problemas; con el anunciante se trata de lo mismo se la debe cuidar, respetar, y dedicarse totalmente a él, ya que ya es parte de la agencia, de una misma familia.¹⁶

1.2.2. El equipo de la Cuenta y el grupo de apoyo de las Cuentas.

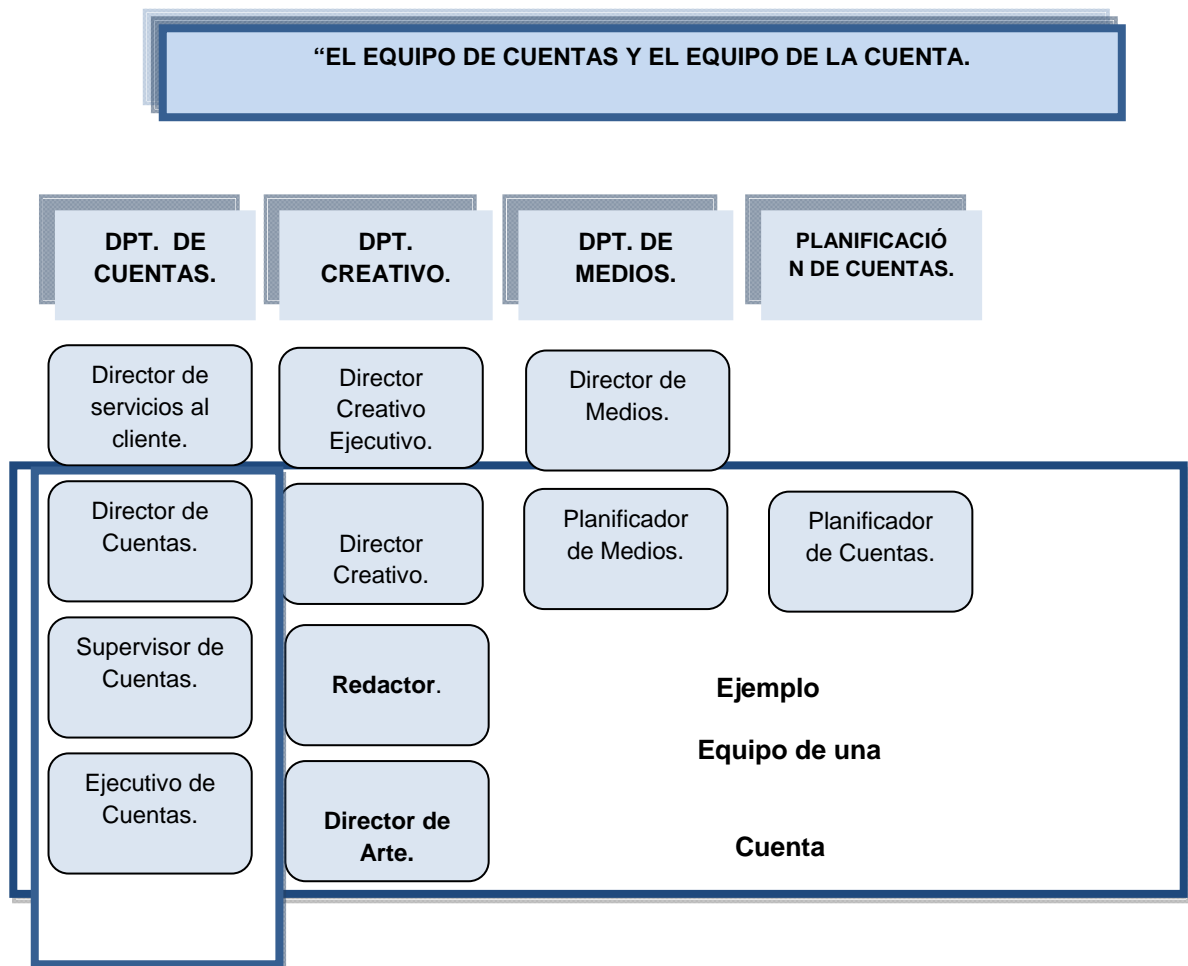
“El equipo de la cuenta está formado por un conjunto de profesionales que pertenecen a distintos departamentos de la agencia y que comparten a uno o varios clientes. Básicamente está integrado por miembros de los departamentos creativo y de cuentas, pero a menudo incluye a profesionales de las áreas de investigación, producción, medios, etc.

¹⁵RUSELL, T. y LANE R. y WHITEHILL, K. (2005), “Kleppner Publicidad” Editorial Pearson Educación. México. pp. 147.

¹⁶ Cfr. BECKWITH, S.(2004), “Planes completos de Publicidad”, Editorial Deusto. Madrid. p. 57

Las personas que pueden integrar el equipo de una cuenta varían en función de las tipologías del cliente, de sus necesidades de comunicación y del tipo de trabajos que deban desarrollarse. Los diferentes equipos de la cuenta se organizan en torno a uno o varios clientes y actúan como pequeñas unidades operativas, con un comportamiento autónomo aunque bajo unas consignas convencionales generales comunes marcadas por la visión, filosofía, metodología, modo de trabajo y funcionamiento general de la agencia.

A continuación se mostrará un esquema de la organización que las agencias deben mantener:¹⁷



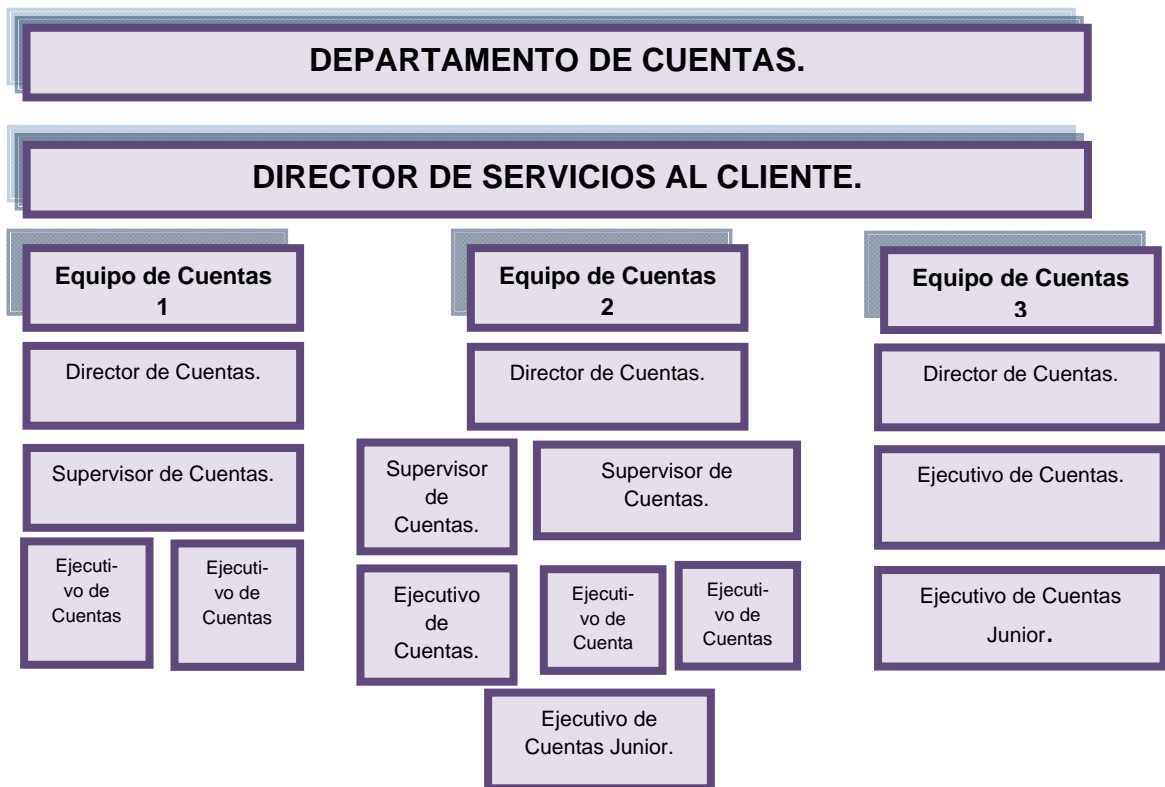
Fuente: SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, p. 55

¹⁷ SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, pp. 54-55

De esta manera se observa cómo debe estar organizada una agencia de publicidad, la selección de cada uno de sus profesionales como se ha dicho viene dado por las necesidades que el cliente tenga, incluyendo otros departamento. Cada uno tiene diferentes funciones dentro de la agencia pero no está de más decir que se debe trabajar conjuntamente así que es permitido ayudar a los demás departamentos con total integridad y respetando las ideas ya concluidas.

1.2.3. El equipo de Cuentas.

Algunas agencias tienen una organización distinta a las demás a lo que se refiere en la estructura, según los autores SOLANAS, I. y SABATÉ, J., proponen un prototipo del Departamento de Cuentas:



Fuente: SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), "Dirección de Cuentas", p. 59

Observen que el Departamento de Cuentas está muy bien integrado y organizado, la relación que debe haber entre todos los integrantes se obliga ser constante, teniendo de esta manera un mejor manejo de las campañas a realizar; recomendable de igual manera que tener un cronograma que identifique las distintas actividades; para ahorrar tiempo y energía que se puede utilizar en el transcurso de la campaña publicitaria.

1.3 Relaciones internas con los grupos internos.

El Director de Cuentas es el principal intermediario entre el anunciante y la agencia, bien se dice que la relación entre ambos debe ser muy estrecha, si no se caen se alejan; qué tal si se la relaciona con la amistad sino la cuidas termina acabándose, lo mismo pasa con los clientes hay que saber dedicarles tiempo, esfuerzo, darles la importancia que les corresponde, para que se vayan creando lazos más estrechos.

1.3.1. Con el grupo creativo.

“Los Departamentos de Cuentas y de creación representan conjuntamente la esencia de la actividad de una Agencia de Publicidad. Desde un punto de vista de la elaboración del mensaje publicitario son su eje profesional, que está formado por la combinación de estrategia y creatividad, de forma que el diálogo estratégico y creativo entre ambos departamentos es fundamental para la elaboración de publicidad eficaz para los clientes de la agencia.

Por este motivo es esencial que el Departamento de Cuentas entienda de creatividad y entienda la creatividad. Xavier Oliver hace referencia a este punto, determinante de la relación entre ambos departamentos y puntualiza que un profesional de cuentas no es un “vendedor de creatividad”; “la labor de los

líderes consistía en educar a las personas de cuentas en la pasión por la creatividad y en convencerles de que no son ni comerciales ni vendedores, sino estrategas que cuentan con los conocimientos suficientes para definir con claridad lo que la comunicación comercial debe decir y transmitir”.¹⁸

De hecho, lo que Oliver plantea, de forma totalmente lógica, es la necesidad de un equilibrio entre la función estratégica del departamento de cuentas y la creatividad: una agencia bien equilibrada en estos dos aspectos es una garantía para los anunciantes y para el negocio de la propia agencia.

Una vez establecidos estos dos principios básicos de la relación entre los dos departamentos (la agencia vende creatividad y debe haber un equilibrio entre ellos). “Se pueden establecer dos niveles de relación:

- I. Relación estratégica y creativa. Desde este punto existen los siguientes puntos de contacto entre los dos departamentos:
 - i. En primer lugar la relación se produce en el **equipo de la cuenta**, organización interna interdepartamental que es esencial en el desarrollo de proyectos publicitarios para los anunciantes.
 - ii. En segundo lugar, esta relación se centra en la elaboración del *briefing* creativo. Este documento de trabajo es esencial para que haya una transmisión perfecta entre la estrategia de publicidad y el proyecto de campaña publicitaria.
 - iii. En tercer lugar, una vez la propuesta de campaña publicitaria está a punto para su presentación al anunciante se produce una verificación de que la propuesta se adecua a la estrategia. Si la

¹⁸ SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, pp.99-100

verificación es positiva, la propuesta está lista para ser presentado al anunciante.

iv. Una vez confirmada la adecuación de la campaña, se produce un diálogo entre creación y cuentas sobre el enfoque y la preparación de la reunión de presentación de la campaña al cliente. Habitualmente es el Director de Cuentas quien se ocupa de la organización de esta reunión. Sin embargo, en las presentaciones del trabajo creativo, a menudo es el Director creativo quien las lidera, con el apoyo del Director de Cuentas.

II. La **relación de gestión y económica**. Desde el punto de vista de la gestión también se establecen los siguientes puntos de relación:

a) La gestión económica de los proveedores de producción. La producción publicitaria es una fuente de ingresos para la agencia de publicidad, por lo tanto necesita ser gestionada correctamente. En principio, las agencias, contractualmente, se remuneran mediante una comisión sobre la facturación de este tipo de proveedores. Este apartado económico de la agencia de publicidad incide directamente en la rentabilidad de las cuentas y en el margen de beneficios. Si bien la selección de esta categoría de proveedores (productoras de cine publicitario, estudios gráficos externos, ilustradores, fotógrafos, industrias gráficas, etc.) corresponde a los equipos creativos o a los *producers*, todas sus derivaciones económicas las debe gestionar el Departamento de Cuentas.

b) La reintegración de servicios a la agencia de publicidad. Gracias a las nuevas tecnologías, muchas agencias de publicidad han vuelto a integrar algunos servicios de los que anteriormente se habían desprendido. Es el caso, por ejemplo, de los trabajos realizados por estudios gráficos externos a las agencias. Este tipo de subsector publicitario ha perdido peso como proveedor de las agencias publicitarias ya que el trabajo que realizaban (bocetos, arte final, maquetas, *story-boards*, etc.) se producen en la agencia, ya que resulta más rentable. Parte de la producción externa se convierte en producción interna con el objetivo de aumentar la facturación y los beneficios. Evidentemente, todo el apartado económico relacionado con este aspecto, está controlado por el departamento de cuentas.”¹⁹

Se interpreta que en las agencias actuales comúnmente el Departamento de Cuentas y el creativo no tienen muy buenas relaciones; pero como se dice ambos departamentos deben y tienen que trabajar conjuntamente, no solo por el hecho de que son parte de una agencia sino que al mantener buenas relaciones, la campaña tendrá mucho más éxito dónde se podrán intercambiar ideas, opiniones, aclarar dudas, y evitar discusiones que pueden echar por la borda la campaña que se está realizando y el esfuerzo de los demás departamentos, ya que no solo se trata de uno sino de todos los equipos de trabajo que ya son unidad al momento de ocuparse del cliente.

Muchas veces las ideas de ambos departamentos chocarán, pero ahí debe estar el liderazgo del Ejecutivo de Cuentas el poder conllevar aquellas situaciones y llegar a arreglos que satisfagan a ambos.

¹⁹ SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, pp. 99-102

Siempre debe existir comunicación de lo que en sí la estrategia comunicacional quiere reflejar en la campaña ya que a partir de ésta el brief creativo se crea y ambos deben mantener un mismo lineamiento como se ha venido diciendo; y es por eso que también se arreglan reuniones para exponer las ideas ante los clientes y que ellos no reboten la campaña es muy importante tener la aceptación del mismo.

Por lo tanto, el producto que vende la agencia de publicidad es la creatividad, tomando en cuenta que siempre existen buenas y malas ideas, aquí se debe ver el trabajo en equipo que se debe mantener siempre a pesar de los fracasos. Luego de conocer el trabajo que el departamento creativo y el de cuentas comparten cada día, se importante conocer el perfil del Director creativo.²⁰

“Algunas de las características de los Directores creativos son:

- Tienen buen sentido del humor.
- gozan de una imaginación muy viva,
- disponen de un profundo interés en las personas y en todo lo que las motiva,
- cuentan con una mente que abarca los temas más variados: historia, literatura, arte, música, ciencia, política, etc.
- advierten conexiones que otras personas no ven,
- poseen la capacidad de no limitarse a percibir las cosas como aparecen, sino que todas adoptan nuevas perspectivas frente a las mismas,
- van más allá de la superficie,
- encuentran la belleza en las cosas ordinarias.”²¹

²⁰ Cfr. SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, pp. 99-102.

²¹ SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, pp. 104.

El Director creativo se ocupa de la conceptualización de la campaña, es decir, debe establecer la estrategia fundamental del mensaje publicitario, sin perder de vista los requerimientos del *briefing* del anunciante. Para realizar su trabajo, está en contacto frecuente con los Directores de Cuentas, los Directores de investigación y marketing y los Directores de medios.

Curiosidad, imaginación, empatía, entusiasmo y flexibilidad son algunas de las cualidades de los Directores creativos, además de aportar liderazgo y organización dentro del equipo. La imaginación siempre está abierta a la creatividad, siempre teniendo la mejor disposición para realizar cada trabajo.

De igual forma el Director creativo tiene que ser sensible en la percepción de las cosas, captar con facilidad los problemas que tienen los anunciantes, se deben adaptar a cada una de las situaciones que se presenta, sin sufrir de frustraciones, desesperación.

En sí se puede concluir que todos los departamentos han de contribuir a generar el producto final de la agencia; todo se debe manejar bajo una atmósfera dinámica, de mutuo acuerdo.²²

1.3.2. Con el grupo de medios.

“La relación entre el Departamento de Cuentas y el área de medios ha experimentado una profunda transformación en los últimos años. Fundamentalmente ello se explica a partir de las **circunstancias** que se producen en las décadas de los años 80 y 90 del siglo XX y **que**

²² Cfr. CASTELLBLANQUE, M. (2006), “Perfiles Profesionales de publicidad y ámbitos afines” Editorial UOC. Madrid- Barcelona. pp. 145-156.

progresivamente han modificado los modos de operar de las agencias y de los anunciantes en relación con los medios. Estas circunstancias son:

- 1) La creación de las centrales de compra de medios, que más tarde se denominaron centrales de medios y que hoy reciben el nombre de **agencias de medios**. Originariamente nacieron como compañías cuya actividad principal se centraba en la negociación y compra de espacios y tiempos en los medios de comunicación. Su actividad podría compararse a la de un mayorista. En los inicios de su implantación en el mercado publicitario, las funciones de investigación, estrategia y planificación de medios se mantuvo en las agencias de publicidad.
- 2) La progresiva externalización de los departamentos de medios de las agencias de publicidad y su conversión en compañías autónomas de las agencias que les dieron origen.
- 3) Como consecuencia de lo anterior, y fruto de la reacción defensiva de las agencias ante la pérdida de uno de los servicios que les procurada más facturación, la creación de agencias de medios por parte de las propias agencias de publicidad”²³

De igual manera existían agencias de medios que se dedicaban a la planificación, la estrategia, la investigación, negociación, compra de medios, control y seguimiento de las campañas.

Pero como se puede ver las agencias de medios están tomando un nuevo giro dentro de las mismas brindando más servicios.

²³ SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, pp. 102-103

Los lazos que se mantiene con los departamentos deben ser igual de fuerte o mayor, ya que imaginar que ésta quiere separarse de la campaña no creará confiabilidad en el cliente en la seriedad de ejecutar lo planteado.

Las variantes que existen en los formatos publicitarios, se recomienda que se mantenga una comunicación constante con la agencia, y obviamente con los propios medios, para que todo esté bajo orden.²⁴

En las agencias de medios los clientes responden a tres perfiles:

- “Clientes directos: anunciantes que acuden a las agencias de medios sin ningún tipo de intermediación por parte de la agencia de publicidad.
- Clientes indirectos: anunciantes que son clientes de agencias de publicidad de tamaño pequeño y mediano. Estas agencias convencionales delegan la gestión y la compra de medios de sus clientes a las agencias de medios. En este caso, el anunciante acude a la agencia de medios a través de la intermediación de un tipo de agencia de publicidad que se dedica sólo a los aspectos estratégicos y creativos de las campañas. En estos casos la agencia de publicidad puede mantenerse al margen de la gestión de medios o adoptar un papel mediador en el diálogo entre el anunciante y la agencia de medios.
- El anunciante que son clientes de grandes agencias de publicidad (especialmente multinacionales) que disponen de una agencia de medios propia o bien que trabajan habitualmente con una agencia de medios que forma parte del mismo grupo o red de compañías a las que

²⁴Cfr. SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, pp. 103-104.

pertenece la agencia. (Es el caso del *holding* de comunicación WPP, al cual pertenecen algunas redes de agencias convencionales como J. Walter Thompson, Ogilvy & Mather Worldwide, Young & Rubicam o Grey, entre otras. Estas agencias derivan lo relacionado con la gestión de medios a las agencias de medios Mindshare, Mediacom, que también pertenecen a este mismo *holding*. Lo mismo ocurre en el caso las agencias de publicidad que forman parte de otros *holdings*, como Interpublic, que integra la agencia de medios Universal McCann).²⁵

El Director de Cuentas tiene que estar presente en cada uno de los departamentos y saber de qué trata cada uno.

Es de vital importancia que en la actualidad, las agencias se dediquen cada uno a lo que saben hacer, sino que todos deben saber todo de los demás departamentos para que la agencia pueda trabajar productivamente.

Para tener éxito en Publicidad, hay que contar necesariamente con un grupo de gente creadora, y es preciso decir que los que trabajan en el departamento de medios tienen que tener creatividad al momento de plantear un plan de medios, para que el momento que se exponga al cliente el plan, debe ser entretenida pero sería para que los anunciantes tomen atención a cada una de las ideas que se ha planteado.

Por lo tanto, las presiones del cliente influyen sobre el Director de Cuentas, y de igual manera sobre el personal de la agencia.

Como se ha venido diciendo el Director de Cuentas siempre tiene que estar ahí, tiene que ser como un padre, una figura paternal. Se requiere de comprensión,

²⁵ SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), "Dirección de Cuentas", Editorial UOC, Barcelona-España, pp. 104-105

consideración y necesidad de estar siempre pendiente de los demás departamentos.²⁶

“Los Directores de Cuentas deben:

- a) Conocer y manejar los conceptos básicos que habitualmente se emplean en esta área (la terminología básica de medios: público objetivo, cobertura, impactos brutos de una campaña o GRP's, afinidad, OTS's como medida de frecuencia, etc.).
- b) Tener un conocimiento del panorama de los medios y prestar una atención especial a aquellos medios y soportes que se emplean de forma preferente en las campañas de las cuentas cuya gestión está bajo su responsabilidad.
- c) Ser capaces de informar al equipo de medios de los aspectos fundamentales de la cuenta que pueden incidir en su trabajo: información del producto, objetivos de marketing del cliente y objetivos de comunicación, posicionamiento, información en torno a la distribución y a las ventas (cómo y dónde se producen, en qué áreas geográficas, en qué puntos de venta, con qué estacionalidad, etc.), definición del público objetivo de la comunicación, información en torno a la actividad desarrollada por los principales competidores de esa marca, calendarios de trabajo y de campaña e información del presupuesto disponible.

Además, siempre que sea posible, los responsables de cuentas deberán exponer al equipo de medios, la recomendación dada en la estrategia en relación al tratamiento de los medios. Y, deberán asimismo, explicar el

²⁶ Cfr. SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, pp. 104-105

concepto creativo y las líneas de trabajo que se están desarrollando en el departamento creativo de la agencia. En los casos en los que la creatividad requiera un tratamiento diferente en los medios (por ejemplo en cuanto al uso de formatos especiales), el Director de Cuentas deberá prestar atención al diálogo con el equipo de medios, haciendo lo posible para que ésta se a su apoyo al desarrollo de la creatividad planteada (por supuesto, siempre bajo criterios de eficacia y atendiendo a las posibles limitaciones que a veces se plantean). En definitiva, el equipo de cuentas en saber transmitir el *briefing* al departamento de medios adaptado a sus necesidades de información específicas. A partir de esa información base, el equipo de medios formulará los objetivos de medios y elaborará la estrategia de medios.

- d) Disponer de la información y el criterio suficiente para poder aconsejar y opinar sobre la estrategia y el plan de medios propuestos, aportando sus sugerencias si es oportuno.
- e) Entender el procesos de trabajo que siguen las agencias de medios: información y análisis del *briefing*, fijación de objetivos de medios, desarrollo de la estrategia, negociación y optimización del presupuesto con los medios, desarrollo de la planificación de medios, proceso de negociación y compra de los espacios, seguimiento y control constante del desarrollo de la campaña, reconstrucción de campañas para volver el cumplimiento de los objetivos, etc.
- f) Conocer las principales fuentes de investigación e información empleadas por los profesionales de medios para poder realizar su trabajo.”²⁷

²⁷ SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, pp. 105-106.

Los Directores de Cuentas tienen que estar pendientes del momento en que se vaya a realizar el plan de medios, la selección de cada uno de los soportes responda al grupo objetivo, es importante haber estudiado bien al target al que va dirigido el producto.

El Departamento de Medios tiene que realizar una selección muy detallada para que la campaña en sí funcione y así se pueda obtener resultados factibles, y eficaces a la hora de difundirse en el medio.

Un Director de Cuentas debe ser meticuloso al momento de opinar sobre los soportes que se utilizará en la campaña y de igual manera que el presupuesto este dentro de lo que el cliente requiere y tenga.²⁸

1.3.3. Con el grupo de investigación.

Según publicistas por su experiencia laboral, la investigación dentro de la agencia es muy esencial ya que es el primer paso que se debe dar para lograr una campaña exitosa y de igual forma su eficacia.

Ayuda a estudiar al grupo objetivo al que se va a dirigir, obteniendo información a través de los mismos; analizar sus costumbres, necesidades, los puntos de contacto que frecuenta, actividades, etc.

“En definitiva, el Director de Cuentas debe ser un interlocutor válido del cliente también en esta área. Por este motivo el Director de Cuentas:

²⁸ Cfr. SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, pp. 105-106.

- a) Debe conocer las posibilidades de la investigación y, a grandes rasgos, el conjunto de estudios existentes y ofertados por las instituciones de la investigación.
- b) Debe saber cuándo es necesario realizar una investigación y cuándo no lo es. En la actualidad existen métodos para investigar cualquier aspecto relacionado con el marketing y la publicidad. Pero casi nunca es necesario investigar absolutamente todo lo relacionado con un producto, una marca, el consumidor o la publicidad. El Director de Cuentas debe aportar la racionalidad al uso de la investigación. Por otra parte, existen otro tipo de fuentes a las que puede acceder sin la necesidad de realizar una investigación.
- c) Debe conocer la terminología empleada habitualmente en este ámbito.
- d) Debe ser capaz de hacer una recomendación al cliente sobre la necesidad de investigar un determinado tema o fenómeno.
- e) Debe tener criterio para aconsejar el tipo de investigación recomendada y la metodología a emplear.
- f) Debe ser capaz de elaborar, entender y discutir un *briefing* de investigación.
- g) Debe estar preparado para participar en el desarrollo de la investigación, para entender los resultados y para mostrar su juicio ante las conclusiones.
- h) Debe saber interpretar la información, los datos y los resultados y extraer aquello que pueda ser relevante para el desarrollo estratégico y creativo.

Su conocimiento de la cuenta ha de permitirle extraer de la investigación aquello que es relevante para la consecución de los objetivos de comunicación.”²⁹

La investigación se la realiza para poder obtener resultados efectivos y conocer mejor al grupo objetivo; que mejor satisfacción que sentir que al momento de haber culminado el anuncio éste llegue al consumidor produciendo en él la obtención del mismo, así se reconocerá que la investigación un poco tediosa valió la pena para que la campaña resulte exitosa.

Puede ser posible que el cliente entregue a la agencia un reporte de la investigación que ellos han venido haciendo y con ello los objetivos de la misma; esto ayuda pero de igual manera se debe buscar otras técnicas de investigación para conocer al target.

Actitudes, comportamientos, costumbres ayudarán efectivamente al desarrollo de la campaña; es recomendable utilizar encuestas donde se puede saber con mayor detalle las preferencias, necesidades, satisfacciones de los consumidores, brinda datos más específicos de la fidelidad que tiene hacia la marca y su competencia; ayuda mucho más cuando los resultados son reales y la gente encuestada debe ser honesta con sus respuestas y así tener un mayor alcance.

Existen también técnicas cualitativas que ayudan al desarrollo de la investigación, este es más seleccionado ya que se lo realiza especialmente al grupo al que se está dirigiendo y se obtienen resultados más verídicos.

²⁹ SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, p. 111.

Estudiar los estilos de vida, lugares que frecuenta, las marcas que consume con repetición, practicar la técnica un día en la vida del consumidor; su motivación a seguir sus valores, creencias, etc.³⁰

“La investigación en publicidad suele girar en torno a tres focos de interés:

- El conocimiento del mercado.
- La investigación sobre la marca.
- La investigación en torno a la adecuación y la eficacia de las campañas.

El principal motivo que induce a los anunciantes a hacer investigación sobre el mensaje publicitario es el deseo de saber si la inversión realizada tiene unos resultados tangibles en términos de efectividad, es decir si hay retorno de la inversión (ROI, *Return of Investment*). Por otra parte la cada vez más intensa la competencia entre las marcas y la presencia de un consumidor cada día más complejo, han generado entre los anunciantes un clima de inseguridad en torno a la eficacia de la publicidad. A todo ello se suman las presiones a la que están sometidas las empresas para conseguir resultados a corto plazo, ya sea en términos de ventas, de participación de mercado o de penetración de marca.

Este conjunto de circunstancias explican la presión que los anunciantes ejercen sobre las agencias de publicidad para que las campañas cumplan sus objetivos de una manera tangible y, a menudo, casi inmediata.”³¹

La publicidad en la investigación incide en otros aspectos o fases del desarrollo que tiene en sí el proceso publicitario.

³⁰Cfr. SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, p. 111.

³¹ SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, pp. 130-131.

La investigación en el mercado ayuda a conocer el entorno al que el consumidor está expuesto diariamente, qué factores inciden en sus decisiones de compra, las diferentes necesidades que tienen y desean que sean satisfechas.

Esta investigación comúnmente suele ser realizada por la empresa misma, ahorrando así el trabajo a la agencia pero o sino de otra manera, ésta la debe realizar para conocer mejor al grupo objetivo al que está planteado llegar con la campaña.³²

“La información que se logre obtener es muy valiosa ya que ayuda a conocer las relaciones que tienen los consumidores con las marcas. Ayuda a identificar las diversas fortalezas, debilidades de la marca y trabajar sobre las mismas.

La utilización de insights en publicidad ayuda mucho a que los consumidores se sientan estrechamente relacionados con la marca.

En el factor creativo se utiliza una investigación para descubrir la eficacia de la publicidad, la eficacia que tengan las ideas de la ejecución y el desarrollo de las mismas; la próxima aceptación de los consumidores ante lo que se pondrá en marcha.

Los creativos deben tener varias opciones y no solo regirse a una, valorar la calidad de cada una de ellas que se está proponiendo al cliente para el target establecido.

Hoy en día se trabaja mucho con ideas emocionales que cautiven al espectador y se siente atraído por la misma sintiéndose relacionado.

³² Cfr. SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, pp. 130-131.

Es recomendable luego de haber culminado con la campaña y ésta ya se haya lanzado, realizar una investigación post- campaña que permitirá descubrir la efectividad de la misma, ésta se la puede realizar tras una semana de haberse presentado la campaña para averiguar si falta algún elemento en los consumidores; y tratar de arreglarlo en lo queda por campaña, esta se debe realizar a través de encuestas, metodología cuantitativa.”³³

Y de esta manera comprobar a la hora de posicionar productos en la mente del consumidor final, hay que apelar básicamente a las emociones (por ejemplo, identificando el consumo del producto con algún estilo de vida que pudiera parecer deseable al potencial cliente).³⁴

“Además, la investigación de marketing, investigación de primera línea, nos informa acerca del producto, el mercado, el consumidor y la competencia. Existen cuatro consideraciones básicas en cualquier realización de investigación de mercado:

1. Mantener una perspectiva de la conducta del consumidor,
2. Estar seguro de que se están haciendo las preguntas correctas,
3. Utilizar las técnicas y controles de investigación apropiados y,
4. Presentar los hallazgos de la investigación en un formato claro y comprensible que lleve a la acción.”³⁵

³³ Cfr. SOLOMÓN, M. (2008), “Comportamiento del Consumidor”, Editorial Pentice Hall, México, pp. 51-53

³⁴ Cfr. SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, pp. 131-134

³⁵RUSELL, T. y LANE R. y WHITEHILL, K. (2005), “Kleppner Publicidad” Editorial Pearson Educación. México. P. 461

1.3.4. Con el grupo administrativo.

El Ejecutivo de Cuentas dentro de la agencia también es responsable de las funciones ejecutivas y de coordinación interna y externa que se van ejerciendo en la misma.

“Existen otras empresas que ayudan a mantener el control respectivo de los gastos que se tienen en las agencias de publicidad, la respectiva gestión de presupuestos, la calidad del producto final de la agencia.

El buen manejo de los gastos ayuda a tener una excelente rentabilidad y que los servicios que prestan a sus clientes generen ingresos mayores y así obtener mejores beneficios. Al obtener la satisfacción de los clientes por la rentabilidad que esta le ofrece demuestra que el trabajo realizado ha resultado exitoso.

Es de esta manera que las agencias de publicidad tiene que mantener una política económica rigurosa que asegure la estabilidad y el crecimiento. El Director de Cuentas tiene que estar pendiente de cada de las cuentas y buscar por su rentabilidad.

De igual manera existe el departamento de tráfico dentro de la agencia, éste se preocupa más de controlar y de supervisar los procesos que se van dando dentro de la agencia de publicidad; también tomado como un departamento apoya al trabajo a desarrollar, este departamento está en regresión y es el Departamento de Cuentas quien toma sus funciones.

Existen los gastos indirectos los generados por otro tipo de actuaciones que también son un gasto para la agencia: por ejemplo, las suscripciones a publicaciones profesionales, la asistencia a congresos o certámenes de

publicidad, las actividades de autopromoción de la agencia o aquellas otras encaminadas a la captación de nuevos clientes.

El Departamento de Cuentas es responsable de elaborar los presupuestos de los trabajos que la agencia realiza para sus clientes. Ningún trabajo que se vaya a realizar en la agencia debería comenzar antes de comentarlo y con la respectiva aprobación del presupuesto al cliente.

El presupuesto del cliente debe tener constancia de lo dicho por escrito, de ahí que su validez es verídica y no puede faltar la firma del mismo, ésta se la afirma ante una OT que el Director de Cuentas debe realizar al haber culminado la reunión con el cliente y haber quedado de acuerdo con la aprobación del presupuesto establecido, este debe ser un proceso obligatorio para la seguridad de la agencia y del cliente de igual manera.”³⁶

1.3.4.1 “Pautas para la confección de un presupuesto.

La confección del presupuesto de un trabajo varía en función de diversos factores.

Los más importantes son:

- La naturaleza y complejidad del proyecto.
- La existencia de un procedimiento estandarizado en la agencia.
- Los requisitos establecidos por los clientes.

³⁶ Cfr. SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, pp. 85-95

No obstante, y aunque no hay una norma fija, es aconsejable tener en Cuenta los siguientes aspectos:

1. Titular el proyecto (dotarlo de una referencia).
2. Describir el trabajo presupuestado.
3. Desglosar el presupuesto en partidas en función de las características del proyecto.
4. Establecer el valor económico de las partidas contempladas.
5. Anotar aquellos que se deben tenerse en consideración y que afectan de forma directa al valor o a los conceptos presupuestados.
6. Incluir los honorarios de la agencia según el sistema de remuneración convenido con el cliente.”³⁷

El Departamento de Cuentas no debe nunca descuidarse del pendiente que se tiene con el departamento de finanzas y administrativo; todo se debe manejar dentro de un mejor clima de trabajo interno, ya que el personal trabajará efectivamente sin las presiones de los consumidores y clientes.

Las cuentas están bajo la protección del departamento de la misma, y en la gestión de sus beneficios; se deben preocupar constantemente de los gastos e ingresos que la agencia posea.

La competitividad de las empresas depende de la capacidad que tengan manejar su presupuesto y las agencias de la fidelización una buena base de clientes, consumidores, lo suficientemente extensa para generar recursos que le van a ayudar a la agencia como al anunciante a cubrir sus costes e invertir para el mejor desarrollo y progreso de ambas partes.³⁸

³⁷ SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, p.97.

³⁸ Cfr. ERICKSON, B.F. (2005), “Cómo dominar la Publicidad”, Editorial Norma; Madrid, p. 124.

“Términos económicos empleados con frecuencia en el departamento de cuentas y el departamento administrativo-financiero.

- *Billing y Gross Billing*: Los términos *Billing* y *gross Billing* son empleados para referirse a la facturación (en general en ésta se contempla a parte el cálculo del importe del IVA (Impuestos sobre el Valor Añadido) es decir, las cifras de facturación que suelen manejarse excluyen el importe correspondiente al pago de este impuesto).
- *Overhead*: El resultado de dividir los gastos indirectos entre los gastos directos, constituye el porcentaje de *overhead*.
- *Forecast*: Este término se emplea para hacer referencia a la previsión económica de una Cuenta en un período de tiempo determinado.
- Gastos Indirectos: El resultado de multiplicar los gastos directos generados por un cliente por el porcentaje de *overhead*, constituyen los gastos indirectos generados por ese cliente.
- Gastos totales: es la suma de los gastos directos y los gastos indirectos.
- Gastos no facturables: Hace referencia a los ingresos.
- Ingresos: Es el dinero que la agencia obtiene como pago por sus servicios. Los ingresos son el resultado de restar a la facturación realizada a un cliente los pagos que se han de hacer a terceros

(contratados por la agencia por orden de su cliente) que han intervenido en la ejecución de ese trabajo”.³⁹

Recomendable saber la definición de cada uno de estos términos y aplicarlas en la vida cotidiana de una agencia de publicidad para tener una mejor comunicación con el Departamento Administrativo-financiero, de igual forma es él quien organiza las reuniones con los clientes, el control de tiempo, etc.

1.4 Brand Team - Estructura de los grupos

A través de la experiencia se ha visto que es importante dentro de la agencia la respectiva estructuración de los equipos de trabajo; el buen manejo de los mismos, trabajar en conjunto, en un ambiente familiar, amigable, donde todos están remando para el mismo lado.

Dentro de la estructura de agencia, existen varios departamentos ejerciendo diferentes funciones que ayudan al mejor desenvolvimiento de la misma y es por eso que es muy importante que todos trabajen en un mismo ritmo, pues, un trabajo coordinado permitirá prestar un mejor servicio al cliente.⁴⁰

La modalidad de trabajo en “Brand Team” o grupo de marca, ha sido utilizada por Agencias de Publicidad de todos los tamaños en distintas partes del mundo, su efectividad y grado de compenetración con la marca está altamente comprobado, por lo que en medida de lo posible se recomienda a esta como primera opción en las estructuras de agencia.

³⁹ SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, p.97

⁴⁰ Cfr. SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, p.98.

La comunicación es esencial, debe tener un feedback y ser bilateral, ya que ayuda a la prevención de posibles problemas o malentendidos que puede haber en la agencia, a la resolución de las mismas y para evitar que existan confusiones, dudas, de la información brindada a cada una de los departamentos, como se ha venido diciendo todos deben mantenerse en una misma línea para que el concepto final llegue al target establecido; el mensaje debe instituir, informar, persuadir, convencer, vender, entretener, motivar, etc., pero sea cual sea su objetivo en cada una de las campañas y dentro de la agencia el mensaje debe ser claro, no se debe modificar la información, se debe hablar con la verdad y no engañar esto provocará confianza en los receptores.⁴¹

“El equipo de la cuenta o Brand-Team es la manera de organizar el trabajo dentro de las agencias, donde se involucra la diversidad de cada uno de sus miembros, quienes con su especialización, esfuerzo y talento propio, complementan sus objetivos y a su vez permiten crear una visión global compartida por todos los que conforman el equipo.”⁴²

1.4.1. “Formas de coordinación.”

La manera en que cada uno de los departamentos se organiza depende a las funciones que desempeñan dentro de la agencia de publicidad.

Las principales formas de coordinación son:

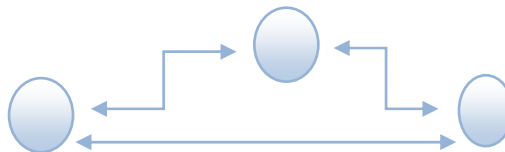
⁴¹ Cfr. GADEA, M. (2006), “Experta en personas”, Editorial Pearson Educación, Madrid, p. 54.

⁴² COELLO, L. (2010), “Los Brand Teams, una tendencia eficiente en el trabajo de las agencias de publicidad de la ciudad de Quito”, Universidad Tecnológica Equinoccial, TESIS DE GRADO, p. 72

1.4.1.1 Adaptación mutua.

De forma espontánea los miembros de un grupo, generalmente con un número relativamente pequeño de personas, se ponen de acuerdo entre sí en la forma de abordar la tarea.

Esta forma de coordinación surge normalmente de la propia interacción directa, que va dictando el qué y cómo hacerlo. El reparto de poder es horizontal.

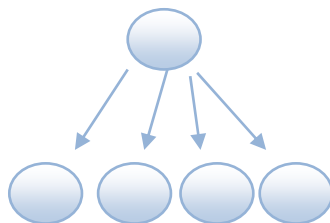


Fuente: BALLEMATO, G. (2008), "Trabajo en Equipo", p. 61.

1.4.1.2 Supervisión directa:

Es una forma de coordinación más característica de las estructuras verticales.

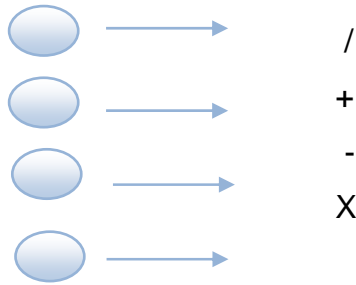
La coordinación la realiza directamente una persona, que es la que decide y supervisa el trabajo de los demás.



Fuente: BALLEMATO, G. (2008), "Trabajo en Equipo", p. 61.

1.4.1.3 Funciones:

Cada función y sus tareas correspondientes se adscriben a una persona. Resulta difícil realizar este tipo de coordinación si las funciones no están claramente definidas o bien delimitadas, pudiendo dar lugar a conflictos.

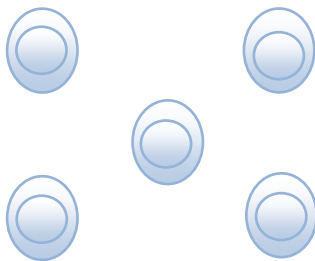


Fuente: BALLEMATO, G. (2008), "Trabajo en Equipo", p. 61.

1.4.1.4 Especialización:

Es una variante singular de la coordinación por funciones. En la especialización, cada persona realiza el trabajo para el que está más capacitado, aquel para el que dispone de los conocimientos y habilidades más adecuados.

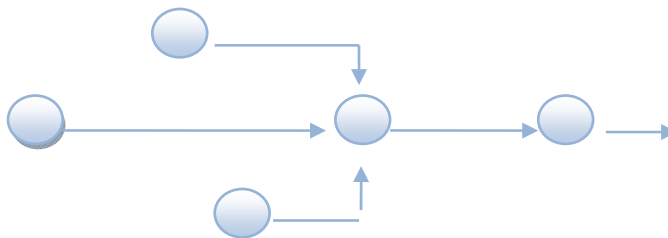
La coordinación entre especialistas resulta con frecuencia compleja. Se puede originar una excesiva departamentalización en la que cada uno se centra en su área, perdiéndose la visión de conjunto del trabajo y produciendo la consiguiente descoordinación.



Fuente: BALLEMATO, G. (2008), "Trabajo en Equipo", p. 62.

1.4.1.5 Procedimiento:

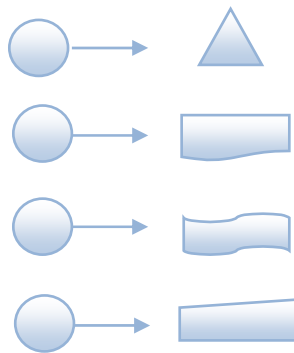
Las actividades o procedimientos que implican cierta repetición y normalización están descritos y registrados en manuales, en normas de funcionamiento que describen y detallan con claridad todos los pasos del proceso. A través de ellas, todas las personas que intervienen saben la forma en que tienen que realizar su trabajo y los nexos del mismo con el de los demás. Los procedimientos así descritos pueden transmitirse con relativa facilidad. Sin embargo las rutinas, hábitos, costumbres y automatismos pueden romperse cuando la tarea se vuelve más compleja o cuando surgen variantes no contempladas en el procedimiento, lo que complicaría la coordinación.



Fuente: BALLEMATO, G. (2008), "Trabajo en Equipo", p. 62.

1.4.1.6 Resultados:

Hay un acuerdo previo y una descripción clara de las especificaciones de los productos resultantes de cada una de las tareas terminadas. Las personas tienen cierto margen de libertad en la forma de realizarlos, pero saben perfectamente cuál es el producto final que deben obtener y qué características concretas debe reunir.⁴³



Fuente: BALLEMATO, G. (2008), "Trabajo en Equipo", p. 62

Existen varias alternativas que se pueden utilizar para el mejor desenvolvimiento de los equipos de trabajo dentro de la agencia de publicidad; todos deben cooperar en el desarrollo de cada campaña de los clientes; el Director de Cuentas trabaja a fin de la supervisión directa, ya que es él quien organiza a cada uno de los grupos de trabajo dentro de la misma, evitando de esta manera que se den conflictos entre los integrantes con la coordinación que debe ser manejada.

⁴³ BALLEMATO, G. (2008), "Trabajo en Equipo", Editorial Pirámide, Madrid- España, pp. 60-62

Cada uno de los integrantes trabaja bajo “funciones” ya que cada uno de ellos tiene una actividad asignada, claro que se recomienda que se trabaje en equipo y ayudar a los demás pero esto se lo debe realizar al haber finalizado cada uno su tarea.⁴⁴

1.4.2. Tamaño del grupo.

Es muy importante la hora de elección del correspondiente número de integrantes que puede tener un grupo de trabajo; muchas veces se selecciona que se lo haga de dos, esto puede causar cercanía y compañerismo, los grupos grandes pueden trabajar mejor como no.

“Se debe realizar la respectiva designación de tareas a cada uno y hacer que se las cumpla, el problema que existe en los grupos grandes es que algunos pueden no hacer nada y depender del trabajo realizado por los demás siendo no justo para aquellos que si cumplieron.

Los números pares pueden tener cierta limitación a la hora de resolver conflictos, debido al empate que puede producirse cuando hay dos opiniones contrapuestas. Cuando el grupo está constituido por tres personas es posible que se produzca la alianza de dos de ellos y la exclusión del tercero.

Algunos autores, entre ellos, P. E. Slater, plantean que el número óptimo para el trabajo en equipo es de cinco personas.

En los grupos pequeños, como por ejemplo la familia, se produce generalmente una mayor influencia mutua entre el grupo y el individuo. Son grupos especialmente eficaces de cara a:

⁴⁴ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, pp. 60-62.

- La educación y la *socialización* del individuo,
- el desarrollo y la estructuración de la *personalidad*,
- la búsqueda de *reciprocidad* en las interacciones,
- el *control* más directo de la conducta,
- el cambio de *actitudes* y comportamientos,
- el intercambio a nivel *afectivo*.⁴⁵

Como se dijo anteriormente un mayor número de personas no garantiza la efectividad de la tarea a desarrollar.

“Esta decisión tiene puntos negativos y positivos tales como:

- problemas de organización
- problemas de comunicación
- probabilidad de que no todos los integrantes participen
- existe la posibilidad de que en el grupo exista un líder
- compañerismo.”⁴⁶

La elección de los diferentes integrantes ayuda a conseguir excelente eficacia, un mejor liderazgo, que cada uno se sienta satisfecho con lo que todos y cada uno de los que son parte del equipo han realizado.

⁴⁵ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 61.

⁴⁶BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p.62.

CAPÍTULO II

2. Trabajo en Equipo dentro de la Agencia.

2.1. Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es una modalidad utilizada actualmente en muchas áreas del desarrollo empresarial, la idea de que varios cerebros piensan mejor que uno solo, fundamenta la idea de la mayor calidad con la que se pueden responder a los requerimientos y necesidades del cliente y el mercado y le dan peso a esta manera de trabajar, que se ha usado desde que el ser humano existe.

Es importante decir que dentro de las agencias de publicidad se debe trabajar bajo un margen de tiempo limitado y contando con una estructura fija que permite a todos los integrantes de la agencia elaborar sus tareas con el mejor desempeño; este trabajo en ocasiones secuencial y en otras ocasiones simultánea debe coordinarse de manera adecuada.

El Director de Cuentas tiene que motivar a sus compañeros de agencia para cumplir con los requerimientos del anunciante, tener el menor margen de error en las campañas y de esta manera asegurar la aprobación de la misma, sentir la seguridad y la confianza de relacionarse con los demás para poder rechazar ideas que no vayan con el brief presentado, manteniendo siempre un nivel de respeto hacia los demás y el trabajo que han realizado no menospreciarlo sino

pulirlo; finalmente con todos estos puntos se conseguirá la aprobación de la campaña quedando así el cliente satisfecho por lo logrado.⁴⁷

Se nombrará al Ejecutivo de Cuentas quien resulta ser un buen asistente del Director de Cuentas, ayudándolo de esta manera con eficacia a controlar todas las reuniones que se sostendrán con los clientes, realizando los reportes, reuniones de igual manera con los demás departamentos dentro de la agencia.

Se puede decir que la mayor parte de los Directores de Cuentas empezaron como Ejecutivos de Cuentas, aprendiendo de mejor manera las destrezas y habilidades que se debe mantener dentro de este campo.

El Ejecutivo de Cuentas resulta ser la mano derecha del Director de Cuentas, siempre buscando la información y organizándola para que esté intacta y lista para cuando sea necesario. Tanto el Director de Cuentas como el Ejecutivo, siempre deben trabajar a favor al anunciante y a la agencia.

Cada cliente debe sentirse único dentro y fuera de la agencia, existiendo muchos dentro de la misma, pero es ahí donde se ve el respectivo trabajo en equipo que se debe dar, para que todo salga perfecto e impecable, ya que ninguno se quiere sentir que hace un trabajo que no responde a las expectativas de los otros.⁴⁸

El Director de Cuentas debe saber dirigir a su equipo y procurando sacar lo mejor de cada uno, debe ser un excelente líder, gestionando, supervisando, y controlando todas las actividades que los integrantes de la agencia deben presentar.

⁴⁷ Cfr. PONCE. V. (2000), "Estrategias de Supervisión", Editorial UOC; Madrid, pp. 25 – 27.

⁴⁸ Cfr. SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), "Dirección de Cuentas", Editorial UOC, Barcelona-España, p.25

El Director de Cuentas no solo se relaciona y trabaja con el Ejecutivo de Cuentas, sino también debe existir mayor relación con el departamento creativo, para que las ideas vayan por buen camino, y no se desvíen del brief propuesto, sino estimularlo y trabajar activamente en ideas creativas e innovadoras.

Así como el Director de Cuentas, tiene como equipo al Ejecutivo de Cuentas o assistant, el departamento creativo también lo tiene. El departamento creativo tiene al Director creativo, al copywriter y el Director de arte.⁴⁹

“El Director creativo se ocupa de establecer la estrategia fundamental del mensaje publicitario, sin perder de vista los requerimientos del *briefing* del anunciante.

El Director creativo se ocupa de la conceptualización de la campaña, es decir, debe establecer la estrategia fundamental del mensaje publicitario, sin perder de vista los requerimientos del *briefing* del anunciante. Para realizar su trabajo, está en contacto frecuente con los Directores de Cuentas, los Directores de investigación y marketing y los Directores de medios.

El *copywriter* trabaja con el Director de arte y es responsable de la redacción del texto publicitario.

La realización comprende tanto la parte gráfica como la audiovisual, y está formada por personas como el dibujante, maquetador, ilustrador, realizador cinematográfico, montador, etc.”⁵⁰

⁴⁹ Cfr. CASTELLBLANQUE, M. (2006), “Perfiles Profesionales de publicidad y ámbitos afines” Editorial UOC. Madrid- Barcelona. p. 142.

⁵⁰ CASTELLBLANQUE, M. (2006), “Perfiles Profesionales de publicidad y ámbitos afines” Editorial UOC. Madrid- Barcelona. p. 144.

Todo se desenvuelve bajo un nivel de compañerismo y un respectivo liderazgo, siempre reflejando la experiencia obtenida, siempre actualizarse por información, trabajos ganadores, premios, ideas ganadoras que ayude a desarrollar mejores. Para la elaboración de una buena, excelente idea creativa es necesario que la información recorra por todos los pasillos de la agencia e incrementando ideas a través de los integrantes de la agencia.

Observando que todo el briefing y el contrabriefing están completos, empieza el trabajo de producir ideas; recalcando que todo se debe dar en un ambiente creativo y dinámico donde todos colaboren con ideas, donde todos disfrutan de su trabajo y lo demuestran con las ideas a presentar.

De igual manera todo el equipo creativo trabaja o se relaciona con el Director de cuentas ya que puede haber dudas de lo que el cliente en sí quiere para su campaña, o la información no es muy bien recibida, ya que es él, el enlace entre la agencia y el anunciante.

Otra área con la que tiene relación la gente de cuentas es con el Departamento de Medios, los encargados de distribuir estratégicamente el presupuesto del cliente para a través de los distintos medios y soportes publicitarios alcanzar a los públicos de interés. En algunas agencias el equipo de medios – planificadores, investigadores, monitores – integran al brand team de una marca; esta tendencia en el país es cada vez menor pues existen muchas centrales de medios, empresas independientes que realizan este trabajo.

Finalmente se concluye que en sí, toda la agencia es un equipo de trabajo que se lo realiza diariamente, donde se enseña, se aprende y se vive nuevas experiencias que ayudarán en el transcurso diario.

Con el liderazgo adecuado, se logra en el equipo: organización, respeto y armonía entre todos los departamentos que conforman la agencia, la

colaboración nunca está de más teniendo bases que refuercen las ideas que se presentan; ser muy unidos en la agencia ayuda a que todo el trabajo fluya de mejor manera, ya no significaría un trabajo porque se hace lo que le gusta y te pagan por hacerlo, lo cual resulta gratificante.⁵¹

2.1.1. Concepto del Trabajo en Equipo.

Se entiende “por grupo una pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común a la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que individualmente.

La interacción es la esencia del grupo. No habría grupo sin interacción, sino simplemente un cúmulo de personas sin más, sin sentido ni dirección ni propósito.

Los colectivos de mujeres, de personas mayores o de universitarios, por ejemplo, son categorías o unidades teóricas que tampoco entrarían en la consideración de grupo.”⁵²

Es decir que un grupo en la aglomeración de varias personas persiguiendo un ideal, y se juntan para realizarlo de mejor modo, con la obtención de resultados positivos por el interés y el empeño que cada uno pone por conseguirlo.⁵³

“El trabajo en equipo se caracteriza por:

⁵¹ COELLO, L. (2010), “Los Brand Teams, una tendencia eficiente en el trabajo de las agencias de publicidad de la ciudad de Quito”, Universidad Tecnológica Equinoccial, TESIS DE GRADO, p. 72

⁵² BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 23

⁵³ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 23.

- Cada uno de sus integrantes debe brindar la respectiva interacción en el equipo, es decir, mantenerse siempre activo, proponiendo nuevas ideas, de esta manera todo ese positivismo se contagia y los demás empiezan a trabajar de la misma manera.
- Cada equipo de trabajo tiene su finalidad, y es deber de cada uno preservar por conseguir aquellas metas u objetivos planteados.
- Se debe mantener la motivación constantemente dentro del grupo, siempre brindando información nueva, de lo que se está buscando; debe existir liderazgo que ayude y motive a todos los participantes.
- La organización es indispensable y en especial cuando existen grupos grandes, se debe brindar diferentes roles a cada integrante para un mayor y rápido desarrollo.
- Siempre debe existir actitud positiva y no dejarse ganar por las derrotas o las malas críticas, más bien aprende de ellas y mejora tu técnica.”⁵⁴

Estas son algunas de las características que un equipo de trabajo debe tener para que trabajen de manera propia y logren conseguir el objetivo que se está persiguiendo, todo se maneja bajo el liderazgo que ayuda a que cada integrante se sienta cómodo donde está trabajando y pueda aportar con ideas de calidad al equipo.⁵⁵

⁵⁴ GADEA, M. (2006), “Experta en personas”, Editorial Pearson Educación, Madrid, pp. 57-58.

⁵⁵ Cfr. GADEA, M. (2006), “Experta en personas”, Editorial Pearson Educación, Madrid, pp. 57-58.

2.1.2. Importancia del Trabajo en Equipo.

Se puede ver que como principal equipo en la vida de cada individuo y es el primero que se obtiene desde el momento que nace, es el equipo familiar, el esencial, es donde se aprende valores, costumbres, es importante ya que con este equipo al igual que en los otros todos se apoyan si se cae, hay que volver a levantarse.

Hoy en día, en gran medida debido a los avances tecnológicos, hay grandes índices de personas que se vuelven muy independientes y prefieren vivir solas, se han olvidado del trabajo en equipo y la integración que debe existir entre la sociedad.⁵⁶

“El contacto interpersonal directo está siendo está siendo sustituido en muchos casos por los amigos y grupos virtuales. El grupo ha pasado a ser <<utilizado>> como un medio para la consecución de intereses personales individuales. El trabajo en equipo es percibido, en algunos casos, como una obligación o un requerimiento más de la tarea: algo así como una especie de accidente laboral.”⁵⁷

El trabajo en equipo resulta estar en constante contacto con los demás individuos, no es una tarea fácil, resulta ser más complicado a la hora de interactuar con cada uno e interponer actividades en cada uno de ellos.

Las relaciones personales con la sociedad son esenciales ya que ayudan al mejor desarrollo personal de cada uno.

⁵⁶ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 22.

⁵⁷ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 22.

Siempre es necesario relacionarse con las demás personas, tanto como se ha dicho en el aspecto personal, como en el laboral y social, trabajar en equipo no significa perder la independencia que se tiene, simplemente es una forma de llegar al objetivo que se quiere, con ayuda y una mejor distribución de actividades.⁵⁸

Es indispensable que la sociedad sepa cómo manejarse dentro de un equipo y no querer siempre estar solo o trabajar individualmente; se dice que cuando las personas se encuentran en grupos, sus actitudes cambian a cuando se hallan solos.

En cada uno de los equipos debe existir interacción y buena comunicación entre las personas; la transmisión de las ideas y la aprobación de los demás participantes, el grupo debe permitir el intercambio de información, teniendo varias metas a lograr como lo son: informar, establecer, persuadir, convencer, recordar, vender; el mensaje que se debe transmitir siempre debe ser claro y que tenga fundamentos, ya que muchas veces las críticas que se reciban pueden ser realizadas de manera inadecuada, esto dificultará la relación que se tiene en el grupo de trabajo, disminuyendo de este modo las ganas de participar en el mismo.⁵⁹

Los individuos sienten de diferente manera las motivaciones que les mueven a unirse a un equipo de trabajo: el seguimiento de un mismo objetivo, atracción personal, o el simple deseo o necesidad de pertenecer a un grupo socialmente.

⁵⁸ Cfr. BALLEATO, G. (2008), "Trabajo en Equipo", Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 24.

⁵⁹ Cfr. MUÑOZ, C. (2004), "Donde las grandes ideas encuentran expresión", Editorial Pearson Educación, Madrid- España, p. 34.

La mayor eficacia en la resolución de problemas se confirma en el positivismo en los resultados que se obtengan; todo esto se obtiene a través de las ideas transmitidas hacia los demás, la aceptación a las críticas y mejorar.⁶⁰

“Hay que lograr que el equipo de trabajo se vuelva eficaz, esto quiere decir que debe ser:

- Sus miembros se relacionan e interactúan convenientemente, con la frecuencia necesaria,
- tiene una comunicación fluida, libre y espontánea, que fomenta el diálogo, la escucha y el conocimiento de los diferentes puntos de vista,
- trabaja para alcanzar *objetivos comunes*, formulados con claridad, con la participación e implicación de todos,
- sus miembros conocen, comprenden y aceptan las *tareas* del grupo,
- sus relaciones e interacciones parten de la *confianza* mutua,
- aprovecha la *delegación* y el reparto de esfuerzos, contribuyendo a que todos se sientan involucrados en el proyecto,
- tiene un *liderazgo* distribuido, en el que todos pueden participar en intervenir de algún modo,
- las discrepancias, diferencias y desacuerdos se pueden manifestar de forma *amistosa*, sin hostilidad,
- fomenta la cooperación sobre la competición, al tiempo que aprovecha también los efectos positivos que para el grupo puede tener una competición sana y razonable”⁶¹.

Todos estos puntos son necesarios para que el grupo trabaje de manera eficaz, con organización, de manera puntual, aprovechando el hecho de que para cada

⁶⁰ Cfr. RODRÍGUEZ, R. (2003), “Prevención de Riesgos”, Editorial Pearson Educación, Madrid-España, p. 79

⁶¹ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 51

integrante se haya delegado diferentes tareas y se sientan involucrados en el proyecto u objetivo a cumplir; la participación de cada uno es fundamental, teniendo en cuenta que todos deben saber sobre todo de lo que se está tratando no solo la parte que les corresponde, la unión del grupo también se refleja por la comunicación que existe entre sus integrantes, y estar al tanto de la información correspondiente. Siempre debe existir motivación, empuje, valoración de cada uno de las partes para el mejor desenvolvimiento del proyecto.

Es muy importante que las críticas que se realicen dentro de la realización del trabajo sean lo más oportunas, argumentando lo que se está diciendo, el hecho de que la persona que está recibiendo la crítica la percibe de manera negativa, ésta ya no se sentirá cómodo y disminuirá la interacción dentro del grupo, ya no será la misma.⁶²

2.1.3. Disfunción en los Grupos de Trabajo.

El equipo debe trabajar con dirección, dinamismo, coordinación, comunicación, mutuo respeto, todos estos puntos y demás son esenciales para el mejor desenvolvimiento del mismo como se ha venido diciendo.

Sentir el bienestar dentro de un mismo grupo, es la clave para que se despliegue el proyecto al 100%, de manera ordenada.⁶³

“Existen algunos síntomas que avisan que no marcha bien el grupo:

⁶² Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 51.

⁶³ COELLO, L. (2010), “Los Brand Teams, una tendencia eficiente en el trabajo de las agencias de publicidad de la ciudad de Quito”, Universidad Tecnológica Equinoccial, TESIS DE GRADO, p. 72

- Conflictos.
- Excesiva competitividad.
- Desconfianza.
- Malestar.
- Agresividad.
- Escasa interacción.
- Inseguridad.
- Quejas.
- Pérdida de iniciativas.
- Negatividad.
- Desmotivación.
- Búsqueda de culpables⁶⁴.

Al ver que estas situaciones ocurren dentro del grupo, quiere decir que hace falta mucha comunicación, el feedback del líder con los demás no está reluciendo, el mensaje no está siendo bien recibido o entendido por los demás integrantes, y el grupo puede sentir miedo del comunicarse con los restantes, el ser rechazados, criticados por lo que se comente, el miedo a equivocarse y quedar mal delante del grupo.

El miedo hace que la persona no participe activamente con todos, y el no sentirse seguro de apoyar con nuevas ideas para lo que se está realizando; esto a la vez puede provocar en los demás disgusto y molestias por la falta de participación, creando de esta manera más conflictos, inestabilidad y una atmósfera menos dinámica.⁶⁵

“Existen algunas causas de las principales causas de disfunción en el grupo:

⁶⁴ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 52-53

⁶⁵ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 53.

- Pérdida, desconocimiento o confusión de objetivos.
- Falta de información sobre la evolución y los resultados.
- Errores y deficiencia en la comunicación.
- Cambios en la composición del grupo.
- Cambios en la estructura.
- Exceso de autoritarismo.
- Luchas por el poder.
- Indefinición de funciones.
- Cambios en las funciones.
- Resultados negativos, fracasos.
- Influencia de personas “quemadas” que contagian al resto”⁶⁶.

Como se puede observar estos son algunas de las causas que provocan el mal funcionamiento del grupo, todo se lo puede prevenir a través de un mejor manejo de la comunicación, el respectivo liderazgo; hacer que todos se sientan cómodos en el grupo en el que están, evitando discusiones, malos entendidos, manteniendo siempre el positivismo.

2.2. Selección de técnicas para el mejor desarrollo de los grupos de trabajo.

El equipo trabaja de mejor manera con varias herramientas, técnicas que las ayuda a superar la adversidad que a veces complican la integridad de los grupos, pero a la vez coopera a que los equipos de trabajo se mantengan unidos y compartan de igual manera experiencias emocionales, aumentar la eficacia de cada uno, algunas de las técnicas ayudarán a mejorar el trabajo en equipo equitativamente.⁶⁷

⁶⁶ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 53.

⁶⁷ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 53.

“Existen variables que ayudarán a elegir la mejor técnica necesaria, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Objetivo perseguido:** cada técnica es útil para determinados objetivos. Conviene primero clarificar el objetivo que queremos lograr y después seleccionar la técnica.
- **Tamaño del grupo:** una misma técnica probablemente no sea aplicable a grupos pequeños y a grupos grandes, o al menos no se aplicará de igual forma; algunas técnicas requerirán adaptaciones precisas.
- **Participación:** relacionado con el punto anterior, hay técnicas que fomentan la participación de un modo más eficaz que otras. Aun cuando el tamaño del grupo pueda ser elevado, se puede disponer de técnicas que dividen al grupo grande en subgrupos, y logran fomentar la participación.
- **Recursos:** hay que tener en cuenta la disponibilidad de los recursos físicos, materiales, espaciales y temporales. La aplicación de cada técnica conlleva una duración y unos requerimientos en cuanto a espacio y disponibilidad de recursos que habrá que tener previstos de antemano.
- **Perfil de los miembros del grupo:** algunas técnicas se adaptarán mejor que otras al perfil, edad, intereses y motivaciones de los integrantes del grupo.
- **Madurez, entrenamiento y experiencia del grupo:** el grado de complejidad de la técnica, de conocimiento mutuo entre sus miembros,

su experiencia previa de trabajo en grupo, el clima del grupo, o su momento evolutivo, son variables a tener muy en cuenta.

- **Conocimiento de la técnica:** el conocimiento claro de la técnica por parte del monitor y del grupo, y la experiencia previa en su utilización, permiten aplicarla con una mayor habilidad, seguridad y eficacia.
- **Experiencia en dinámica de grupos:** la mayor o menor experiencia por parte del animador o moderador, tanto en las dinámicas como en el trabajo en grupos, le puede permitir manejarse mejor con unas técnicas determinadas⁶⁸.

Es recomendable realizar la mejor elección de la técnica a utilizar, y nunca dejarla al azar; ya que con la misma se ayudará al grupo a reforzar las opiniones del objetivo común a llegar.

Como se dice es fundamental plantearse de antemano los objetivos que se quieren cumplir y a través de varias técnicas se lo puede lograr; la debida delegación de las tareas a cada uno de los participantes e incentivar su colaboración con los demás.

Cada uno debe desempeñar su tarea de la mejor manera, a veces se necesitará la ayuda en sí grupal en otras ocasiones se realizará con menos agrupación, teniendo presente que siempre todo el grupo debe estar pendiente de la realización de las demás actividades; estar al tanto del progreso del mismo.⁶⁹

⁶⁸ BALLEMATO, G. (2008), "Trabajo en Equipo", Editorial Pirámide, Madrid- España, pp. 83-84.

⁶⁹ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), "Trabajo en Equipo", Editorial Pirámide, Madrid- España, pp. 83-84.

2.2.1. Mesa Redonda.

La mesa redonda tiene bastante similitud con los grupos de discusión. Para esta técnica es necesario escoger a algunos participantes del grupo para que expongan libremente el tema a tratar delante de los demás. Tiene algunas fases que es indispensable saber:⁷⁰

- “Selección del tema
- Selección de los participantes
- Preparación de las ponencias
- Desarrollo de la mesa redonda ante el grupo
- Debate en grupo
- Conclusiones”⁷¹

Es necesario que las personas que se seleccionan, estén preparadas en cuanto a la expansión del tema. Sepan contestar con claridad y sinceridad las dudas que existan; de igual manera cada argumento debe tener su sustento, razonamiento, etc.

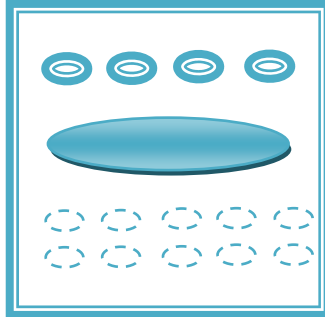
Al momento de culminar la mesa redonda, se puede empezar con el debate, dónde el público participe y realice preguntas, o necesite aclarar dudas al panel; de igual forma crear opiniones, aportaciones que ayuden al mejor desarrollo del proyecto o tema que se esté tratando.

Esta técnica ayuda a todos los integrantes y a otros grupos a entender diferentes variables, a opinar el tema que se ha tratado; se escuchará las conclusiones de cada uno de los participantes y de los integrantes.

⁷⁰ Cfr. RODRÍGUEZ, R. (2003), “Prevención de riesgos”, Editorial Pearson Educación, Madrid, p. 78.

⁷¹ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 89.

Siempre cada técnica que se utilice se la debe manejar de la mejor manera, dentro de un ambiente armónico, donde se escuche a todos sus puntos de vista.⁷²



Fuente: BALLEMATO, G. (2008), "Trabajo en Equipo", p.89.

2.2.2. Brainstorming.

También conocido como, tormenta de ideas o lluvia de ideas; se la considera como una técnica creativa, donde cada uno de los integrantes aporta con ideas que ayuden al mejor desenvolvimiento del tema a resolver.

Esta técnica es muy utilizada por el departamento creativo, donde todos sus representantes se reúnen para realizarla y encontrar soluciones, nuevas ideas para la campaña, etc.

Como en cada técnica, debe existir un moderador o facilitador, dinamizando las ideas que aporten cada uno de los participantes, también una persona que pueda realizar la función de secretaria, anotando las aportaciones que cada uno vaya realizando.

⁷² Cfr. BALLEMATO, G. (2008), "Trabajo en Equipo", Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 89.

Posterior a la elección de estas personas para que sea mejor el trabajo en equipo, se continúa con la aportación de las ideas; una excelente estrategia, si las personas no se conocen entre ellas, es conversar, tratar de conocerse mejor, ya que de esta manera se genera mejor afinidad entre ellos, y es posible que se aporte con más ideas, opiniones de manera libre y espontánea, hay algunas reglas básicas:⁷³

- “Cualquier idea es bienvenida.
- Se da prioridad a la cantidad sobre la calidad se trata de recoger tantas ideas como sea posible.
- Se busca la asociación de las ideas y el desarrollo de las mismas”⁷⁴.

No deben existir inhibiciones ante la exposición de las ideas, no deben ser criticadas, tomadas a mal, cada uno de los integrantes debe respetar las opiniones que se generen; en sí el objetivo de todos es obtener gran variedad de ideas. Consecutivamente a la culminación de ideas, se realizará una selección entre todas, las que mejor vayan con el tema que se va a tratar; se debe evaluar cada una de las mismas, se puede brindar criterios de las sobresalientes, las más factibles a ejecutar.⁷⁵

2.2.3. Momento Crítico

Es una técnica que ayuda a estimular el pensamiento crítico, dónde todos los integrantes tienen la oportunidad de expresar inquietudes, etc.⁷⁶

⁷³Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, pp. 92

⁷⁴ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, pp. 91-92

⁷⁵ Cfr. RODRÍGUEZ, R. (2003), “Prevención de Riesgos”, Editorial Pearson Educación, Madrid-España, pp. 81-83.

⁷⁶Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 94.

“Es una oportunidad para poner de relieve:

- Fallos,
- errores,
- riesgos,
- puntos débiles,
- problemas,
- limitaciones,
- desventajas”⁷⁷

“Esta técnica no es para generar reacciones negativas, discusiones; sólo es momento de analizar opiniones que sirven para mejorar y prevenir mal entendidos que pueden ser provocados posteriormente por el mal manejo de la información y una pésima recepción de los mensajes a transmitir.”⁷⁸

De esta manera se estudiará y analizará los puntos de cada departamento, si se sienten satisfechos con la información que se le da a cada uno de ellos, para que realicen su trabajo o necesitan más, teniéndose en cuenta que se todo el desarrollo que se da dentro de la agencia, se la debe realizar de manera ordenada, organizada, en definitiva dentro de un excelente trabajo en equipo. Para la resolución de problemas que se hayan encontrado a través del uso de esta técnica, se deben utilizar otras herramientas que ayuden al fortalecimiento y excelencia de las mismas.⁷⁹

⁷⁷ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 94.

⁷⁸Cfr. IBID. p.94

⁷⁹ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 94

2.2.4. Seis Sombreros diferentes.

Esta técnica ayuda a la resolución de problemas desde diferentes puntos de vista, es una herramienta que ayuda a la comunicación creando un pensamiento más desarrollado y eficaz.

La técnica se basa en trabajar con seis sombreros de distintos colores que de igual manera representa seis maneras distintas de pensar.

El momento que cada uno de los integrantes estén utilizando los sombreros pueden retirárselos al momento que ellos lo determinen, dependiendo del pensamiento que quieran expresar en ese momento.⁸⁰

“Los colores representativos de cada uno de los sombreros son:



- **Blanco:** haciendo uso de este sombrero debemos centrarnos en los datos disponibles; vemos y analizamos la información que tenemos, y aprendemos de ella.
- **Rojo:** con él observamos los problemas utilizando la intuición, las sensaciones y las emociones; se pueden exponer sentimientos sin necesidad de justificarlos.
- **Negro:** con él se pone en funcionamiento el pensamiento del juicio y de la cautela; permite remarcar los inconvenientes y aspectos negativos del tema tratado.

⁸⁰Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 97.

- **Amarillo:** con este sombrero el pensamiento se dirige hacia lo positivo, nos ayuda a ver las ventajas, los beneficios, lo que va a funcionar de forma adecuada.
- **Verde:** es el sombrero de la creatividad; con él podemos aplicar un pensamiento fluido, en cuanto a número de ideas, a la vez que flexible y original.
- **Azul:** es el sombrero de la gestión y control del proceso del pensamiento; permite reunir y sintetizar las diferentes aportaciones y extraer las conclusiones”.⁸¹

Esta técnica además de las demás ayuda a estudiar las debilidades, las oportunidades que tenga el tema a tratar y de igual manera trabajar sobre las mismas creando fortalezas y disminuyendo las amenazas.

Puede ser una herramienta a utilizar diferente a las demás pero a la vez muy dinámica que aparte de ver el tema a tratar, es una manera de integrar a todos los integrantes del grupo y poder exponer libremente sus puntos de vista sin ser criticados ni expuestos a malos comentarios, siempre trabajando bajo el mismo nivel de respeto y consideración.⁸²

2.2.5. Role- Playing.

La técnica a continuación es trabajada distintamente a las demás; es una herramienta dónde se tiene una estrecha relación con el teatro, el dramatismo;

⁸¹ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 97.

⁸² Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 97.

donde se juega a representar diferentes papeles, ser espontáneos, saber improvisar y muy importante observar.

Consiste en tratar de crear una situación, donde todos los integrantes pueda representar papeles de manera fiel y eficaz. Así los actores y los espectadores podrán disfrutar de lo que están observando. Al culminar con esta técnica cada uno comenta sobre lo realizado y la manera de encontrar soluciones al tema a tratar.⁸³

2.3. Delegación de trabajos a los distintos grupos de trabajo.

2.3.1. Lograr una delegación eficaz.

A través del tiempo siempre se han organizado grupos de trabajo, donde una persona, máximo dos eran la cabeza del mismo; eran ellos quienes se encargaban de manejar de manera eficaz y ordenada al grupo y llevarlos hasta la culminación del trabajo propuesto con el mayor éxito posible.

Hasta el día de hoy se mantiene el mismo método de aplicación para la integración de equipos; pero como se ha visto ahora las personas son más independientes y la mayor parte de ellas la mayoría de las veces resultan ser muy cerradas de opinión y es muy difícil cambiar sus puntos de vista.

Como se conoce el líder del equipo debe conocer muy bien las funciones, aptitudes, conocimientos, etc. de las personas con las que está trabajando, de esta manera podrá delegar de manera correcta un trabajo específico a cada uno de ellos, evitando provocar disputas o falta de eficiencia en lo delegado.

⁸³ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), "Trabajo en Equipo", Editorial Pirámide, Madrid- España, p.89.

Influye mayoritariamente el éxito que tiene el equipo de trabajo el ambiente en el que se está desarrollando.⁸⁴

“Está demostrado empíricamente que el clima tiene un efecto directo en:

- *El rendimiento de las personas*: las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más productivas que aquellas con empleados insatisfechos.
- *La motivación y la rotación*: a mayor satisfacción menor rotación.
- *El absentismo*: los empleados satisfechos se ausentan menos del trabajo que los insatisfechos.
- *El número de errores* que se comete en la organización.
- *La satisfacción de los clientes*: motivado por la conclusión anterior.
- *La capacidad de las personas para aceptar cambios*: los empleados más satisfechos están más abiertos a cambios y se adaptan a ellos con mayor rapidez.⁸⁵

Es indispensable que dentro de la empresa o del grupo de trabajo exista:

- Trabajo en equipo.
- Orientación.
- Comunicación.
- Iniciativa.
- Originalidad.
- Integración.

⁸⁴ Cfr. ORRANTIA, R Y GADEA, M. (2007), “Experta en Personas”, Editorial Pearson Educación, Madrid-España, p.68.

⁸⁵ ORRANTIA, R Y GADEA, M. (2007), “Experta en Personas”, Editorial Pearson Educación, Madrid-España, p.69.

Es un terreno dónde todos estos factores deben incidir potencialmente en el desempeño diario de la agencia; y desarrollar estrategias lineadas bajo una misma idea.

Por eso es esencial que se conozca a los integrantes de cada equipo para que de esta manera se pueda delegar tareas a cada uno sin equivocarse y sin arriesgar el trabajo de los demás integrantes, terminado en algo inservible o sin fuerza para convertirse en una excelente idea de campaña.⁸⁶

2.4. ¿Cómo manejar las diferentes decisiones y los conflictos?

Dentro de la agencia se debe mantener un ambiente rígido, pero dónde se dé a entender todas las necesidades que tienen de igual manera los empleados de la misma; ya que a la ausencia de la misma, se está expuesto a abandonos de trabajo, los accidentes dentro del mismo y a la escasa motivación que afecta a la productividad laboral.

Se conoce que el estrés laboral genera disturbios entre el personal de la agencia, retraso de trabajos, desmotivación, etc.⁸⁷

“Según un estudio de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo cerca de un 28% de los trabajadores europeos padecen:

- El 20% padece burned (desgaste profesional)
- Más de la mitad de los 147 millones de trabajadores afirman que trabajan a altas velocidades y con plazos ajustados.

⁸⁶Cfr. MUÑOZ, C. (2004), “Donde las grandes ideas encuentran expresión”, Editorial Pearson Educación, Madrid- España, pp. 45-46.

⁸⁷Cfr. GADEA, M. (2006), “Experta en personas”, Editorial Pearson Educación, Madrid, p. 56.

- Más de un tercio no puede ejercer ninguna influencia en la ordenación de sus tareas.
- Más de un cuarto no puede decidir sobre su ritmo de trabajo.
- Para un 44% no hay posibilidad de rotación.
- Un 45% afirma realizar tareas monótonas.”⁸⁸

Es importante que el jefe o el alto mando se fije en ciertos aspectos que pueden afectar a su personal o grupo de trabajo; mirando todo esto, se podrá proceder a un excelente labor dentro de la agencia.

Algunas de las causas que debilitan al mejor desenvolvimiento de las tareas es el estrés que se produce bajo el trabajo excesivo o las exigencias de realizarlo a altas velocidades; provocando en ellos, agotamiento, sueño, hasta puede influenciar emocionalmente.

La presión que se tiene de impresionar con las mejoras ideas de campaña a los clientes y a la agencia en sí; poder seguir con el mismo ritmo de trabajo que los demás departamentos, también genera daños emocionales, ya que se trata de ser mejor que la competencia y depende de él varios factores.

Muchas veces puede suceder que no se sabe qué hacer y qué no hacer, qué esperan los demás de cada uno; si llegase a suceder que no existe demasiada información con la que se puede trabajar, de igual manera es un factor que afecta y genera malestar. ⁸⁹

El punto más importante para llevar a cabo buenas decisiones dentro del ámbito profesional es tener una buena relación con los demás; debe existir mucha

⁸⁸ Revista “Decisión”, Edición No. 31, pp. 68-69.

⁸⁹ Cfr. GADEA, M. (2006), “Experta en personas”, Editorial Pearson Educación, Madrid, p. 57.

comunicación entre los departamentos, apoyo social. Buena distribución organizacional es fundamental, ya que si consta de demasiado personal, puede ser más riesgosa que la comunicación sea clara.

La agencia en sí tiene la obligación de conocer cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados, sus condiciones de trabajo y trabajar sobre esta base, ya que si el trabajador se siente bien, la agencia funcionará mucho mejor.

Capacitar al personal es otra opción que ayuda a disminuir el estrés y facilita tomar decisiones, se lo debe incentivar en su autoestima y confianza.⁹⁰

2.4.1. Principales estrategias para tomar excelentes decisiones.

“Analizar el problema es el primer paso para tomar una buena decisión al respecto. La toma de decisiones se las pueden realizar por:

- **Un solo sujeto:** una persona decide por el grupo.
- **Mayoría absoluta:** cuando más de la mitad del grupo se manifiesta a favor.
- **Mayoría relativa:** se decide la opción más votada entre varias.
- **Unanimidad:** cuando ha sido avalada por el cien por cien de los votos.
- **Consenso:** desde posiciones divergentes las partes ceden hasta llegar a una solución aceptable por todos.
- **Derecho a veto:** permite que un solo voto en contra pueda invalidar una mayoría a favor.”⁹¹

⁹⁰ Cfr. BALLEMATO, G. (2005), “Trabajo en equipo”, Editorial Pirámide, Madrid, p. 43.

⁹¹ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p.137

En el voto de *un solo sujeto*, los demás participantes del grupo no están involucrados en la decisión así sea acertada o fallida; no forman parte de la misma; para tomar una decisión se debe tener la certeza de tener la información necesaria y de esta manera ayude a tomar la mejor iniciativa.

Existen situaciones donde los que han perdido en la votación no se inclinan hacia la decisión que ha ganado y no aportan con más ideas que ayuden a mejorar, más bien hay veces que tratan de sabotearla.

Debe existir un equilibrio en las decisiones, por algo son un equipo de trabajo, y si hay decisiones que no se escogieron no significa que no sean buenas; solo que no son excelentes, esto no debe truncar el trabajo, ni las opiniones es más esforzarse más y aportar con más opciones que ayuden al mejoramiento de la misma.

Por eso es fundamental que haya un buen líder que ayude a discernir las ideas y las convierta en excelentes, ni menospreciar a los integrantes, no hacerlos sentir menos que los demás⁹²

“El *consenso* busca escuchar a todas las partes, las opiniones de todos, son tomadas en cuenta, e inclusive la opinión minoritaria es escuchada.”⁹³

Como se puede ver, hay varias opciones que ayudarán a tomar una buena decisión dentro del equipo de trabajo; cada una con sus ventajas y desventajas; una de las mejores opciones es la del consenso ya que se escucha las razones de cada una de las partes sin echar de menos a la minoría.⁹⁴

⁹² Cfr BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p..137.

⁹³ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p.137.

⁹⁴ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p.137.

2.4.2. Proceso hacia el tomar buenas decisiones.

En principio el gerente o encargado de llevar con la delegación de trabajos, el Director de Cuentas es quien lleva los pantalones de la agencia, ya que es quién se encarga de que los demás departamentos estén trabajando bajo el cronograma que se realiza en el inicio de cada campaña pendiente; sobre ella (él) carga toda la responsabilidad y autoridad sobre los demás para que cumplan con las determinadas asignaciones o metas.

Sin embargo muchas veces la delegación de tareas no es asunto fácil; y es por eso que el Director de Cuentas junto con su equipo, deben conocer las habilidades que tienen los demás integrantes de la agencia. De esta manera no se tendrá malas experiencias y no se retrasará el plan de campaña que es muy importante como para el cliente como para la agencia.⁹⁵

En cada departamento se delega diferentes tareas que ayuden al mayor funcionamiento de las mismas, y así agilizar el proceso de campaña; como la agencia en conjunto, en equipo; puede haber momentos en que se requiera la ayuda de personal de otros departamentos en realizar varias tareas de las que se acostumbra a hacer.⁹⁶

“El proceso que conlleva tomar una buena decisión consiste en varias etapas:

1. *Asunto o tema objeto de decisión:* se explicita formalmente la necesidad de tomar una decisión, así como el inicio formal del proceso.
2. *Exposición de información necesaria y pertinente:* se pone en conocimiento de todos la información necesaria, con objeto de que todos

⁹⁵ Cfr. SOLOMÓN, M. (2008), “Comportamiento del Consumidor”, Editorial Pentice Hall, México, pp. 92-93.

⁹⁶ Cfr. BALLEATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p.138.

- puedan arrancar de un mismo punto de partida, entender algunos aspectos que pueden resultar más complejos y participar en el proceso.
3. *Reconocimiento y/o generación de alternativas*: se buscan y seleccionan alternativas o se generan otras nuevas.
 4. *Análisis de las alternativas*: se ponen en común y analizan las ventajas e inconvenientes, los riesgos, el interés y la viabilidad de cada una de ellas.
 5. *Valoración de las alternativas*: selección de criterios y ponderación cuantitativa de cada una de las alternativas.
 6. *Elección de la alternativa*: se elige la alternativa más adecuada, generalmente tras un proceso de votación.
 7. *Formalización de la decisión tomada*: se valida la decisión tomada, explicitándola formalmente.
 8. *Ejecución o aplicación*: se lleva a efecto la decisión.
 9. *Seguimiento y evaluación del resultado*: se mide el resultado y se comparan las posibles desviaciones con el resultado esperado inicialmente.⁹⁷

Este proceso ayudará a tomar una mejor decisión ante un problema o algún tema; ayudará a razonar pausadamente sobre los distintos puntos, evitando una decisión apresurada, pero a la vez no se deben quedar anclados debatiéndose entre ideas contradictorias sin llegar a tomar ninguna decisión, este no es la finalidad.

Haciendo que todos los integrantes del equipo se involucren enteramente y comprendan la situación que deben manejar; en cada departamento dentro de la agencia se debe realizar este proceso ya sea para empezar por la investigación que ayuda al despegue de la campaña, como a los demás departamentos en selección de medios, ideas creativas, etc.

⁹⁷ BALLEMATO, G. (2008), "Trabajo en Equipo", Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 138

Todo el proceso dentro de la agencia, está llena de decisiones a tomar, fundamental el trabajo en equipo y el soporte o apoyo entre todos; dentro de un clima propio, que posibilite y potencie la comunicación, la creatividad, etc.

Indispensable la participación y colaboración de todos, evitando a lugar la manipulación de decisiones por parte de una parte o del subgrupo.⁹⁸

2.4.3. Conflictos en los grupos internos.

Se puede definir como conflicto “aquella situación en la que los actores o las partes implicada siguen metas diferentes, valores contradictorios o intereses opuestos, pero también puede haber conflicto cuando ambas partes persiguen la misma meta.

Conflicto no es igual a competición. La competición no implica necesariamente conflicto, aunque puede hacerlo. Sin embargo, el conflicto sí supone competición.”⁹⁹

Los conflictos dentro del grupo significa un desnivel o un desequilibrio dentro del mismo ya que se pierden varios aspectos como: la comunicación, la confianza, el respeto, la coordinación, la puntualidad, la entrega al trabajo; es por esto que los conflictos de los grupos internos se deben manejar rápidamente y de manera eficaz.¹⁰⁰

“Existen algunas señales que indican que se va a producir un conflicto:

⁹⁸ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 138.

⁹⁹ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 143.

¹⁰⁰ Cfr. RODRÍGUEZ, R. (2003), “Prevención de Riesgos”, Editorial Pearson Educación, Madrid- España, p. 122

- crisis,
- tensión,
- malentendidos,
- incidentes,
- incomodidad,
- clima enrarecido,
- rumores,
- percepción selectiva,
- percepción negativa del otro,
- deficiencias en la cantidad y calidad de la comunicación.”¹⁰¹

Cuando el conflicto ya se ha hecho presente, se debe analizar minuciosamente las causas, hay que afrontarlo y más que todo dialogarlo, buscar las soluciones entre todo el grupo, no solo con los implicados; hay veces que luego de algún conflicto las relaciones se fortalecen ya que se han quitado un peso de encima y se empiezan a notar hasta nuevas habilidades ya que existe más confianza dentro del grupo.¹⁰²

“El conflicto puede producir en el grupo consecuencias positivas:

- *cambio*, introduciendo modificaciones sobre el funcionamiento anterior,
- *creatividad*, en busca de nuevas alternativas y posibilidades,
- *flexibilidad*, eliminando la posible rigidez en su funcionamiento,
- *productividad*, buscando soluciones, propuestas de mejora,
- *distensión*, al liberar energías contenidas que podían afectar al rendimiento,
- *motivación*, estimulando para emprender nuevos retos,
- *cohesión*, especialmente cuando es resuelto de forma cooperativa,

¹⁰¹ BALLENATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 143.

¹⁰² Cfr. IBID., p. 143.

- *especialización*, mayor conocimiento y habilidad para determinadas funciones,
- *aprendizaje*, de habilidades de comunicación o negociación.”¹⁰³

Conflictos la mayoría de grupos la experimentan, pero la clave está en cómo se las gestiona y se las resuelve.

Debe haber la perseverancia de poder resolver el conflicto y que no quede a medias ya que esto afectará de una u otra manera posteriormente en el equipo; se perderá la comunicación, ya que todavía habrá asuntos que los moleste, de igual forma la interacción entre los mismos, la cooperación, la confianza, la motivación, y esencialmente el clima en el que se está trabajando se vuelve tenso, produciendo malestar entre los que están implicados y los que no.

Muchas veces el conflicto tiene su origen dentro del propio grupo, derivándose de causas internas, y en otras ocasiones se ocasionan por las diferentes personalidades y motivaciones de los miembros que no aportan al mejor desenvolvimiento del trabajo.¹⁰⁴

“Se puede encontrar las causas de los conflictos en diferentes aspectos del grupo. Algunos ejemplos de ellos son:

- *Objetivos*: indefinición de objetivos; objetivos personales y grupales dispares o incompatibles.
- *Comunicación*: malentendidos, cortes y fallos en la comunicación.
- *Información*: falta de información: información errónea.
- *Percepción*: fallos en la percepción; subjetividad; perspectivas diferentes.

¹⁰³ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 144.

¹⁰⁴ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 144.

- *Poder*: concentración de gran cantidad de poder en un individuo o subgrupo.
- *Relaciones*: caracteres o intereses incompatibles; roces en la interacción; respuestas emocionales.
- *Tarea*: falta de concreción de las tareas asignadas; reparto no equitativo de las cargas de trabajo; solapamiento de funciones.
- *Valores*: diferencias de valores; cuestionamiento o choque de los principios éticos.¹⁰⁵

Muchos de los conflictos que se producen dentro de los grupos son por diferencias individuales.

Los conflictos pueden llegar a crecer y hacerse más intensos si no se los resuelve a tiempo. La comunicación es esencial y que esta sea clara y verdadera.¹⁰⁶

2.4.4. ¿Cómo reaccionar frente a un conflicto?

“Cada individuo dependiendo de su carácter puede reaccionar ante un conflicto, se presenta cierta variabilidad.

Existen tres tipos de conductas o actitudes:

- **Actitud pasiva**: sumisión, concesión, resignación, silencio, docilidad, frustración, resentimiento.

¹⁰⁵ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, pp. 145-146.

¹⁰⁶ Cfr. CASTELLBLANQUE, M. (2006), “Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines”, Editorial UOC, Barcelona, p. 62.

- **Actitud asertiva:** diálogo, acuerdo, empatía, moderación, actitud positiva y constructiva, paradigma ganar- ganar, conciliación, consenso.
- **Actitud agresiva:** autoritarismo, confrontación, imposición, acusación, amenaza, insulto, egocentrismo, agresión, actitud negativa e hipercrítica, paradigma ganar- perder.”¹⁰⁷

Hay problemas cuando existe una excesiva actitud agresiva y manipuladora o excesivamente pasiva y sumisa; cuando consta el grupo esencialmente con estas dos actitudes, habrá probabilidad de originarse algún conflicto y obstaculiza llegar a la meta rápidamente.

Hay quienes también tiene una actitud de evitación, se alejan del problema, no están dispuestos a colaborar con el mismo, dejando que se resuelva en otras manos.

La actitud que se debe mantener a nivel grupal en la asertiva ya que es la clave para la resolución inmediata de conflictos o hasta llegar a prevenirlos.

Todo está en manos del grupo en sí, ya que si se quiere trabajar bajo un ambiente sano, lleno de armonía donde todos los participantes cooperen, deben a veces dejar su actitud negativa y manipuladora para sacar adelante la tarea que se los ha asignado.

Saber comunicar en momentos de crisis, puede marcar la diferencia, resolviendo los problemas a tiempo y sin que pase a mayores.

¹⁰⁷ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, pp. 146-147.

Recomendable de igual manera tener un plan para momentos de crisis, esto significa que los Directores diseñen y piensen en escenarios de crisis posibles, y que se ingenien posibles soluciones que ayuden rápidamente, ya que el tiempo es oro.¹⁰⁸

2.4.5. Resolución respectiva ante los conflictos.

¿Qué ocurre cuando una de las cuatro patas de una mesa no funciona?, bueno la respuesta es fácil la mesa, se encuentra es desnivel y ya no funciona, ya no sirve, no cumple su rol de la misma manera.

Lo mismo ocurre cuando un grupo está fallando aunque sea en un pequeño detalle, todos los demás dejan de funcionar de la misma manera, y en sí el trabajo se retrasa.

Un problema puede ser interpretado como una oportunidad para mejorar y sacar habilidades del grupo que no se conocía anteriormente.

En ocasiones la resolución del conflicto se ve dificultada, no por la actitud, el pensamiento o el comportamiento, sino más bien por la falta de percepción.

Es conveniente ampliar la perspectiva que se tiene en el grupo y adelantarse a los hechos.¹⁰⁹

“Existen algunos consejos y estrategias generales que contribuyen a perfeccionar el proceso de resolución de conflictos:

¹⁰⁸ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, pp. 146-147.

¹⁰⁹ Cfr. ZIGAMI, D. (2007), “El genio del Liderazgo”, Editorial Financial Times Prentice Hall, USA, pp. 86-87.

- Partir de la idea de que los desacuerdos y los conflictos son *normales* en el seno de las relaciones humanas.
- No percibir el conflicto como *responsabilidad* exclusiva de la otra parte.
- Interpretarlo como un problema en común entre partes *interdependientes*.
- Aprovecharlo como una *oportunidad* de cambio.
- Poner en marcha ambas partes, desde sus respectivos ámbitos de actuación, *acciones* encaminadas a resolverlo.
- Distinguir con claridad la *causa* o el motivo que creó originalmente el conflicto, y centrarse en él.
- Evitar centrarse en los *elementos* que fueron añadiéndose e incorporándose posteriormente.
- Evaluar y cuantificar las *consecuencias*. Analizar los posibles costes de no llegar a un acuerdo.
- Trazar un mapa de conflicto, de su situación física y su evolución en el tiempo; utilizar una representación gráfica como apoyo.
- Buscar y generar un número suficiente de *alternativas* creativas.
- Aplicar el paradigma ganar- ganar, basado en el *entendimiento*, y en el que las dos partes salen ganando.
- Buscar el *consenso* entre las partes.
- Mantener una comunicación asertiva: escuchar, comunicar, comprensión y aceptación, describir y defender las propias ideas de forma serena pero firme.
- Aplicar las *técnicas* de resolución de problemas y conflictos.¹¹⁰

¹¹⁰ BALLEMATO, G. (2008), "Trabajo en Equipo", Editorial Pirámide, Madrid- España, pp. 149-150.

Al momento de presentarse un conflicto dentro de la agencia, ya sea en un departamento ajeno al suyo; de por sí ya está implicado, ya que el trabajo en equipo es eso; compartir las responsabilidades y no buscar siempre un culpable más bien tratar de enfocarse en la solución que se debe dar a el problema, uniéndose todos como uno solo; teniendo como objetivo encontrar respuestas, soluciones, al contrario de complicar y hacer más grande el problema.

Siempre la comunicación es un factor importante y esencial dentro de la agencia y de cada departamento; al existir esta, las situaciones dentro de la misma ya no son tan complicadas, y se evitará conflictos mayores, manteniendo la calma y la compostura.

Dentro de las agencias o grandes empresas existen de alguna u otra manera los trabajadores conflictivos; que son aquellos que dificultan la comunicación entre los empleados, tienen actitudes que molestan a los demás y los llegan a incomodar.

Generalmente esta clase de personas son quienes no aceptan la autoridad, no aceptan asumir con ciertas responsabilidades que le pertenecen, toman actitudes impertinentes, no obedecen a sus superiores y en casos quieren desprestigiar a sus colegas y desacreditar a sus superiores.

Las causas que conllevan este tipo de comportamiento pueden ser: causas económicas, falta de motivación, maltrato, mal ejemplo de alguno de sus superiores especialmente como ya se ha dicho el estrés es un factor que influye mucho en la conducta de los empleados.

Las recomendaciones ante este tipo de personas, son tomar las cartas del asunto y dirigirse hacia los mismos y hablar, todo se basa en la comunicación y el respeto para llegar a acuerdos.

Recordando que un liderazgo deficiente es otra causa muy común de conflicto, se debe evitar los “egos” que tienen algunos profesionales que debilitan el trabajo de los demás sintiéndose menos.¹¹¹

2.4.6. Solución de problemas en los grupos internos.

Una excelente postura del líder ante la presencia de conflictos, ayuda para que se encuentre una solución rápida y eficiente.

Es recomendable o más bien dicho favorable, la existencia de discusiones ya que de esta manera todos los grupos pueden expresar de igual manera sus inquietudes; y trabajar bajo un ambiente armónico, sintiéndose más cómodos y confiados.

Hay ocasiones en que el exceso de atención sobre un determinado asunto acaba por convertirlo efectivamente en un problema. En otros casos ocurre al contrario, y es la falta de celo y la despreocupación lo que empeora y agrava el problema hasta el punto de complicar su resolución.¹¹²

Mantener la serenidad y darle la importancia correspondiente al problema o asunto que se está presentando; no hacerlo más grande ni tampoco darlo por sentado, simplemente darle la importancia necesaria para no perder tiempo ni energías.

Siempre analizar el problema de manera detenida, calmada, es recomendable la resolución de problemas en un ambiente tranquilo y sin interrupciones o

¹¹¹ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, pp. 149-150.

¹¹² Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 155.

postergaciones, estudiarla a fondo y preguntar a los implicados sobre sus distintas necesidades.

Las actitudes ofensivas o defensivas no ayudan a la resolución del asunto; tampoco mezclar varios problemas es recomendable; una actitud positiva, el deseo de encontrar respuestas, soluciones, un acuerdo justo entre todos los implicados.

Conveniente saber escuchar y preguntar con interés ante los puntos de vista de los demás participantes y de igual forma manifestarse con sinceridad y claridad; el respeto a las necesidades de los demás, el poder decidir correctamente entre las diferentes soluciones que se pueden encontrar, no detenerse ante la búsqueda de nuevas alternativas, apoyando al grupo para el mejor desenvolvimiento de ambas partes y en sí del trabajo en equipo.¹¹³

“las claves del trabajo en equipo son:

- Participación,
- responsabilidad,
- respeto,
- cooperación,
- cohesión,
- confianza,
- heterogeneidad,
- sinergia,
- flexibilidad,
- motivación,
- objetivos,
- comunicación,

¹¹³ Cfr. BALLEATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 156.

- coordinación,
- liderazgo,
- delegación,
- evaluación,
- integración”¹¹⁴

2.5. Liderazgo.

El liderazgo es esencial en circunstancias conflictivas, es quien puede responder a estas situaciones, bajo presión de manera calmada, paciente, siempre teniendo la solución para enmendar los problemas que sucedan.¹¹⁵

“El liderazgo puede ejercer de diferentes formas y puede estar más o menos distribuido. Lo puede ejercer, por ejemplo, un líder único, un grupo de personas, o puede ir rotando.

Las funciones que desempeña el líder tienen que ver con aspectos diversos:

- organización
- planificación
- coordinación
- motivación
- formación
- delegación
- supervisión
- evaluación”¹¹⁶

¹¹⁴ BALLENATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 159.

¹¹⁵ Cfr. BALLENATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 159.

Del liderazgo depende el éxito o el fracaso de los objetivos que se quieren alcanzar.

Siempre el funcionamiento exitoso del trabajo en equipo de la agencia de publicidad depende directamente de la creación de un ambiente de trabajo positivo, posibilitando el buen funcionamiento de los equipos.

El líder tiene que tener presente estos aspectos en cada una de sus decisiones para ejercer con mejor éxito el trabajo en equipo.¹¹⁷

“Líder implica realizar una importante labor de coordinación. Es preciso decidir lo que se va a hacer, cómo hay que hacerlo, quién debe hacerlo, y cuándo hay que hacerlo. Hay muchas conductas y acciones propias del líder:

- representar al grupo,
- realizar propuestas,
- valorar propuestas,
- estructurar al grupo,
- posibilitar la toma de decisiones,
- evaluar o valorar,
- convocar encuentros,
- diseñar las reuniones,
- resolver problemas,
- asignar tareas,
- informar.”¹¹⁸

¹¹⁶ BALLENATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 116

¹¹⁷ Cfr. MORÁN, F. (1996), “Liderazgo en alta gerencia”, Editorial Universidad Guayaquil, Guayaquil, p. 34.

¹¹⁸ BALLENATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p.117.

Un buen líder tiene que tomar decisiones con firmeza, siempre estar pendiente del tiempo y el esfuerzo que se le presta a cada una de las tareas a realizar.

Ser sinceros con todos los departamentos es esencial aunque la verdad sea dura, pero de esta manera no tendrá que enfrentarla solo, sino que habrá gente atrás que lo estará apoyando y buscando soluciones.

La respectiva delegación de tareas a cada uno de los departamentos es fundamental ya que así se mantendrá el orden, la satisfacción y la imparcialidad.

El líder tiene que siempre estar controlando todas las situaciones que se den dentro de la agencia; es decir el Director de Cuentas se tiene que convertir en líder supervisando cada uno de los departamentos de la agencia de publicidad; supervisar cada paso, en cada reunión que se vaya a presentar al cliente, tiene que estar todo impecable con el mínimo error.

Al momento que el Director de Cuentas delega las funciones a cada integrante de su equipo de igual manera se los tiene que asesora constantemente invirtiendo su tiempo apoyándolos conociendo bien la dinámica de los grupos.¹¹⁹

2.5.1. Tipos de Liderazgo.

“Los tipos de liderazgo se dan de acuerdo a la situación que se está dando, por ejemplo estos se diferencian entre:

¹¹⁹ Cfr. BALLEATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p.117.

- Posicional: de acuerdo a la posición que la persona ocupe, por ejemplo un puesto de trabajo donde se está en constante contacto con el usuario.
- Jerárquico: este tipo de liderazgo se caracteriza por establecer una jerarquía formal; el tiene la decisión de premiar o de castigar.
- Carismático: se define con las características normales y naturales del individuo.
- Técnico o competencial: es quien tiene varios conocimientos, experiencias, habilidades del experto.”¹²⁰

Liderazgo implica comprometerse con el trabajo y el conllevar a los demás equipos al éxito. Es quien facilita, apoya, y está atento de su equipo constantemente.

Es indispensable que tenga como característica principal la facilidad de palabra, ya que permanentemente está en diálogo; recibiendo y brindando información. Las situaciones en que el líder se encuentre caracterizan su diferencia dependiendo del poder que se tenga.¹²¹

“Existen cuatro tipos de liderazgo:

- **Autoritario o Autocrático:** A veces los líderes son escogidos por una autoridad o por mayoría grupal; este tipo de líder se caracteriza por tomar las decisiones unilateralmente, sin consultar a los demás, responde y actúa como jefe y ejerce la autoridad por sí solo.

Es quién ordena y delega tareas pero sin ayudar ni apoyar a los integrantes del mismo, se preocupa bajo el éxito del grupo pero su

¹²⁰ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p.119.

¹²¹ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p.119.

objetivo es presionar para que respondan con los objetivos planteados sin importarle el bienestar.

- **Paternalista:** es quién cuida y protege a su equipo, y toma decisiones por éste. Es la figura paterna del grupo, escucha, supervisa, asesora de manera personalizada. Suele ser amable, sociable, pendiente de que no existen discusiones o conflictos entre los participantes. Esta clase de liderazgo no delega tareas ni hace ver los errores de los demás cometidos, haciendo el trabajo más fácil a los demás.
- **Permisivo o liberal:** también conocido como *laissez-faire*; es quien no participa en las actividades dentro del grupo más bien deja que ellos sean quienes tomen sus propias decisiones, no orienta ni da indicaciones.

Se basa más en el individualismo en decisiones espontáneas, no existe organización, planificación, coordinación, no hay comunicación y hay la posibilidad de la existencia de conflictos de esta manera es seguro que el grupo pueda llegar a desintegrarse.

- **Democrático o participativo:** La toma de decisiones es compartida con el líder y el grupo. El líder democrático ayuda a todos avancen, y propongan con libertad nuevas opiniones u opciones.

Valora las sugerencias, se crean estrategias; sabe como motivar a que se trabaje en equipo.

Su principal objetivo es coordinar, proponer, impulsar la participación, que la comunicación se convierta en algo fundamental e indispensable para que se avance exitosamente.

Se convive en un ambiente lleno de respeto, comunicación, libertad de expresión. Todos trabajan conjuntamente para llegar a los objetivos planteados”¹²²

Al estudiar los diferentes tipos de liderazgo, el más recomendable y factible es el tomar la posición del líder que es democrático ya que es caracterizado por ayudar al equipo a salir adelante, escuchando los diferentes puntos de vista, sin burlarse ni menospreciar cualquiera de las ideas que sean expresadas ante los demás.

Es el más eficaz de entre los demás tipos de liderazgo ya que garantiza el éxito; y no como los otros que puede provocar hostilidad, agresividad, inestabilidad; así como el paternalista quién aparenta dar estabilidad pero no es así ya que no se deja ver todo el potencial que el grupo puede dar si se trabajase de manera conjunta.

2.5.2. Características del líder.

Comúnmente se habla de que el líder debe ser una persona sociable, que sepa como comunicarse con las demás personas, es quién debe sacar a relucir el potencial que cada uno de su equipo tenga.

Es quien confía en sus colaboradores y se ayudan mutuamente para obtener un triunfo seguro.¹²³

“Intervienen muchas variables en el liderazgo:

¹²² BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, pp.119-121.

¹²³ Cfr. ULRICH, D. (2009), “El código del liderazgo”, Editorial Harvard Business School Press, USA, p. 15.

- Posición en la estructura del grupo.
- Carisma personal.
- Credibilidad.
- Capacidad de trabajo.
- Capacidad de organización.
- Habilidades de comunicación.
- Habilidades sociales.
- Capacidad para resolver problemas.
- Capacidad de mediación en la resolución de conflictos.”¹²⁴

El líder tiene que tener una convicción fuerte desde el inicio, saber perfectamente lo que se quiere lograr con el grupo, de esta manera repartirá a los demás el empuje que se necesita para salir adelante.

El líder tiene que dar y reflejar confianza, es quien cuida a los de su equipo, los apoya.

“Entre las principales característica, capacidades y habilidades se destacan las siguientes:

1. Físicas:

- Capacidad de trabajo,
- resistencia a la fatiga.

2. Intelectuales:

- Inteligencia media- alta,
- fluidez verbal.

¹²⁴ BALLENATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p.124.

3. Sociales:

- Comunicación,
- motivación,
- sociabilidad,
- empatía,
- simpatía,
- trabajo en equipo,
- cooperación,
- confiabilidad,
- delegación,
- apoyo.

4. Psicológicas:

- Equilibrio,
- control,
- autoconfianza,
- estabilidad emocional,
- tenacidad,
- iniciativa,
- creatividad.

5. Competencia práctica:

- Conocimiento,
- información,
- aptitudes específicas,
- eficacia,
- responsabilidad.”¹²⁵

¹²⁵ BALLENATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, pp.125-126.

Muchas de las características apuntadas son claramente la personalidad que tiene que tener un buen líder; la inteligencia es algo que se valora mucho, pero la excesiva o el alardear mucho de ella, puede ser rechazada por parte del grupo.

La comunicación, importante punto, que evita malos entendidos, es indispensable que exista un *feedback*; evitando las decisiones unilaterales.

El líder que desempeña su trabajo eficazmente, es quién tiene claros los objetivos y los proyectos que el equipo se vaya a realizar.

Siempre un líder es decir el Director de Cuentas en este caso, debe interesarse por el trabajo de cada miembro de su equipo y no está demás decir que de igual manera preocuparse constantemente por los restantes departamentos.

Nunca debe tomar las decisiones con autoritarismo, siempre teniendo en cuenta las sugerencias del grupo, siendo justo e imparcial en todo lo que se adopte.

Recomendable convivir en un ambiente lleno de respeto, animismo, que sea dinámico, respeto entre todos sus colaboradores.¹²⁶

2.5.3. No perder el tiempo.

“Dedicarse de lleno a la tarea a la que se ha sido asignado asegura obtener un resultado muy bueno y de igual manera llega a unir lazos con el resto del equipo.

¹²⁶ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, pp.125-126.

Es importante y ayuda mucho concentrarse en una sola tarea y concentrarse solo en la tarea de cada momento.

Si se realiza varias tareas a la vez se crea un ambiente tenso, lleno de estrés, preocupa a los demás creando inestabilidad; ninguna mente es capaz de pensar y estar pendiente de más de una actividad, así que es preciso preocuparse de una sola cosa por vez.

Si es necesario hablar con alguien del equipo o de otra índole, se debe concentrar y poner todos sus sentidos en la conversación; no se debe reflejar tensiones al contrario debe ser sutil, nada de estrés o preocupaciones, así las personas que lo escuchen se sentirán motivados y entenderán lo que se quiere comunicar.”¹²⁷

2.5.4. Dar el primer paso.

Es alentador que la persona encargada esté al tanto de todo lo que se tiene por hacer; y aún más que comunique al equipo creando una conexión de respaldo, confianza y apoyo entre todos.

Tener la iniciativa para realizar diferentes actividades que hayan sido asignadas, demuestra la responsabilidad que el líder tiene por el bienestar del equipo y la preocupación que se tiene para que el trabajo resulte ser exitoso.¹²⁸

¹²⁷ Cfr. CHANDLER, S y RICHARDSON S. (2005), “100 maneras de motivar a los demás”, Editorial Kier S.A, Buenos Aires- Argentina, pp. 20-22.

¹²⁸ Cfr. BERMEO, B. (2004), “Ética Profesional”, Editorial. Universidad de Guayaquil, Guayaquil, p. 34.

“Es motivador igual que el líder al momento de delegar lo haga con su debido respeto y no empiece a mandar de manera grosera su equipo, si existen equivocaciones es preferible inspirar al equipo para que lo mejore.

Motivar al equipo es el método más eficaz para estimular a otros; incentivar a realizar las actividades de manera constantemente y de manera correcta.

El líder tiene que dar el ejemplo en la realización de las tareas designadas, de esta manera el equipo podrá observar el empuje que éste tiene e imitarán sus actitudes; es decir el líder tiene que reflejar actitudes que se quiere ver reflejada en el equipo de trabajo, dar el ejemplo”¹²⁹.

2.5.5. Tener personal motivado.

Un equipo de trabajo motivado e incentivado, da como resultado un trabajo que se ha desarrollado exitosamente.

Tener gente que se sienta satisfecho con las personas que se está trabajando asegura éxitos, desenvolverse bajo un ambiente funcional, evitando las presiones.

Crear lazos con los demás integrantes del equipo de trabajo; tiene sus altas y bajas ya que las personas pueden aprovecharse de la confianza brindada o tal sea mejor el caso apoyarán de mejor manera las opiniones del tema a trabajar.

¹²⁹CHANDLER, S y RICHARDSON S. (2005), “100 maneras de motivar a los demás”, Editorial Kier S.A, Buenos Aires- Argentina, p. 31.

Despertar el talento en cada uno de ellos, motivándolos a ya ver desde muy temprano como será su día de trabajo; es decir tener planificado las actividades que ya se irán a realizar.¹³⁰

Cada equipo de trabajo se encontrará motivado, según el estilo de liderazgo de la persona que los está dirigiendo.

Es importante que el líder de cada uno de los equipos, refleje un estado de serenidad, tranquilidad, lucha, a los demás integrantes, siendo así se sentirán motivados por tener alguien que los guie que sea emprendedor; saber manejar las emociones es un don que cada uno debe llevar y no dejarse influenciar por energías que perjudiquen al buen funcionamiento laboral.¹³¹

2.6. Delegación.

“La delegación es transferir el poder de una persona a otra para que trabaje en representación suya en determinado asunto.

Es una herramienta esencial para el trabajo en equipo que a su vez contribuye también a optimizar la gestión del tiempo. La delegación eficaz supone un indiscutible ahorro de tiempo a largo plazo que el líder puede emplear a su vez para la formación y la asunción de nuevas responsabilidades.”¹³²

¹³⁰ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p.126.

¹³¹ Cfr. GADEA, M. (2006), “Experta en personas”, Editorial Pearson Educación, Madrid, p. 62.

¹³² BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p.127.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN.

3. Esquema de trabajo de las agencias locales- investigación de campo.

La investigación de esta tesis, se la realizó a través de la investigación de campo, con el fin de estudiar a varias Agencias de Publicidad, de la ciudad de Quito, enfocándose en sus debilidades y fortalezas, su relación con los clientes y lo más importante la relación interna de la misma: cómo se manejan en momentos de crisis, el uso necesario de nuevas técnicas que ayuden al desarrollo del trabajo inmediato.

3.1. Se plantea las características metodológicas que fundamentan esta tesis.

3.1.1. Tipo de estudio.

3.1.1.1 Exploratorio – Descriptivo.

Se inicia esta tesis haciendo una revisión y descripción del Ejecutivo de Cuentas en la agencia de publicidad y de los aspectos que dentro de la agencia se relacionan con el mismo. Las funciones que de él dependen y el trabajo que realiza al ponerse en contacto con los clientes; además se presentan en los

capítulos siguientes la base teórica fundamental del trabajo en equipo y el liderazgo.

Se inició el proceso explorando en la bibliografía más actualizada e idónea para sustentar el tema. La descripción se ve reflejada a través de la investigación realizada a varias fuentes; posterior permite contar con la base teórica suficiente para, en primer término iniciar con la investigación de campo y luego fundamentar la propuesta final de la tesis.

Se realiza la investigación de campo en la ciudad de Quito, dirigida a las distintas agencias de publicidad, específicamente a Directores de Cuentas. La información por ellos proporcionada, describe detalladamente su actividad profesional.

Se identifican a través de esta, cuál es el principal objetivo de su actividad y como ellas(os) se desenvuelven dentro de su ámbito profesional, cómo reaccionan ante posibles crisis, sus soluciones, la funcionalidad de su equipo de trabajo. Las recomendaciones que los mismos pueden brindar para ser un mejor Director de Cuentas y desenvolverse exitosamente con la agencia y los clientes.

3.2. Método de investigación.

3.2.1. Métodos analítico – sintético.

Para realizar esta tesis se utilizó una combinación de los métodos científicos analítico y sintético, lo que ha permitido hacer un recorrido desde la investigación en distintas fuentes documentológicas, que se han analizado y

cuyo contenido se ha sintetizado como referente teórico y de contexto sustentando en esta teoría el planteamiento de una investigación de campo que permite el acceso para el análisis de la realidad publicitaria de la ciudad de Quito y que posteriormente se sintetiza en una propuesta de guía, que podría ser usada por los Brand Teams en agencias de publicidad de la ciudad.

3.3. Fuentes de recopilación e información.

3.3.1. Fuentes primarias:

Se ha usado como principales fuentes de recopilación de la información obtenida, diferentes libros que nos ha ayudado con datos importantes y alternativas para trabajar en equipo; de igual manera revistas que han tratado sobre temas similares que no dejan de ser esenciales.

3.3.2. Fuentes secundarias:

Como fuentes secundarias se tendrá entrevistas a las entidades privadas como Agencias de Publicidad en la parte de la investigación, que nos ayudará a entender de mejor manera como se desarrolla el trabajo dentro de las mismas de una manera más real.

Realizar entrevistas a los Directores de Cuentas de cada uno de las agencias más relevantes; obteniendo grabaciones de audio como prueba de la investigación realizada.

3.4. Técnicas de recopilación de información y Universo de estudio.

Esta tesis se hace fundamentalmente con base en una investigación de campo de tipo cualitativo, debido a que la fuente fundamental de información es el personal que día a día labora en las agencias locales de publicidad. Resulta inútil buscar unos conocimientos y procesos para el armado de una guía que está dirigida a los Directores de Cuentas, función específica dentro de la agencia de publicidad, a través de otras técnicas cuantitativas como encuestas y sondeos, pues la información que se requiere es más bien de calidad y descriptiva.

3.4.1. Entrevistas personales

Como se ha venido diciendo las entrevistas personales se realizaron a los Directores de Cuentas de diversas Agencias de Publicidad, que se detallan a continuación, obteniendo valiosa información, que se describe a manera de aprendizajes y se aprovecha en el planteamiento de la guía.

Agencia	Entrevistado	Cargo
Maruri	Andrea Leño.	Directora de Cuentas.
JR. Vallejo	Carla Lozano.	Directora de Cuentas.
Ogilvy	Daniela Ramón.	Ejecutiva de Cuentas.
Norlop	Francisco Villamarín.	Director de Cuentas.
Delta	María Fernanda Albán.	Ejecutiva de Cuentas.
Know How	Karin Kock	Ejecutiva de Cuentas.
Rivas Herrera	Olga Lucía Peláez.	Directora de Cuentas.
Know How	Rocío Elizalde.	Ejecutiva de Cuentas.
Contrapunto Publicidad	Ibeth Vaca de Orbe.	Directora de Cuentas.

Existen en la ciudad de Quito según el registro de la Superintendencia de Compañías más de 500 empresas que identifican su actividad como Agencias de Publicidad, sin embargo en función de un proceso de observación simple realizada en el medio, son menos de 50 las que ejercen la labor como empresas de publicidad de servicios plenos y apenas 34 las que pertenecen oficialmente a la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad, organización que deja fuera a muchas empresas medianas y de gran prestigio local.

Con este proceso de investigación se intenta recoger los criterios y opiniones de agencias representativas de este sector y que por su tamaño estén en capacidad de utilizar el trabajo en Brand Teams, como una opción válida.

La selección de agencias que se muestra en el cuadro anterior se ha realizado en función de la representatividad que las agencias y sus cuentas tienen en el medio, así como los diversos estilos de trabajo que en este medio se implementan y que se pueden tomar como referencia para la propuesta final.

3.4.2. Tipo cualitativo: entrevistas, observación.

Los mismos que constarán con una grabación auditiva con la información que se nos brinde para la investigación a realizar. Es decir un diálogo intencional con el entrevistado.

3.5. Explicación del planteamiento y sujetos de estudio de la Investigación de Campo.

3.5.1. Cuestionario entrevistas.

A través de esta entrevista se quiere determinar cuáles son las características del trabajo del Departamento de Cuentas, y qué procesos se llevan a cabo para facilitar y promover el eficiente funcionamiento del mismo, por este motivo le preguntaré respecto a su experiencia en este tema y respecto a los procesos que se llevan actualmente, en el grupo de trabajo que usted lidera.

1. ¿Cuál es la experiencia que usted tiene en el manejo de Cuentas publicitarias? ¿En qué consiste actualmente su trabajo?
2. ¿Cómo definiría usted al Departamento de Cuentas de la Agencia de Publicidad y el trabajo del Director de Cuentas?
3. ¿Con qué equipo humano Cuenta este departamento y cuáles son las funciones que desempeñan?

4. ¿Cuál es la modalidad de trabajo que se usa en esta agencia, integran Brand Teams o grupos de Cuentas para trabajar para cada cliente o tienen otra modalidad?, si es así, ¿cuál?
5. Cada Ejecutivo de Cuentas, ¿cuántas marcas maneja y quién asigna las Cuentas a los Ejecutivos?
6. La gente de Cuentas debe mantener contacto permanente con los demás departamentos de la agencia, ¿cómo y cuál es su relación con ellos?
7. A manera de anécdota, me podría contar algún problema que se le ha presentado a usted o a su equipo de trabajo en la relación con el cliente.
8. ¿Cómo suele manejar posibles crisis en su Departamento de Cuentas?
9. ¿Incentiva usted de alguna manera el trabajo de su equipo, le estimula a que se capacite y actualice de manera permanente?, si es así, ¿Cómo lo hace?
10. De existir problemas entre los departamentos, ¿qué es lo que Ud. haría para que el trabajo de la campaña siga fluyendo y no se estanque?
11. ¿Le importaría realizar actividades opcionales que reúna a todos y se puedan aclarar malentendidos? ¿Cuál de las siguientes utilizaría y por qué?
 - Mesa redonda (Mesas de discusión).
 - Brainstorming. (Lluvia de ideas).
 - Momento crítico. (Pensamiento crítico).
 - Seis sombreros diferentes. (Diferentes perspectivas)
 - Role- Playing (Representación de papeles).

12. ¿Cuál cree Ud. que es el camino para evitar conflictos tanto cliente – agencia, como internos de agencia?
13. ¿Qué características de personalidad debe tener un Director de Cuentas para realizar su trabajo con eficiencia?
14. ¿Cree usted que un Director de Cuentas debe tener características de líder?
15. ¿Cuenta usted con un proceso personal que usa para la toma de decisiones acertadas? ¿Cómo cree usted que la experiencia y el conocimiento inciden en este proceso?
16. Según su criterio, ¿un publicista y el Ejecutivo de Cuentas especialmente, deben saber trabajar en grupo? ¿Por qué cree esto?
17. ¿Qué características cree que buscan los clientes en el personal de Cuentas que maneja sus marcas?

A continuación se presenta la información clave obtenida con cada uno de los entrevistados, cada uno con su experiencia y criterio profesional aporta con una serie de ideas que serán tomadas como referencia en la propuesta que se presenta al final de este documento.

3.5.2. Análisis de Resultados / Aprendizajes de la entrevista.

3.5.2.1 Entrevista #1

Nombre: Andrea Leño.

Agencia: Maruri.

Cargo: Directora de Cuentas.

- Existen en la agencia grupos de Cuentas.
- Se trabaja en equipo y con profesionalismo
- La confianza y la honestidad es esencial con el cliente.
- Las crisis se las solucionan con reuniones
- “El cliente es la prioridad de la agencia, simplemente se tiene que cumplir. La ropa sucia se lava en casa.”
- Las herramientas para solucionar problemas se deben volver reglamentarias.
- El Director de Cuentas debe saber escuchar las dos versiones.
- Liderazgo.
- Experiencia y conocimiento van de la mano en la toma de decisiones.
- “...el Director de Cuentas debe aprender a decir **no** cuando el cliente necesita algo de urgencia.”
- El cliente busca asesoría constante.
- “Ejecutiva que no ha llorado sigue siendo junior”.

3.5.2.2 Entrevista #2

Nombre: Carla Lozano.

Agencia: JR Vallejo

Cargo: Directora de Cuentas.

- En JR Vallejo, no hay Ejecutivos de Cuentas, hay ejecutivos - creativos.
- Todo el equipo está involucrado en el desarrollo estratégico.
- Los creativos - ejecutivos también están divididos por cierto número de Cuentas.
- Se mantiene las Cuentas por la confianza y el trato que se tiene con el cliente.
- “En una crisis se detecta en que parte del proceso se dio, para resolverlo inmediatamente”.
- “Siendo una agencia mediana y al tener Cuentas grandes, el nivel de exigencia de trabajo es muy alto, de desempeño y de conocimiento”.
- El nivel de motivación es alto.
- Los proyectos se los miden semana a semana para evitar conflictos.
- El brainstorming es la herramienta más eficaz y rápida.
- Proponer nuevas soluciones o estrategias al cliente.
- El Director de Cuentas “debe ser un publicitas súper completo, tiene que saber de todo”.
- Liderazgo.
- El cliente busca un socio estratégico.
- “Actitud reactiva”.
- “Personalización y compromiso es la actitud que se debe tener con el cliente”.

3.5.2.3 Entrevista #3

Nombre: Daniela Ramón.

Agencia: Saltiveri Ogilvy.

Cargo: Ejecutiva de Cuentas.

- “Su trabajo consiste en ser el cliente interno y la agencia con el cliente”.
- El Director de Cuentas es quien coordina y ejecuta el trabajo en general.
- “La persona de Cuentas es quien hace lobbying o cabildea con el cliente”.
- La supervisión y coordinación son esenciales.
- No se incentiva al personal, pero recomienda que fuera lo ideal.
- Sugiere el brainstorming como herramienta para evitar conflictos.
- “El Ecuador es un mercado muy dinámico y siempre la prioridad es cumplir con el cliente y luego viene estas técnicas, ya que el cliente exige tiempos rápidos y se debe negociar prioridades para evitar conflictos con ellos”.
- El Director de Cuentas es un “mediador”.
- Debe ser paciente con un alto nivel de tolerancia.
- “La publicidad es divertida el momento que deja de serlo se vuelve estresante”.
- Es importante priorizar qué es urgente y qué es importante.
- El cliente busca “buen servicio, estrategias y creativos”.
- Busca resultados.

3.5.2.4 Entrevista #4

Nombre: Francisco Villamarín.

Agencia: Norlop JWT.

Cargo: Gerente Quito / Director General de Cuentas.

- Profesional hace 16 años.
- Administra la cartera de clientes de la agencia y sus estrategias.
- Su objetivo es “desarrollar las marcas de los clientes”.
- Su responsabilidad es dirigir al equipo, marcar pautas estratégicas, capacitar al personal.
- Trabajan bajo la modalidad de crear Brand Teams, existen 3 dentro de la agencia,
- Cada brand team abarca aproximadamente entre 6 y 7 cuentas.
- Norlop si capacita al personal con charlas, viendo y analizando nuevas tendencias, etc.
- Se generar grupos de discusión para ver si todas las ideas son coherentes.
- “Norlop utiliza herramientas de planificación internas propias de la compañía”.
- La honestidad, el respeto evita tener problemas con el cliente.
- “La agencia debe ser sincera al decir si algún objetivo no se puede lograr con fundamentos”.
- El Director de Cuentas debe saber cómo dirigir a su gente para que desarrollen buenas ideas.
- El cliente busca en su agencia profesionalismo, el reto, las buenas ideas.
- “El éxito de cada uno es el éxito de todos”.

3.5.2.5 Entrevista #5

Nombre: María Fernanda Albán.

Agencia: Delta.

Cargo: Ejecutiva de Cuentas.

- Experiencia 7 años.
- El Departamento de Cuentas se encarga de la atención directa con el cliente.
- La modalidad a trabajar es que se forman Brand Teams solo cuando hay licitaciones.
- Suele existir problemas con los creativos por la información incompleta.
- No existe capacitación en ninguna de las áreas.
- Recomienda que se utilicen todas las herramientas para que no se vuelva monótono.
- “La comunicación es el camino para evitar conflictos”.
- “El trabajo en equipo es todo, todos dependen de todos y por supuesto ser muy profesional, no mezclar amistades con lo laboral”.
- “No debería existir líderes, sino gente que te ayuda a crecer y aprender”
- Es importante tener el apoyo de tu equipo de trabajo y del cliente en la toma de decisiones.
- El cliente busca buen servicio.
- “Siempre debe haber el respeto por el tiempo de trabajo”.

3.5.2.6 Entrevista #6

Nombre: Karin Kock

Agencia: Know How

Cargo: Ejecutiva de Cuentas.

- Experiencia 4 meses como Directora de Cuentas, se desenvuelve en el área de marketing.
- Entender las necesidades del cliente, orientarlo.
- No existe capacitación alguna dentro de la agencia para cada uno de los departamentos.
- Las herramientas “se las debe utilizar antes de que suceda el momento crítico”.
- La comunicación es el camino más factible para evitar conflictos.
- “El cliente siempre tiene la razón”.
- El Director de Cuentas siempre tiene que actuar con claridad en lo que se está desarrollando.
- “Es básico tener criterio y experiencia”.
- Los clientes lo que buscan al contratar a la agencia son respuestas y que se tenga afinidad.

3.5.2.7 Entrevista #7

Nombre: Olga Lucía Peláez.

Agencia: Rivas Herrera.

Cargo: Directora de Cuentas.

- Experiencia por 16 años.
- Es el nexos con el cliente.
- Integran grupos de cuentas.
- Trabajo en equipo, apoyarse y colaborar en la toma de decisiones.
- Las posibles crisis se las maneja con “inteligencia, compromiso de parte de todo el equipo humano”.
- Programas de servicio al cliente, PNL´s
- Se realizan talleres de trabajo.

- Sugiere la herramienta del Role Playing.
- La comunicación evita conflictos con el cliente.
- “Relación proactiva”.
- El cliente busca excelentes ideas que den resultados.
- “Ser un asesor su brazo derecho es decir su socio estratégico y por supuesto tenga ojo crítico”.

3.5.2.8 Entrevista #8

Nombre: Rocío Elizalde.

Agencia: Know How.

Cargo: Ejecutiva de Cuentas

- Experiencia profesional 1 año.
- Departamento de Cuentas es el núcleo de la agencia.
- Supervisa todas las cuentas.
- cada ejecutiva trabaja sus cuentas pero no existe ningún equipo o grupos de cuentas.
- Trabajo en equipo.
- Paciencia con el cliente.
- Se estimula un poco con superación ejecutiva.
- Sugiere la alternativa de los seis sombreros diferentes en la manera creativa y la técnica del role Playing funciona mucho mejor.
- La comunicación es esencial.
- El Director de Cuentas debe ser muy paciente, flexible, mucho criterio a nivel de publicidad.
- “El Director de Cuentas es la cabeza es quien hace que las cosas funcionen”.

- El Director de Cuentas tiene que tener mucha experiencia.
- El cliente busca buen servicio, creatividad, innovación.
- “La publicidad es un colchón que lo ayuda a estar bien al cliente”.

3.5.2.9 Entrevista #9

Nombre: Ibeth Vaca de Orbe.

Agencia: Contrapunto Publicidad.

Cargo: Directora de Cuentas.

- Experiencia 15 años.
- “Todos los clientes requieren la misma calidad de atención”.
- “El departamento de Cuentas es la columna vertebral de una agencia”.
- El Director creativo también llega a ser el Ejecutivo de Cuentas.
- Malentendidos con el cliente frecuentemente por el brief o presupuesto.
- “Al cliente se lo debe tratar como amigo, se debe tener empatía con él”.
- Mejor alternativa el Brainstorming por su agilidad y certeza.
- Se realiza charlas sobre las mejores técnicas para la empresa.
- El Director de Cuentas tiene que ser un líder, teniendo siempre la capacidad de resolver problemas y mucha paciencia.
- El cliente busca bien servicio, que le dé resultados.

3.5.3. Aprendizajes Generales de la investigación

En función de la respuesta mayoritaria o relevante de los entrevistados, del contraste o comparación de estas opiniones y de las generalizaciones posibles; se generan una serie de aprendizajes que permiten la fundamentación de la propuesta final, estos conocimientos claves, son expuestos a continuación:

- La visión de los ejecutivos publicitarios entrevistados deja entrever que el departamento de cuentas es esencial en la estructura de una agencia de publicidad, ya que es el nexo primordial con el cliente.
- El Director de Cuentas es el responsable de coordinar el trabajo, dirigir las acciones concernientes a las cuentas de sus clientes, convirtiéndose en el asesor estratégico del mismo.
- La mayoría de las agencias emplean la modalidad de trabajo en grupos de cuentas o Brand Teams, estando estos integrados en un espacio de la agencia o disgregado por departamentos, sin embargo siempre existe un grupo de trabajo que responde a cada marca.
- Cada Directora o Director de Cuentas distribuye entre 5 o 7 clientes a cada ejecutiva/o de Cuentas, depende del tamaño de las mismas y de la experiencia del ejecutivo.
- La relación de la agencia de publicidad tanto interna como con el cliente se mantiene activa, dinámica, y según el criterio de la mayoría, si se llegan a tener diferencias se las debe tratar inmediatamente.

- Los problemas más comunes que tienen las agencias con el cliente o con su equipo, es el choque o falta de aceptación a las ideas nuevas, malentendidos en el brief, o errores en la producción del trabajo.
- Según varios de los expertos entrevistados, las crisis que se dan dentro de la agencia se las debe manejar con inteligencia, compromiso, escuchar siempre los dos lados de la historia, ser siempre honestos entre sí y manteniendo el respeto siempre.
- En gran parte, en las agencias entrevistadas, no existen programas de capacitación.
- Los respectivos Directores de Cuentas sugieren que las herramientas que se proponen para canalizar bien las crisis, la más recomendable y que usualmente usan es el brainstorming, pero también el Role Playing, cada uno hacer de manera rotativa y frecuente.
- Todos los Directores concuerdan que la mejor herramienta para evitar conflictos, es la comunicación, la honestidad y principalmente el respeto mutuo.
- Un Director de Cuentas debe tener mucha experiencia, conocimientos en todo el campo de la publicidad y mucho más, siempre estarse innovando, es decir ser un publicista y un Director de Cuentas.
- Los Directores de Cuentas si deben ser líderes para su equipo, de esta manera brinda confianza, enseña y a la vez aprende de los demás.
- El cliente busca profesionalismo en la agencia, que ellos se conviertan en sus estrategias y lo más importante resultados.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4. Guía para el Ejecutivo de Cuentas, líder del Brand Team en las Agencias de Publicidad medianas y grandes de la ciudad de Quito.

4.1. INTRODUCCIÓN.

La presente Propuesta: Guía para el Ejecutivo de Cuentas, líder del Brand Team en las Agencias de Publicidad de la ciudad de Quito, tiene como fundamento una serie de conocimientos relativos a: las funciones del Departamento de Cuentas, el perfil del Director de Cuentas, que se ha recopilado de distintas fuentes documentales y los resultados de una investigación de campo que se ha realizado en algunas de agencias de la Ciudad de Quito.

El trabajo que ejerce el Director de Cuentas, es clave para un buen desarrollo y manejo del recurso humano en esta área, y como respuesta: anunciantes satisfechos.

En esta propuesta también se hace referencia a la relación abierta del Departamento de Cuentas con las demás áreas de la Agencia de Publicidad, así como las principales funciones que tienen el equipo de Cuentas, los requerimientos en su desempeño y trabajo cotidiano.

El Director de Cuentas es el actor fundamental de este proceso, quien guiará el proceso, logrando que los objetivos y requerimientos de cada uno de los clientes se cumplan, ajustados a sus respectivos tiempos y de manera impecable, teniendo siempre un perfil de liderazgo ante sus compañeros de trabajo.

Las diferentes vivencias que los Directores de Cuentas y su equipo, tienen que sobrellevar en el día a día de la Agencia de Publicidad, junto con sus clientes e internamente, y cómo resolver ciertos conflictos que se presentan profesionalmente y encontrar la solución idónea, también forman parte del contenido de esta propuesta.

La diferencia fundamental entre el trabajo y por tanto la implementación de los conocimientos y recomendaciones que en esta guía se presentan entre las agencias grandes y medianas en la ciudad de Quito, es relativa al número de personas que en ella trabajan, de esta manera las áreas de interés se integrarán en más o menos cantidad de Brand Teams, de acuerdo a las Cuentas que manejen y los recursos humanos con los que cuenten.

4.2. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.

En el campo publicitario se presentan problemas que afectan la interrelación del personal en el aspecto profesional, este aporte investigativo plantea posibles soluciones para la problemática que se presenta en el área de Cuentas.

Una herramienta de este tipo dota al Director de Cuentas de una serie de pautas que puede implementar en su trabajo en miras de obtener mejores resultados en su trabajo cotidiano.

El Director de Cuentas deberá ser cuidadoso y saber detectar a tiempo cualquier anomalía que se presente, distintas serán las rutas en cada caso.

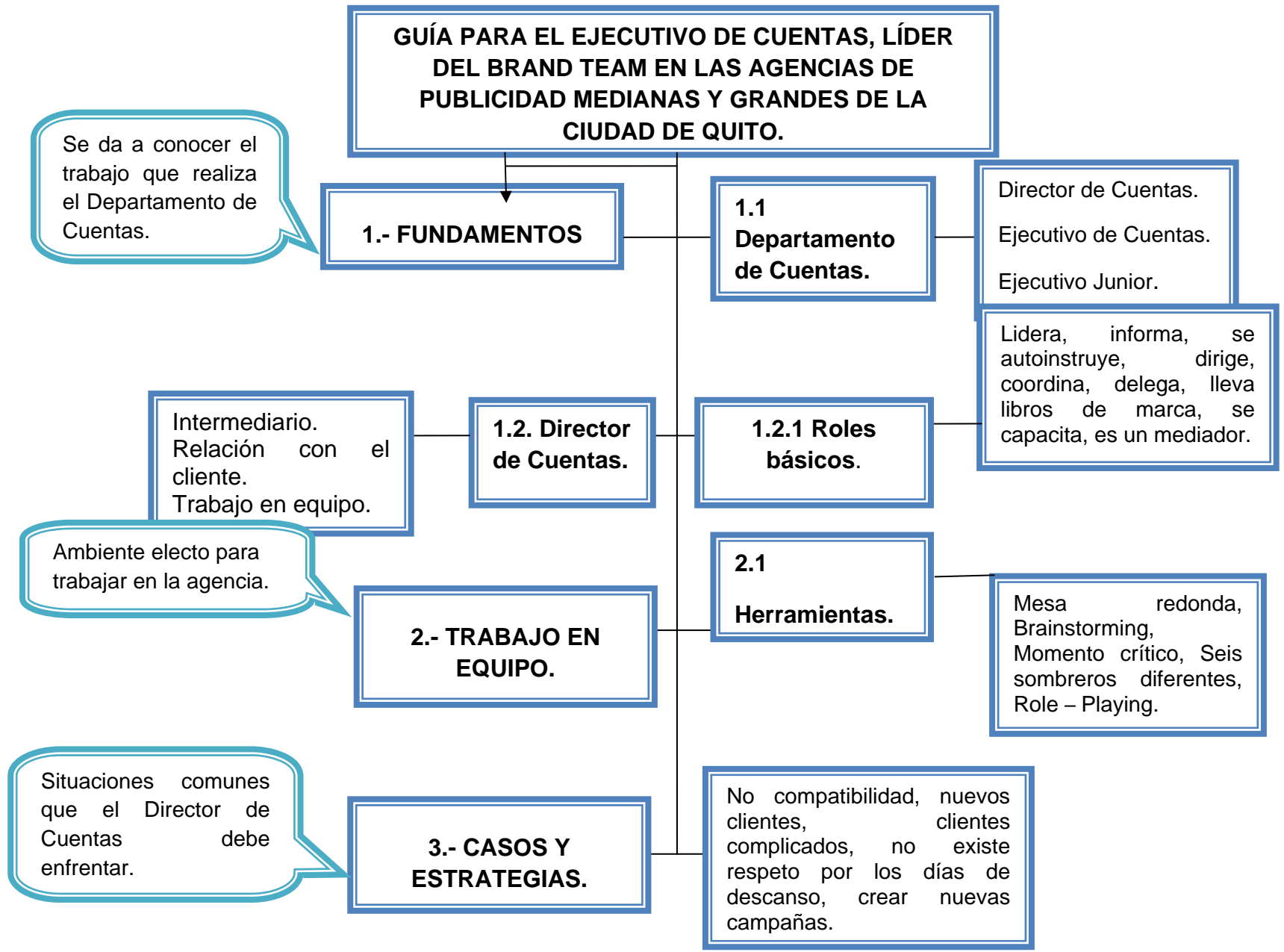
Considerando la diversidad dentro de la agencia, ya que ésta será enriquecedora, siendo un reto para él mismo la resolución de conflictos, impulsando el uso de las diferentes estrategias y lineamientos que hagan viable la coordinación interna.

La propuesta, favorece la autoestima, fomentará la integración de las relaciones personales, donde no se bajen los niveles de producción interna, ni se aplique como único patrón.

Se plantea la Guía partiendo de los conocimientos básicos, detallando luego los aspectos de la realidad del trabajo del área de Cuentas, con ideas y sugerencias que pueden favorecer un desempeño eficiente.

A continuación se presenta un flujograma, dónde se demuestra brevemente los pasos, de la guía que se ha propuesto

La Guía tiene una estructura que permitirá la capacitación permanente de los líderes de Brand Team en miras de alcanzar los mejores negocios a largo plazo, en primera instancia a través de una fundamentación general sobre el tema, para luego ir tomando matices prácticos, de acuerdo al esquema que se muestra en la siguiente página.



4.3. PRIMERA ETAPA.

LOS FUNDAMENTOS.

Las personas que laboran en el Departamento de Cuentas requieren unificar criterios y conceptos respecto a temas concernientes a su área de trabajo. A continuación se presentan ideas clave, que ayudarán a este propósito.

4.3.1. CONOCIMIENTOS BÁSICOS.

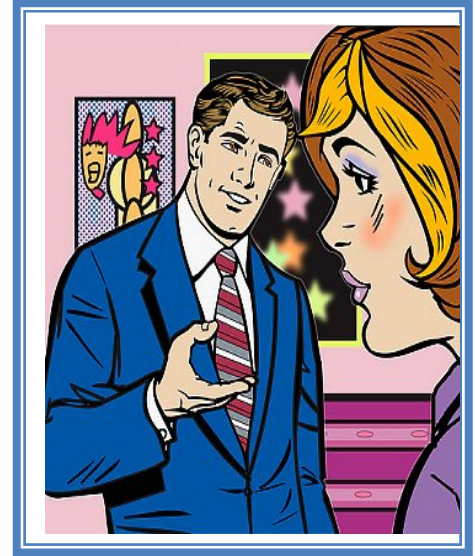
EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS.

4.3.1.1 ¿Qué es el Departamento de Cuentas?

El Departamento de Cuentas de la Agencia de Publicidad es aquel que se encarga de la atención directa al cliente / anunciante, su equipo de trabajo incluye a los representantes de los anunciantes.

El personal de esta área construye además, la base estratégica para las campañas y desarrollos de comunicación publicitaria de los mismos.

Se puede afirmar también que este equipo es el que motiva e impulsa a los demás departamentos a obtener ideas innovadoras y plasmarlas de acuerdo a las necesidades del cliente, para que finalmente se encuentre satisfecho con los resultados.



4.3.1.2 ¿Quiénes integran el Departamento de Cuentas?

“Las personas que pueden integrar el equipo de una Cuenta varían en función de las tipologías del cliente, de sus necesidades de comunicación y del tipo de trabajos que deban desarrollarse. El equipo debe apoyarse mutuamente y de esta manera poder tener un resultado donde ambas partes queden satisfechos”¹³³

A continuación se mostrará un esquema de la organización que las agencias deben mantener:

¹³³ SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, Editorial UOC, Barcelona-España, pp. 54-55



Fuente: SOLANAS, I. y SABATÉ, J. (2008), “Dirección de Cuentas”, p. 59

4.3.1.3 ¿Qué funciones realiza el equipo del Departamento de Cuentas?

El equipo de Cuentas está totalmente entregado a los requerimientos de sus clientes, de manteniendo una constante comunicación con los demás departamentos, ya que es primordial que la campaña siga un mismo lineamiento y resulte más personalizada y fluida.

Los que conforman el Departamento de Cuentas son responsables de la calidad, de la administración de los resultados.

Lo que resulta muy productivo, ya que no se desperdicia el tiempo.

Tanto el Director de Cuentas como el Ejecutivo, siempre deben trabajar a favor al anunciante y a la agencia.



A continuación se presenta un cuadro con las principales funciones que cada persona de cuentas está encargada.

Director de Cuentas, recopila la información necesaria para que los demás departamentos puedan trabajar fluidamente, y distribuye las respectivas Cuentas a sus Ejecutivos.

DEPARTAMENTO DE CUENTAS

Ejecutivo de Cuentas busca la información y la organiza para que este intacta y lista para cuando sea necesario.
Se encargan del día a día con cliente.

Ejecutivo Junior, trabaja a la par con sus respectivos Ejecutivos, aprenden y se encargan de las Cuentas más pequeñas para obtener experiencia.

Se puede decir que la mayor parte de los Directores de Cuentas empezaron como Ejecutivos de Cuentas, aprendiendo de mejor manera las destrezas y habilidades que se debe mantener dentro de este campo.

El trabajo en equipo dentro de la Agencia de Publicidad es esencial, ya que bajo la coordinación de éste, los demás departamentos realizan la campaña satisfactoriamente.

4.3.2. EL DIRECTOR DE CUENTAS

4.3.2.1 ¿Quién es el Director de Cuentas?

El Director de Cuentas es la persona encargada directamente de todas las Cuentas que la Agencia de Publicidad tenga, entender cuáles son los objetivos de los anunciantes, saber recopilar la información necesaria para que los demás departamentos puedan trabajar en la campaña sin ningún problema sobre el producto, el grupo objetivo al que va dirigido.



4.3.2.2 ¿Cuáles son las funciones del Director de Cuentas?

La clave del trabajo que realice el Director de Cuentas, es dirigir de manera correcta el trabajo e incentivar el esfuerzo de cada uno de los que intervienen

en la campaña, bajo un mismo lineamiento y respetando los tiempos establecidos.

Es crucial el trabajo que el Director de Cuentas realice dentro o fuera de la agencia ante y con los anunciantes, para que el desenvolvimiento de la campaña se desempeñe acorde con las necesidades de los clientes, cumpliendo los objetivos planteados.



4.3.3. ROLES BÁSICOS DEL TRABAJO DEL DIRECTOR DE CUENTAS.

Una de las principales características que define al Director de Cuentas y que abarca diferentes aspectos, es el Liderazgo que se da en el transcurso de la experiencia y de sus capacidades como persona y profesionalmente, a través de esta puede seguir con su trabajo:

4.3.3.1 Lidera.

El Director de Cuentas debe ser la persona con autoridad carismática, empático, con una fuerte personalidad, ejerciendo influencia en el grupo de trabajo, y guiándolos de manera perseverante hasta lograr el triunfo de cada una de las ideas a realizar, y así mantener liderazgo.

El Director de Cuentas debe dar respuestas y soluciones inmediatas si se presenta alguna complicación tanto internamente como con el anunciante; constantemente preocuparse por el bienestar de las personas, manteniendo la calma bajo presión.

4.3.3.2 Informa.

En la Agencia de Publicidad, en especial en el Departamento de Cuentas es significativo tener un feedback y una información completa y transparente con toda la seguridad y confiabilidad.

Por eso es recomendable que se realice una reunión semanal, para estar seguros de que la información ha sido entendida perfectamente, y obtener nuevos datos que de igual forma son importantes para continuar con la campaña de cada uno de los clientes, o a la vez podrán dar a conocer ciertas fallas que se estén cometiendo, de esta manera se evitará problemas posteriores dentro del Departamento.

4.3.3.3 Se autoinstruye.

El Director de Cuentas, tiene como función, la permanente actualización de todo lo que ocurre tanto con su clientes y la competencia, como en general en el mundo de la publicidad, investigar a fondo las nuevas tendencias, siempre encontrarse a la vanguardia, informando y capacitando a su equipo de trabajo de esta manera brindarles la oportunidad de crear nuevas estrategias innovadoras que gusten y atraigan a los clientes.

4.3.3.4 Dirige.

La gente de Cuentas, debe ser capaz de entender y predecir el comportamiento humano; “Decidir científicamente el uso de herramientas técnicas apropiadas en cada caso basándose en el análisis, en la eficiencia, a fin de soluciones a los problemas”¹³⁴. Saber encaminar de la mejor manera a su equipo de trabajo, cumpliendo los tiempos que se ha establecido, al mismo tiempo es indispensable la organización dentro de la misma.

¹³⁴ PONCE, V. (2008), “ Estrategias de Supervisión”, Editorial Universidad de Guayaquil, Guayaquil- Ecuador, p.69

4.3.3.5 Coordina.

La coordinación eficaz de todo el equipo humano es parte vital para un buen desempeño y una mejor dirección. Estar pendiente de cada uno de ellos y que se vayan cumpliendo todos los lineamientos propuestos dentro del brief bajo un mismo cronograma;

4.3.3.6 Delega.

El Director de Cuentas dentro de la agencia debe conocer y saber distribuir de manera organizada a los diferentes grupos de trabajo dentro del Departamento de Cuentas, debe conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, así como conoce perfectamente a cada uno de los clientes, debe hacerlo con su equipo de trabajo, y justamente saber que se espera de cada una de ellas; delegando trabajos con que cada uno se sienta conforme y responsable. Al ser claros en este aspecto, el grupo de cuentas se encontrará motivado y las campañas se desenvolverán de manera sobresaliente y cumpliendo cronogramas.

4.3.3.7 Lleva Libros de Marca.

Es importante tener datos actualizados de cada uno de los clientes de la agencia, alguien debe estar encargado de cada uno de estos registros y que se mantengan lo más actualizado posible, cada uno de ellos debe contener:

- “Ventas históricas y participación de marcas.
- Ventas competitivas, participación de marcas y publicidad.
- Precios, distribución y datos sobre el comercio.

- Estrategia creativa y brief creativo.
- Registro de momentos claves que afectan la historia de la marca.
- Los mejores trabajos que se ha realizado para el cliente (copias).¹³⁵

El Libro de Marca no es solo es indispensable para conservar el conocimiento de ella, sino que éste puede ser de ayuda para mantener informado a todo aquel de la agencia siendo fuente permanente y actualizada de lo que se hace con cada uno de los clientes.

4.3.3.8 Capacita.

Es importante que el personal dentro de la agencia obtenga constante capacitación ya que el mundo de la publicidad se mueve tanto, y siempre hay algo nuevo en el mercado que todo el personal debería aprender para incluir en sus próximas campañas. El Director de Cuentas debe saber dirigir y capacitar al grupo con el que se está trabajando, o cada uno de igual forma debe ser responsable por la búsqueda de nueva información, pero siempre estar innovándose.

4.3.3.9 Media.

El Director de Cuentas, debe anticiparse a los problemas que se puedan tener en el departamento, usando su experiencia eficazmente.

¹³⁵ CEVALLOS, A. (2007), "Herramientas logísticas y estratégicas del departamento de cuentas de la agencia de publicidad", Universidad Tecnológica Equinoccial, TESIS DE GRADO, p. 112

Este debe estar atento a todas las señales y ser muy perceptivo; si cree que algo anda mal, confíe en su instinto e investigue que anda mal, para prevenir cualquier tipo de problemas y más aún si llega a ser con el cliente.

El Director de Cuentas, tiene siempre que escuchar los dos lados de la moneda y saber deducir conclusiones, buscar soluciones inmediatas.

4.3.4. TRABAJO EN EQUIPO.



En la Agencia de Publicidad la integración y dinámica entre los grupos de trabajo debe ser constante y transparente. Siempre resulta excelente trabajar en un ambiente donde todo el personal se lleve bien, con mucho respeto y responsabilidad.

Se conoce que existen circunstancias donde tanto el grupo interno o el cliente se sienten incómodos en algunas situaciones creando problemas.

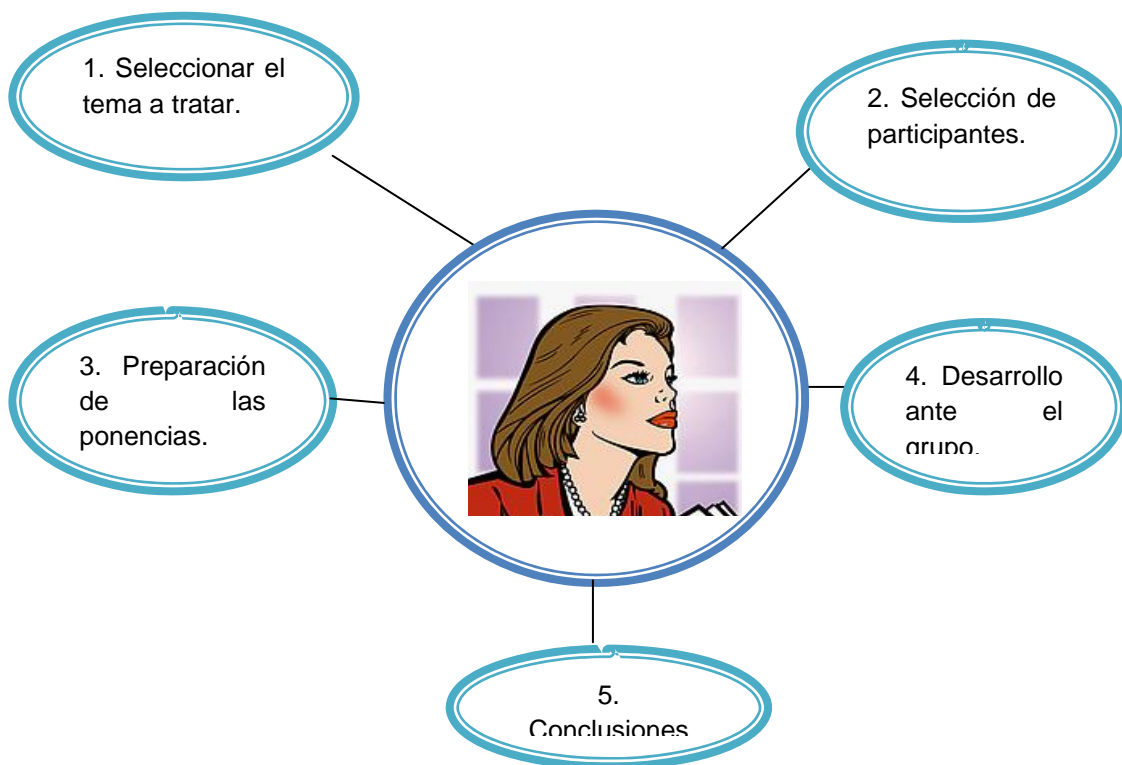
Todo Director de Cuentas debe saber cómo sobrellevar, y tomar decisiones bajo presión.

Para la selección de las herramientas que se propondrán es importante tomar en cuenta ciertas variables que ayudarán a elegir la mejor como:

- Determinar los objetivos del grupo y seleccionar la técnica.
- Es recomendable fijarse en el tamaño del grupo para la adaptación de cualquier técnica.
- El tiempo en la agencia es importante, y se sabe que no se puede perder ningún segundo, al igual es esencial darle tiempo a cada una de las opiniones del personal.

Se presenta a continuación, ciertas herramientas que ayudarán a resolver problemas o a la prevención de los mismos.

4.3.4.1 Mesa Redonda.



Las personas involucradas deben exponer con claridad y sinceridad sus opiniones, sin olvidar que debe haber un sustento del mismo.

Esta técnica ayuda a todos los integrantes y a otros grupos a entender diferentes variables, a opinar el tema que se ha tratado; se escuchará las conclusiones de cada uno de los participantes y de los integrantes.

4.3.4.2 Brainstorming.

- Rápida y eficaz
- Aportación de ideas.
- Un moderador.
- No criticar ninguna de las ideas.
- Escoge cuál es la mejor y más factible.

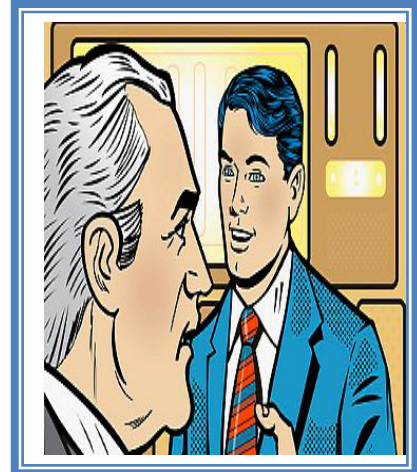
4.3.4.3 Momento Crítico.

Técnica que ayuda a estimular el pensamiento crítico, dónde todos los integrantes tienen la oportunidad de expresar inquietudes, etc., de igual forma se estudia:

- “Fallos,
- errores,
- puntos débiles,
- problemas,
- desventajas”¹³⁶

¹³⁶ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 94.

“Esta técnica no es para generar reacciones negativas, discusiones; sólo es momento de analizar opiniones que sirven para mejorar y prevenir mal entendidos que pueden ser provocados posteriormente por el mal manejo de la información y una pésima recepción de los mensajes a transmitir.”¹³⁷



Para la resolución de problemas que se hayan encontrado a través del uso de esta técnica, se deben utilizar otras herramientas que ayuden al fortalecimiento y excelencia de las mismas.

4.3.4.4 Seis Sombreros diferentes

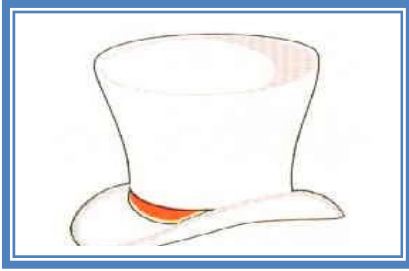
Esta técnica resulta ser una de la más creativa y diferente, de igual manera ayuda a la resolución de problemas, cada individuo teniendo su punto de vista, donde se desarrolla un pensamiento más eficaz.

La técnica se basa en trabajar con seis sombreros de distintos colores que de igual manera representa seis maneras distintas de pensar.

Los colores representativos de cada uno de los sombreros son:



¹³⁷ Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 94.



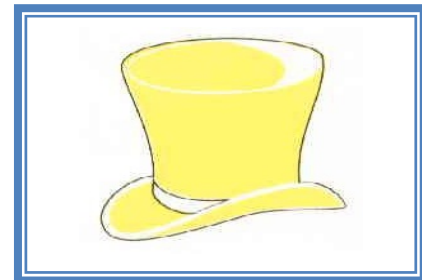
“Blanco: haciendo uso de este sombrero debemos centrarnos en los datos disponibles; vemos y analizamos la información que tenemos, y aprendemos de ella.

Rojo: con él observamos los problemas utilizando la intuición, las sensaciones y las emociones; se pueden exponer sentimientos sin necesidad de justificarlos.



Negro: con él se pone en funcionamiento el pensamiento del juicio y de la cautela; permite remarcar los inconvenientes y aspectos negativos del tema tratado.

Amarillo: con este sombrero el pensamiento se dirige hacia lo positivo, nos ayuda a ver las ventajas, los beneficios, lo que va a funcionar de forma adecuada.



Verde: es el sombrero de la creatividad; con él podemos aplicar un pensamiento fluido, en cuanto a número de ideas, a la vez que flexible y original.

Azul: es el sombrero de la gestión y control del proceso del pensamiento; permite reunir y sintetizar las diferentes aportaciones y extraer las conclusiones”.¹³⁸



Esta herramienta ayuda a integrar a los grupos de forma dinámica, interactuar de manera libre sus opiniones, sin ser criticados, ya que cada uno está dispuesto a escuchar las opiniones bajo el mismo nivel de respeto y consideración.

4.3.4.5 Role- Playing.-

El Role-Playing es una técnica diferente a las demás, es mas artística se parece mucho a la representación de una obra de teatros, el dramatismo; donde se juega a representar diferentes papeles, ser espontáneos, saber improvisar y muy importante observar.



“Consiste en tratar de crear una situación, donde todos los integrantes pueda representar papeles de manera fiel y eficaz.

Así los actores y los espectadores podrán disfrutar de lo que están observando.

Al culminar con esta técnica cada uno comenta sobre lo realizado y la manera de encontrar soluciones al tema a tratar.”¹³⁹

¹³⁸ BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p. 97.

¹³⁹Cfr. BALLEMATO, G. (2008), “Trabajo en Equipo”, Editorial Pirámide, Madrid- España, p.98.

4.4. CASOS Y ESTRATEGIAS

A continuación se detallan una serie de casos con los que se suelen encontrar los ejecutivos de cuentas y estrategias que permiten resolverlos con eficiencia.

4.4.1. Ejecutiva de Cuentas no tiene compatibilidad con el cliente.

En primera instancia se debe hablar con el cliente y con la ejecutiva que está a cargo, siempre la primera solución será el intento de aclaración de los malentendidos que naturalmente existen, iniciando este proceso con la convicción de que hay un modo de darle otra vuelta, se sorprenderá de lo que es capaz si piensa lo suficiente de un modo tenaz y creativo.



Logrando que el cliente se encuentre de nuevo satisfecho con el Ejecutivo de Cuentas y por supuesto con la agencia y su equipo de trabajo.

Luego de haber agotado los recursos, si el cliente sigue insatisfecho, como última opción se designará a una nueva Ejecutiva de Cuentas, con que el cliente se sienta tranquilo y seguro del trabajo y desempeño que la agencia va a realizar por sus requerimientos.

4.4.2. Gestión y entrada de nuevos clientes en una agencia, que no implique contratación de nuevo personal.

La gestión y captación de nuevos clientes es un trabajo en el que deberían estar ocupando su tiempo, de manera permanente las personas de Cuentas de la agencia. En algunas agencias existen equipos integrados, que se dedican con mucha frecuencia a la denominada “new bussiness hunt”.

Para esto varios expertos recomiendan empezar con la búsqueda de prospectos, haciendo algo cada día para obtener nuevas Cuentas, comenzando en la mañana.

Se dice que en la guerra, los jefes militares de más éxito son los que tienen la determinación de avanzar un poco cada día, incluso solo pocos metros.

Una vez conseguidas las nuevas cuentas, el trabajo tiene que ser repartido equitativamente entre los distintos grupos que maneje la agencia, no conviene sobrecargar de trabajo a un solo grupo, que habitualmente es el más eficiente; pues esto será percibido como un castigo a los miembros del equipo que trabajan mejor.

Se recomienda asignar a cada grupo de cuentas, el manejo de una combinación de clientes grandes y pequeños, que le permita realizar el trabajo con alta calidad y sin perjudicar en tiempos de entrega a los clientes.



4.4.3. Cliente complicado: indeciso, autoritario, arbitrario, injusto, intolerante, cerrado o inexperto.

Existen clientes muy difíciles de tratar pero todo se debe a la experiencia y saber manejarlos para beneficio del mismo y del Ejecutivo a cargo.

En toda Agencia de Publicidad existen problemas con los clientes; una de las estrategias es informar al resto del equipo las características que definen a este cliente, y estar alerta a sus necesidades.



Es recomendable siempre al tener reunirse con este tipo de personas, es respaldarse en los ya conocidos Contact Reports, dónde se transcribe todo tipo de información obtenida durante la reunión, de igual manera ampararse en los correos electrónicos con copias, no por desconfianza pero siempre para asegurarse, igualmente no solo el grupo de cuentas sino la Agencia de Publicidad.

Siempre tratar de arreglar los conflictos o malentendidos uno mismo, si no existe mejoría alguna, dirigirse a un superior es decir al Director de Cuentas y resolver los respectivos inconvenientes.

No se deje tomar el pelo, levántese y luche.

Si nota que el posible cliente, es un bravucón que obviamente intimida a sus subordinados, deberá hacerle frente directamente a él, no tiene nada que

perder. Si fuese un autócrata convencido que no acepta un atisbo de independencia, mejor no tenerlo como cliente.

A menudo descubrirá que disfrutan y les atrae cualquier demostración de coraje o valor personal, así que manifieste sus decisiones, pensamientos, inquietudes siempre es recomendable manejar a este tipo de clientes con el máximo respeto para que no se sientan ofendidos o haya malentendidos y se termine perdiendo al cliente.

No dejarse llevar por la presión, siempre buscar la mejor solución; se sabe de por sí que hay algunos clientes que resultan “delicados”, pero siempre uno debe mantener la calma y pensar antes de actuar.

4.4.4. El cliente acostumbra a llamar en días y horas de descanso.

Al obtener la Cuenta se debe establecer cierto derecho que los clientes suelen olvidar que es el respetar los días de descanso, por más urgente que su necesidad sea, debe entender que los Directores, Ejecutivos de Cuenta también son humanos y necesitan descansar.



Está bien decir y hacer sentir al posible cliente que usted aportará a su negocio, ideas frescas y nuevas, las ideas mágicas que él necesita para salvar su negocio, pero siempre manteniendo un margen de respeto hacia el mismo y a la agencia.

Cualquier emergencia será solucionada en días laborables.

4.4.5. Desinformar al cliente con información mal manejada o no fidedigna.



Sus clientes pasan mucho tiempo con otros posibles clientes, hablando, entre otras cosas, sobre su felicidad o infelicidad con sus agencias, por lo que pueden ayudarle señalando oportunidades inmediatas. Por otro lado, si están felices con usted probablemente se jacten de su excelente juicio al escogerlo, ya que le da una buena apertura con el posible cliente que le descubrieron.

Utilice de igual manera al consumidor para decirle al posible cliente las malas noticias sobre su negocio, su publicidad, etc.

Normalmente, el modo de hacerlo es con una videocinta del consumidor, fácil y también barato.

Además de impresionarles, con nuestro compromiso y minuciosidad, es un buen método para encontrar “el amigo secreto”.

5. Conclusiones y Recomendaciones.

5.1. CONCLUSIONES:

- Es necesaria la conceptualización de términos relacionados a la Dirección de Cuentas, para esto se han estudiado cada uno de los aspectos para crear relaciones internas, su correspondiente estructuración, y el trabajo en equipo. Estos conceptos son la base del conocimiento empleado para la propuesta final.
- Con respecto al objetivo de, determinar cada una de las funciones que tiene el grupo interno, y su responsabilidad directa con el Director de Cuentas, se pudo visualizar que los departamentos tienen diferente estructuración, por lo que se concluye que las experiencias internas no siempre son homogéneas en las agencias.
- Se ha brindado y demostrado a través de la investigación, que cada una de las estrategias y lineamientos que un Director de Cuentas deberá seguir para la coordinación de los equipos internos, permiten crear un ambiente referente.
- Relacionando entre la investigación teórica y la de campo, se ha encontrado que el Director de Cuentas debe ser un líder, un mediador entre la agencia y el cliente.
- Se argumentó que el trabajo en equipo, ayuda a tener un mejor desenvolvimiento en el desarrollo de campañas, fortaleciendo lazos entre agencia y cliente.

5.2. RECOMENDACIONES.

- Con base en la información obtenida en la investigación se recomienda que las Agencias de Publicidad incorporen a sus actividades procesos de capacitación, relativos al área de manejo de clientes, incrementando el conocimiento en este campo.
- Se recomienda la aplicación de esta guía en las diferentes Agencias de Publicidad en el Departamento de Cuentas, ya que se puede lograr que cada uno de los integrantes del grupo, sepa las funciones que debe realizar respectivamente.
- El uso de esta guía ayudará a la solución de conflictos internos, que el Director de Cuentas afronta diariamente.
- La explicación a través de casos permite una explicación más cercana de los problemas comunes que se presentan en las Agencias de Publicidad, por lo que sería favorable leer y analizar los mismos.
- Para pulir conocimientos en la formación académica del área de Cuentas se recomienda también el uso de esta guía como un documento de apoyo.

BIBLIOGRAFÍA.

1. BALLENATO, Guillermo; Trabajo en equipo, Edit. Pirámide; Madrid, 2005.
2. BECKWITH, Sandra; Planes completos de Publicidad, Edit. Deusto; Madrid, 2004.
3. BERMEO, Bolívar; Ética Profesional, Edit. Universidad de Guayaquil; Guayaquil, 2004.
4. www.corbis.com.
5. CASTELLBLANQUE, Mariano; Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines, Edit. UOC; Barcelona, 2006.
6. CEVALLOS, A; "Herramientas logísticas y estratégicas del departamento de cuentas de la agencia de publicidad", Universidad Tecnológica Equinoccial, TESIS DE GRADO, 2007
7. ERICKSON, B.F: Cómo dominar la Publicidad; Edit. Norma; Madrid.
8. GADEA, Marisa; Experta en personas, Edit. Pearson Educación; Madrid, 2006.
9. HERRERA, Jorge; Organización y Administración, Edit. Universidad de Guayaquil; Guayaquil, 2001.
10. KOTLER Philip y ARMSTRONG, Gary; Marketing, Edit. Pearson Pentice Hall, Décima edición, Madrid; 2005.
11. MORÁN, Francisco; Liderazgo en alta gerencia, Edit. Universidad de Guayaquil: Guayaquil, 1996.
12. MORÁN, Francisco; Metodología de la Investigación, Edit. Universidad de Guayaquil; Guayaquil, 2006.
13. MUÑOZ, Concepción; Donde las grandes ideas encuentran expresión, Edit. Pearson Educación; Madrid, 2004.
14. PONCE. Vicente; Estrategias de Supervisión, Edit. UOC; Madrid, 2000
15. RODRÍGUEZ, Rita; Prevención de riesgos, Edit. Pearson Educación; Madrid, 2003.

16. SALVAT; La Publicidad; Edit. Salvat; Barcelona; 1973
17. SOLANAS, Isabel y SABATÉ, Joan; Dirección de Cuentas, Edit. UOC; Barcelona, 2008.
18. SOLOMÓN, Michael; Comportamiento del Consumidor, Edit. Pentice Hall; México; 2008.
19. ULRICH, David; El código del liderazgo, Edit. Harvard Business School Press; USA, 2009.
20. ZIGAMI, Drea, El genio del Liderazgo, Edit. Financial Times Prentice Hall, USA, 2007.