



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
COMUNICACIONES PUBLICITARIAS  
TRABAJO DE GRADO

INFLUENCIA DE PRÁCTICAS DE INCENTIVO EN DEPARTAMENTOS  
CREATIVOS GANADORES DE PREMIOS ANDA 2003-2006

Trabajo de Investigación presentado por:  
Liliana Orta León

Tutor:  
Wilfredo García Gallegos

Caracas, septiembre de 2007

A la virgen del Valle, siempre conmigo.

A mis padres, por todo lo que me han dado. Por los principios que me han inculcado, la educación que me han brindado y por la ayuda que me han ofrecido. Además de todos los buenos momentos juntos.

A mi hermano, Gabriel, por cuidarme, hacerme reír y acompañarme cuando lo necesito.

## AGRADECIMIENTOS

Hay muchas personas a las que debo y quiero agradecer, sin embargo, existen algunas que no sólo me ayudaron en esta investigación, sino que han estado presentes durante estos cinco años de carrera y un poco más.

A mis padres y mi hermano por brindarme el apoyo necesario y estar allí siempre que los necesité.

Humberto, eres un gran amigo, ¡gracias mil! porque sin importar lo que te costara siempre conseguías ayudarme, por darme aliento cuando lo necesité. En cada semestre estuviste presente, al igual que dentro de esta investigación.

Loly y Miriam, por su comprensión, apoyo y colaboración durante toda esta investigación y aún más, desde siempre.

Daniel, por llegar en el momento justo, al lugar adecuado y a la hora correcta. Gracias por llegar a mi vida y a la inmensa ayuda que me has dado con esto.

A la guía académica necesaria para llevar esta investigación a cabo, Wilfredo García, quien me ofreció una ayuda precisa y oportuna.

A la inmensa ayuda del profesor Pablo Ramírez y Bianca González, gracias a ellos logré realizar y comprender las estadísticas de este trabajo, sin su ayuda todo hubiera sido más difícil.

Por temor a olvidar a alguien, quiero agradecer a todas y cada una de las personas que me ayudaron y apoyaron durante toda esta investigación, incluyendo a los directivos de las distintas agencias que me tendieron una mano e hicieron posible el desarrollo de este trabajo de grado.

## ÍNDICE GENERAL

### INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>4</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>4</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Los incentivos dentro de la organización</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Las comunicaciones organizacionales</b>	<b>8</b>
2.2.1. <i>Comunicaciones Formales</i>	<b>9</b>
2.2.2. <i>Comunicaciones Informales</i>	<b>10</b>
2.2.3. <i>Comunicaciones corporativas</i>	<b>10</b>
<b>2.3. Prácticas de incentivo</b>	<b>11</b>
2.3.1. <i>Incentivos económicos</i>	<b>12</b>
2.3.2. <i>Incentivos no económicos</i>	<b>12</b>
<b>2.4. Desempeño laboral</b>	<b>13</b>
<b>2.5. La motivación y el comportamiento organizacional</b>	<b>14</b>
<b>2.5.1. Teorías del contenido</b>	<b>15</b>
2.5.1.1. <i>Teoría de la Pirámide de las Necesidades</i>	<b>15</b>
2.5.1.2. <i>Teoría ERC</i>	<b>16</b>
2.5.1.3. <i>Teoría de los Dos Factores</i>	<b>17</b>
2.5.1.4. <i>Teoría de las necesidades adquiridas</i>	<b>17</b>

2.5.2. <i>Teorías del Proceso</i>	18
2.5.2.1. Teoría de la equidad	18
2.5.2.2. <i>Teoría de la definición de objetivos</i>	19
2.5.2.3. <i>Modelo de las expectativas</i>	19
2.5.2.4. <i>Teoría del desempeño y satisfacción</i>	21
2.5.3. <i>Teoría del refuerzo</i>	21
2.6. <b>El comportamiento organizacional y sus elementos</b>	21
2.6.1. <i>Clima organizacional</i>	22
2.6.2. <i>Cultura organizacional</i>	22
2.7. <b>Agencias de publicidad</b>	23
2.7.1. <i>Departamento creativo</i>	25
2.7.2. <i>Departamento de comunicaciones corporativas y planificación estratégica</i>	27
2.8. <b>Premios ANDA</b>	28
3. <b>MARCO REFERENCIAL</b>	32
3.1. Leo Burnett Venezuela	32
3.2. Ars Publicidad	33
3.3. JWT	33
3.4. Lowe-Concept	34
3.5. JMC Y&R	36
<b>CAPÍTULO II: MÉTODO</b>	37
1. <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	37
1.1. <b>Descripción del problema</b>	37

<b>1.2. Formulación del Problema</b>	<b>37</b>
<b>1.3. Delimitación</b>	<b>38</b>
<b>1.4. Justificación</b>	<b>38</b>
<b>2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>39</b>
<b>2.1. Objetivo General</b>	<b>39</b>
<b>2.2. Objetivos Específicos</b>	
<b>3. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>39</b>
<b>4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>41</b>
<b>5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b>	<b>42</b>
<b>6. UNIDADES DE ANÁLISIS</b>	<b>44</b>
<b>7. POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>44</b>
<b>8. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	<b>46</b>
<b>8.1 Encuesta</b>	<b>46</b>
<b>8.2 Entrevistas</b>	<b>47</b>
<b>9. VALIDACIÓN</b>	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b>	
<b>1. ENCUESTAS</b>	<b>48</b>
<b>2. ENTREVISTAS</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>1. MOTIVACIÓN</b>	<b>76</b>
<b>2. INCENTIVOS</b>	<b>82</b>
<b>2.1. Incentivos no económicos</b>	<b>84</b>
<b>2.2. Incentivos económicos</b>	<b>85</b>
<b>2.3. Influencia de las prácticas de incentivos y las agencias</b>	

más premiadas en el ANDA 2006	87
2.4. Departamentos incentivados para obtener premios ANDA	87
3. RELACIONES INTERPERSONALES	89
3.1. Influencia de las relaciones interpersonales y las agencias más premiadas en el ANDA 2006	92
3.2 Razones de éxito de las agencias más premiadas en los ANDA 2006	93
4. FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA LABORAL	84
4.1 Formación académica	84
4.2 Experiencia laboral	95
4.3 Influencia de formación académica y la experiencia laboral en el desempeño creativo de los departamentos creativos más premiados	96
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
1. CONCLUSIONES	97
2. RECOMENDACIONES	103
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Modelo de encuesta

Anexo B: Modelo de entrevista

Anexo C: Graficación de resultados de encuesta de Leo Burnett

Anexo D: Graficación de resultados de encuesta de Ars

Anexo E: Graficación de resultados de encuesta de JWT

Anexo F: Graficación de resultados de encuesta de Lowe-Concept

Anexo G: Graficación de resultados de encuesta de JMC

Anexo H: Cálculo de correlaciones: incentivos, relaciones interpersonales y formación académica *versus* experiencia laboral en Leo Burnett

Anexo I: Cálculo de correlaciones: incentivos, relaciones interpersonales y formación académica *versus* experiencia laboral en Ars

Anexo J: Cálculo de correlaciones: incentivos, relaciones interpersonales y formación académica *versus* experiencia laboral en JWT

Anexo K: Cálculo de correlaciones: incentivos, relaciones interpersonales y formación académica y experiencia laboral en Lowe-Concept

Anexo L: Cálculo de correlaciones: incentivos, relaciones interpersonales y formación académica *versus* experiencia laboral en JMC



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Agencias ganadoras de premios ANDA en el 2003	30
Tabla 2. Agencias ganadoras de premios ANDA en el 2004	30
Tabla 3. Agencias ganadoras de premios ANDA en el 2005	31
Tabla 4. Agencias ganadoras de premios ANDA en el 2006	31
Tabla 5. Creativos incentivados por la agencia para realizar su trabajo	48
Tabla 6. Creativos que siempre buscan innovar y hacer las cosas lo mejor posible	49
Tabla 7. Motivaciones de los creativos	49
Tabla 8. Actividades que incentivan el trabajo en equipo	50
Tabla 9. Compañeros motivados para realizar el trabajo	51
Tabla 10. Relaciones personales de los creativos con sus colegas	51
Tabla 11. Relaciones profesionales de los creativos con sus colegas	52
Tabla 12. Comunicaciones entre los integrantes de los departamentos creativos	52
Tabla 13. Relaciones interpersonales favorables para el trabajo creativo	53
Tabla 14. Correlación entre las relaciones interpersonales de los creativos y la ubicación de las agencias en el ranking de premiación	54
Tabla 15. Creativos respetados por sus superiores	54
Tabla 16. Existencia de espacios dentro de la agencia para despejar la mente	55
Tabla 17. Lugares dentro de las agencias diseñados para despejar la mente	55
Tabla 18. Influencia de los Incentivos en el desempeño creativo	56
Tabla 19. Incentivos mencionados por los creativos	56
Tabla 20. Satisfacción con los incentivos	57

Tabla 21. Incentivos económicos para mejorar cada día más	57
Tabla 22. Influencia de Incentivos económicos en desempeño creativo	58
Tabla 23. Correlación entre los incentivos y la posición de la agencia en el Ranking de premiación	59
Tabla 24. Agencias que incentivan a obtener premios ANDA	59
Tabla 25. Creativos con piezas nominadas al ANDA	59
Tabla 26. Creativos con piezas ganadoras de ANDA	60
Tabla 27. Creativos con premios ANDA en los últimos tres años	60
Tabla 28. Creativos ganadores de otros premios	61
Tabla 29. Premios ganados por los creativos	61
Tabla 30. Logros recompensados por la agencia	62
Tabla 31. Nivel de estudio de los creativos	63
Tabla 32. Profesión de los creativos	63
Tabla 33. Correlación entre formación académica y experiencia laboral	64
Tabla 34. Cargos desempeñados por los creativos	64
Tabla 35. Años de experiencia en el área creativa	65
Tabla 36. Media y mediana de los años de experiencia	65
Tabla 37. Antigüedad de los creativos en la agencia	66
Tabla 38. Prácticas de incentivo utilizadas en las agencias	79
Tabla 39. Descripción de las prácticas de incentivo utilizadas en las agencias premiadas	98
Tabla 40. Resultados correlación de incentivos y posición de las agencias en el ranking de los premios Anda 2006	100

Tabla 41. Resultados correlación relaciones interpersonales y posición de las agencias en el ranking de los premios Anda 2006	101
Tabla 42. Resultados correlación de formación académica, experiencia laboral y posición de las agencias en el ranking de los premios Anda 2006	102

# INTRODUCCIÓN

Cada día más organizaciones a nivel mundial se dan cuenta de lo importante que resulta para el éxito de sus negocios recompensar el esfuerzo de sus trabajadores, pero no precisamente a través de aumentos salariales, que aunque sean valorados por algunos, y en el pasado fueran constantes, poco a poco, han sido sustituidos por reconocimientos frecuentes y pequeñas bonificaciones, que tienen como objetivo motivar e incentivar a las personas que allí trabajan.

Según un artículo publicado por Robbins (1996) el dinero no es importante para todos los empleados y asegura que “los grandes realizadores” (p. 240) están intrínsecamente motivados. Para que el dinero pueda motivar a un individuo a tener un mejor desempeño, se deben satisfacer ciertas condiciones.

Las prácticas de incentivo, económicas o no, implican una serie de actividades, tales como reconocimientos, placas conmemorativas, viajes, bonos salariales, oportunidades de estudio, etc., los cuales buscan mejorar y retribuir el desempeño laboral, consiguiendo con esto alcanzar objetivos establecidos por la organización.

En una encuesta realizada por la revista *Fortune*, (1993; cp Robbins, 1996) en 3.200 compañías, se encontró que los incentivos no económicos, en forma de reconocimientos eran usados por el 60% de ellas, mientras que un 14% hacía entrega de bonos en lugar de aumentos salariales.

Por otra parte, en un informe publicado por Watson y Wyatt (2004), acerca de los “Sistemas estratégicos de remuneración: prácticas latinoamericanas de atracción, retención, remuneración y motivación” se señala que las empresas han seleccionado los incentivos a corto plazo y reconocimientos monetarios como las herramientas más utilizadas dentro de aquellos niveles no ejecutivos, dado que son los más efectivos para lograr metas estratégicas, así como también incentivos no económicos como:

“oportunidades de crecimiento, jornadas de trabajo flexible y planes de pensiones con beneficio definido.” (s/p)

Descritas de esa manera, pudiera pensarse que este tipo de actividades influyen y benefician el trabajo de los individuos dentro de las organizaciones, por lo que sería interesante conocer cuán efectivas resultan dentro de las agencias de publicidad, específicamente dentro de los departamentos creativos más galardonados en los premios otorgados por la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), en el período 2003-2006.

Las prácticas de incentivo forman parte de un grupo de acciones que llevan a cabo la mayoría de estas agencias para recompensar el éxito alcanzado por sus creativos, en materia de premios y buen desempeño.

El tema a investigar en este trabajo plantea que este tipo de prácticas influyen de manera positiva a los integrantes de los departamentos creativos de las agencias de publicidad aquí estudiadas, lo que se traduce en trabajos de calidad y, sobre todo, originalidad; que da como resultado la obtención de una serie de premios que reconocen la creatividad en las piezas publicitarias que allí se producen.

Para realizar este estudio se tomaron en cuenta los departamentos ganadores de premios ANDA desde el año 2003 hasta el año 2006, con especial atención en este último por ser el más reciente. Es por ello que las personas entrevistadas y encuestadas pertenecen a las agencias: Leo Burnett, Ars, JWT, Lowe-Concept y JMC, siendo este el orden en el ranking de premiación de los ANDA en el año 2006.

Esta investigación pretende indagar acerca de cuán efectivas podrían ser estas prácticas de incentivo dentro de la industria publicitaria, o si por el contrario el éxito creativo se debe a otras razones, como las relaciones interpersonales o la formación académica y la experiencia laboral de los creativos. A partir de los resultados de encuestas y entrevistas, se intentará dar respuesta a estas interrogantes.

El presente trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos, comenzando por el marco conceptual, el cual incluye los antecedentes de estudios similares y la

base teórica sobre la cual se sustenta el resto de la investigación, así como un pequeño marco referencial donde se puede encontrar la trayectoria de las cinco agencias más galardonadas en el año 2006 en los premios ANDA.

El segundo capítulo trata del método utilizado para recabar y procesar la información que hizo posible responder al objetivo general de la investigación, así como los específicos.

Una vez explicados los procedimientos para acceder a la información y procesarla, se presentan los resultados, siendo éste el capítulo tres, donde se colocan los datos obtenidos de los instrumentos diseñados, así como también, los hallazgos y cálculos estadísticos que permitieron esclarecer el problema de investigación planteado.

En el capítulo cuatro, se encontrará la discusión de resultados, dividida en cuatro categorías relacionadas con los objetivos específicos de esta investigación: motivación, incentivos, relaciones interpersonales, formación académica y experiencia laboral. En cada una de las secciones se contrastará la opinión de los distintos autores expertos en la materia, con los datos arrojados por las encuestas y entrevistas.

Finalmente en el capítulo cinco, se da respuesta a los objetivos planteados en el presente trabajo de grado, así como una serie de recomendaciones para futuras investigaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **1. ANTECEDENTES**

El estudio en materia de incentivos y su efectividad o no dentro de los grupos de trabajo ha sido estudiado en varias oportunidades, arrojando en algunos casos resultados positivos y en otros no tanto, según los autores. Dentro de las organizaciones los incentivos (económicos y no económicos) se plantean como los instrumentos utilizados por la empresa para conseguir objetivos específicos dentro del área laboral a través de un mejor desempeño del personal que allí trabaja. Partiendo de esta premisa, se plantea que las agencias de publicidad con mayor cantidad de galardones de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA) poseen dentro de su organización una serie de prácticas incentivos que les permite al departamento creativo trabajar con mayor motivación, logrando esto el éxito de la agencia.

Dentro de la bibliografía revisada para este trabajo, resultan cada vez más frecuentes las prácticas de incentivo que poco tienen que ver con aumentos salariales, o grandes desembolsos de dinero por parte de la empresa para premiar el desempeño de sus empleados, en su lugar han utilizado otras herramientas que satisfacen mucho más a la personas, además de ser más barato para las organizaciones, ya que no tienen un aumento constante en sus gastos.

Robbins (2006) coloca varios casos, como por ejemplo, la compañía Federal Express, que envió más de 50.000 notas de reconocimiento y agradecimiento en años recientes. Otra empresa de cosméticos premia el esfuerzo de sus empleados con celebraciones, viajes, joyería, automóviles y otros premios.

Al respecto, existen algunos estudios relacionados con el tema aquí planteado, entre ellos se encuentra el realizado por la Universidad de George Mason (1995; cp. Martínez 2007) el cual investigó los elementos de satisfacción y motivación presentes

en los “administradores del siglo XXI” (s/p) y publicó un listado de prioridades para “aumentar la productividad y por ende la satisfacción” (s/p) de los empleados en una organización. En primer lugar se encuentra el trabajo interesante, le sigue el aprecio por el trabajo realizado, en tercer lugar, sensación de estar actualizado, en el cuarto y quinto lugar están buena paga y los ascensos, respectivamente y en el sexto lugar se encuentra buenas condiciones de trabajo, seguido, en séptimo lugar, por lealtad personal hacia los empleados. Finalmente, el último lugar estuvo ocupado por disciplina discreta y la comprensión con los problemas personales.

Así mismo, un informe publicado por Watson y Wyatt (2004) acerca de los “Sistemas estratégicos de remuneración: prácticas latinoamericanas de atracción, retención, remuneración y motivación”, en un apartado de retribuciones monetarias, se encontró que las empresas han seleccionado los incentivos a corto plazo y los reconocimientos en bonos específicos y en efectivo, como las herramientas monetarias más utilizadas, explicando que los incentivos a corto plazo son aquellos que son utilizados en un plazo menor a un año, y señalan la importancia de su aplicación dentro de aquellos niveles que forman parte de los no ejecutivos.

Esta organización, Watson y Wyatt (2004), opina que los incentivos a corto plazo son los más efectivos para “alinearse, mejorar y lograr las metas estratégicas, las metas de negocio, y el desempeño financiero. Otras herramientas monetarias son los incentivos por proyectos, los premios por destrezas técnicas y los planes de acciones.” (s/p)

Por otra parte agregan que “...como herramientas no monetarias efectivas, las compañías aplican: oportunidades de crecimiento, planes de pensiones de contribución definida, desarrollo de carrera, jornadas de trabajo flexible, y planes de pensiones de beneficio definido.” (s/p)

Otro estudio realizado es el llevado a cabo por Ramos (1994), con el título de “Motivación al logro: variable asociada al rendimiento laboral”, en el Museo de los Niños de Caracas, con una muestra constituida por 77 trabajadores que culminaron su



pasantía en mayo del año 1990, en el cual no se evidenció una asociación importante entre la motivación y el rendimiento laboral.

Según la mencionada investigación la variable motivación al logro influía sobre el rendimiento laboral de los pasantes. Como hipótesis se esperaba una correlación moderada y significativa entre motivación al logro y el rendimiento laboral, sin embargo no fue así.

En el año 2007, en un artículo “Algo más que un buen salario”, realizado por Eugenio Martínez, periodista del diario venezolano El Universal: se concluye que la productividad de los empleados no está relacionada sólo con la satisfacción que estos puedan generar hacia la empresa, sino que también tiene que ver con las relaciones que desarrolle el empleado con sus compañeros y jefes, las costumbres de la organización y las condiciones de trabajo.

El autor del artículo señala que la forma en que un empleado responda y se comporte en una organización no sólo depende de sus características intrínsecas, sino también de la forma como éste percibe el ambiente de trabajo y los componentes de su organización.

Con el fin de tener una visión preliminar del uso de incentivos y de su efectividad en logro de objetivos empresariales, se consideró necesario tomar en cuenta la opinión de profesionales expertos en estas prácticas, o que hayan estado relacionados de manera directa con las mismas.

Entre ellos destaca la opinión de quien para ese momento era director de comunicaciones internas de la Electricidad de Caracas, Ramón Chávez, quien comenta que en el año 2006 la compañía se planteó el objetivo de llegar al año siguiente a 500.000 suscriptores, e ir aumentando progresivamente hasta llegar a la meta, en el año 2010, de un millón de clientes adscritos a la Electricidad de Caracas.

Para lograr este objetivo se creó una red de con un grupo de trabajadores, quienes tenían como objetivo enviar la mayor cantidad de mensajes de texto para invitar a suscribirse al servicio eléctrico. Mensualmente se evaluaba el desempeño de

acuerdo a los mensajes enviados y las personas que más usuarios hubieran registrado tenían como recompensa viajes a Margarita, Aruba, entre otros. En este acaso el objetivo se logró satisfactoriamente.

Por otra parte Chávez (entrevista personal, abril 9, 2007), también se refirió a que en la empresa de tecnología IBM, obsequiaban cenas, como una herramienta de incentivo para premiar el logro de objetivos y el desempeño favorable del personal del departamento o proyecto. Esta actividad estimulaba la participación sobresaliente del personal para cumplir con las tareas necesarias para lograr las metas previamente establecidas.

La segunda persona entrevistada tuvo que ver con una campaña de incentivos dentro de una agencia de publicidad: JMC Y&R. Wilfredo García fue el responsable de levantar una estrategia que tenía como objetivo incentivar a los creativos de la mencionada agencia para que los mismos produjeran piezas capaces de obtener premios en los ANDA 2006.

Durante dos meses se colocaron por toda la agencia una serie de mensajes que aludían al objetivo deseado: 10 premios, por lo que la campaña llevó como título: “Vamos por diez”, esta campaña no sólo involucró al departamento creativo sino también a todo el personal de la agencia. Como resultado la agencia logró obtener, seis galardones. Sin embargo, no hay pruebas de que el resultado haya tenido que ver con la campaña interna realizada.

Comenta García (entrevista personal, diciembre, 6, 2007), que el corto tiempo con el que contó la campaña no fue suficiente para lograr el objetivo deseado, dado que se comenzó a realizar dos meses antes de inscribir las piezas en el festival y este tipo de iniciativas deben estar presentes dentro de las organizaciones como parte de su cultura y no como un hecho aislado para conseguir premiaciones.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Los incentivos dentro de la organización**

Las organizaciones son definidas por Schermerhorn, Hunt y Osborn (1995), como un “conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo común” (p. 6). Para Chiavenato (2005), son los lugares donde muchas personas combinan esfuerzos y trabajan juntas con propósito de alcanzar objetivos que jamás podrían alcanzar trabajando todos de forma separada. Por su parte, Robbins, (2002) opina que es una unidad social, conformada por un grupo mayor a dos personas, que funciona de manera coordinada, más o menos continua y con el propósito de lograr un objetivo común.

Dentro de toda organización funcionan una serie de procedimientos, destinados tanto al cumplimiento de objetivos como al manejo del personal que opera en ella, bien sea para asuntos netamente laborales (sueldos, prestaciones, seguros, departamentos, cargos, etc.) o para otros que busquen crear un vínculo afectivo entre la empresa y sus empleados.

De acuerdo a diferentes fuentes consultadas, y según teorías propuestas, una de las razones de éxito de una empresa tiene que ver con el grado de identificación que los empleados generen por los intereses de la empresa, en la medida en que el empleado se sienta cómodo e interesado con los valores del lugar donde trabaja, en la igual proporción será su desempeño para lograr los objetivos propuestos por la misma. Según Guilford, Lagemann, Einer y otros (1994), “el talento creador depende del medio en que la persona esté trabajando.” (p. 6)

### **2.2. Las comunicaciones organizacionales**

Las comunicaciones organizacionales, para Bolívar y León (2000) son todos los intercambios de comunicación que se dan en y desde de las organizaciones. Por su parte, Certo (2001) las define como todas las comunicaciones a nivel interpersonal

que se generan dentro de las organizaciones. Según este autor el éxito de una organización lo determina en gran parte, “la efectividad de la comunicación de ésta” (p. 314)

Apunta Certo (2001) que dentro de toda organización, considerando las agencias como tales, existen generalmente dos tipos de comunicaciones: los formales y los informales.

### ***2.2.1. Comunicaciones Formales***

El mismo autor afirma que este tipo de comunicaciones son aquellas que se desarrollan y siguen la jerarquía presente en el organigrama de la empresa y tienen, por mandato de la gerencia o directiva, “desarrollar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales” (p. 377).

Dentro de estas relaciones formales se encuentran las que se establecen entre los directivos de los departamentos y su personal, por lo tanto el respeto es uno de los factores que debe prevalecer para el buen funcionamiento de las comunicaciones entre estos.

Certo (2001) las clasifica en tres tipos:

- **Descendente:** la cual se desarrolla principalmente desde la dirección hacia los empleados de la misma. “De un punto del organigrama a otro punto hacia abajo del organigrama” (p. 315).
- **Ascendentes:** que proviene de la información que los empleados entregan a sus gerentes, por lo que la comunicación fluye de algún punto del organigrama hacia arriba.
- **Laterales:** es la comunicación que se da entre los departamentos de un mismo rango en el organigrama. En este caso la información fluye horizontalmente dentro del organigrama.

### ***2.2.2. Comunicaciones Informales***

El segundo tipo de comunicaciones presentes en las organizaciones son las comunicaciones informales, que son aquellos que se han formado gracias a la interacción que se desarrolla entre las personas. Se conforman a partir de los grupos de individuos que comparten relaciones que van más allá de las establecidas por la empresa.

Certo (2001), agrega que este tipo de comunicaciones no sigue las líneas del organigrama y existe porque “los miembros de la organización tienen un deseo de información que no se suple por medio de la comunicación formal de la organización” (p. 318)

Además de las comunicaciones formales e informales, está la comunicación organizacional, que abarca las comunicaciones corporativas, empresariales e institucionales, utilizadas como sinónimos entre sí por distintos autores, dado que todas tienen un solo propósito: enviar mensajes dentro de la empresa. Normalmente estas comunicaciones responden a los objetivos y políticas de la organización.

### ***2.2.3. Comunicaciones corporativas***

Por lo planteado anteriormente, las comunicaciones corporativas deben generar un ambiente que beneficie tanto a la organización como a quienes laboran en ella. Para ello las actividades que se desarrollen deben intentar crear un ambiente propicio donde el trabajador pueda realizar sus labores con el propósito de lograr tanto los objetivos propios como los de organización a nivel global.

Alonso (1998) afirma que el departamento de comunicaciones corporativas “es el encargado de transmitir los mensajes claves o de importancia de la organización, a través de medios específicos, a públicos distintos (interno y externo)...” (p. 64), esto con la finalidad de crear actitudes positivas hacia la empresa en cuestión, como motivación, sentido de pertenencia y cooperación, así como también que sientan que la empresa los apoya en su labor. Añade la autora que, para

lograr esto, se necesita conocer muy bien al negocio y su entorno, y estar atento a los factores que puedan entorpecer o facilitar su labor.

Otro de los autores consultados, Herber (1988), apoya la tesis que el departamento de comunicaciones corporativas debe conseguir la simpatía y el apoyo de sus públicos, igualmente debe trabajar por fortalecer la personalidad de la empresa para avanzar con mayor facilidad hacia el éxito y reducir las resistencias del entorno para lograr integrarse a él.

Resulta entonces pertinente entrar en el tema que esta investigación plantea e identificar cuáles serían esos factores y actividades de comunicación e incentivo que intervienen dentro de los departamentos creativos de las agencias de publicidad más premiadas en los ANDA 2006, entendidas éstas como organizaciones con objetivos y metas fijadas, y que están compuestas por un grupo de más de dos personas.

### **2.3. Prácticas de incentivo**

Uno de los principales temas que aquí se plantean son las prácticas de incentivo desarrolladas dentro de los departamentos creativos de las agencias de publicidad, por ello se debe comenzar por definir las. Estas actividades están conformadas por incentivos, que según el diccionario de la Real Academia Española (1992), son todo aquello “que mueve a desear o hacer algo”. Santesmases (1996), los define como los estímulos o compensaciones que pueden ser de naturaleza económica o no, con los que se premia la consecución de un resultado por encima de lo normal o de los objetivos establecidos.

Aunque el diccionario citado utiliza como sinónimo de incentivo el término compensación, García y Márquez (2000) lo definen como “el instrumento mediante el cual las organizaciones retribuyen, ya sea de manera directa o indirecta, las contribuciones de sus empleados, con miras a lograr objetivos de ésta”. (p.10)

Para efectos de este trabajo investigativo, los incentivos estarán definidos como los instrumentos utilizados constantemente por las organizaciones y con los

cuales se busca la consecución de objetivos específicos en el área laboral. Dentro de estos se encuentran los económicos y no económicos.

### ***2.3.1. Incentivos económicos***

García y Márquez (2000), los definen como pagos financieros otorgados al personal y que forman parte de las estrategias organizacionales para alcanzar objetivos fijados en la organización, el uso de estos estímulos se ve reflejado en la mejora del desempeño individual, grupal y/o global de los empleados. Al buscar otros conceptos, se encuentra que en el diccionario de la Real Academia Española (1992), define a los incentivos económicos como los estímulos que son ofrecidos a una persona con el principal objetivo de elevar su producción.

Por su parte, Morales y Velandia (1999), los definen como el “componente del sistema salarial mediante el cual se recompensa a los empleados de acuerdo con parámetros preestablecidos, que están relacionados con su rendimiento, entendido éste no sólo en sentido cuantitativo directo o indirecto sino también cualitativo”(p. 23)

En este orden de ideas, se considera a los incentivos económicos como un “paquete completo de recompensas y reconocimientos para empleados, incluyendo todas las modalidades de beneficios, dinero, servicios y pagos en especies.” (p. 44) American Compensation Association (1995; cp. García y Márquez, 2000).

### ***2.3.2. Incentivos no económicos***

Contrario a los incentivos económicos, definidos igualmente por García y Márquez (2000) se encuentran los incentivos no económicos, conformados por los méritos, placas conmemorativas, botones, reconocimientos públicos, cambios de puesto de trabajo e incrementos en los niveles de responsabilidad, que buscan estimular o motivar conductas que no son observables claramente, de acuerdo con los autores, estos incentivos no económicos son todos aquellos beneficios de carácter no financiero dirigidos al empleado para generar alguna motivación en él.

Según Davis (1984) usualmente existe un sistema de incentivos de algún tipo, que es aplicado a casi la totalidad de los empleos. En caso de no funcionar un incentivo individual, probablemente se utilizará alguno de tipo colectivo. El empleo y los incentivos varían según las condiciones de cada industria y cada ocupación.

Igualmente se encuentra que los incentivos no económicos son definidos también como una especie de premio por alguna meta alcanzada, el cual no representa un desembolso económico por parte de la empresa hacia el trabajador. (R. Chávez, entrevista personal, abril 9, 2007)

Dentro de estos mismos incentivos se encuentran los incentivos temporales, los cuales son otorgados a los largo de la tarea en un tiempo determinado, no por alguna meta alcanzada, sino por una por alcanzar.

Davis (1984) reconoce que los incentivos temporales tienen un papel de importante, dado que en algunos casos proporcionan la cantidad precisa de motivación adicional para generar una mejora de rendimiento laboral.

## **2.4. Desempeño laboral**

En relación a este último aspecto, resulta importante destacar su importancia dentro del área laboral. Shultz (1985) considera el rendimiento laboral como una estimación de la eficiencia con que el individuo está ejecutando un trabajo. Hakel (1986; cp. Ramos, 1994), afirma que el rendimiento o desempeño laboral tiene que ver con el nivel alcanzado por el trabajador en la ejecución de su trabajo en un tiempo determinado. Por su parte, comenta Ramos, que el rendimiento laboral es el “grado en que se logran las tareas en el trabajo de un individuo, es decir, la evaluación del rendimiento laboral indica también que la persona cumple con las funciones de su cargo, con base a resultados obtenidos.” (p. 31)

Según Davis (1984) es importante reconocer los incentivos como una motivación adicional para generar un aumento deseado del rendimiento, bien sean bonificaciones en pago o reconocimientos públicos por metas alcanzadas.



## 2.5. La motivación y el comportamiento organizacional

Ahora bien, los incentivos que pueda tener el empleado dentro del lugar de trabajo también están relacionados con la motivación que él o ella sienta para realizar sus actividades cotidianas. Al entrar al tema de la motivación resulta importante citar nuevamente a Davis (1984), dado que para él existe una diferencia importante entre tener un empleado motivado y otro incentivado:

Un incentivo es exterior a una persona, mientras que un motivo es el impulso interno de un individuo. Por esta razón, puede ser más correcto decir que la administración 'incentiva' a los empleados en lugar de motivarlos. Los incentivos proporcionados por la empresa hacen posible la motivación de los empleados para elaborar y relacionar objetivos organizacionales (p. 520)

A diferencia de lo planteado anteriormente, para Gibson, (1994) la motivación está conformada por todas aquellas fuerzas que actúan sobre o dentro del individuo, las cuales son capaces de iniciar o dirigir su comportamiento, para este autor la motivación puede venir de un agente externo.

Igualmente Koontz y Weihrich (1990) afirman que la motivación es el "termino general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares" (p. 446)

Por otra parte, Sternberg y Lubart (1997), consideran que la motivación es tomada como un sinónimo del incentivo que conduce a determinada acción, que se reduce a la naturaleza e intensidad del deseo de comprometerse a cierta acción. Por ejemplo, apuntan los autores, una persona con un fuerte deseo de lograr algo será considerada como altamente motivada, mientras que otra con un deseo débil está menos motivada a lograr el objetivo.

Sin embargo, si se desea ofrecer un concepto que defina la motivación de la manera más concreta posible, será necesario acudir a uno de los precursores en esta área Maslow, (1943; cp. Chiavenato 2005), quien la define como una constante, que fluctúa siempre sin llegar a fin, además de ser compleja, es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo.

A través del tiempo distintas teorías han intentado explicar cómo la motivación influye dentro de cada uno de individuos, se destacan las teorías del contenido, del proceso y del refuerzo, es por eso que se hace necesario presentar aquellas que pudieran servir luego para explicar el comportamiento de los individuos dentro de las agencias de publicidad.

### ***2.5.1. Teorías del contenido***

#### ***2.5.1.1. Teoría de la Pirámide de las Necesidades***

Dentro de las teorías del contenido se encuentra una de las primeras leyes que se conocen acerca del tema de las necesidades, la cual fue presentada por Maslow en el año de 1943, quién formuló una jerarquía de las necesidades humanas y plantea que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los humanos, desarrollamos necesidades y deseos más altos. Maslow, A. presentó una jerarquía de cinco niveles, que incluyen: fisiológicas básicas, de seguridad, necesidades de pertenencia y de índole social, estimación y posición social y auto actualización y satisfacción.

Entre las necesidades fisiológicas se encuentran necesidades básicas del ser humano: agua, comida, descanso, sexo y aire. Chiavenato (2005), en sus trabajos también las llama necesidades biológicas y asegura que exigen su satisfacción cíclica y de manera reiterada para asegurar la supervivencia del individuo.

En segundo lugar se encuentran las necesidades de seguridad, tanto física como emocional, que significa el estar libre de peligros y/o amenazas. Las mismas se relacionan estrechamente con la supervivencia del individuo.

Le siguen a estas necesidades de pertenencia, que incluyen el deseo de amistad, compañía, participación dentro grupos y tener el amor y afecto de quienes rodean al individuo.

Las necesidades relacionadas con la manera en que el individuo se ve así mismo y se evalúa, las llama de estima o valoración, que se relacionan con el deseo

de respeto, y según Certo (2001), “por lo general se dividen en dos categorías: autovaloración y valoración por los demás. Una vez que las necesidades de valoración satisfacen las conductas, se encaminan a satisfacer las necesidades de autorrealización” (p. 358).

El último nivel en la jerarquía, en la cúspide, se encuentran las necesidades de realización personal, que son según Maslow (1943. cp. Certo 2001) las necesidades más elevadas del ser humano, las que lo llevan a la realización como persona, para llegar aquí el individuo debe hacer uso máximo de aptitudes y capacidades. Para Chiavenato (2005), “son las necesidades humanas que se concentran en la cúspide de la pirámide, y que se traducen en el intento que hace cada persona por realizar su potencial y desarrollarse continuamente como ser humano a lo largo de la vida.” (p. 321).

Dentro de las Teorías de Contenido, se encuentran también la Teoría ERC, de Alberfer; la de los Dos Factores de Herzberg y la Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland

#### **2.5.1.2. Teoría ERC**

Según lo señalado por Robbins (1996), Aldrefer, creador de la teoría, remodeló la jerarquía de las necesidades de Maslow, con el fin de ajustarla a los resultados de la investigación empírica y la condensó en las necesidades de existir, relacionarse y crecer, de allí provienen sus siglas: existencia, relación y crecimiento.

Las necesidades de existencia son las de bienestar físico, que incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow. Por su parte las necesidades de relacionarse, son las de tener relaciones interpersonales, igualmente incluyen las categorías sociales y la necesidad de estima encontradas en el anterior modelo. Por último, están las necesidades de crecimiento, que buscan el desarrollo del potencial humano y el deseo de crecimiento y competencia personal. Aquí se incluyen los componentes intrínsecos de las necesidades de estima y relación personal planteadas por Maslow.

### ***2.5.1.3. Teoría de los Dos Factores***

Dentro de esta teoría planteada por Herzberg (1950, Chiavenato, 2005) se propone que hay dos factores separados que influyen sobre la motivación que las personas tienen a la hora de trabajar, estos dos elementos se denominan: factores higiénicos o factores de mantenimiento, que según Davis, (1983) son necesarios para conservar un mínimo nivel de satisfacción en los empleados, y los factores motivacionales, que para Chiavenato son motivadores o satisfactores, los cuales guardan relación con el contenido de las tareas que involucran el puesto de trabajo, así como también sus actividades.

En este orden de ideas, el autor agrega que los factores higiénicos (o factores de higiene como él los llama) se refieren a las condiciones que rodean a la persona al momento de realizar sus labores, éstas son tanto físicas y ambientales, así como también el trabajo, salario, prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo del liderazgo ejercido, las relaciones entre los compañeros, etc. En el día a día, constituyen los factores que las organizaciones han empleado tradicionalmente para motivar a sus trabajadores. Robbins (1996) agrega que el ambiente físico tiene mucho que ver con el comportamiento del grupo de trabajo

Según Davis (1983) “El modelo de Herzberg delinea una sola tendencia general. (...) los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para algunas personas que los buscan y, por el contrario, alguno de los motivadores pueden ser sólo factores de mantenimiento para otros individuos” (p. 61)

### ***2.5.1.4. Teoría de las necesidades adquiridas***

Por último dentro de la Teorías de Contenido, se encuentra la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland (1917; cp. Robbins 1996), quien también dirige su trabajo hacia el contenido, y según su trabajo, en el comportamiento humano existen tres motivos o necesidades básicas: necesidad de realización, de poder y de afiliación.

La primera de las necesidades es la de realización, según los autores consultados, es aquella que busca el triunfo dentro de las competencias, igualmente busca la excelencia y la realización de acuerdo a determinadas normas, así como también la lucha por el éxito.

Dentro de las necesidades de poder destaca la condición de controlar a otras personas o de influir en ellas, consiguiendo que las personas se comporten de una manera que no lo harían normalmente. Partiendo de esto las personas que tienen esta necesidad van a preferir las situaciones competitivas y de status, además tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia que por un eficiente desempeño.

La necesidad de afiliación, trata del establecimiento de relaciones humanas, interpersonales y cercanas, además de amigables. Esta necesidad se manifiesta en el deseo de ser querido y aceptado por otros.

### ***2.5.2. Teorías del Proceso***

Por otro lado están las teorías del proceso, que como su propio nombre lo indica, tratan del proceso de la motivación involucrado en la teoría de la equidad, de la definición de objetivos, en de las expectativas y en el desempeño- satisfacción.

#### ***2.5.2.1. Teoría de la equidad***

Esta teoría fue desarrollada por Adams (1965, Chiavenato, 2005) dicho modelo plantea que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con las demás personas que se encuentran alrededor y evalúan si son justas o no, con el fin de eliminar cualquier injusticia.

Partiendo de esta teoría las personas comparan su trabajo con el de otras, estableciendo relaciones con respecto al esfuerzo, experiencia, educación y competencia, así como también de los resultados obtenidos, en cuanto a remuneración, aumentos y reconocimientos de otras personas.

Cuando la comparación lleva a pensar que las relaciones son iguales, las personas consideran que existe un grado de equidad, por el contrario cuando no es

así, es decir que las relaciones son desiguales, entonces manifiestan una tensión negativa que las lleva a tomar una acción correctiva con el fin de eliminar cualquier tipo de injusticia. Se agrupan en tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva. El punto de vista seleccionado por la persona quien hace la medición aumenta la complejidad de la teoría de la equidad.

### ***2.5.2.2. Teoría de la definición de objetivos***

El segundo modelo, dentro de la Teoría del Proceso, es aquella que tiene que ver con la Definición de Objetivos. Para Locke (1969; cp. Robbins 1996), la intención de un empleado de alcanzar una meta, es una motivación en el trabajo. Entre mayor motivación, más fuerte es el propósito de alcanzar un objetivo, el mismo señala cuánto esfuerzo deberá dedicar para alcanzar la meta que se ha propuesto, es así como la teoría propone que cuando las metas son específicas y difíciles, conduce a un mejor desempeño.

Según estos estudios la motivación mejora, así como el desempeño, al momento de tener claros los objetivos, y a mayor nivel de dificultad más alto desempeño.

De acuerdo con Friedlander (1987; cp. Davis 2003), la definición de objetivos habla de cuatro elementos básicos para motivar a las personas: el dinero, que aunque no debe ser el único motivador, debe ser aplicado junto con los tres componentes siguientes: definición de objetivos, participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos, además del rediseño de puestos y tareas para proporcionar mayor desafío y responsabilidad a las personas.

### ***2.5.2.3. Modelo de las expectativas***

Según, Davis (1983) un planteamiento muy difundido por la motivación es el modelo de las expectativas, el cual fue elaborado por Vroom, en 1964, quien basó su trabajo en la investigación de otros autores. Según esta teoría “la motivación es el producto de lo mucho que se desea algo por la probabilidad de que una acción

determinada lo conseguirá. La fórmula es: valencia x expectativa = motivación” (p. 83)

Davis, (1983) basado en el trabajo de Vroom, define la valencia como la fuerza que tiene la preferencia de una persona por un resultado con relación a otros. Por otro lado, tenemos la expectativa, que significa la fuerza de la convicción, de que un acto en particular producirá ciertos resultados.

La teoría de las expectativas propone que las personas se sienten motivadas cuando tienen la creencia de poder realizar determinada tarea (resultado intermedio) y que las recompensas que recibirán, que serían el resultado final, son más grandes que el esfuerzo que harán.

En este orden de ideas, Chiavenato (2005), concluye que

...las personas optan por los comportamientos que, en su opinión, las llevarán a los resultados (recompensas como salario, reconocimiento, éxito) que les resulta atractivo (que satisfagan sus necesidades específicas). La teoría de las expectativas, basándose en esa proposición, demuestra como analizar y predecir los cursos de acción que las personas tomarán cuando tengan la oportunidad de elegir su comportamiento. (p. 333)

En el texto de Davis (1983) no se incluye la instrumentalidad, considerada como uno de los tres elementos de los que se vale esta teoría, según Vroom. Chiavenato (2005) la define como la creencia que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Este tercer elemento, al igual que los coeficientes de correlación estadística, está representada por valores que van de +1.0 a -1.0, dependiendo de que esté ligada directamente, o no, a la consecuencia de los resultados finales. Chiavenato (2005), coloca como ejemplo la situación donde una persona observa que no hay relación entre su alta productividad y la recompensa económica, en este caso la instrumentalidad será nula. Lo que quiere decir que nada vale su esfuerzo en relación a la recompensa económica.

#### ***2.5.2.4. Teoría del desempeño y satisfacción***

Lawler III (1991; cp. Chiavenato, 2005), propone una teoría relacionada con el desempeño-satisfacción, el especialista en recursos humanos, encontró en sus estudios que el dinero puede motivar el desempeño además de otros tipos de comportamientos, tales como el compañerismo y la dedicación a la organización.

Para Lawler III las personas desean el dinero para satisfacer las necesidades sociales, y no sólo para garantizar las necesidades fisiológicas y de seguridad, para el investigador el dinero es un medio y no un fin en sí mismo. El dinero puede comprar cosas que satisfacen diversas necesidades personales.

Otro de los puntos señalados por Lawler III, es que si las personas creen que su desempeño es requisito para obtener más dinero, entonces seguramente realizarán el trabajo lo mejor posible.

#### ***2.5.3. Teoría del refuerzo***

Por último, en este grupo de teorías, está la teoría del refuerzo, que se diferencia de las del contenido y las del proceso.

La teoría del refuerzo sugiere que el comportamiento es influido por el ambiente, sin preocuparse por los hechos cognoscitivos internos. Esta teoría tiene como basamento la premisa que lo que controla el comportamiento son los refuerzos, tomados inmediatamente después de una respuesta, por ejemplo, si la consecuencia a ese comportamiento es positiva y favorable, entonces el comportamiento será reforzado, por lo tanto se repetirá.

### **2.6. El comportamiento organizacional y sus elementos**

Dentro de las organizaciones, existen planes de incentivo con el objetivo de originar una motivación que sirva para generar resultados que sean beneficiosos tanto para la empresa y sus empleados, como para el ambiente de trabajo, conformado por un comportamiento organizacional que a su vez lo genera el clima y la cultura organizacional.



Según Davis (1983) el comportamiento organizacional eficiente debe lograr crear una motivación productiva en cada uno de los empleados.

Este género de motivación debe obtener un desempeño superior al promedio en gente normal. Origina personas que se transforman en solucionadores de problemas y no en creadores de los mismos. Permite el desenvolvimiento de las relaciones bilaterales, lo que significa que el gerente y el empleado influyen conjuntamente el uno en el otro y ambos obtienen beneficios de ello (p. 117)

### ***2.6.1. Clima organizacional***

Este sistema de comportamiento organizacional se logra por medio del clima organizacional, Zohar, (1980) señala que está conformado por el “conjunto de percepciones compartidas que tienen los miembros de su organización” (p. 96). Este clima organizacional es una atmósfera que es percibida por los empleados que trabajan en las organizaciones y es creada por la misma a través de sus prácticas, procedimientos y recompensas, según opina Schneider, (1994). Por su parte, Gibson (1994) comparte el concepto planteado anteriormente, dado que también es de la opinión de que el clima son las propiedades del entorno laboral que son percibidas por los empleados de la empresa, y agrega que es un importante elemento para influir en el comportamiento de los mismos.

Para Calvano y Cárdenas (1994), el clima organizacional son las “propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo. Puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que presumiblemente afecta el subsiguiente comportamiento.” (p. 25)

### ***2.6.2. Cultura organizacional***

Contrario al clima organizacional se encuentra la cultura organizacional, la cual tiene más relación con la organización en si como estructura, dado que son procedimientos impuestos por la empresa a sus empleados. Afirma Jackes (1951; cp. Chiavenato, 2005) que “es la manera acostumbrada o tradicional de pensar al hacer las cosas, que es compartida por todos los miembros de las organización, y que los

nuevos miembros deben aprender y aceptar, para ser admitidos al servicio de la organización.” (p. 164)

Con una concepción más moderna se presenta Chiavenato (1999) para él la cultura organizacional está representada por todas las normas informales y no escritas, las cuales tienen como función guiar diariamente el comportamiento de las personas que laboran dentro de una organización, con el único fin de cumplir con los objetivos de la misma.

Para Shein (1992) la cultura organizacional es un patrón de aspectos básicos que han sido desarrollados o creados por un grupo específico de individuos dentro de una organización, que han aprendido a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Estos conocimientos adquiridos son considerados suficientemente válidos y deseables como para ser transmitidos a los nuevos miembros que ingresen, por ser una forma correcta de percibir, pensar y sentir dichos problemas.

Según Robbins (1996), la cultura organizacional es “percepción común que comparten los miembros de una organización; sistema de significado definido” (p. 681), es decir, es aquel sistema de creencias y valores compartidos, que guían y orientan el comportamiento de los miembros, que se encuentran dentro de una organización o en una de sus unidades.

## **2.7. Agencias de publicidad**

Un aspecto que posee especial importancia en este trabajo son las agencias de publicidad, consideradas también organizaciones, que poseen a su vez tanto climas como culturas organizacionales, sin embargo se hace necesario para el avance de la investigación comenzar por definir las, no sin antes explicar la base sobre la cual estas empresas desarrollan su trabajo: la publicidad.

Para Barroso y Alonso (1993) la publicidad representa para las empresas una de las formas más importantes de comunicación con sus consumidores, tanto con los que poseen como con los que quisieran tener. Estos autores conciben la publicidad

como una herramienta para llegar a una gran cantidad de personas, por esto es percibida como impersonal, dado que no tiene un receptor concreto y cualquier individuo que vea o escuche el mensaje puede serlo.

En este orden de ideas, ellos también afirman que la publicidad tiene para los anunciantes un costo determinado, puesto que las empresas que elaboran los anuncios y los medios que los hacen llegar al público tienen un precio para realizar su labor. Igualmente añaden a las características de la publicidad, la unilateralidad, ya que en teoría, las empresas se comunican con sus consumidores, pero estos no pueden hacer lo mismo, sin embargo, añaden que en la práctica la respuesta del consumidor podría verse en la compra o no del producto o servicio sobre el cual se ha hecho la publicidad, no obstante el problema sería cuantificar el porcentaje de incremento en las ventas correspondiente a los efectos de la publicidad y cuáles a otros factores ajenas a ésta.

Otros autores, definen igualmente la publicidad con muchas de las características ya planteadas y agregan otras, prueba de ello se evidencia en Wells, Burnett y Moriarty (1996), quienes la definen como una comunicación completamente impersonal, la cual es pagada por un patrocinador y divulgada por medios masivos para persuadir o influir en una audiencia.

Por su parte Kottler, Cámara, Grande y Cruz (2000) completan la definición antes mencionada, considerándola como una comunicación que sirve para promocionar ideas, bienes o servicios.

Finalmente, Barroso y Alonso (1993) concluyen que el principal objetivo de la publicidad es atraer el consumidor hacia el producto e informarle de su existencia y de sus cualidades. Para estos autores el fin último de la publicidad es que el público lo compre, para lo cual la empresa se ayudará con promociones.

Así mismo, muchos anunciantes para hacer llegar sus mensajes a un público determinado y de una manera efectiva contratan los servicios de una agencia de

publicidad, la cual procurará crear mensajes que se ajusten al consumidor que persigue el anunciante del producto o servicio.

En este orden de ideas, Castell-Blanke (2001), remite a los orígenes de la palabra Agencia y encuentra que:

Procede del latín *agentia* que se deriva de *agens-entis*, que significa “el que hace”, un agente, por lo tanto es el que hace algo por alguien, es decir, un intermediario. El agente de publicidad era el intermediario entre anunciantes y el medio de comunicación, cobrando por su trabajo una comisión. La agencia de publicidad hace ese mismo papel pero en el transcurso del tiempo ha añadido a su trabajo otras muchas funciones. Así, la agencia de publicidad que comenzó siendo mayorista de espacios publicitarios, acaba dando servicios de redacción de texto, diseño, ilustraciones, fotografía, etc. (p. 65)

Según la definición de Santesmases (1996) una agencia de publicidad es una empresa que brinda servicio publicitario a los anunciantes. Para que una agencia sea reconocida como tal por las asociaciones y entidades calificadoras debe prestar como servicios básicos como: estrategias de comunicación, creatividad, planificación y compra de medios.

La Organización Estadounidense de Agencias Publicitarias (s/f; cp.Kleppner, 1994) las define como organizaciones comerciales independientes, conformadas por personas creativas y de negocios, quienes preparan y colocan publicidad en los medios, pagada por vendedores que pretenden encontrar consumidores para sus bienes o servicios. Stanton (1996) agrega a esta definición que las agencias también son capaces y tienen entre sus funciones prestar asistencia general de marketing.

### ***2.7.1. Departamento creativo***

El corazón de toda agencia de publicidad es el departamento de creación, que está encargado de la eficacia de la publicidad desarrollada, para Kleppner (1994), es allí donde radica el éxito de una agencia y depende de ese departamento para subsistir.

Por otra parte, la autora Alemán (1994) define este departamento como “el responsable de la concepción inicial de una pieza determinada hasta la supervisión de la producción” (...) y el “rol más importante del creativo es el de crear mensajes que sean efectivos y que destaquen dentro de la gran cantidad de mensajes a los que está expuesto el consumidor” (p. 8)

Este equipo de trabajo es el responsable de la producción del producto de la agencia y del desarrollo de todos los conceptos y campañas, Abadi (1984) lo resume diciendo que un departamento creativo es: “donde germinan las ideas creativas (...) y donde se apoya el concepto de ventas de algún bien, producto o servicio” (p.140).

Para Kleppner (1994), el equipo creativo de una agencia publicitaria está integrado por un escritor (redactor de textos) y por un director de arte, quienes están bajo la responsabilidad de un director creativo, quién es el encargado de presentar ante su cliente un anuncio, el cual debe sintetizar de la manera más eficaz posible la gran cantidad de información que le fue suministrada, en un lenguaje sencillo y concreto.

Según este autor, el creativo y el director de arte constituyen dos mentes en una sola misión: la creación de un anuncio. Ambos tienen la responsabilidad de pensar en conceptos. Después de haber obtenido la información necesaria, haber establecido una estrategia creativa y tengan un objetivo claro en mente, es cuando comienzan a crear “(...) una serie de conceptos que su público es capaz de comprender y disfrutar, y con las que desea identificarse.

Además de otra serie de departamentos que conforman la agencia, es de vital importancia en este trabajo prestarle atención a los departamentos de comunicaciones corporativas y al de planificación estratégica, dado que son en algunos casos los encargados de diseñar el plan de comunicaciones tanto para su público interno como para el externo.

### ***2.7.2. Departamento de comunicaciones corporativas y planificación estratégica***

Como ya se comentó en un principio, el departamento de comunicaciones corporativas es el encargado de diseñar mensajes, actividades y medios que logren crear una actitud positiva hacia la empresa por parte de sus públicos, con la finalidad de generar el mejor ambiente laboral posible.

En algunas agencias, las funciones de este departamento son adoptadas por el departamento de planificación y estrategia, como sucede en tres de las cinco agencias estudiadas.

Para Santesmases, M. (1996) la finalidad del departamento de planificación estratégica consiste en anticiparse a los cambios del mercado para lograr responder a la variabilidad del entorno en relación a una marca o producto determinado, logrando realizar las adaptaciones necesarias para aprovechar las oportunidades y aprovechar al máximo los recursos internos, lo que significa una ventaja frente a la competencia.

Otro autor, Kottler (2000), afirma que el principal objetivo del departamento de planificación estratégica es el de modelar y reestructurar las áreas de negocios y productos de la compañía para sacar provecho a las variantes oportunidades de negocio y producto de la compañía, de forma que den crecimiento y beneficios satisfactorios.

Para Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) la definición de metas, el análisis de la situación, así como la planificación, siempre se deben dar antes que cualquier otra acción que emprenda la empresa, es por esto que el departamento de planificación estratégica se encuentra como un aliado más a la hora de tomar decisiones sobre un producto, servicio o marca.

## 2.8. Premios ANDA

Anualmente, la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), realiza una premiación, desde hace 49 años, donde se reconoce el trabajo de las distintas agencias a nivel nacional, “cuando se trata de exponer la relevancia de una institución como lo representan los Premios ANDA, es justo entender el significado y trascendencia de este evento que constituye parte cónsona de una historia que va en paralelo con la realidad venezolana” (s/p)

ANDA es una asociación sin fines de lucro que agrupa cerca de unas 100 empresas anunciantes que constituyen más del 85% de la inversión publicitaria que se realiza en Venezuela, lo cual evidencia la importancia de la institución. “Como generadores de publicidad, los anunciantes son agentes multiplicadores de desarrollo, creando demanda y estimulando el empleo, la industrialización, la comercialización y la competitividad.” (s/p)

Las empresas en su condición de anunciantes representan fuerzas vitales para impulsar la economía y fortalecer las agencias de publicidad y medios de comunicación. Por lo tanto, su unión gremial da fuerza alcance de sus metas comunes y su determinante incidencia en la economía nacional.

En su página web: ([www.andaven.org/nuevo](http://www.andaven.org/nuevo)) aparecen mencionados sus principales objetivos, que son:

- Defender y mantener el derecho de los anunciantes establecido en la Constitución de la República para el libre ejercicio de la publicidad.
- Proteger los intereses comunes de sus miembros, como generadores, inversionistas y usuarios de la publicidad
- Representar a los anunciantes venezolanos en actividades nacionales e internacionales relacionadas con la publicidad
- Promover, desarrollar, patrocinar y participar en todas aquellas actividades que contribuyan a aumentar y afianzar el prestigio de la actividad publicitaria,

realizando los actos y obras que considere oportunos para elevar el nivel ético, cultural y técnico de la actividad publicitaria y de sus profesionales

- Crear, fomentar y contribuir al mantenimiento de toda suerte de servicios comunes e informaciones profesionales y estadísticas, que permitan la mejor orientación de la publicidad y el más amplio aprovechamiento de las inversiones en el ramo
- Asesorar a los organismos oficiales en la elaboración y redacción de leyes, reglamentos y acuerdos que afecten los intereses de la publicidad y contribuir al estudio y perfeccionamiento de los instrumentos legales ya existentes
- Procurar la solución adecuada y justa de las diferencias que se susciten entre los miembros e intervenir, como árbitro, en los conflictos que tengan lugar entre éstos y terceros
- Vigilar el fiel cumplimiento de los principios éticos entre los anunciantes, particularmente entre sus asociados y procurar la unificación de las normas en un sistema de autorregulación, común a los distintos sectores publicitarios
- Destacar el alcance, el valor y la trascendencia de la publicidad en el desarrollo del país, y como recurso para garantizar la libertad de la información, de la iniciativa y de la competencia de mercado, en consonancia con el sistema económico y social vigente en Venezuela.

Bajo este esquema trabaja la organización dedicada al área publicitaria y encargada de entregar los premios ANDA año tras año.

Es importante destacar que el Grupo Editorial Producto, ha sido el encargado de publicar desde el año de 1998, a través de su revista Producto, dirigida a la publicidad y el mercadeo, el ranking de agencias venezolanas, no sólo en términos de premios internacionales y nacionales, sino también a niveles de facturación. En este caso, dada la posibilidad que los creativos ganadores de los premios se encontraran aún en las agencias, se decidió realizar un listado de agencias ganadoras a partir del



año 2003. Igualmente, se toma esta decisión dado que las agencias ganadoras 2006 han estado en los primeros puestos desde hace un tiempo atrás.

Según el ranking publicado por la revista en el año 2003, las primeras cinco agencias con más premios ANDA, fueron: en el año 2003, la que encabezó el ranking fue Eliachev Publicidad, con 12 premiaciones. Le sigue, con igual número de premiaciones, Ars-D'Arcy (actualmente Ars Publicidad) y ocupa el tercer puesto Lowe-Concept con 11 premiaciones. En el cuarto y quinto lugar, se encuentran JWT con 10 estatuillas y Leo Burnett que obtuvo 8.

<b>2003</b>	<b>Premios ANDA obtenidos</b>
Eliachev Publicidad	12
Ars D' Arcy	12
Lowe-Concept	11
JWT	10
Leo Burnett	8

Tabla 1. Agencias ganadoras de premios ANDA en el 2003

En el año 2004, la revista Producto registra que la agencia ARS obtiene 19 premios, quedando así en primer lugar, por encima de JWT, con 12 premios y Ogilvy & Mather Andina con seis estatuillas. En cuarto lugar quedó Leo Burnett, con 4 galardones. Finalmente, en el quinto lugar, quedó la agencia AW Nazca Saatchi & Saatchi con 3 ANDAs.

<b>2004</b>	<b>Premios ANDA obtenidos</b>
Ars D' Arcy	19
JWT	12
Ogilvy&Mather Andina	6
Leo Burnett	4
AW Nazca Saatchi&Saatchi	3

Tabla 2. Agencias ganadoras de premios ANDA en el 2004

En el ranking 2005 de la revista Producto, contrario al año anterior, JWT logra remontar hasta la cabeza de la lista como la agencia más premiada creativamente, con 20 premiaciones, le sigue en un segundo puesto ARS, con 17 triunfos y Publicis en un tercer puesto con 14 premios, la agencia Lowe-Concept y Leo Burnett estuvieron en cuarto y quinto lugar, con 12 y 10 galardones respectivamente.

<b>2005</b>	<b>Premios ANDA obtenidos</b>
JWT	20
Ars D' Arcy	17
Publicis	14
Lowe-Concept	12
Leo Burnett	10

Tabla 3. Agencias ganadoras de premios ANDA en el 2005

El año 2006, encabezaron el ranking Leo Burnett con un total de 31 premiaciones. Ars Publicidad obtuvo 23 estatuillas, en tercer lugar JWT, con 18. En el cuarto lugar estuvo la agencia Lowe-Concept con 12 premiaciones y el quinto lugar lo compartieron Publicis y JMC con 6 premios ANDA.

<b>2006</b>	<b>Premios ANDA obtenidos</b>
Leo Burnett	31
Ars D' Arcy	23
JWT	18
Lowe-Concept	12
JMC	6

Tabla 4. Agencias ganadoras de premios ANDA en el 2006

### **3. MARCO REFERENCIAL**

En el caso específico de este trabajo investigativo, la atención se centrará en las agencias ganadoras del año 2006, por lo que se hace necesario conocer un poco la vida de estas empresas en el país, a través de una breve reseña histórica de cada una de ellas, con miras a conocer su trayectoria dentro del mundo publicitario.

#### **3.1. Leo Burnett Venezuela**

En el caso de la primera agencia en el ranking de premios 2006, Leo Burnett, la información de la trayectoria de la agencia en el país fue suministrada por Okarina Castaño, integrante del grupo de planificación y estrategia

En 1958 Joe Novas, hombre de tradición en el mundo de la publicidad, se asocia con Luis Felipe Rodríguez y Cornelio Debrot, y fundan la agencia "Publicidad Novas". Cuatro años después en 1962, esta pequeña agencia se fusiona con una agencia llamada Criswell-Blein, propiedad de Richard Criswell y Julio Blein, y deciden cambiarle el nombre por Publicidad Novas-Criswell.

Es también a partir del año 62 que se inician una serie de negociaciones que culminan en la asociación con importantes agencias en Colombia, Puerto Rico, México y Argentina..

En 1966, Novas-Criswell Venezuela se asocia con London Press Exchange LPE, tomando el nombre de LPE-Novas-Criswell.

Ya a finales de los años sesenta Leo Burnett Internacional decide entrar en el mercado venezolano y es así como en 1969, compra la parte correspondiente a LPE y se constituye en Leo Burnett-Novas-Criswell.

Un año más tarde, en 1970, Leo Burnett Internacional compra las acciones de Joe Novas, Richard Criswell y Julio Blein, y la agencia es rebautizada con el nombre de Leo Burnett Venezuela, C.A.

### 3.2. Ars Publicidad

Para investigar la historia en el país de la agencia Ars Publicidad publicidad, se extrajo la información de la página oficial de la empresa: <http://www.arspublicidad.com/home.html>

Ars es un vocablo greco que significa Arte y Técnica Fundada en 1938 por Carlos Eduardo Frías, ARS estableció lo que hoy se conoce como publicidad organizada en Venezuela.

En sus inicios, Ars fue primordialmente arte. Reuniendo a un grupo de importantes intelectuales, escritores y artistas plásticos, Ars se dio a la tarea de crear la publicidad en Venezuela y posteriormente transformarla en un negocio, en una profesión.

Ars es la primera agencia que abre oficinas subsidiarias en otras áreas del país e incluso en el exterior. Dos evoluciones han sido constantes en Ars: el conocimiento profundo del consumidor venezolano y la pasión por la creatividad y la originalidad.

Desde sus inicios ha crecido y demostrado que el éxito de las ideas acompaña al éxito del negocio. Es así como ha cosechado la más larga lista de premios creativos de cualquier agencia venezolana y ha logrado mantenerse durante toda su historia entre las diez primeras agencias del mercado venezolano

### 3.3. JWT

Daniela Tracanelli fue la persona quien envió la información referente a la agencia en el país, ella formaba parte para eso momento, del departamento de planificación estratégica en la mencionada agencia.

JWT Venezuela es una de las agencias "transnacionales" con más años de presencia en el país. De hecho, la agencia como tal existía incluso antes de ser comprada (o absorbida) por J. Walter Thompson. Originalmente era una agencia local (de capital 100% venezolano), llamada VOVICA, que respondía a Voz y Visión de Venezuela CA. En el año 1964, (justo cuando J. Walter Thompson cumplía 100 años de fundada) VOVICA fue comprada por la corporación, y pasa a ser J. Walter Thompson de Venezuela. La compañía siguió operando en las mismas oficinas de la ex-VOVICA, hasta que se inauguró el Cubo Negro, a principios de los años 70.

Algunos de los clientes transnacionales que han estado desde entonces son Ford, Rolex, Unilever (Lux, Sedal -antes Finesse-, Knorr, Close-up).

En todo ese tiempo, la agencia siempre ha estado dentro de las top 3 agencias del país, ambos, en términos de creatividad y de facturación.

Una de las cosas que la caracterizó es que fue la agencia pionera en establecer el departamento de Planificación Estratégica en Venezuela; hoy por hoy muchas otras agencias tienen su departamento de planificación con la finalidad de ofrecerle un espacio al consumidor dentro de la agencia.

En el 2005, respondiendo a un cambio de filosofía de la corporación mundial, J. Walter Thompson cambia su nombre, logo y colores corporativos (además de su visión y filosofía) a JWT, de manera que ahora solo nos llamamos por las 3 letras (JWT). La filosofía actual de JWT se resume en:

#### **Nuestro Rol**

Asegurarnos de que más gente pase más tiempo con las marcas de nuestros clientes.

#### **Nuestro Propósito**

Crear ideas con las cuales la gente quiera pasar más tiempo.

#### **Nuestra Creencia**

Mejores ideas compran más tiempo de los consumidores

Hoy en día manejamos 26 clientes, más de 80 marcas. Y contamos con equipo de 80 personas.

### **3.4. Lowe-Concept**

La historia de la siguiente agencia, de raíces venezolanas, fue enviada por Martha García, asistente de la gerencia general de Lowe-Concept

Antes de Concept ser Concept, una agencia que nace oficialmente en marzo en 1988, se llamaba C&B Publicidad -Cabrera y Berl-

El socio fundador de Concept se llamaba Johnny Fishbach quien le compra la parte de acciones a su primo Carlos Berl y asociándose así con Pedro Cabrera. Como una estrategia de crecimiento, ellos deciden ofrecer participación en el negocio a los mejores talentos del mercado. Así, se va incorporando a Juan

Quilici que viene de McCann Ericsson y a Víctor Melillo que viene de su propia empresa publicitaria, y ellos son la piedra fundacional de Concept en el año 1988.

Liderada por 7 socios, Concept se abrió su espacio en el mercado ofreciendo algo nunca antes visto en Venezuela: que la gerencia en este tipo de empresas abarcara cada una de las áreas vitales del negocio; atención al cliente, medios, gráfica y creación contaban con un socio que directamente supervisaba el trabajo que llegaba hasta el consumidor. Esta filosofía generó éxitos de recordación entre la audiencia y confianza entre los anunciantes, ya que sus marcas se hicieron líderes bajo la guía comunicacional de Concept.

Corrían los años '90 y Concept ya se había convertido en su propia marca, ganándose el respeto de muchos. Era una agencia de sólo 40 personas que estaba peleando en las grandes ligas de la publicidad Venezolana contra gigantes como McCann Ericsson, Leo Burnett, JWT y por supuesto ARS y Corpa, las dos agencias más antiguas del país.

En 1997 el grupo publicitario británico Lowe inicia su expansión hacia Latinoamérica y seleccionan a Concept Publicidad como la agencia idónea para representar a la marca Lowe en nuestro país. Luego de las conversaciones de rigor nace Concept, Associated with Lowe & Partners Worldwide, a quien hoy llamamos sencillamente Lowe-Concept.

Las buenas noticias para el mercado y la agencia se vieron frenadas en 2002 debido al paro petrolero. Este generó una serie de anunciantes mucho más conservadores que detuvieron el impulso que venía mostrando la publicidad venezolana.

Otro efecto post paro en el mercado es el surgimiento de nuevas boutiques creativas, lo que diversifica la competencia interna y lleva a Lowe-Concept a crear una nueva estrategia en la estructura del negocio, abriendo una división para trabajar el creciente mercado del Below The Line y una compañía en Miami. Lowe BTL pasaría a ser liderada por el VP Creativo Ivo de Biaggi, y la filial en Miami sería desarrollada por Juan Quilici y Víctor Melillo. En vista de estos cambios en enero de 2004 Eduardo D'ascoli asume la Gerencia General de la agencia por un año y ante su salida de la sociedad en enero de 2005 la nueva Gerente General sería Ibelise Alvarez.

Hoy, Lowe-Concept tiene una nómina de 100 empleados, una sana cartera de casi 30 anunciantes con más de 80 marcas a su cargo, y una presencia firme en el Top Five tanto en tamaño como en reputación creativa.

Una estrecha relación de cercanía con los clientes, una lectura precisa y única del consumidor y sorprendentes soluciones comunicacionales, han hecho que por 18 años el trabajo de Lowe-Concept haya marcado cada momento en la historia de la construcción de marcas comerciales en Venezuela.

### 3.5. JMC Y&R

La quinta agencia en el ranking es Publicis Venezuela, sin embargo, por falta de respuesta de la agencia, es que se acude a la sexta en el ranking, JMC, la cual tiene en su página en Internet su historia en el país.

Fundada por José María Costa en noviembre del año 1974 bajo el nombre de JMC Creatividad Orientada, la empresa encarna en su denominación, por un lado, las iniciales de su creador, José María Costa, mientras el concepto de Creatividad Orientada encierra su premisa filosófica de orientar la creatividad en tanto función final del proceso de comunicación publicitaria, utilizando para ello la investigación sistemática para la adquisición de conocimiento.

Para ese entonces, una pequeña oficina ubicada en el Centro Comercial Mata de Coco, le sirvió de asiento a la nueva compañía, conocida con el nombre de JMC Creatividad Orientada.

Trece años más tarde, con la llegada de la década de los ochenta, la empresa se incorporó al proceso de globalización, asociándose a la prestigiosa red internacional de Young & Rubicam, y transformando su denominación social a JMC Creatividad Orientada / Young & Rubicam

JMC Y&R se planteó un cambio esencial del enfoque publicitario, ya no como un elemento aislado sino inmerso dentro de una gran estrategia basada en el concepto de Comunicación Integrada, en el que se interrelacionan las disciplinas de Investigaciones y Planificación, Publicidad, Mercadeo Directo y Bases de Datos, Relaciones Públicas, Promociones e Internet.

Con este paso, la agencia fue pionera en su género, al tiempo que le dio la bienvenida a Burson Marsteller y a Wunderman Cato Johnson, conformando así un grupo de empresas dotadas con la mayor y mejor capacidad instalada para el manejo de las Comunicaciones Integradas de Mercadeo, cuya filosofía de trabajo está basada sobre una perspectiva de negocios multinacional, apoyada por un profundo conocimiento del mercado local.

A lo largo de las últimas décadas, JMC Y&R ha figurado entre las cinco mejores agencias publicitarias del mercado venezolano en términos de tamaño y reputación, ocupando por siete años consecutivos el primer lugar. Es una de las agencias publicidad en Venezuela que ha obtenido el mayor número de premios creativos en certámenes nacionales e internacionales: más de 150 nominaciones y galardones en los últimos diez años.

## **CAPÍTULO II**

### **MÉTODO**

#### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1. Descripción del Problema**

Distintos estudios revelan que un importante número de organizaciones a nivel mundial han aumentado el uso de prácticas de incentivo, con el objetivo de alcanzar mayor número de metas a través del mejoramiento del desempeño laboral de sus trabajadores. Según los autores consultados los niveles ejecutivos han comprendido la importancia de recompensar el esfuerzo de sus empleados, dado que de ellos depende el éxito de su empresa.

Los constantes aumentos de salario han sido sustituidos por reconocimientos públicos, placas, botones, viajes, bonos y otros, que además de no significar un gasto importante para la empresa, como lo pudieran ser los aumentos de sueldo, sus empleados se sienten mejor con la organización a la que pertenecen, reflejándose eso en la calidad del trabajo que realizan

Visto de esta manera pudiera pensarse que este tipo de actividades influyen y benefician el desempeño de los trabajadores, por lo que resulta interesante conocer cuán efectivas son dentro de los departamentos creativos de las agencias de publicidad más premiadas por la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA) desde el año 2003 hasta el 2006, ya que las mismas cuentan dentro de su estructura organizacional con prácticas de incentivo que tienen como objetivo motivar a sus creativos y recompensar su esfuerzo.

##### **1.2. Formulación del Problema**

¿Las prácticas de incentivos influyen el desempeño de los integrantes de los departamentos creativos más galardonados en los premios ANDA?



### **1.3. Delimitación**

El estudio que se plantea trabaja con una muestra obtenida en los departamentos creativos de las cinco agencias más premiadas en los ANDA 2003 hasta el año 2006, con especial atención en este último por ser el más reciente.

Los departamentos creativos de las agencias de publicidad a las que se hace referencia son: Leo Burnett, Ars, JWT, Lowe-Concept y JMC, los cuales ocuparon las cinco primeras posiciones del ranking de premiación, donde el primer lugar lo ocupa Leo Burnett y el quinto JMC.

### **1.4. Justificación**

Con esta investigación se pretende conocer cuáles son algunos de los elementos que permiten el éxito creativo de estas agencias y si las actividades de incentivo tienen que ver con ello. De allí lo relevante de este estudio, conocer si existe relación entre los incentivos y el desempeño de los creativos de los cinco departamentos más premiados, y a partir de estos resultados saber si existe tal influencia.

Por otra parte, a partir de los valores obtenidos se podrá diagnosticar si el éxito de los cinco departamentos creativos tiene que ver con otras variables que no se relacionan con la influencia de prácticas de incentivo en la agencia; como pueden ser las relaciones interpersonales que allí se desarrollen o la formación académica y experiencia laboral de los creativos, o la motivación propia que los mueve a trabajar de la mejor manera.

Un futuro comunicador social debe conocer las herramientas que dentro de una organización son necesarias para lograr un buen ambiente de trabajo propicio para la generación de ideas que beneficien tanto a la organización como a los que laboren en ella.

## **2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

### **2.1.Objetivo General**

- Analizar la influencia de las prácticas de incentivo en el desempeño creativo de los cinco departamentos creativos más galardonados en los premios ANDA 2006.

### **2.2. Objetivos Específicos:**

- Describir las prácticas de incentivo aplicadas dentro las agencias de publicidad más premiadas en los ANDA 2006.
- Analizar la influencia de los incentivos económicos y no económicos en el desempeño creativo de las agencias más galardonadas en los premios ANDA 2006.
- Analizar la influencia de las relaciones interpersonales de los creativos en la ubicación de las agencias en el ranking de premiación ANDA 2006.
- Analizar la influencia de la formación académica y experiencia laboral de los creativos en la ubicación de las agencias en el ranking de premiación ANDA 2006.
- Establecer la relación entre las prácticas de incentivo y el número de premios ANDA 2006 obtenidos por los departamentos creativos de las respectivas agencias.

## **3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según el material suministrado en la página web de la Universidad Católica Andrés Bello, en el apartado de Proyectos, “Modalidades de Trabajos de Grado”, se

encuentra que la siguiente investigación se suscribe a la I modalidad: “Estudio de Mercado”, dentro de este tipo de categoría se encuentran las investigaciones relacionadas con análisis del entorno. Su principal finalidad es la medición y análisis de variables pertinentes para el diseño e implementación de estrategias de mercado”. Para la elaboración de este tipo de investigación se hace necesaria la “delimitación y formulación de un problema concreto dentro del sector, considerando las hipótesis y variables pertinentes”

De acuerdo a la clasificación planteada por Hernández, Fernández y Baptista (2002), la presente investigación es de tipo exploratoria, debido a que el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

Esta clasificación es similar a la propuesta por el material citado de la universidad, donde se encuentra que este tipo de investigación “se orienta a proporcionar elementos adicionales que clarifiquen áreas sobre las que existe un bajo nivel de conocimiento o en las cuales la información disponible esté sumamente dispersas”, añade que el trabajo no pretende generar conclusiones determinantes, sino aproximaciones que permitan reconocer tendencias, corrientes o inclinaciones dentro de una determinada situación.

Dentro de otras clasificaciones encontradas dentro del manual citado, se tiene que el alcance temporal de la investigación es transversal, ya que pretende el estudio de una situación en un momento dado o en un período relativamente corto. Tiene además el propósito básico de ofrecer un mejor conocimiento y comprensión de determinados fenómenos. Según las fuentes, éstas serán tanto primarias como secundarias, dado que los datos se obtendrán tanto de la fuente que los produce como de distintos trabajos que han recopilado información relativa al tema.

El presente trabajo de grado, según las fuentes mencionadas, será un estudio de campo, debido a que las situaciones serán medidas y observadas en su ambiente natural.

#### **4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En cuanto a la determinación del diseño de la investigación, de acuerdo a los planteamientos de Kerlinger y Lee (2002), esta investigación es de tipo No Experimental o Ex Post facto debido a dos razones: la primera de ellas es que las manifestaciones de las variables independientes ya han ocurrido, por lo tanto no se tiene el control directo sobre ellas. La segunda razón es que las variables son inherentemente no manipulables, lo cual dificulta la asignación aleatoria de los participantes.

En síntesis, el presente trabajo es un estudio de campo enmarcado dentro de la clasificación exploratoria, dado que la revisión bibliográfica reveló la ausencia de investigaciones relacionadas directamente con el caso de estudio. El diseño de tipo ex post facto, debido a que la búsqueda se realiza de manera empírica y sistemática sin control directo sobre las variables.

## 5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivos	Dimensiones	Indicadores	Items	Encuesta	Fuentes
Describir las prácticas de incentivo aplicadas dentro de las agencias de publicidad más premiadas en ANDA 2006	Prácticas de Incentivo	<b>(Económicas)</b> Bonos, beneficios, aumentos de sueldo	¿Existen prácticas de incentivos económicos que recompensen el esfuerzo de los creativos? ¿El hecho de que la agencia sea merecedora de un premio es razón para recompensar a los empleados por medio de alguna bonificación adicional a su sueldo? ¿Existen incentivos económicos que favorezcan a los creativos?	Entrevista / Encuesta	Dpto. de Com. Internas de las Agencias de Publicidad / Directores Creativos / Creativos
		<b>(No económicas)</b> Reuniones informales, reconocimientos, celebraciones, viajes, actividades fuera de la agencia, oportunidades de estudio,	¿El desempeño creativo es reconocido? ¿De qué manera la agencia incentiva y motiva a sus empleados? ¿Existen dentro de la agencia una serie de actividades que tienen como objetivo incentivar el trabajo de los que allí laboran? ¿Se sienten los creativos motivados dentro de la agencia? ¿Son recompensados los logros de los creativos?	Entrevista/ Encuesta	Dpto. de Com. Internas/ Creativos
Analizar la influencia de la formación académica y experiencia laboral de los creativos en la ubicación de las agencias en el Ranking de premiación de los premios ANDA 2006	Formación Académica y Experiencia Laboral	Estudios realizados. Cargos desempeñados. Experiencia en el área	¿Qué nivel de instrucción tienen los creativos? ¿Qué profesión tienen? ¿Qué cargo poseen? ¿Cuántos años de experiencia tiene en el campo publicitario? ¿Cuánto tiempo tiene en la agencia?	Encuesta	Creativos
	Premiación	Posición de la Agencia. Categorías de premiación. Categorías. Número de galardones.	¿Qué posición tuvo la agencia en el ranking de los premios? ¿Cuántas premiaciones se le otorgaron a la agencia? ¿En cuáles categorías ganó la agencia? ¿Cuántos premios ANDA tiene cada uno de los creativos? ¿Ha recibido alguno en los últimos tres años?	Entrevista	Creativos/ Revista Producto

Objetivos	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuentes
Analizar la influencia de los incentivos económicos y no económicos en el desempeño creativo de las agencias más galardonadas en los premios ANDA 2006	Prácticas de incentivo económico	Bonos, beneficios, aumentos de sueldo	¿Los incentivos económicos favorecen su desempeño creativo? ¿Existen incentivos económicos que sirvan para incentivar al personal cada día más?	Encuesta	Creativos
	Prácticas de incentivo no económico	reconocimientos (premiaciones internas, felicitaciones por escrito y verbales, viajes, etc.)	¿Existen incentivos dentro de la agencia que benefician mi desempeño creativo? ¿Me gustan? Cuáles son?	Encuesta	Creativos
Analizar la incidencia de las relaciones interpersonales en el desempeño creativo del departamento	Relaciones Interpersonales	Relación con equipo creativo	¿Cómo es la relación tanto a nivel profesional y personal con sus colegas? ¿Están todos mis compañeros motivados para realizar su trabajo? ¿Existe una buena comunicación entre todos los integrantes del departamento? ¿Las relaciones interpersonales con sus compañeros de equipo favorecen su trabajo? ¿Se siente respetado por sus superiores?	Encuesta/ Entrevista	Creativos/ Directores Creativos
	Desempeño creativo	Ubicación de la agencia en el ranking. Premios Obtenidos	¿Ha recibido reconocimientos o premios por la labor desempeñada? ¿Qué posición tiene la agencia en el ranking de los premios ANDA? ¿Ha recibido alguna nominación o premio ANDA por alguna de sus piezas creativas en los últimos tres años? ¿Siempre busca innovar y hacer su trabajo lo mejor posible?	Encuesta/ Entrevista	Creativos/ Directores Creativos/ Creativos
Establecer la relación de las prácticas de incentivo con la posición de la agencia en el ranking de premiación ANDA 2006	Prácticas de incentivo	Reuniones informales, reconocimientos, celebraciones, viajes, oportunidades de estudio	¿Existen prácticas de incentivo dentro de la agencia que motiven el trabajo de los creativos? ¿La agencia motiva a mejorar cada día más? ¿Existe algún lugar dentro de la agencia donde puedas despejar tu mente, de esparcimiento? ¿Cómo la agencia reconoce tu desempeño creativo? ¿La agencia incentiva a sus creativos para la obtención de premios? ¿Si la agencia fuera una persona, cómo la describiría? ¿Cuáles son las principales razones para trabajar en la agencia?	Encuesta	Creativos

## **6. UNIDADES DE ANÁLISIS**

Para recabar la información primaria, definida en el manual de trabajos de grado de la Escuela de Comunicación Social, “como la información original que sólo responde a los requerimientos de nuestro estudio”, se realizaron una serie de entrevistas con distintos especialistas en el tema, tanto de comunicaciones corporativas como la directiva de los departamentos de creación de las distintas agencias. A los creativos se les entregó unas encuestas para recoger sus opiniones y planteamientos con respecto al lugar donde laboran.

Estas unidades de análisis fueron fuentes fundamentales de información y las que dieron respuesta al problema aquí planteado.

Las unidades de análisis en este trabajo, en las distintas direcciones creativas fueron: Virgilio Flores de Leo Burnett Venezuela, Juan Csernath, de ARS Publicidad, Horacio Maggi de la agencia JWT, Ivo de Biaggi en Lowe-Concept y Manuel López de JMC.

En cuanto al grupo de comunicaciones corporativas y planificación estratégica se entrevistó a Julio Grande, director de departamento de planificación e investigación de Leo Burnett Venezuela, a María Antonia Frías, ejecutiva de comunicaciones corporativas de ARS Publicidad, Vicente Irazabal de JWT, director de planificación estratégica; de Lowe-Concept, Gerardo Acevedo, vicepresidente de cuentas y desarrollo estratégico y por último, Marla Gómez, directora de comunicaciones corporativas y asuntos públicos de JMC.

## **7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población es tomada por los investigadores como el universo, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2002), dentro del enfoque cuantitativo, como el grupo de todos aquellos casos que coinciden en determinadas características. Según esta definición, la población de la presente investigación estuvo conformada por los 93 creativos, incluyendo a su directiva, que laboran dentro de las cinco agencias más

premiadas en los Premios ANDA 2006: Leo Burnett con 17 creativos, Ars Publicidad con 30, JWT, con un equipo creativo de 13 personas y Publicis, que aunque quedó en el quinto lugar, no prestó ningún tipo de colaboración para el desarrollo de esta investigación. Luego de varias llamadas y una reunión con Yerelia Abreu, encargada del departamento de Recursos Humanos, no hubo una disposición, ni repuesta por parte de la agencia para realizar las entrevistas y las encuestas, alegando que la agencia “es muy celosa con absolutamente todas sus comunicaciones internas”. Por estas razones se acude a la siguiente agencia en el ranking: JMC Y&R, que obtuvo el mismo número de estatuillas que la anteriormente mencionada y cuenta con 13 creativos.

La muestra está definida por Kerlinger y Lee (2002), como la selección de una porción representativa de esa población. En esta ocasión estuvo conformada por 50 personas, divididas a su vez en cinco grupos distintos, tomando así de cada agencia una muestra de diez personas. Representando esto una parte significativa de población en cuestión, con excepción del caso de Ars, donde la muestra no cubrió a la mayoría, dado que el departamento lo conforman 30 personas.

La encuesta fue suministrada de forma no probabilística, por conveniencia, en función de la disponibilidad de las personas encuestadas, en este caso, los creativos. Las mismas fueron entregadas en los departamentos creativos, y se dependía del tiempo y las ocupaciones de los creativos al momento de entregar los instrumentos, por lo que no se hizo una preselección de las personas.

Igualmente, como muestra de esta población se tomaron algunos directores creativos de las distintas agencias, así como a la directiva de los departamentos de comunicaciones, y en algunos casos de planificación estratégica, dado que en tres de las cinco agencias, las funciones de comunicaciones internas son adoptadas por este departamento. En total, fueron directores creativos, tres directores de planificación estratégica y dos de comunicaciones internas, para un total de diez personas a quienes se les realizó la entrevista.



## **8. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para esta investigación se utilizaron dos instrumentos para la recolección de los datos: encuestas (Anexo A) y entrevistas (Anexo B).

En el caso de las encuestas, se entregaron en el lugar de trabajo de los creativos, sin embargo no hubo una preselección de las personas que las llenarían. No obstante, en el caso de las entrevistas, sí hubo una selección previa de los directivos que respondieron las preguntas.

### **8.1. Encuesta**

El autor Sierra (1988) asegura que “el instrumento básico por excelencia es la encuesta” (p. 305), que trata de un grupo de preguntas preparadas sobre hechos, y otros aspectos que interesen en una investigación.

Según la clasificación del autor existen tres tipos de cuestionarios: simples, las entrevistas y las escalas sociométricas. Por las características presentadas, la encuesta aplicada en esta investigación fue simple, dado que los encuestados, contaron por escrito, sin intervención directa de la persona que realiza la investigación, a diferencia de las entrevistas donde ocurre todo lo contrario.

En este caso los cuestionarios fueron utilizados para recopilar información de la población investigada de manera sistemática y ordenada, concerniente a los creativos y a los incentivos utilizados por la agencia y la relación entre distintas variables posiblemente relacionadas con su rendimiento laboral.

Para aplicar estas encuestas (anexas) fue necesario hacer acto de presencia en las agencias, con el fin que las mismas fueran llenadas por las personas involucradas con el departamento creativo. Al momento de repartir las encuestas no se hizo con un orden o preferencia en particular, fueron entregadas al personal disponible que se encontrara en el lugar al momento de suministrarlas. Por lo tanto fueron entregadas de manera intencional y aleatoria.

## **8.2. Entrevistas**

Para Sierra (1988), citando al Diccionario de Sociología de Fairchild, la entrevista se define como “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional” (p. 352), según el autor esta definición comprende tanto la entrevista estructurada, formal o con cuestionario.

Las entrevistas partieron de un guión de preguntas estructuradas, que respondían exclusivamente a las interrogantes relativas con el tema investigado. Este grupo de preguntas sirvió de guía durante las distintas entrevistas realizadas a los directivos de las agencias.

Los datos recabados en las encuestas fueron procesados en el programa de estadística SPSS, donde se calculó y graficó la totalidad de las frecuencias encontradas en las respuestas dentro de los distintos departamentos creativos.

En cuanto a las entrevistas, se registraron los resultados en una matriz de análisis, para luego proceder a la discusión de los mismos bajo criterios abordados en el marco teórico, al igual que las respuestas obtenidas en las encuestas.

Luego de tener estos datos, se procedió a calcular la correlación entre las distintas variables, para dar así respuestas a los objetivos establecidos en esta investigación.

## **9. Validación**

Los instrumentos utilizados para recopilar la información fueron validados por cuatro profesores de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello: Wilfredo García, tutor académico, Jorge Ezenarro, Tiziana Polesel y Pedro Navarro.

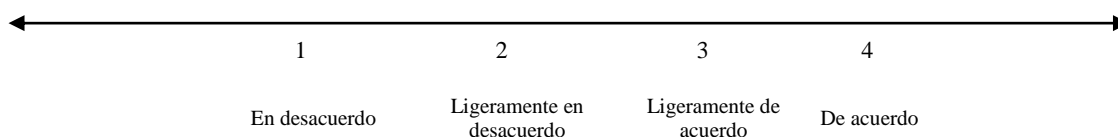
## CAPÍTULO III

### RESULTADOS

Aplicadas las encuestas y realizadas las entrevistas, se presentan a continuación los resultados obtenidos de las preguntas e ítems contenidos en la encuesta suministrada a las cinco muestras de los departamentos creativos encuestados: Leo Burnett (Anexo C), ARS (Anexo D), JWT (Anexo E), Lowe-Concept (Anexo F) y JMC (Anexo G). Luego se presentará la matriz de respuestas de las personas entrevistadas.

#### 1. Encuestas

La forma como se presentan estos resultados muestran las tendencias en los distintos departamentos creativos, en la escala que va desde “en desacuerdo”, “ligeramente en desacuerdo”, “ligeramente de acuerdo”, hasta llegar a “de acuerdo”



La graficación correspondiente a los instrumentos se podrá encontrar en el apartado anexo a esta investigación, donde se pueden observar detalles específicos de los distintos departamentos creativos.

#### 1. Siento que estoy incentivado por la agencia para realizar mi trabajo

Agencia	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo
<b>Leo Burnett</b>	0%	0%	40%	60%
<b>Ars</b>	20%	0%	10%	70%
<b>JWT</b>	20%	0%	40%	40%
<b>Lowe-Concept</b>	10%	0%	60%	30%
<b>JMC</b>	0%	10%	30%	60%

Tabla 5. Creativos incentivados por la agencia para realizar su trabajo

Según estos resultados fue en los departamentos de Leo Burnett, JMC y Ars donde se encontró la mayor cantidad de creativos que dijeron sentirse incentivados por la agencia. Las agencias donde se registró un menor número de personas incentivadas fueron Lowe-Concept y JWT.

## 2. Siempre busco innovar y hacer las cosas lo mejor posible

Agencia	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo
<b>Leo Burnett</b>	0%	0%	10%	90%
<b>Ars</b>	0%	0%	10%	90%
<b>JWT</b>	0%	0%	10%	90%
<b>Lowe-Concept</b>	0%	0%	0%	100%
<b>JMC</b>	0%	10%	10%	80%

Tabla 6. Creativos que siempre buscan innovar y hacer las cosas lo mejor posible

La muestra de creativos de la agencia Lowe-Concept sobresalió en estos resultados, dado que todos aseguraron que siempre buscan innovar y hacer las cosas lo mejor posible. Por otra parte, coincidieron con 90% las tres primeras agencias en el ranking de los premios ANDA 2006: Leo Burnett, ARS y JWT.

## 3. Mi mayor motivación para trabajar en esta agencia es: (puedes seleccionar más de una opción)

Agencia	El dinero	Prestigio	Los Premios	Ambiente de trabajo	Equipo creativo	Hacer lo que te gusta	Otra
<b>Leo Burnett</b>	5%	14%	14%	9%	23%	35%	0%
<b>Ars</b>	11%	14%	14%	24%	20%	17%	0%
<b>JWT</b>	6%	13%	13%	16%	23%	29%	0%
<b>Lowe-Concept</b>	8%	12%	4%	19%	23%	30%	4%
<b>JMC</b>	12%	3%	9%	26%	26%	24%	0%

Tabla 7. Motivaciones de los creativos

En el departamento creativo de Leo Burnett se encontró que la mayor motivación era “hacer lo que les gusta”, seguido de su “equipo creativo”, el “prestigio” y los “premios”. En Ars Publicidad el “ambiente de trabajo” resultó como la opción más seleccionada, y al igual que la agencia anterior, le siguieron el “equipo creativo”, “el prestigio” y los “premios”. En JWT y Lowe-Concept “Hacer lo que te gusta”, el “equipo creativo” y el “ambiente de trabajo” fueron las opciones más seleccionadas. En los creativos de JMC se encontró que su mayor motivación era “equipo creativo” y “el ambiente de trabajo”. En segunda posición estaba “hacer lo que te gusta”.

**4. Existen dentro de la agencia una serie de actividades, tanto dentro como fuera de ella, que tienen como objetivo incentivar el trabajo en equipo de los que aquí laboramos**

Agencia	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo
<b>Leo Burnett</b>	10%	40%	30%	20%
<b>Ars</b>	20%	20%	60%	0%
<b>JWT</b>	30%	20%	40%	10%
<b>Lowe-Concept</b>	30%	10%	50%	10%
<b>JMC</b>	20%	20%	50%	10%

Tabla 8. Actividades que incentivan el trabajo en equipo

Aquí la tendencia se centró en “ligeramente en desacuerdo” y “ligeramente de acuerdo”. En este sentido, se evidenció que en Ars se encontró la mayoría de las personas “ligeramente de acuerdo” con la idea planteada, seguida ésta por Lowe-Concept y JMC. Donde menos hubo acuerdo con la idea fue en JWT y Leo Burnett.

**5. Siento que mis compañeros están motivados para realizar su trabajo, por eso siempre buscan innovar y hacer las cosas lo mejor posible**

Agencia	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo
<b>Leo Burnett</b>	0%	0%	20%	80%
<b>Ars</b>	0%	30%	40%	30%
<b>JWT</b>	0%	0%	20%	80%
<b>Lowe-Concept</b>	0%	20%	40%	40%
<b>JMC</b>	0%	20%	50%	30%

Tabla 9. Compañeros motivados para realizar el trabajo

En este caso la gran mayoría de la muestra tomada en los departamentos creativos de Leo Burnett y JWT, dijeron sentir que sus compañeros estaban motivados para realizar su trabajo. En este aspecto, le siguieron, Lowe-Concept, Ars y JMC, en este orden específico.

**6. Me relaciono bien con mis colegas a nivel personal**

Agencia	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo
<b>Leo Burnett</b>	0%	0%	40%	60%
<b>Ars</b>	0%	0%	10%	90%
<b>JWT</b>	0%	0%	20%	80%
<b>Lowe-Concept</b>	0%	0%	10%	90%
<b>JMC</b>	0%	0%	10%	90%

Tabla 10. Relaciones personales de los creativos con sus colegas

Según los resultados observados las mejores relaciones a nivel personal se encontraron en los departamentos de ARS, Lowe-Concept y JMC. Seguidos estos por JWT. En el caso de Leo Burnett apenas un poco más de la mitad de la muestra dice estar “de acuerdo” con la afirmación propuesta.

### 7. Me relaciono bien con mis colegas a nivel profesional

Agencia	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo
<b>Leo Burnett</b>	0%	0%	20%	80%
<b>Ars</b>	0%	0%	10%	90%
<b>JWT</b>	0%	0%	20%	80%
<b>Lowe-Concept</b>	0%	0%	20%	80%
<b>JMC</b>	0%	0%	10%	90%

Tabla 11. Relaciones profesionales de los creativos con sus colegas

Por otra parte, las mejores relaciones a nivel profesional se encontraron en Ars y JMC, con exactamente los mismos resultados. Seguidos por Leo Burnett, JWT y Lowe-Concept que coincidieron igualmente con los resultados.

### 8. Existe una buena comunicación entre los integrantes del departamento creativo

Agencia	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo
<b>Leo Burnett</b>	10%	0%	40%	50%
<b>Ars</b>	0%	10%	20%	70%
<b>JWT</b>	10%	0%	40%	50%
<b>Lowe-Concept</b>	0%	10%	40%	50%
<b>JMC</b>	0%	0%	10%	90%

Tabla 12. Comunicaciones entre los integrantes de los departamentos creativos

La muestra con opinión más favorable en este aspecto fue la de los integrantes del departamento creativo de JMC, seguido de Ars. En el resto de los departamentos creativos sólo la mitad se mostró “de acuerdo” en este aspecto.

**9. Las relaciones interpersonales que se desarrollan con mi equipo de trabajo, favorecen mi trabajo creativo**

Agencia	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo
<b>Leo Burnett</b>	0%	0%	40%	60%
<b>Ars</b>	0%	0%	40%	60%
<b>JWT</b>	0%	0%	40%	60%
<b>Lowe-Concept</b>	10%	20%	20%	50%
<b>JMC</b>	0%	0%	40%	60%

Tabla 13. Relaciones interpersonales favorables para el trabajo creativo

En torno a este punto, los tres primeros departamentos creativos de las agencias más premiadas en el ANDA 2006, además de JMC, fueron los que mostraron resultados más favorables en relación con la influencia de las relaciones interpersonales en su trabajo creativo. Sólo la mitad de la muestra en Lowe-Concept difirió por un punto de las otras agencias.

Es relevante destacar que al correlacionar las variables referidas a las relaciones interpersonales y su influencia en el trabajo de los creativos (Anexos K, L, M, N, O) se aprecia una estrecha relación entre ellas. Es evidente que las cinco agencias prácticamente coinciden en los resultados. Sin embargo, Lowe-Concept supera por una mínima diferencia a las otras agencias, hecho que la ubica en primer lugar en este aspecto, como se podrá observar en la tabla 14. A ésta le siguen Ars y JMC y de último JWT y Leo Burnett. Estos resultados invierten los obtenidos en el ranking de premiación de Anda 2006.



<b>Agencia</b>	<b><math>X^2 = \sum (fo-fe)^2 / fe</math></b>	<b>Correlación = <math>\sqrt{X^2 / X^2/n}</math></b>
Leo Burnett	40,400	0,8953
Ars	41,250	0,8971
JWT	40,455	0,8954
Lowe-Concept	44,528	0,9037
JMC	41,25	0,8971

Tabla 14. Correlación entre las relaciones interpersonales de los creativos y la ubicación de las agencias en el ranking de premiación

### 10. Me siento respetado por mis superiores

<b>Agencia</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ligeramente en desacuerdo</b>	<b>Ligeramente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>
<b>Leo Burnett</b>	10%	0%	40%	50%
<b>Ars</b>	0%	0%	20%	80%
<b>JWT</b>	0%	0%	10%	90%
<b>Lowe-Concept</b>	0%	30%	10%	60%
<b>JMC</b>	0%	0%	30%	70%

Tabla 15. Creativos respetados por sus superiores

Según la muestra encuestada, JWT es donde se encontró el mayor número de creativos que se sienten respetados por sus superiores, seguidos estos por Ars y JMC. Donde se encontró una cifra poco significativa fue en Leo Burnett y Lowe-Concept.

**11. Existe un espacio físico dentro de la agencia donde pueda despejar mi mente, para luego continuar trabajando**

Agencia	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo
<b>Leo Burnett</b>	20%	20%	30%	30%
<b>Ars</b>	40%	10%	20%	30%
<b>JWT</b>	40%	10%	30%	20%
<b>Lowe-Concept</b>	40%	20%	10%	30%
<b>JMC</b>	40%	50%	10%	0%

Tabla 16. Existencia de espacios dentro de la agencia para despejar la mente

**¿Cuál?**

Agencia	Foro	No contesto
<b>Leo Burnett</b>	60%	40%

Agencia	Sala de PlayStation	Escaleras	Sala de Yoga	Jardín	Cafetín	No contesto
<b>Ars</b>	40%	10%	10%	10%	10%	20%

Agencia	Sofá	Biblioteca	Mesa de Pool	No contesto
<b>JWT</b>	20%	10%	10%	60%

Agencia	Pensatorio	Sala	No contesto
<b>Lowe-Concept</b>	60%	20%	20%

Agencia	Sala Pequeña	No contesto
<b>JMC</b>	10%	90%

Tabla 17. Lugares dentro de las agencias para despejar la mente

A pesar que algunas agencias cuentan con este tipo de espacio, no se observó una tendencia marcada hacia una en especial, sin embargo fue en Leo Burnett, ARS y Lowe-Concept donde un mayor porcentaje de personas identificó el lugar aquí descrito. En JWT, apenas dos personas lo nombraron y JMC, por su parte no cuenta con este tipo de lugar, aunque uno de los miembros de la muestra nombró la “sala pequeña”.

## 12. Existen incentivos dentro de la agencia que benefician mi desempeño creativo

Agencia	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo
<b>Leo Burnett</b>	20%	0%	50%	30%
<b>Ars</b>	20%	0%	60%	20%
<b>JWT</b>	0%	40%	40%	20%
<b>Lowe-Concept</b>	30%	40%	10%	20%
<b>JMC</b>	0%	50%	20%	30%

Tabla 18. Influencia de Incentivos en desempeño creativo

Con respecto a la existencia de incentivos que beneficiaran su desempeño creativo (Anexos K, L, M, N, O) la tendencia general del grupo encuestado estuvo “ligeramente de acuerdo”, destacándose Leo Burnett, Ars y JWT con los porcentajes más altos en las columnas de “de acuerdo” y “ligeramente de acuerdo”. En JMC y Lowe-Concept reconocen su existencia pero con un porcentaje muy bajo.

Entre los incentivos más identificados estuvieron: los reconocimientos (premiaciones internas, mails de felicitación), viajes y otros, que aunque no eran incentivos como tal, fueron identificados dentro de esta clasificación. Un porcentaje de la muestra, a pesar de sentir que existían incentivos dentro de la agencia que beneficiaban su trabajo, no lograron identificar ninguno, por lo que no contestó.

### ¿Cuáles?

Agencia	Reconocimiento	Viajes	Otros	No contesto
<b>Leo Burnett</b>	60%	20%	0%	20%
<b>Ars</b>	15%	39%	8%	38%
<b>JWT</b>	67%	0%	8%	25%
<b>Lowe-Concept</b>	50%	0%	17%	33%
<b>JMC</b>	56%	0%	11%	33%

Tabla 19. Incentivos mencionados por los creativos.

En las agencias Leo Burnett, JWT, Lowe-Concept y JMC, el incentivo más mencionado fue “el reconocimiento”. Por su parte, los creativos de ARS identificaron con mayor frecuencia “los viajes”.

### 13. Si existen. ¿Te gustan?

Agencia	Si	No	No contesto
<b>Leo Burnett</b>	70%	20%	10%
<b>Ars</b>	80%	0%	20%
<b>JWT</b>	80%	0%	20%
<b>Lowe-Concept</b>	50%	0%	50%
<b>JMC</b>	60%	10%	30%

Tabla 20. Satisfacción con los incentivos

En ARS y JWT se observó que estos incentivos poseen mayor aceptación, seguido de Leo Burnett, con una significativa aceptación. Los creativos del departamento de JMC mostraron igualmente beneplácito por los incentivos, pero en menor medida que los anteriores. En Lowe-Concept, la mitad de la muestra se abstuvo de contestar, y el resto aceptó que les gustaban.

### 14. Existen incentivos económicos que otorga la agencia que me estimulan a mejorar cada día más

Agencia	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo
<b>Leo Burnett</b>	60%	10%	30%	0%
<b>Ars</b>	20%	20%	30%	30%
<b>JWT</b>	60%	10%	30%	0%
<b>Lowe-Concept</b>	70%	20%	10%	0%
<b>JMC</b>	40%	30%	20%	10%

Tabla 21. Incentivos económicos para mejorar cada día más

Los resultados arrojados colocaron al departamento creativo de ARS como el que posee una opinión más favorable sobre el asunto de los incentivos económicos en la agencia. Con una opinión contraria se encontraron los creativos de Lowe-Concept, Leo Burnett y JMC, indicando en ese mismo orden altos porcentajes de desacuerdo.

### 15. Los incentivos económicos favorecen mi desempeño creativo

Agencia	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo
<b>Leo Burnett</b>	20%	30%	30%	20%
<b>Ars</b>	10%	40%	50%	0%
<b>JWT</b>	40%	20%	30%	10%
<b>Lowe-Concept</b>	10%	10%	40%	40%
<b>JMC</b>	30%	0%	30%	40%

Tabla 22. Influencia de incentivos económicos en el desempeño creativo

En ninguno de los departamentos encuestados se encontró una mayoría que estuviera en “desacuerdo” o “de acuerdo” con la influencia de los incentivos económicos. Sin embargo, fue en Ars donde la mitad de la muestra dijo estar “ligeramente de acuerdo” con el planteamiento. Por otra parte, en JWT, fue donde se encontró el mayor número de personas que estuvieron “en desacuerdo” con que los incentivos económicos favorecieran su desempeño creativo.

Por otra, parte al calcular la correlación entre las variables involucradas con las prácticas de incentivo (incentivos económicos y no económicos), (Anexos K, L, M, N, O) se encontró que la relación más fuerte entre los mismos se halló en el departamento creativo de Ars, seguidos de Leo Burnett y JWT. Lowe-Concept y JMC tuvieron los valores más bajos dentro del grupo, quedando en cuarto y quinto lugar respectivamente.

Agencia	$X^2 = \sum (fo-fe)^2 / fe$	Correlación = $\sqrt{X^2 / X^2/n}$
Leo Burnett	11,850	0,74
Ars	13,212	0,75
JWT	9,905	0,71
Lowe-Concept	9,433	0,70
JMC	9,171	0,69

Tabla 23. Correlación entre los incentivos y la posición de la agencia en el ranking de

### 16. Siento que la agencia me incentiva a obtener premios ANDA

Agencia	Sí	No
<b>Leo Burnett</b>	80%	20%
<b>Ars</b>	90%	10%
<b>JWT</b>	90%	10%
<b>Lowe-Concept</b>	40%	60%
<b>JMC</b>	50%	50%

Tabla 24. Agencias que incentivan a obtener premios ANDA

Partiendo de los resultados, las agencias que más incentivaron a sus empleados a obtener premios ANDA fueron ARS y JWT, seguidas de Leo Burnett, JMC y por último Lowe-Concept.

### 17. Dentro de mi portafolio tengo piezas nominadas al ANDA

Agencia	Sí	No
<b>Leo Burnett</b>	80%	20%
<b>Ars</b>	60%	40%
<b>JWT</b>	60%	40%
<b>Lowe-Concept</b>	20%	80%
<b>JMC</b>	50%	50%

Tabla 25. Creativos con piezas nominadas al ANDA

El mayor número de personas con piezas nominadas al ANDA, se encontró en Leo Burnett, seguido de Ars y JWT que coinciden con la cantidad de creativos que cumplen con este requisito. Le sigue, JMC y por último Lowe-Concept con apenas 20% de los individuos.

### 18. Dentro de mi portafolio tengo piezas ganadoras de ANDA

Agencia	Sí	No
<b>Leo Burnett</b>	70%	30%
<b>Ars</b>	60%	40%
<b>JWT</b>	60%	40%
<b>Lowe-Concept</b>	20%	80%
<b>JMC</b>	0%	100%

Tabla 26. Creativos con piezas ganadoras de ANDA

Los creativos de Leo Burnett son quienes más premios ANDA han obtenido, seguido ARS y JTW. Dentro del departamento creativo de Lowe-Concept, sólo 20% tenía en su portafolio piezas ganadoras de ANDA, mientras que dentro de la muestra de JMC no había ninguna.

### 19. En los últimos tres años he recibido premios ANDA

Agencia	Ninguno	Oro	Plata	Bronce	Oro y plata	Plata y Bronce	Oro y bronce	Oro, plata y bronce
<b>Leo Burnett</b>	40%	30%	20%	0%	0%	0%	0%	10%
<b>Ars</b>	40%	0%	0%	10%	10%	10%	0%	30%
<b>JWT</b>	60%	10%	10%	0%	0%	10%	0%	10%
<b>Lowe-Concept</b>	80%	0%	10%	0%	0%	10%	0%	0%
<b>JMC</b>	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabla 27. Creativos con premios ANDA en los últimos tres años

Los creativos más galardonados en las tres categorías de los premios ANDA (oro, plata y bronce), se encontraron en ARS publicidad. Los ganadores de sólo oro, estuvieron en su mayoría en Leo Burnett, así como los que sólo habían ganado plata. Por su parte, los que más habían ganado bronce se hallaron en Ars.

## 20. En los últimos tres años he recibido algún otro premio

Agencia	Si	No
<b>Leo Burnett</b>	40%	60%
<b>Ars</b>	50%	50%
<b>JWT</b>	40%	60%
<b>Lowe-Concept</b>	10%	90%
<b>JMC</b>	10%	90%

Tabla 28. Creativos ganadores de otros premios

La mayoría de ganadores de otros premios distintos a los ANDA, se encontraron en ARS, Leo Burnett y JWT. Por otro lado, Lowe-Concept y JMC fueron los departamentos que menos premios habían ganado.

A continuación puede observarse el porcentaje de premios, distintos al ANDA, obtenidos por los creativos de las diferentes agencias de publicidad encuestadas:

Agencia	Ojo de Iberoamerica	Premio de El Nacional	Festival del Caribe	No contesto
<b>Leo Burnett</b>	50%	25%	25%	0%
<b>Ars</b>	25%	25%	50%	0%
<b>JWT</b>	25%	25%	0%	50%
<b>Lowe-Concept</b>	0%	0%	100%	0%
<b>JMC</b>	0%	100%	0%	0%

Tabla 29. Premios ganados por los creativos



## 21. Mis logros son recompensados por parte de la agencia

Agencia	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo
<b>Leo Burnett</b>	10%	10%	30%	50%
<b>Ars</b>	20%	0%	50%	30%
<b>JWT</b>	10%	10%	30%	50%
<b>Lowe-Concept</b>	20%	10%	40%	30%
<b>JMC</b>	10%	10%	70%	10%

Tabla 30. Logros recompensados por la agencia

Los creativos de Leo Burnett y JWT son lo que más se sintieron recompensados por parte de su agencia, le siguen los pertenecientes a los departamentos de Ars, Lowe-Concept y JMC, según muestran los resultados.

## 22. Si la agencia fuera una persona, y pudieras describirla en una sola palabra, ¿qué dirías?

Los creativos de las respectivas agencias describieron su lugar de trabajo como:

**Leo Burnett:** “Verde sangre”, “el brillo del oro no es suficiente”, “sincera”, “selectiva”, “exigente”, “diferente”, “pana”, “alcanza las estrellas”, “creativa”, “impredecible”.

**Ars:** “Gente”, “líder”, “egoísta”, “es aquella persona que ha cambiado mucho y queremos que sea como antes”, “equipo”, “azul”, “sólida”, “humana”, “creativa”, “chévere”.

**JWT:** “Veterana”, “creativa”, “muy simpática”, “relajada (en el buen sentido) pero descuidada en algunos aspectos”, “pana”, “exitosa”, “hippie”, “er conde del guacharo”, “imponente”.

**Lowe-Concept:** “El correccaminos, con cerebro de científico y manos de Miguel Ángel”, “niño”, “adolescente”, “unida”, “impredecible”, “política”, “no se parece a nadie es ‘unique’”

**JMC:** “Constante”, “persistente”, “comerciante”, “muy humana y confortante”, “amigable”, “humana”, “evolución/transformación”, “buen sitio de trabajo”.

### 23. Nivel de estudio

Agencia	Técnico Superior	Universitario	Postgrado
<b>Leo Burnett</b>	80%	20%	0%
<b>Ars</b>	50%	50%	0%
<b>JWT</b>	40%	50%	10%
<b>Lowe-Concept</b>	60%	40%	0%
<b>JMC</b>	50%	40%	10%

Tabla 31. Nivel de estudio de los creativos

Según los resultados, la muestra de JWT tuvo un balance en el nivel académico de sus creativos, dado que 40% de la muestra estuvo compuesta por técnicos superiores, 50% universitarios y 10% con postgrado. Le siguió, JMC, luego Ars, Lowe-Concept y Leo Burnett, en ese orden en específico.

### 24. Profesión

Agencia	Publicista	Diseñador Gráfico	Comunicador Social
<b>Leo Burnett</b>	50%	40%	10%
<b>Ars</b>	50%	10%	40%
<b>JWT</b>	30%	50%	20%
<b>Lowe-Concept</b>	30%	60%	10%
<b>JMC</b>	20%	60%	20%

Tabla 32. Profesión de los creativos

De los resultados obtenidos se pudo evidenciar que la muestra de Leo Burnett estuvo conformada en su mayoría por personas de profesión publicistas y diseñadores gráficos. Ars, por su parte, tuvo mayor cantidad de publicistas y comunicadores sociales. Los creativos encuestados en JWT, eran en su mayoría publicistas y diseñadores gráficos. Por otro lado, en Lowe-Concept, eran diseñadores gráficos y publicistas en su mayoría, y en JMC se encontraron más diseñadores gráficos que publicistas o comunicadores sociales.

Al realizar la correlación entre la formación académica de los creativos y su experiencia laboral (Anexo K, L, M, N, O) se encuentra que los resultados no son estadísticamente significativos, de hecho donde se observó un valor más alto fue en Lowe-Concept, seguido por Leo Burnett y JMC los cuales coinciden en los resultados.

<b>Agencia</b>	<b><math>X^2 = \sum (fo-fe)^2 / fe</math></b>	<b>Correlación = <math>\sqrt{X^2 / X^2/n}</math></b>
Leo Burnett	3,75	0,52
Ars	1,2	0,33
JWT	1,11	0,32
Lowe-Concept	4,10	0,54
JMC	3,75	0,52

Tabla 33. Correlación entre formación académica y experiencia laboral

## 25. Cargo desempeñado en el Departamento Creativo

<b>Agencia</b>	<b>Director Creativo</b>	<b>Redactor Junior</b>	<b>Redactor Senior</b>	<b>Director de Arte</b>	<b>Otro</b>
<b>Leo Burnett</b>	40%	20%	20%	20%	0%
<b>Ars</b>	50%	10%	10%	10%	20%
<b>JWT</b>	10%	20%	20%	50%	0%
<b>Lowe-Concept</b>	30%	0%	0%	40%	30%
<b>JMC</b>	10%	10%	0%	60%	20%

Tabla 34. Cargos desempeñados por los creativos

En la agencia Leo Burnett, la muestra que llenó la encuesta se distribuyó en redactores junior y seniors, así como directores de arte, sin embargo hubo un número mayor de directores creativos. En Ars la mitad de la muestra igualmente se desempeñaba como director creativo. Dentro de JWT la mitad de la muestra eran directores de arte. Por su parte, el grupo encuestado de Lowe-Concept, se dividió entre directores de arte y otros cargos no especificados. En JMC, los creativos tomados para la muestra eran en su mayoría directores de arte.

## 26. Años de experiencia en el área creativa

Agencia	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25
<b>Leo Burnett</b>	4	2	4		
<b>Ars</b>	5	4			1
<b>JWT</b>	9	1			
Agencia	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25
<b>Lowe-Concept</b>	5	2	1	2	
<b>JMC</b>	4	2	3	1	

Tabla 35. Años de experiencia en el área creativa

Agencia	Media	Mediana
<b>Leo Burnett</b>	7,9	8,0
<b>Ars</b>	7,9	6,0
<b>JWT</b>	7,9	8,0
<b>Lowe-Concept</b>	7,9	7,0
<b>JMC</b>	8,0	8,5

Tabla 36. Media y mediana de los años de experiencia

Las agencias con creativos de mayor experiencia fueron JMC (con una media y una mediana ligeramente mayor al resto de las agencias), Leo Burnett, y Lowe-

Concept, en primer, segundo y tercer lugar respectivamente, siguiéndole luego ARS y JWT.

### 27. Desde cuándo trabajas en la agencia

Agencia	Meses	1 año	2 año	3 año	4 año	5 años o más
<b>Leo Burnett</b>	20%	50%	0%	10%	0%	20%
<b>Ars</b>	0%	50%	20%	10%	0%	20%
<b>JWT</b>	10%	40%	40%	10%	0%	0%
<b>Lowe- Concept</b>	20%	20%	20%	30%	0%	10%
<b>JMC</b>	10%	50%	0%	10%	0%	30%

Tabla 37: Antigüedad de los creativos en la agencia

La muestra de JMC tuvo la mayor cantidad de personas con más de tres años en la agencia, después, le sigue Lowe-Concept. Leo Burnett, Ars y JWT coincidieron en el tercer puesto.

## 2. Resultados de entrevistas

- **Entrevista a los directores creativos**

1. ¿De qué manera recompensa el departamento el éxito creativo de sus empleados?	
<p><b>Leo Burnett</b> <b>Virgilio Flores</b></p>	<p><b>Viajes:</b> al final de año se sacan todos los logros obtenidos, en cuanto a premios y la dupla con mejores resultados es enviada al año siguiente a festivales de publicidad fuera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambios de conocimiento, donde los creativos viajan fuera del país a otras agencias de la red Leo Burnett, a conferencias o cursos, para que vean qué se está haciendo afuera en materia de publicidad</li> </ul> <p><b>Reconocimientos</b> verbales o escritos</p>
<p><b>ARS</b> <b>Juan</b> <b>Csernath</b></p>	<p><b>Viajes:</b> dos veces al año, envían a un grupo de creativos a festivales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen prioridad los directores creativos y los redactores, dependiendo de su antigüedad en la agencia y su desempeño.</li> <li>- Para este año se comenzó a implementar una nueva actividad que trata de un solo viaje, con un grupo grande de la agencia, pero no a festivales, sino a las grandes ciudades a nivel mundial. Para que los creativos vean lo que sucede en la calle, con el fin de que enriquezca su trabajo. La visita debe coincidir con festivales de teatro, musicales y con toda aquello que se relacione con la cultura del país que visita.</li> </ul>
<p><b>JWT</b> <b>Horacio</b> <b>Maggi</b></p>	<p><b>Viajes:</b> existen casos, como las personas que ganan premios o sus piezas son finalistas en algún festival, donde la agencia le paga el viaje para que vaya al lugar donde se realiza el evento.</p> <p><b>Reconocimiento:</b> siempre se premia a la persona que más ‘garra’ le puso, aunque su trabajo no haya sido el más destacado. Se premia el compromiso con su trabajo.</p>
<p><b>CONCEPT</b> <b>Ivo de Biaggi</b></p>	<p><b>Con viajes a otras agencia de la red Lowe, cursos,</b> pero no es algo que se haga con un procedimiento. Siempre se busca premiar el trabajo de los creativos más destacados.</p> <p>También están los bonos, que los utilizamos cuando tenemos una cantidad de trabajo enorme y hay voluntarios que se ofrecen a hacerlo”.</p>

<b>JMC Manuel López</b>	<p>No existen planes para recompensar el éxito de sus creativos.</p>
---------------------------------	--

<b>2. ¿Son los creativos incentivados dentro del departamento?</b>	
<b>Leo Burnett Virgilio Flores</b>	<p>Existen dos tipos:</p> <p><b>Los emocionales o de crecimiento:</b> Donde se incluyen los reconocimientos verbales por su buena labor, así como los viajes por objetivos logrados, foros, etc., todo aquello que ayude al crecimiento profesional y personal. Siempre decimos a nuestros creativos que piensen que su labor ese día es merecedora de un premio.”</p> <p><b>Los económicos:</b> que son los aumentos y buenos salarios para los creativos.</p>
<b>ARS Juan Csernath</b>	<p><b>No hay un incentivo en específico</b>, pero los creativos que participan en licitaciones, les otorgan un día libre al finalizar el trabajo.</p>
<b>JWT Horacio Maggi</b>	<p><b>No.</b> Debe ser un proceso propio del creativo. El creativo se tiene que incentivar solo. “El trabajo del creativo involucra mucha pasión y la pasión no sé si se motiva, ni se incentiva, yo puedo motivar a alguien que haya perdido la pasión, pero no a alguien que nunca la tuvo”</p> <p>23. Los premios son un incentivo.</p>
<b>CONCEPT Ivo de Biaggi</b>	<p><b>Sí.</b> “tratamos de enviarlos a cuanto curso o seminario interesante haya por ahí.”</p>
<b>JMC Manuel López</b>	<p><b>No.</b></p>

<b>3. ¿El departamento creativo incentiva a sus empleados a mejorar cada día más?</b>	
<b>Leo Burnett Virgilio Flores</b>	<p><b>Sí</b>, a través de la <b>tabla ‘Seven Plus’ (7+)</b>, por medio de la cual se evalúa toda la publicidad que se produce: con una calificación por encima de siete puntos, se obtiene la clasificación de 7+. Cada agencia de la red en el mundo tiene un promedio de piezas con este criterio, lo que se busca es aumentar cada vez más el número de piezas por encima de siete.</p>

<b>ARS</b> <b>Juan Csernath</b>	Sí, exigiendo lo mejor cada día, para conseguir los objetivos que se plantean.
<b>JWT</b> <b>Horacio Maggi</b>	<b>Sí, con concursos internos</b> , donde el <i>brief</i> es cambiado constantemente. Además, dentro del credo y objetivos de la empresa, está que la agencia tiene la responsabilidad de ser más creativa y todo el mundo es responsable de que la agencia así lo sea. Hay un <b>contrato</b> que deben firmar todos los empleados de JWT a nivel mundial, desde el presidente hasta el encargado del mantenimiento o motorizado, en donde se resume que todo el mundo es responsable de la creatividad de la agencia. Todo el mundo tiene que aportar algo tangible, sobre la mesa, que beneficie a todos los que aquí trabajamos.
<b>CONCEPT</b> <b>Ivo de Biaggi</b>	<b>No existen prácticas para esto.</b>
<b>JMC</b> <b>Manuel López</b>	<b>Actualmente no</b> , “pero pienso que lo más importante es que el creativo le guste lo que esté haciendo, sin necesidad de incentivo” Para el futuro se tiene pensado crear un concurso mensual por piezas, que busca premiar el trabajo hecho por los creativos.

<b>4. ¿El departamento creativo se coloca dentro de sus objetivos la obtención de premios ANDA o cualquier otro premio?</b>	
<b>Leo Burnett</b> <b>Virgilio Flores</b>	<b>No la obtención de premios, pero sí ser la agencia más creativa</b> de Venezuela. El objetivo principal es tener una buena campaña que sea merecedora de premios. La agencia nos coloca como objetivo superar el número de 7+ ganados al año.
<b>ARS</b> <b>Juan Csernath</b>	<b>Sí</b> , y la agencia lo exige, por exigencias de la red a la que Ars está asociada internacionalmente: DDB. La misma te pide estar entre los tres primeros puestos del ranking a nivel creativo del país donde se encuentre la agencia.
<b>JWT</b> <b>Horacio Maggi</b>	“ <b>No nos enfocamos en premios</b> ”, Sin embargo, sí se trata de mejorar los records de premios de años anteriores, “pero no es un objetivo que lo decimos todos los días.”
<b>CONCEPT</b> <b>Ivo de Biaggi</b>	<b>No</b> , pero se intenta siempre tener un mayor número de nominaciones a premios. Si decrece el número de premios o nominaciones en el año, nos esforzarnos más en el año siguiente para recuperarnos.



<b>JMC</b> <b>Manuel López</b>	Ahora sí. Se quiere llegar al sitio de antes.
-----------------------------------	---

<b>5. ¿A qué cree que se debe el éxito creativo de la agencia?</b>	
<b>Leo Burnett</b> <b>Virgilio Flores</b>	“A <b>su gente</b> , que cree en sus ideas y cree que puede. Le gusta lo que hace y disfruta haciéndolo, por eso siempre busca presentar lo mejor.”
<b>ARS</b> <b>Juan Csernath</b>	“A <b>su cultura</b> y a su manera de trabajar y su insistencia de sacar lo mejor cada día.”
<b>JWT</b> <b>Horacio Maggi</b>	“Al <b>esfuerzo permanente</b> por conseguir excelencia creativa. Es un esfuerzo de toda la agencia, que también te da muchas herramientas, libertad y mucha confianza. Hemos convencido a nuestros clientes que la buena publicidad vende.”
<b>CONCEPT</b> <b>Ivo de Biaggi</b>	“A que <b>es una de las más conocidas</b> , de las mejores ranqueadas, al contratar un creativo se trata de seleccionar personas con ideas nuevas, con ganas de trabajar. Se busca la conformidad del clientes antes que los premios de la agencia.”
<b>JMC</b> <b>Manuel López</b>	A las <b>ganas de hacerlo</b> .

<b>6. ¿Existen actividades dentro del Departamento que procure la interacción de sus empleados fuera de la agencia?</b>	
<b>ARS</b> <b>Juan Csernath</b>	<p>“Sí, pero es espontáneo, no está planificado”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuera de la agencia: juegos de fútbol o futbolito o paseos a la playa.</li> <li>• Dentro de la agencia existen reuniones frecuentes: “compramos pizza, cervezas, hay clases de yoga y ahora se desea comprar una mesa de pin pon.”</li> </ul>
<b>JWT</b> <b>Horacio Maggi</b>	No, puede ser que los cumpleaños o reuniones informales fuera de la agencia.
<b>JMC</b> <b>Manuel López</b>	Siempre, pero no es algo planificado. Es una decisión del momento. Podemos irnos a la playa, a Galipán, a casa de alguien a una parrilla, a una comida, casi siempre almorzamos juntos.

7. ¿Cómo es la relación de los creativos dentro del departamento?	
<b>JWT</b> <b>Horacio Maggi</b>	Peleamos mucho por nuestra ideas, las debatimos, las defendemos, pero yo creo que eso es bueno.

- **Entrevista a los directores creativos**

1. ¿Existen incentivos dentro de la agencia?	
<b>Leo Burnett</b> <b>Julio Grande</b>	<p>Sí. Aniversarios de la agencia: <b>“Concurso Hombre y Mujer Burnett”</b>, con estos premios se evalúa y se premia el nivel de compromiso con la agencia, el trabajo que realiza y las relaciones que lleva con sus compañeros, quienes son los que postulan y seleccionan a sus favoritos.</p> <p><b>Reconocimiento por antigüedad.</b></p> <p><b>Incentivos económicos.</b></p>
<b>ARS</b> <b>María Antonia</b> <b>Frías</b>	<p>Sí existen. Lo primero para incentivar a los empleados es cuidar y <b>tener un agradable ambiente de trabajo.</b></p> <p><b>Planes para el desarrollo profesional de los empleados.</b></p> <p><b>Ayudas económicas para útiles escolares.</b></p> <p><b>Fiestas infantiles</b>, con los hijos de nuestros empleados. En vacaciones: <b>campamentos para los niños.</b> E informalmente, en el día a día, surgen <b>reuniones para celebrar</b> acontecimientos o fechas importantes para la agencia, o simplemente para compartir."</p>
<b>JWT</b> <b>Vicente</b> <b>Irazabal</b>	<p>El <b>ambiente de la agencia</b>, su espacio sin paredes, sin delimitaciones.</p> <p>No existen actividades o premios por la labor desempeñada, más allá de los <b>reconocimientos verbales</b> a nuestros empleados, por el producto elaborado.</p> <p>Incentivos económicos al final del año.</p>
<b>Concept</b> <b>Gerardo</b> <b>Acevedo</b>	<p>Sí, <b>viajes a festivales y premios internos de creatividad.</b></p> <p>Bonos por logros.”</p>
<b>JMC</b> <b>Marla Gómez</b>	<p>"Por ahora no tenemos, pero en junio daremos inicio a un plan que tiene como objetivo incentivar el trabajo de los creativos.</p>

2. ¿De qué tipo?	
<b>Leo Burnett Julio Grande</b>	No económicos: <b>reconocimientos, premiaciones internas, viajes.</b> Económicos: <b>bonos por desempeño</b> a final de año.
<b>ARS María Antonia Frías</b>	No económicos: <b>reconocimientos</b> públicos en las celebraciones o reuniones. Económicos: <b>beneficios, bonificaciones pequeñas</b> al ganar una licitación.
<b>JWT Vicente Irazabal</b>	No económicos: <b>reconocimientos.</b> Económicos: <b>bonos a final de año.</b>
<b>Concept Gerardo Acevedo</b>	No económicos: <b>reconocimientos, premios internos, viajes.</b> Económico: <b>bonos por logros.</b>
<b>JMC Marla Gómez</b>	<b>No tiene.</b>

3. ¿Cómo la agencia motiva a sus empleados	
<b>Leo Burnett Julio Grande</b>	Cuando la agencia gana premios o es reconocida en otras áreas por su labor, se invita a todo el personal a una pequeña celebración, para dar a conocer la noticia. Aquí la gerencia felicita al personal por los logros. Al final del año, el supervisor directo se reúne con sus empleados y les da un feed back de lo que ha sido su labor en los doce meses.
<b>ARS María Antonia Frías</b>	“Partimos de la filosofía arsiana: somos familia más que compañeros de trabajo” Siempre se busca la interacción con los empleados, para hacerlos sentir como parte de la familia. “Nos damos ‘espaldarazos todo el tiempo’, porque también es una manera de mantener la moral y dar a conocer qué estás haciendo tú bien que otro grupo puede imitar.”
<b>JWT Vicente Irazabal</b>	"Nos motivamos todos, no hay una persona en específico que tenga esa labor"
<b>Concept Gerardo Acevedo</b>	“Internamente tenemos un premio que se llama ‘30 días’, el cual consiste en nominar los trabajos de los creativos cada 30 días y por

	<p>medio de una votación interna, la empresa da un reconocimiento al creativo. Luego, cada ganador participa por un premio mayor, realizado anualmente, que se llama ‘360 días’.</p>
<p><b>JMC</b> <b>Marla Gómez</b></p>	<p>Con un programa <i>umbrella</i> llamado ‘Mente positiva’, el cual es la filosofía interna de comunicación, que trata de ver siempre el lado bueno de todo.</p> <p>Además se aprovechan todas las fechas importantes de calendario para comunicar ideas: navidad, día de la madre, padre, día del publicista. “Las buenas noticias: tratamos de transmitir las de manera distinta y originales.”</p>

4. ¿Cómo es recompensado el desempeño creativo?	
<p><b>Leo Burnett</b> <b>Julio Grande</b></p>	<p>A través de <b>reconocimientos verbales</b>, la mayoría de las veces. <b>Viajes.</b></p>
<p><b>ARS</b> <b>María Antonia</b> <b>Frías</b></p>	<p>“<b>Pequeñas celebraciones</b>, una pequeña reunión. Toda la agencia. Y muestran a todos el producto ganador. También con viajes y las otras actividades.”</p>
<p><b>JWT</b> <b>Vicente</b> <b>Irazabal</b></p>	<p><b>Mail de felicitación</b> de presidencia.</p>
<p><b>Concept</b> <b>Gerardo</b> <b>Acevedo</b></p>	<p>El ganador de ‘360 días’ recibe un incentivo en un <b>viaje</b> con los gastos pagos.</p>
<p><b>JMC</b> <b>Marla Gómez</b></p>	<p>Actualmente de ninguna manera en específico. Se está levantando un programa, que se aplicará a partir de junio, llamado: ‘El Destapador’, un concurso para los creativos, con el objetivo de buscar y premiar la excelencia a nivel creativo. La idea es que todos los meses se premien piezas y el ganador del mes reciba obsequios como, invitaciones spas, cenas, entradas a conciertos, etc. El premio final, que será al año, será ir a algún concurso internacional.</p>

5. ¿La agencia busca la unión del equipo a través de actividades tanto dentro como fuera de la agencia?	
<b>Leo Burnett Julio Grande</b>	Sí, a través de las premiaciones en los aniversarios de la agencia.
<b>ARS María Antonia Frías</b>	Sí, cuando hay reuniones familiares, torneos de bowling, de dominó, fiestas infantiles, de navidad, etc.
<b>JWT Vicente Irazabal</b>	Sí. Una vez cada mes o cada dos meses, se reúnen en la sala de conferencias y muestran el material creado en el mes, desde la directiva de los distintos departamentos hasta el motorizado; de manera que sepan lo que se genera en el lugar donde trabajan. Además de esto, la agencia tiene contratadas 2 horas en las canchas de futbolito de Las Mercedes. En lugar de fiesta de fin de año, tienen viaje de fin de año.
<b>Concept Gerardo Acevedo</b>	Lo fines de semana, espontáneamente los miembros de la agencia se reúnen a jugar fútbol.
<b>JMC Marla Gómez</b>	Se busca que todas las actividades busquen la integración del equipo, pero de una manera original.

6. ¿A qué cree que se debe el éxito de la empresa?	
<b>Leo Burnett Julio Grande</b>	A <b>su gente</b> . La gente que aquí trabaja le gusta lo que hace. Estamos <b>al día con lo que sucede creativamente</b> tanto dentro como fuera del país. A su <b>filosofía de trabajo</b> : “Creencias que inspiren convicciones duraderas.” También está el ‘ <b>Comité de revisión creativa</b> ’ que evalúa todo aquello que va a salir de la agencia. Es un filtro interno. Es aquí cuando se habla del 7+. Esto contribuye al éxito creativo de la agencia.
<b>ARS María Antonia Frías</b>	“ <b>Al mejor personal del mundo</b> y que somos capaces de ponernos de acuerdo y trabajar en grupo, trabajar como familia.”
<b>JWT Vicente Irazabal</b>	<b>Al compromiso de todos</b> para hacer las cosas lo mejor posible y hacerle las cosas más fáciles al compañero que tienen al lado.

<b>Concept Gerardo Acevedo</b>	<b>A su equipo de trabajo, a su gente. Y “l producto de la unión estratégica de este departamento con creación y cuentas”</b>
<b>JMC Marla Gómez</b>	<b>A su gente. Un equipo muy integrado y profesional. “Y que los creativos están comenzando a entender la parte estratégica: que no es sólo ‘volarse los tapones’ sino también, tiene que haber un argumento sólido que respalde la idea.”</b>

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Posterior a la observación de los resultados arrojados por las encuestas y las entrevistas, resulta ahora necesaria su discusión y contraste con las distintas teorías y definiciones que soportan el marco teórico de esta investigación.

Este trabajo investigativo además de medir la influencia de las prácticas de incentivo en los departamentos creativos ganadores de premios ANDA (2003-2006), también engloba una serie de temas que igualmente podrían favorecer al éxito de estas agencias, como la motivación, las relaciones interpersonales, la formación académica y la experiencia laboral, puntos abordados en los objetivos específicos de esta investigación.

Cada departamento, a partir de la muestra encuestada y entrevistada, presenta una serie de posiciones y opiniones con relación a la influencia de las prácticas de incentivo y los otros temas antes mencionados, lo que se pretende es discutir esos resultados tomando en cuenta lo investigado y presentado por otros autores, con el objetivo de medir: la motivación, los incentivos (no económicos y económicos), las relaciones interpersonales y la formación académica versus experiencia laboral en cada una de las agencias, para luego observar la relación de estos factores con respecto a la posición ocupada por las agencias en el ranking de premiación de los ANDA 2006.

#### **1. MOTIVACIÓN**

Los incentivos que pueda tener el empleado dentro del lugar de trabajo están relacionados con la motivación que él o ella sienta para realizar sus actividades cotidianas.

Para Gibson, (1994) la motivación está conformada por todas aquellas fuerzas que actúan sobre o dentro del individuo, las cuales son capaces de iniciar o dirigir su comportamiento.

La motivación puede venir de agentes externos a la persona, como el ambiente, un lugar, la familia, los amigos, etc., sin embargo sea cual fuere, es una fuerza interna que impulsa a las personas a comprometerse con cierta acción.

Según la teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland (1917; cp. Robbins 1996), en el comportamiento humano existen tres motivos o necesidades básicas: de realización, de afiliación y de poder. La primera de éstas busca el triunfo dentro de las competencias, igualmente busca la excelencia y la realización de acuerdo a determinadas normas, así como la lucha por el éxito.

Dicha teoría se ajusta a los resultados obtenidos en líneas generales en las muestras obtenidas en los departamentos creativos consultados, donde los creativos de las agencias aseguran que buscan siempre innovar y hacer las cosas lo mejor posible, resaltando entre los cinco el de Lowe-Concept, donde todos aseguran trabajar de esta manera. Partiendo de los resultados obtenidos, este es el orden como quedaron las agencias:

### **Siempre busca innovar y hacer las cosas lo mejor posible**

1. Lowe-Concept
2. Leo Burnett, Ars y JWT
3. JMC

Sin embargo, al hacer la pregunta si ellos sentían que sus compañeros estaban igual de motivados los resultados fueron distintos, sobre todo en las agencias Ars, Lowe-Concept y JMC, donde sienten que esto no es así en su totalidad, observando ahora un orden distinto a la pregunta anterior:



**Compañeros motivados en su trabajo, por eso buscan innovar y hacer las cosas lo mejor posible**

1. Leo Burnett, JWT
2. Lowe-Concept
3. Ars
4. JMC

Para este estudio se plantearon seis posibles temas que pudieran motivar a los creativos: el dinero, el prestigio, los premios, el ambiente de trabajo, equipo creativo, hacer lo que le gusta u otra opción que consideraran fuese una fuerte motivación para trabajar en esa agencia en particular.

Para los creativos de la agencia Leo Burnett su mayor motivación resulta trabajar en lo que les gusta (con el mayor porcentaje en toda la muestra), seguido de su equipo creativo, al igual que JWT y Lowe-Concept. En Ars resulta que el ambiente de trabajo ocupa la primera motivación para la muestra encuestada y en segundo lugar su equipo creativo. Por su parte, los trabajadores del departamento creativo de JMC, consideran como su mayor motivación el ambiente de trabajo y su equipo creativo. Su segunda motivación es el dinero.

<b>Departamento creativo</b>	<b>Motivación</b>
<b>Leo Burnett</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer lo que gusta</li> <li>2. Equipo creativo</li> <li>3. El prestigio y los premios</li> </ol>
<b>Ars</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de trabajo</li> <li>2. Equipo creativo</li> <li>3. Hacer lo que le gusta</li> <li>4. El prestigio y los premios</li> </ol>

<b>JWT</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer lo que me gusta</li> <li>2. Equipo creativo</li> <li>3. Ambiente de trabajo</li> <li>4. El prestigio y los premios</li> </ol>
<b>Lowe-Concept</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer lo que me gusta</li> <li>2. Equipo creativo</li> <li>3. Ambiente de trabajo</li> </ol>
<b>JMC</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipo creativo y ambiente de trabajo</li> <li>2. Hacer lo que me gusta</li> <li>3. El dinero</li> </ol>

Tabla 38. Prácticas de incentivo utilizadas en las agencias

En los resultados se pueden observar evidencias de las necesidades de afiliación y de poder incluidas en las Teorías de Contenido de McClelland, dado que las primeras son las necesidades del establecimiento de relaciones humanas, interpersonales y cercanas, además de amigables y en las primeras cuatro agencias está el equipo creativo como segunda opción, siendo JMC la primera.

Por otra parte, tanto los directivos entrevistados en JWT como en Ars opinan que para ellos el ambiente de trabajo es su principal incentivo. Según investigaciones de Martínez (2007), la forma como un empleado responde y se comporta en una organización “no depende únicamente de sus características, sino también la forma en que éste percibe el ambiente de trabajo y los componentes de la misma.

El ambiente de trabajo lo conforma el comportamiento organizacional, que a su vez genera el clima organizacional, el cual es definido por Zohar (1980) como el conjunto de percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización, o como la definen Calvano y Cárdenas (1994): es la personalidad de la organización. Para conocer la personalidad de cada una de las agencias se les solicitó a los creativos encuestados que definieran en una sola palabra la agencia para la cual trabajaban.

Dentro de muchos calificativos positivos, los integrantes de los respectivos departamentos de las tres primeras agencias en el ranking coincidieron en definir a su agencia como “creativa”. Por su parte, los creativos encuestados en Leo Burnett, JWT y JMC las definieron como “pana” y “amigable”.

Dentro de las necesidades de poder, se destaca que las personas van a preferir las situaciones competitivas y de status, y tienden a preocuparse mucho por el prestigio y la influencia, como sucede precisamente con las motivaciones de las tres primeras agencias en el ranking.

Los premios y el prestigio motivan de la misma manera a los creativos de las tres primeras agencias en el ranking, de hecho para los creativos de Leo Burnett representan su tercera motivación, para las otras dos, ocupan el cuarto lugar. Lo curioso de estos resultados es que el prestigio y los premios poseen el mismo valor en ambas categorías y en Leo Burnett y Ars coinciden hasta los resultados. Por su parte, en JWT la diferencia es mínima, con respecto a las dos anteriores.

Partiendo de estos resultados, se observan coincidencias con el estudio realizado por la Universidad de George Mason (EEUU) que publica un listado de las prioridades de los empleados para “aumentar la productividad y por ende la satisfacción”, donde en los primeros lugares se encuentra un trabajo que les resulte interesante y que le tengan aprecio, además de buena paga y buenas condiciones de trabajo.

La teoría de los Dos Factores de Herzberg, planteada en el año 1950, se propone que hay dos factores separados que influyen sobre la motivación de las personas a la hora de trabajar: factores higiénicos y los motivacionales.

Los factores higiénicos se refieren a las condiciones que rodean a la persona al momento de realizar sus labores, tanto ambientales como físicas, entre otros. Con relación a este aspecto, uno de los ítems de la encuesta buscaba indagar la existencia de un lugar donde los creativos pudieran despejar su mente para seguir trabajando, sin

embargo, los creativos no prefirieron un lugar especial, aunque existiera en su lugar de trabajo un espacio con estas características.

El mayor grupo de personas que tendieron a estar “de acuerdo” y “ligeramente de acuerdo” se encontraron en Leo Burnett, seguido de Ars y JWT, donde la mitad de la muestra estuvo entre las dos opiniones mencionadas. Por su parte, Lowe-Concept y JMC fueron las menos favorecidas en este aspecto.

En Leo Burnett, existe el “Foro” y la mayoría de los encuestados lo reconoce como un espacio diseñado dentro de la agencia para descansar y/o relajarse

En Ars tienen una pequeña sala donde está un *Play Station*, sin embargo la mayoría no lo identifica como un lugar para despejar su mente, algunos creativos mencionaron igualmente, las escaleras, la sala de yoga, el jardín y el cafetín.

En JWT, los creativos no identificaron un lugar en específico para tales fines, aún cuando mencionaron una mesa de pool, la biblioteca y un sofá, donde en ocasiones hacen pequeñas reuniones, pero la mayoría no contestó a esta pregunta.

Lowe-Concept tiene un espacio llamado “El pensatorio” y gran parte de los encuestados lo reconoce como un lugar para desconectarse de la cotidianidad y pensar en otro tipo de cosas.

JMC, no tiene dentro de su infraestructura un espacio con las características antes mencionadas, no obstante una de las personas que contestó la encuesta afirmó que para este fin tiene a su disposición “la sala pequeña”.

Los factores motivacionales, son según Davis (1983) son aquellos que llevan a la satisfacción, los cuales guardan relación con el contenido de las tareas que involucran el puesto de trabajo, así como también sus actividades.

En entrevista con los directores de comunicaciones corporativas y de planificación estratégica en cada una de las agencias, se preguntó de qué manera eran motivados sus empleados y se encontró que en Leo Burnett lo hacen por medio de reconocimientos verbales, en Ars, buscan la interacción de sus empleados, queriendo con esto transmitir la filosofía *Arsiana*, que se basa en el concepto de familia y su

integración. Por su parte en JWT, la respuesta fue “nos motivamos todos”, “no hay una persona en específico que tenga esa labor”. En Lowe-Concept, al parecer la motivación parte de un concurso interno, que busca reconocer el trabajo de los creativos mensualmente, pudiendo esto confundirse con prácticas de incentivos.

Por su parte, en JMC, tienen un programa llamado “*Mente Positiva*”, el cual es la filosofía interna de comunicación, la cual trata de ver el lado positivo de todo lo que sucede alrededor. Por medio de mensajes y actividades, la gerencia de comunicaciones corporativas intenta siempre mantener este tipo de mensajes en todo lo que se realiza, tratando con esto de motivar a sus creativos, y aunque no son la primera agencia en el ranking, en los resultados obtenidos en las encuestas se observa que los creativos se sienten incentivados por la agencia, así no tengan establecido ningún programa de prácticas de incentivo.

Según Davis (1983) el comportamiento organizacional eficiente debe lograr crear una motivación productiva en cada uno de los empleados. Los incentivos proporcionados por la empresa hacen posible la motivación de los empleados para elaborar y relacionar objetivos organizacionales.

## **2. INCENTIVOS**

Dentro de las organizaciones, los incentivos (económicos o no) se plantean como los instrumentos utilizados por la empresa para conseguir objetivos específicos dentro del área laboral, a corto, mediano o largo plazo, a través de un mejor desempeño del personal que allí trabaja.

Luego de las entrevistas realizadas a los distintos directivos de los departamentos de creación, de comunicaciones corporativas y de planificación estratégica, se pudo observar que en cuatro de las cinco agencias existen planes que tienen como objetivo incentivar y reconocer el trabajo de los creativos dentro de la agencia.

Según un artículo publicado en *Fortune* (1993; cp. Robbins, 2002), últimamente se ha visto que el reconocimiento que solía venir en cheques, ahora se presenta de la forma no bancaria, como placas, boletos para el teatro o el cine y notas de agradecimiento de los jefes.

Es en el departamento de Leo Burnett donde se observa mayor número de creativos que afirman sentirse incentivados por la agencia, le sigue a este departamento el de JMC, aunque el director creativo y la directora de comunicaciones corporativas aseguran no tener en este momento prácticas de incentivo, mas sí tienen un programa “*umbrella*” de comunicaciones, llamado “Mente positiva”, que busca motivar a sus creativos

El tercer puesto según los resultados obtenidos lo ocupa Ars, que a pesar de tener el mayor número de personas “de acuerdo” con el planteamiento, tiene un porcentaje que señala estar “en desacuerdo”. Los últimos lugares los ocupan Lowe-Concept y JWT, con la menor cantidad de individuos que dicen sentirse incentivados, como se puede observar a continuación.

#### **Creativos incentivados por la agencia**

1. Leo Burnett
2. JMC
3. Ars
4. Lowe-Concept
5. JWT

Según Davis, usualmente existe un sistema de incentivos de algún tipo, que es aplicado a casi la totalidad de las organizaciones, y agrega que en caso de no funcionar un incentivo individual, probablemente se utilice alguno de tipo colectivo, como sucede en la mayoría de los departamentos creativos encuestados.

## **2.1. Incentivos no económicos**

Sin embargo, cuando se pregunta si esas prácticas de incentivo influyen en su desempeño creativo la mayor parte de los integrantes de los respectivos departamentos tienden a estar “ligeramente en desacuerdo” y “ligeramente de acuerdo” con el planteamiento, no obstante, es en Ars, donde se observa mayor porcentaje de aceptación con relación a este ítem, le sigue a ésta Leo Burnett y JWT. En cuarto lugar, se encuentra JMC y en el quinto Lowe-Concept.

Watson y Wyatt (2004), opinan que este tipo de actividades son herramientas muy efectivas y señalan la importancia de su aplicación en aquellos niveles que no forman parte de los ejecutivos.

Seguidamente se muestran las posiciones de los departamentos creativos de las agencias, según los resultados obtenidos en las encuestas, en el ítem que indaga la existencia de incentivos que benefician su trabajo.

### **Existencia de incentivos dentro de la agencia que benefician el desempeño creativo de sus integrantes**

1. Ars
2. Leo Burnett
3. JWT
4. JMC
5. Lowe-Concept

Aunque en este ítem no se colocó que se referiría a incentivos de tipo no económicos, los creativos colocaron en esta sección de la encuesta: reconocimientos, viajes y otros que aunque no eran incentivos per se, para ellos eran considerados como tales.

En entrevista con los directores creativos y de comunicaciones corporativas o estratégicas, dependiendo del caso, se listaron una serie de prácticas de incentivo presentes en cada una de ellas, a excepción de JMC que no tenía para ese momento ninguna, sin embargo, tenían planificado iniciar en junio un concurso interno llamado “El destapador” con el objetivo de premiar la excelencia a nivel creativo.

En las cuatro agencias donde existían este tipo de prácticas, todas coincidieron en el tipo de actividades para incentivar a los integrantes del departamento creativo: reconocimientos (premiaciones internas, felicitaciones públicas de manera oral y escrita) y viajes. No obstante, en Ars, además de los ya mencionados, tienen una lista más amplia, como planes de desarrollo profesional, fiestas, jornadas de trabajo flexibles y actividades que buscan el contacto familiar entre los empleados.

Este tipo incentivos no económicos son definidos también como una especie de premio por alguna meta alcanzada, el cual no representa un desembolso económico por parte de la empresa hacia el trabajador (R. Chávez, entrevista personal, abril, 2007).

Al solicitarle a los encuestados que identificaran los incentivos presentes en la agencia, la mayoría en Leo Burnett, JWT, Lowe-Concept y JMC colocaron los “reconocimientos”, sólo en ARS, se inclinaron hacia los “viajes”, incluso fue aquí donde se encontró la mayor cantidad de creativos que les gustaban este tipo de actividades, junto con JWT.

Sin embargo, una cantidad de los creativos en las agencias no identificó ningún incentivo, a pesar de asegurar que los mismos beneficiaban su desempeño creativo.

## **2.2. Incentivos económicos**

Watson y Wyatt (2004) encontraron en uno de sus estudios que, las empresas han seleccionado los incentivos a corto plazo y los reconocimientos en bonos



específicos y en efectivo, como las herramientas monetarias más utilizadas para “alinearse, mejorar y lograr las metas estratégicas” (s/p) dentro de las organizaciones.

Los incentivos económicos se definen como las recompensas y reconocimientos para los empleados, relacionados con el pago de beneficios, dinero, servicios y pagos en especies.

En los estudios realizados por Lawler III (1991; cp. Chiavenato, 2005) se encuentra que el dinero puede motivar el desempeño, además de otros tipos de comportamientos, tales como el compañerismo y la dedicación a la organización.

Sin embargo, la mayoría de los creativos encuestados estuvo “en desacuerdo” con el ítem que señalaba que la existencia de incentivos económicos otorgados por la agencia los estimularan a mejorar cada día más.

Por otro lado, en torno a la influencia de los incentivos económicos en los creativos, se puede observar que la mayoría de ellos, tiende a estar “ligeramente de acuerdo” y “ligeramente en desacuerdo” con que los mismos favorezcan su desempeño.

El mayor número de creativos “de acuerdo” con este planteamiento forma parte de Lowe-Concept y JMC.

Según los resultados, los departamentos creativos de las agencias ocupan la siguiente posición:

**Los incentivos económicos favorecen desempeño creativo:**

1. Lowe-Concept y JMC
2. Leo Burnett
3. JWT
4. Ars

### **2.3. Influencia de las prácticas de incentivos y las agencias más premiadas en el anda 2006**

Según Davis (1984), es importante reconocer los incentivos como una motivación adicional para generar un aumento deseado del rendimiento, bien sean bonificaciones en pago o reconocimientos públicos por metas alcanzadas.

Cuando se calcula la correlación entre los incentivos (económicos y no económicos) y la posición de las cinco agencias ganadoras, a nivel general se encuentra que existe una relación medianamente significativa entre las variables.

Los resultados son muy parecidos entre sí, no obstante, con respecto a los valores obtenidos se tiene que es en Ars donde se evidencia una mayor relación entre las variables medidas, al igual que en Leo Burnett, con una mínima diferencia con respecto a la anterior. JWT, por su parte, queda en tercer lugar de acuerdo a los resultados obtenidos. La cuarta agencia en el ranking, Lowe-Concept, posee el tercer valor más alto. La correlación más baja la obtiene JMC, la cual es la quinta agencia más premiada en los premios ANDA 2006.

Se pudiera evidenciar aquí el uso de los incentivos, la mayor cantidad se encuentra en Ars y donde no hay, es la agencia con el valor más bajo y la que obtuvo en la premiación el menor número de estatuillas.

### **2.4. Departamentos incentivados para obtener premios ANDA**

Con respecto a los resultados anteriormente mencionados, se encuentra que existe una coincidencia con los resultados anteriores y los de la pregunta de la encuesta que se refiere al incentivo que ofrecen las agencias a sus creativos para obtener premios ANDA

Según los resultados de las encuestas, es en Ars y JWT donde se encuentran el mayor número de creativos que dicen sentirse incentivados por la agencia para obtener premios ANDA y a estas le sigue Leo Burnett. En este caso es JMC la que

ocupa la tercera posición y Lowe-Concept la cuarta, aunque al igual que en el caso anterior la diferencia entre estos dos departamentos es muy pequeña.

Sólo en Ars publicidad, el director creativo acepta que el departamento se coloca como objetivo ganar premios, dado que la red a la que están asociados (DDB) le exige estar dentro de los tres primeros puestos del ranking creativo a nivel nacional.

Por otro lado, Leo Burnett está en el deber de mantener o incrementar el número de piezas evaluadas como *Seven plus(7+)* al año, además de tener como objetivo ser la agencia más creativa en el país.

Tanto en JWT como en Lowe-Concept, los directores creativos dicen no enfocarse en los premios, sin embargo siempre tratan de superar el número de premios ganados en el año anterior.

En JMC, afirman haberse colocado esa meta este año, dado que desean recuperar el sitial que tenían años atrás.

Según la teoría de Definición de los Objetivos, la motivación más fuerte es el propósito de alcanzar un objetivo, según estudios realizados por Locke (1969; cp. Robbins 1996) la motivación mejora, así como el desempeño, al momento de tener claros los objetivos, y a mayor nivel de dificultad, más alto desempeño.

Para efectos de esta investigación, el desempeño de cada uno de los departamentos creativos se evalúa a partir de la cantidad de premios recibidos y la cantidad de creativos ganadores de galardones.

El departamento con mayor número de creativos con piezas nominadas y ganadoras del ANDA resulta ser Leo Burnett, y en segundo puesto, coincidiendo en los resultados, Ars y JWT.

Igualmente Leo Burnett, es la que posee mayor número de creativos ganadores en los últimos tres años tanto de premios ANDA en varias categorías, como de otros premios, resaltando en el “Festival del Caribe”. Ars y JWT están en

segundo lugar en ambos casos, aunque en los tres casos los departamentos cuentan con los creativos con menos experiencia laboral.

La Teoría de las Expectativas, planteada por Vroom, en 1964, propone que las personas se sienten motivadas cuando tienen la creencia de poder realizar determinada tarea y que las recompensas que recibirán son más grandes que el esfuerzo que harán.

En este sentido, los directivos de los respectivos departamentos entrevistados coincidieron en que le otorgan viajes, reconocimientos (premiaciones internas, felicitaciones escritas y verbales), o pequeñas reuniones que tengan como motivo celebrar el logro alcanzado tanto por el departamento creativo como los otros departamentos involucrados.

La mayoría de los creativos encuestados dijo estar “ligeramente de acuerdo” y “de acuerdo” en que la agencia recompensara sus logros. Sin embargo el porcentaje más alto se encontró en Leo Burnett y JWT.

### **3. RELACIONES INTERPERSONALES**

Para una cantidad importante de la muestra encuestada una de sus mayores motivaciones resultó ser su equipo de trabajo, por lo que sería interesante observar los resultados obtenidos en los ítems referidos a las relaciones interpersonales entre los creativos y la influencia de las mismas en su trabajo.

Aunque en la presente investigación están definidas como “relaciones interpersonales”, Certo (2001) prefiere referirse a ellas como las “comunicaciones interpersonales en las organizaciones”.

La comunicación que existe dentro de cada uno de los departamentos es el principal elemento para el desarrollo de las relaciones interpersonales entre los mismos y según Certo (2001), “el éxito de una organización lo determina, en gran parte, la efectividad de la comunicación” (p. 314).

En un estudio realizado por la Universidad de George Mason en Estados Unidos (1995; cp. Martínez 2007), se habla que la productividad de los empleados no está relacionada sólo con la satisfacción que estos puedan generar hacia la empresa, sino también tiene que ver con las relaciones que desarrolle el empleado con sus compañeros y jefes.

No obstante, a pesar de estar en el quinto lugar en el ranking de premiación, prácticamente la totalidad de la muestra de creativos de la agencia JMC, está “de acuerdo” con que existe una buena comunicación entre los integrantes del departamento. Igualmente, en Ars, la mayoría de los encuestados, aunque por una diferencia mínima con la agencia anterior, estuvo de acuerdo con el planteamiento. En el resto de los departamentos, sólo la mitad de la muestra aseguró la existencia de buenas comunicaciones dentro de sus respectivos departamentos creativos.

Dentro de la Teoría de las Necesidades, se encuentran las necesidades de afiliación, las cuales plantean que los individuos tienen la necesidad de establecer relaciones humanas, interpersonales y cercanas, además de amigables.

Manuel López, director creativo de JMC, asegura que siempre tienen actividades que buscan la interacción de sus empleados, tanto dentro como fuera de la agencia, y Marla Gómez, directora de comunicaciones de la mencionada agencia, afirma que todas las actividades que se realizan dentro de la agencia buscan la integración del equipo.

Según Frías (2007), directora de comunicaciones corporativas en Ars, es responsabilidad del departamento de comunicaciones corporativas establecer un plan que tenga como objetivo involucrar a todas las personas que conforman la agencia, a través de actividades que los hagan sentir como en familia. De hecho, entre las cinco agencias, es la que más actividades planificadas tienen donde se reúnen todos los departamentos, no sólo el creativo. Por su parte el director creativo de Ars, Juan Csernath, dice que dentro del departamento existen actividades de este tipo, pero son espontáneas, no están planificadas.

A pesar de esto, un porcentaje muy pequeño en las cinco agencias está completamente de acuerdo con que esto sea así, dado los resultados de la pregunta en las encuestas que indaga acerca de la existencia de actividades que tuvieran como objetivo incentivar el trabajo en equipo de los que allí trabajan. La mayoría señaló estar “ligeramente de acuerdo” con la idea planteada.

De hecho, las agencias con un resultado más alto con esa opinión fueron Lowe-Concept y JMC. Seguidos por Ars, Jwt y por último Leo Burnett.

Apunta Certo (2001) que dentro de toda organización, considerando las agencias como tales, existen generalmente dos tipos de grupos: los formales y los informales. Los primeros son aquellos que están presentes en el organigrama de la empresa y tienen, por mandato de la gerencia o directiva, “desarrollar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales” (p. 377). En este caso específico, los departamentos creativos en cada una de las agencias de publicidad. Las comunicaciones que aquí se desarrollan siguen igualmente el patrón establecido en el organigrama de la organización.

Dentro de estas relaciones formales se encuentran las que se establecen entre los directivos de los departamentos y su personal, por lo tanto el respeto es uno de los factores que debe prevalecer para el buen funcionamiento de las comunicaciones entre estos.

A partir de los resultados obtenidos, en JWT es donde se encuentra el mayor número de personas que afirman sentirse respetadas por sus superiores. Le sigue con un resultado muy parecido, Ars. En el tercer puesto, JMC y en el cuarto y quinto Lowe-Concept y Leo Burnett, respectivamente.

El segundo grupo presente en las organizaciones son los grupos informales, que son aquellos que se han formado gracias a la interacción que se desarrolla entre la gente. Se conforman a partir de un grupo de individuos que comparten relaciones que van más allá de las establecidas por la empresa.

Aunque en la encuesta no se pregunta directamente por las comunicaciones dentro de los departamentos, las mismas forman parte de las relaciones formales e informales que se desarrollan dentro de ellos.

### **3.1. Influencia de las relaciones interpersonales y las agencias más premiadas en el ANDA 2006**

Al revisar los resultados, los departamentos que coinciden al asegurar tener una buena relación con sus compañeros, tanto a nivel personal como profesional, son Ars, y JMC (éstas con un resultado más alto que la siguiente) y JWT. En Leo Burnett tienen mejores relaciones profesionales que personales, contrario a lo que sucede en Lowe-Concept donde existen mejores relaciones personales que profesionales.

Sin embargo, estos resultados cambian, al momento de preguntar si las relaciones interpersonales que se desarrollan con su equipo de trabajo favorecen su trabajo creativo.

En este aspecto, Leo Burnett, Ars, JWT y JMC, coinciden el número de personas que dicen estar de acuerdo con esta premisa, sin embargo los valores de los resultados no son tan altos como los observados en las preguntas anteriores.

Al realizar la correlación entre las variables referidas a las relaciones interpersonales (relaciones personales, profesionales: interpersonales) se encuentra que el resultado es altamente significativo, además de ser prácticamente el mismo en las cinco agencias, por lo que fue necesario hacer uso de cuatro decimales para que las diferencias se pudieran observar.

Entre los departamentos encuestados, sobresale (por una mínima diferencia con el resto) en primer lugar Lowe-Concept, seguido por Ars y JMC (los cuales coinciden con los mismos resultados) luego vienen JWT y Leo Burnett, como se observa a continuación:

1. Lowe-Concept
2. Ars y JMC
3. JWT
4. Leo Burnett

### **3.2. Razones de éxito de las agencias más premiadas en los ANDA 2006**

Al preguntar a los directores de comunicaciones corporativas y de planificación estratégica, incluyéndose en este grupo Virgilio Flores, director creativo de Leo Burnett, la razón de éxito de la agencia, se encuentra que todos coinciden al mencionar a su equipo de trabajo, “su gente”.

Por su parte, Juan Csernath, afirma que a la cultura de la agencia. En JWT, el directo creativo dice que al esfuerzo permanente por conseguir la excelencia creativa. Ivo de Biaggi en Lowe-Concept, asegura que el éxito de la agencia se debe a que es una de la más conocida y a una buena selección del personal. Por último en JMC, Manuel López opina que se debe a las “ganas de hacerlo” y que se producen piezas de las cuales luego se pueden sentir orgullosos.

Al solicitarle a los creativos que describieran a su agencia, utilizaron en su mayoría adjetivos positivos, y en el caso de las tres primeras en el ranking, coinciden al decir que son creativas y amigables. En el caso de JMC, dos de los encuestados la califican de humana y confortante. En Lowe-Concept se encontró un creativo que utilizó una frase que serviría para describir su lugar de trabajo: “El correccaminos, con cerebro de científico y manos de Miguel Ángel”.



## **4. FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA LABORAL**

A partir de los resultados obtenidos, se desea conocer si existe relación entre las variables de formación académica y experiencia laboral, y si las mismas influyen en el desempeño creativo.

Para medir el desempeño creativo en esta investigación se utilizan el número de premios obtenidos y su posición en el ranking gracias a los mismos. Certo (2001), define este tipo de mediciones como “evaluaciones o revisión del desempeño”, por medio del cual se revisa la productividad en una etapa anterior de un individuo para evaluar el aporte que ha hecho al alcance de objetivos establecidos, o como menciona Ramos (1994), evaluar si la persona cumple con las funciones de su cargo, con base en resultados obtenidos.

### **4.1. Formación académica**

A nivel general se observa que la mayoría de los encuestados son técnicos superiores y universitarios. Sólo dos personas de la muestra poseen postgrado y ninguno es sólo bachiller.

El departamento que cuenta con creativos con mayor formación académica es el de JWT y JMC, dado que en ellos se encuentran en ellos las dos únicas personas con postgrado. En tercer puesto se encuentra ARS, en donde la muestra se divide en dos parte iguales de técnicos superiores y universitarios. En cuarto lugar, Lowe-Concept y de último Leo Burnett, donde la gran mayoría es técnico superior. De acuerdo al nivel académico de los integrantes de cada departamento creativo, las agencias ocupan la siguiente posición:

#### **Formación académica**

1. JWT
2. JMC
3. ARS

4. Lowe-Concept
5. Leo Burnett

En cuanto a las profesiones de los creativos, la mitad de la muestra encuestada en Leo Burnett, y Ars son publicistas, y en JWT, diseñadores gráficos. La mayoría en Lowe-Concept y JMC son diseñadores gráficos.

## **4.2. Experiencia Laboral**

En cuanto a los años de experiencia en el área creativa se tiene que las personas con mayor tiempo en la labor creativa se encuentran en JMC. El segundo lugar lo ocupa Lowe-Concept, seguidos de Leo Burnett, en tercer lugar. Ars y JWT en cuarto y quinto lugar respectivamente:

### **Años de Experiencia**

1. JMC
2. Lowe-Concept
3. Leo Burnett
4. Ars
5. JWT

La media de años de experiencia que se establece en las cuatro primeras agencias en el ranking de premiación es de casi 8 años, mientras que en JMC es de exactamente 8. Por lo tanto, según los resultados, el departamento con mayor número de creativos con más tiempo en el área creativa es JMC.

En Leo Burnett, Ars, y JMC, la mitad de la muestra tenía para el momento de realizar la encuesta, un año trabajando en las agencias, el resto se distribuía entre

quienes tenían desde meses hasta cinco años o más, entre las que destacaban Leo Burnett, Ars, y JMC. En JWT la mayoría se concentraba en uno y dos años. Mientras que en la muestra tomada en el departamento de Lowe-Concept la mayoría se concentra en uno, dos y tres años.

### **4.3. Influencia de formación académica y la experiencia laboral en el desempeño creativo de los departamentos creativos más premiados**

Al calcular la correlación entre la formación académica y la experiencia laboral de los creativos de las cinco agencias más galardonadas en los premios ANDA 2006, se obtiene que los resultados obtenidos no son estadísticamente significativos, además de no encontrar relación entre las variables y el desempeño de los departamentos premiados, como se puede observar en la posición que consiguen a partir de los resultados de las correlaciones:

1. Lowe-Concept
2. Leo Burnett y JMC
3. Ars
4. JWT

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. CONCLUSIONES

Existen agencias en el medio de la publicidad que se han mantenido en la cima de las más galardonadas, aunque suban o bajen escalafones, sus nombres siempre son reconocidos, como sucede con las cinco agencias más galardonadas en los premios ANDA 2006: Leo Burnett, Ars, JWT, Lowe-Concept y JMC.

En este trabajo investigativo se planteó la idea que la influencia de las prácticas de incentivo tienen que ver con la obtención de premios de los departamentos creativos de las mencionadas agencias.

Uno de los objetivos específicos planteados en esta investigación trata de describir las prácticas de incentivo aplicadas dentro de las agencias de publicidad más premiadas en los premios ANDA 2006, por lo que a continuación se presentan las mismas y las agencias donde son utilizadas.

##### 1.1. Descripción de las prácticas de incentivo

<b>Leo Burnett</b>	<p><b>No económicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>“El hombre y la mujer Burnett”</b>, con estos premios se evalúa y se premia el nivel de compromiso con la agencia, además de las relaciones que lleva con sus compañeros, quienes son los que los postulan y seleccionan.</li> <li>• <b>Viajes</b> por la red Leo Burnett a nivel internacional: el o los creativos que más se hayan destacado por su labor son enviados a conferencias a o talleres en cualquiera de las agencias de la red. Así como también a festivales internacionales</li> <li>• <b>Reconocimientos verbales:</b> felicitaciones que pueden ser verbales o escritas, por parte de su jefe directo o la gerencia</li> </ul>
------------------------	--

	<p><b>Económicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bonos por desempeño:</b> A final de año el supervisor directo se reúne con los creativos y les otorga un pago adicional por el buen trabajo.</li> </ul>
<b>Ars</b>	<p><b>No económicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reconocimientos:</b> verbales en reuniones o celebraciones</li> <li>• <b>Viajes:</b> un grupo grande, dependiendo de su actividad y desempeño, viaja a importantes ciudades a nivel mundial para conocer su cultura y maneras de expresión</li> <li>• <b>Planes de desarrollo profesional,</b> donde la agencia les ayuda a pagar cursos de capacitación en festivales o charlas.</li> <li>• <b>Fiestas o reuniones</b> por logros obtenidos.</li> </ul> <p><b>Económicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bonificaciones</b> en dinero, cuando los creativos ganan alguna licitación.</li> </ul>
<b>JWT</b>	<p><b>No económicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reconocimientos</b> verbales y escritos.</li> <li>• <b>Viajes:</b> Los creativos que tengan piezas nominadas en premios internacionales son patrocinados por la agencia para que viajen a dicha premiación. También premian con viajes a estos festivales a la persona que más esfuerzo y compromiso haya demostrado.</li> </ul> <p><b>Económicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bonificaciones</b> a final de año.</li> </ul>
<b>Lowe-Concept</b>	<p><b>No económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Viajes</b> hacia otras agencias de la red Lowe o donde se realicen charlas o cursos.</li> </ul> <p><b>Económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bonos:</b> son otorgados cuando hay una gran cantidad de trabajo y los creativos se ofrecen a ayudar.</li> </ul>
<b>JMC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>No tienen</b></li> </ul>

Tabla 39. Prácticas de incentivo utilizadas en las cinco agencias más galardonadas en los premios ANDA 2006

La mayoría de estas agencias, tiene entre sus prácticas de incentivo una serie de actividades que tienen como fin premiar o recompensar el trabajo de los creativos por los objetivos alcanzados.

La mayoría de los encuestados sólo logran identificar los reconocimientos y una minoría los viajes. En el departamento donde más personas se sienten incentivadas por su agencia es el de Leo Burnett seguido de JMC, que aunque no tiene programas de prácticas de incentivos, tiene en su lugar uno de comunicaciones llamado “Mente Postiva”, que tiene como objetivo transmitir mensajes de optimismo. El tercer puesto lo ocupa Ars y en el cuarto y quinto lugar está Lowe-Concept y JWT respectivamente.

## **1.2. Prácticas de incentivo**

El segundo objetivo de este trabajo investigativo plantea analizar la influencia de los incentivos económicos y no económicos en el desempeño creativo de las agencias más galardonadas en los premios ANDA 2006

Cuando se calcula la correlación entre los incentivos (económicos y no económicos) y la posición de las cinco agencias ganadoras, a nivel general se encuentra que existe una relación medianamente significativa entre las variables, y las posiciones coinciden en alguna medida con las obtenidas en los premios ANDA 2006. A continuación, se presentan ambos resultados (correlación y posición de la agencia en el ranking de premiación) con sus similitudes y diferencias:

Posición de los departamentos creativos según resultados de correlación de incentivos y posición de las agencias en los premios ANDA 2006		Ranking de premiación ANDA 2006	
1. Ars	0,75	1. Leo Burnett	
2. Leo Burnett	0,74	2. Ars	
3. JWT	0,71	3. JWT	
4. Lowe-Concept	0,70	4. Lowe-Concept	
5. JMC	0,69	5. JMC	

Tabla 40. Resultados correlación de incentivos y posición de la agencias en el ranking de los premios ANDA 2006

### 1.3. Relaciones Interpersonales

Por otra parte, existen autores que atribuyen el éxito de las organizaciones a las comunicaciones que se desarrollan dentro de ella, es por ello que las relaciones interpersonales, conformadas por las comunicaciones formales (profesionales) e informales (personales) son tomadas en cuenta y forman parte de los objetivos específicos de esta investigación.

En el caso de las relaciones interpersonales y su posible relación con la posición de la agencia en el ranking de premiación de ANDA 2006, se encuentra que al realizar la correlación respectiva de las variables, los resultados son altamente significativos, sin embargo no se encuentra relación con la posición alcanzada por la agencia, dado que los valores obtenidos colocan a las agencias en puestos distintos a los del ranking de premiación, como se puede observar a continuación:

Posición de los departamentos creativos según resultados de correlación de relaciones interpersonales y la posición de las agencias en los premios ANDA 2006		Ranking de premiación ANDA 2006	
1. Lowe-Concept	0,9037	1. Leo Burnett	
2. Ars	0,8971	2. Ars	
2. JMC	0,8971	3. JWT	
3. JWT	0,8954	4. Lowe-Concept	
4. Leo Burnett	0,8953	5. JMC	

Tabla 41. Resultados correlación de relaciones interpersonales y posición de las agencias en el ranking de los premios ANDA 2006

#### 1.4. Formación académica y experiencia laboral

Otra de las razones de éxito de estos departamentos pudiera ser la preparación académica y experiencia laboral de sus creativos, por lo que se realiza la correlación entre estas variables y cada una de las agencias, encontrando que la relación no es estadísticamente significativa, además de observar que no existe relación entre ellas y el lugar obtenido en el ranking de premiación de cada una de las agencias. Esta es la posición de las agencias según los valores de las correlaciones y las posiciones de las agencias:



Posición de los departamentos creativos según resultados de correlación de la formación académica, experiencia laboral y la posición de las agencias en los premios ANDA 2006	Ranking de premiación ANDA 2006
1. Lowe-Concept 0,54	1. Leo Burnett
2. Leo Burnett 0,52	2. Ars
2. JMC 0,52	3. JWT
3. Ars 0,33	4. Lowe-Concept
4. JWT 0,32	5. JMC

Tabla 42. Resultados correlación de formación académica, experiencia laboral y posición de las agencias en el ranking de los premios ANDA 2006

### 1.5. Relación entre las prácticas de incentivo y el número de premios obtenidos por las agencias

Por último, esta investigación plantea como objetivo específico establecer la relación entre las prácticas de incentivo y el número de premios ANDA 2006 obtenidos por los departamentos creativos de las respectivas agencias.

En este sentido se encuentra una relación moderada, dado que la agencia con mayor número de prácticas de incentivo es Ars, y ocupa el segundo lugar en el ranking, con 31 premios.

A pesar que Leo Burnett y JWT, tienen un comportamiento similar en materia de incentivos, ocupan en el ranking de premiación del ANDA 2006, el primer y tercer lugar respectivamente, con 31 y 23 estatuillas.

Lowe-Concept, no resulta muy favorecida en actividades de incentivo, sin embargo, logra 12 premiaciones en el año 2006. La última agencia dentro del grupo es JMC, con 6 premios en su haber y sus directivos aseguran no contar con programas que incentiven el desempeño de sus creativos, no obstante cuentan con un programa de comunicaciones que tiene como objetivo motivar a través de mensajes positivos a los que allí laboran.

Para concluir, se tiene que al observar los resultados de las encuestas y realizar las correlaciones de las prácticas de incentivo en las agencias y la posición obtenida por los cinco departamentos creativos más galardonados en los premios ANDA 2006, se concluye que este tipo de actividades guardan una relación moderada (0,75 el valor más alto) con el lugar de las agencias en el ranking de premiación, más a partir de estos resultados no se puede asegurar categóricamente la influencia de los mismos en el desempeño creativo de los integrantes de los respectivos departamentos, debido a lo pequeño de la muestra y a que no se determina dentro de los estudios realizados elementos que pudieran señalar que los incentivos son los causantes del éxito de estas agencias.

## **2. RECOMENDACIONES**

Para futuras investigaciones se deberían tomar en cuenta la totalidad de los departamentos de la agencia, ya que el departamento creativo no funciona como una célula externa, dado que sus creativos responden a lo que sucede a su alrededor y no sólo dentro de su espacio de trabajo.

Así mismo, se debería aumentar el tamaño de la muestra, aumentando el número de agencias, y determinar si existen elementos diferentes a los incentivos que influyan en el éxito de los departamentos más creativos desde el año 2003 hasta la actualidad.

Igualmente se propone establecer una investigación entre los departamentos creativos más premiados y otros que no lo hayan sido, con el fin de establecer aquellos elementos que están presentes en uno y no en los otros, para determinar los factores que permiten conseguir la calidad creativa merecedora de premios.

Para próximas investigaciones sería interesante observar el desenvolvimiento de la agencia JMC en las próximas premiaciones y la influencia del nuevo programa de incentivos (“El destapador”) que se inició a mediados del presente año.

## BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes bibliográficas

- Barroso, M., Alonso, F. (1993). Diccionario del marketing. Madrid: Paraninfo
- Castell-Blanche, M. (2001). *Estructura de la actividad publicitaria*. España: Paidós.
- Certo, S. (2001). Administración Moderna. (8va. Edic). Bogotá, D.C.: Pearson Hall.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. Río de Janeiro: Thompson
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Buenos Aires: Thompson.
- Davis, K. (1984). *El comportamiento humano en el trabajo* (6 ta. Edic.) México: Mc Graw Hill
- Gibson, J. y otros (1994). *Las organizaciones: Comportamiento. Estructura-procesos*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, versión traducida del inglés al español. USA. p 95
- Guilford, J.P, Lagemann J.K., Eisner E.W, Singer J.L, Wallach M.A, Kogan N., Sieber J.E y Torrance E. P. (1994). *Creatividad y educación*. España: Paidós Educador.
- Herber, N. (1988). *La empresa y su imagen. La publicidad institucional: ¿para qué? ¿cómo?*. Madrid: Ediciones Deust
- Hernández R., Fernández C, Baptista P. (2002) *Metodología de la investigación*. (3era. Edic.). México : McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002) *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4ta. Edic.). México: McGraw Hill
- Kleppner, O. (1994) *Publicidad*. (12ª Edic.) México: Prentice Hall.

- Kotler, P., Cámara D., Grande I. y Cruz I. (2000) *Dirección de marketing*. (Edic. Milenio) Madrid: Prentice Hall
- Mintzberg, Quinn y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Concepto, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Morales, J. y Velandia N. (1999) *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de de compensaciones*. Colombia: McGraw Hill
- Real Academia Española (1992) *Diccionario de Real Academia Española* (21era. Edic.) Madrid: Espasa.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: teoría y práctica*. (7ma. Edic). México: Prentice Hall.
- Robbins, S.P (2002). *Comportamiento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Santalla P., Z (2006) *Guía para la elaboración formal de repotes de investigación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Santesmases, M. (1996) *Terminos de Marketing: Diccionario*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Shein, E. (1992). *Organitational Culture an Leadership*. San Francisco, California: Jossel – Bass.
- Schermerhorn Jr., Hunt, J. y Osborn, R. (1995). *Basic organizational behaviour*. Nueva York: John Wiley & Sons. (p. 6)
- Schneider, B. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics Magazine*. (23), 18.
- Schultz, D (1985). *Psicología Industrial*. México: Interamericana
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (1996). *Fundamentos de Marketing*. (10ma. Edic.) Mc México: McGraw Hill.
- Sternberg, R. y Lubart, T. (1997). *La creatividad en una cultura conformista. Un desafío a las masas*. España: Paidós.

Wells W. Burnett, J y Morianty S. (1996) Publicidad: Principios y prácticas (3era. Edic.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Zohar, D.(1980). Safety climate in industrial organization. *Journal of Applied Psychology*. (65), 96.

### **Fuentes hemerográficas**

Martínez, E. (2007, Abril 15). Algo más que un buen salario. *El Universal*. p. 6.

Producto (2003). *Ranking de agencias publicitarias*. (Edic. 235). Caracas, Venezuela: Grupo Editorial Producto.

Producto (2004). *Gran clásico ranking de agencias*. (Edic. 245). Caracas, Venezuela: Grupo Editorial Producto

Producto (2005). *Grand prix ranking de agencias*. (Edic. 257). Caracas, Venezuela: Grupo Editorial Producto

Producto (2006). *Ranking de agencias*. (Edic. 270). Caracas, Venezuela: Grupo Editorial Producto

### **Fuentes electrónicas**

ANDA. (2007). Recuperado, febrero 2, 2007, de <http://www.ANDAvn.org/nuevo/>

Ars publicidad (2007). Recuperado marzo, 8, 2007, de <http://www.arspublicidad.com/home.html>

Jmc Y&R (2007). Recuperado mayo, 3, 2007 de <http://www.jmcyr.com>

Watson y Wyatt (2004). Recuperado mayo, 5, 2007, de <http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=W-783&page=1>

### **Trabajos de grado**

Abadi, S. y Epelbaum B. (1984). *Diferencias en el enfoque creativo de la publicidad en épocas de bonanza y crisis económica*. Trabajo de grado de licenciatura sin publicar, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Alemán, M. (1994). *Estructura operativa de una agencia de publicidad: análisis del funcionamiento, problemas y necesidades para la elaboración de recomendaciones en cuanto a estructura y procesos generales*. Trabajo de grado de licenciatura sin publicar, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Alonso, M. (1998). *Efectividad de las comunicaciones corporativas: caso CANTV*. Trabajo de grado de licenciatura sin publicar, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Bolívar P., y León, A. (2000). *Propuesta de un plan de comunicaciones internas para el canal deportivo Meridiano Tv*. Trabajo de grado de licenciatura sin publicar, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Calvano, L. y Cárdenas, E. (1994). *Incidencia del clima organizacional y de los sistemas de trabajo en la percepción de la productividad*. Trabajo de grado de licenciatura sin publicar, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

García, R. y Márquez, J. (2000). *Orientación de los planes de incentivos y planes de beneficios dentro de la compensación total*. Trabajo de grado de licenciatura sin publicar, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Ramos, C. (1994). *Motivación al logro: variable relacionada con al rendimiento laboral*. Trabajo de grado de magíster en desarrollo organizacional sin publicar, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.