

# Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias<sup>1</sup>

ROSA ESTHER PALAMARY D'AGUILLO, Ph.D.\*

Docente Ordinario tiempo completo, Universidad del Zulia, Venezuela

ropalamary@gmail.com; rosapalamary@yahoo.com

## RESUMEN

Actualmente las empresas publicitarias se ven presionadas a competir en un entorno donde productos y estrategias se asemejan cada día más debido a la globalización. El éxito de estas empresas dependerá de la práctica de la innovación en sus actividades así como del desarrollo del capital humano. El objetivo de este trabajo es determinar la relación entre formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias; sustentada bajo una investigación descriptiva correlacional de campo transversal, con un diseño no experimental descriptivo transeccional. Se tomó como población a las empresas ubicadas en el municipio de Maracaibo (Venezuela) pertenecientes a la Federación de Agencias Publicitarias. Los resultados obtenidos sirven para otras empresas que deseen asumir este reto.

**Palabras clave.** Equipos de trabajo; equipos de alto desempeño; empresas de publicidad

recibido: 27-abr-11, corregido: 30-jun-11 y aceptado: 10-ene-12

Clasificación JEL: M390



---

<sup>1</sup> Proyecto de investigación financiado por la Coordinación de Investigación de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad del Zulia (FADLUZ).

\* Dirigir correspondencia a: Av. 10 N° 59 – 19 Conjunto Residencia El Rosal - Torre Norte I - Piso 9 Apartamento 9 “C”, Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela.

*Formation of high performance teams and managerial strategies in projects of advertising companies*

**ABSTRACT**

At the present time, advertising companies face pressure to compete in an environment where products and strategies are increasingly similar because of globalization. The success of these companies will depend on the practice of innovation in their activities and in human capital development. The purpose of this work is to establish a relationship between the formation of high performance teams and management strategies in advertising company projects. It is substantiated by correlational descriptive cross-sectional research following a non-experimental, descriptive, cross-sectional design. The sample consisted of companies located in the municipality of Maracaibo, Venezuela, which are members of the Advertising Agency Association. The results are useful for other companies that are willing to take on this challenge.

**Keywords.** Team work; high performance team; advertising agencies



*Formação de equipes de alto desempenho e estratégias gerenciais em projetos de empresas publicitárias*

**RESUMO**

Atualmente, as empresas publicitárias vêm-se pressionadas a competir em um meio onde, devido à globalização, os produtos e estratégias estão se tornando cada vez mais semelhantes. O sucesso destas empresas dependerá da prática da inovação em suas atividades bem como do desenvolvimento do capital humano. O objetivo deste trabalho é determinar a relação entre formação de equipes de alto desempenho e estratégias gerenciais em projetos de empresas publicitárias; sustentada de acordo com uma investigação descritiva correlacional de campo transversal, com um desenho não experimental descritivo transversal. Foram consideradas como população as empresas localizadas no município de Maracaibo, Venezuela, pertencentes à Federação de Agências Publicitárias. Os resultados obtidos são úteis para outras empresas que queiram assumir este desafio.

**Palavras-chave.** Equipes de trabalho; equipes de alto desempenho; empresas publicitárias

## Introducción

La globalización en la economía produce, para las empresas publicitarias, un mercado competitivo integrado por consumidores exigentes e inteligentes.

El éxito de las empresas publicitarias en este nuevo milenio, dependerá del nivel de adaptación, el cual puede lograrse con la práctica diaria de la innovación en todas sus actividades, así como del desarrollo del capital humano comprometiéndolo con los objetivos empresariales; por ende, aplicar estrategias orientadas a ese fin, nace en las organizaciones como respuesta a los retos que implican la competencia y el mantenimiento de estas dentro del mercado.

Las empresas publicitarias venezolanas ubicadas en el Estado Zulia, suelen agruparse como pymes conduciendo esto a la necesidad de contratar personal externo para cumplir con algunos de sus objetivos planteados. En algunas ocasiones se pierde el control sobre la labor que realizan y los trabajos encargados carecen de la identidad que impone la plataforma filosófica de la empresa. Según Vanegas (2004), la existencia del predominio del enfoque comercial y la obtención de ganancias a corto plazo, repercuten en la poca atención prestada a la planificación estratégica en función de los objetivos organizacionales.

Al respecto, Porter (2006) expresa que la estrategia de una empresa debe basarse en la creación de una posición singular y valiosa en el mercado, requiriendo de un accionar que abarque diferentes actividades integradas entre sí, las cuales deben estar directamente relacionadas con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

Otra característica de las empresas publicitarias es integrar a sus colaboradores en torno a equipos de trabajo, lo cual no siempre se consigue dado el clima competitivo y de presión que se presenta entre los

miembros del equipo. Esta tensión surge por diversos factores, como son el temor a críticas desmedidas al momento de expresar las ideas o prevención en que alguna de esas ideas sea atribuida a otro integrante que posea una personalidad más abierta o extrovertida. Lo anterior es fomentado, en ocasiones, por una dirección que no siempre tiene claro el hecho de que trabajar con creativos implica entrar en la mente humana y en la subjetividad, que es dónde nacen las ideas, generando una fuga de personal clave para la organización.

La dirección de este talento humano debe seguir una estrategia que permita el buen desarrollo de la empresa, orientándola hacia la creación de un ambiente de libertad, respeto y confianza, y a la vez coordinado con la estructura organizacional de la empresa basada en la plataforma filosófica de la misma. En consecuencia, la innovación que se busca en la empresa publicitaria para poder competir en el mercado globalizado y competitivo, pudiese estar en la formación de equipos de alto desempeño. Por esta razón, se buscará encontrar la relación entre formación de equipos de alto desempeño y las estrategias gerenciales.

Para lograr este objetivo, se identificarán los tipos de equipos de trabajo que se desempeñan en las empresas publicitarias caracterizando las competencias de sus miembros. Así mismo, se identificará la disposición para la formación de equipos de alto desempeño por parte de la alta gerencia, analizando a su vez, las estrategias gerenciales orientadas según la plataforma filosófica de la organización.

Los resultados obtenidos permitirán formular lineamientos estratégicos para la formación de equipos de alto desempeño en las empresas publicitarias. Para tal efecto, la investigación se estructura para brindar una panorámica en la relación entre formación

de equipos de alto desempeño y las estrategias gerenciales en proyectos de la empresa publicitaria. Así mismo, los resultados de esta investigación arrojarán conclusiones y recomendaciones que pretenden ser de interés y beneficio para mejorar la labor de las empresas publicitarias y de otras organizaciones con diferentes finalidades.

A los fines de determinar la relación entre formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias, el cual es el objetivo del artículo; éste se desarrollará en base a cuatro apartados: en el primero se presentará información relacionada con los equipos de alto desempeño, en el segundo apartado se tratará el tema estrategia gerencial, en el tercero se expondrá la metodología aplicada, en el cuarto se desarrollará lo concerniente a los resultados obtenidos, para concluir en el quinto apartado con las conclusiones y recomendaciones.

## **1 Equipos de alto desempeño**

### **1.1 Conceptualización**

Las características más importantes de los equipos de alto desempeño son que cada integrante realiza tareas interdependientes, la labor de un miembro va enlazada con la de otro y el éxito sólo se logra al reunir todos estos esfuerzos y conseguir los resultados deseados, denominándose esta característica particular como sinergia. La sinergia se define como la coordinación de diferentes facultades o fuerzas, o también, como la acción combinada de diferentes factores. La sinergia producida entre los integrantes añade un valor adicional al equipo, el cual, a diferencia del grupo de trabajo, dará como resultado algo más eficaz que el logro de cada individuo por separado.

Cabe destacar que los equipos de alto desempeño atraviesan un proceso en su formación, el cual va desde las primeras

decisiones individuales hasta el momento en el cual el sujeto se siente parte necesaria de un organismo: del equipo de alto desempeño.

Por su parte, Blanchard, Randolph y Grazier (2006) identifican los equipos de alto desempeño como equipos “del siguiente nivel” (p. 16) y enumeran una serie de beneficios como: utilizan todas las ideas y motivación de los miembros del equipo, aprovechan mejor el tiempo tanto de los miembros del equipo como de su director, y mejoran la productividad y la satisfacción para el equipo y su organización.

Estos equipos pueden usar su capacidad de compartir información para desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad; del mismo modo, al clasificar los límites para la libre actuación, activan el accionar de manera responsable. En el mismo orden de ideas, sus habilidades de autogestión resulta un componente significativo para tomar decisiones de equipo y conseguir grandes resultados.

### **1.2 Formación de equipos de alto desempeño**

La constitución de los equipos de alto desempeño atraviesa un proceso de formación el cual va desde las primeras decisiones individuales, hasta el momento en el cual el sujeto se siente parte necesaria de un organismo: del equipo de alto desempeño. Para ilustrar este proceso se presenta la Tabla 1.

Al respecto, Blanchard et al. (2006) plantean que resulta difícil para las empresas comprender la manera en cómo se forma un equipo de trabajo. El error radica en la idea de grupos de trabajo fundamentados en los antiguos conceptos de una organización con rígidas líneas de control directivo y autoridad. Blanchard et al. plantean que para aprender esta nueva forma de trabajar en equipo se necesita dar libertad a los miembros, la cual proviene del conocimiento, la experiencia y la motivación interna de cada integrante.

Para lograr todo lo anterior, estos equipos deben estar altamente capacitados y recibir apoyo por parte de la empresa, respetando las decisiones que se tomarán dentro de éstos, siempre y cuando no vaya en contra de las normas éticas o legales de la compañía. Además, debe trabajarse para que la confianza y el respeto mutuo sean las bases del

desarrollo del espíritu del grupo, así como la igualdad y la oportunidad para todos.

Por su parte, Katzenbach y Smith (2004) plantean que el triunfo de un equipo se conforma por las oportunidades generadas por la alta dirección, la cual proporciona la ayuda para que estos se pongan en marcha. De esta manera, es la dirección quien afronta

Tabla 1. Proceso de formación del equipo de alto desempeño

Criterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Razón de ser	Producción individual	Intercambio de conocimientos	Proyecto	Puesta en adecuación de la visión y del día a día
Relaciones	Individualistas: cada uno para sí mismo	Prioritarias: hacer cosas juntos, estar en grupo	Utilitarias: cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan de ellas	Abiertas: corresponsabilidad, solidaridad y apoyo
Riesgos ligados a las relaciones	Puerta abierta a la competencia	Simbiosis: prioridad a la relación/fusión	Conformismo: cada uno se limita a lo que se espera de él	Pérdida de visión de la realidad: dar prioridad al sentido a costa de lo concreto
Comunicación	Técnica: intercambio de informaciones	Afectiva: apunta a conocer mejor al otro	Fundada en la confianza probada	Aceptación incondicional
Modo de definición de objetivos	Individual: desafío centrado en las actividades ligadas a la profesión de cada uno	Individual, pero con previa concentración: centrado en la satisfacción de las personas	Compartido: centrados en el éxito común	Para el equipo en relación con la visión compartida: cada uno contribuye al logro de dichos objetivos (reparto móvil)
Relación entre las actividades	Poco o ningún vínculo interno	Vínculos internos definidos por el directivo	Vínculos numerosos, flexibilidad en el reparto	Vínculos integrados
Métodos de trabajo	O individuales o definidos por el directivo	Intercambio de métodos personales para desplazarse a métodos colectivos	Comunes identificados, evaluados y capitalizados	Coexistencia de métodos individuales y de métodos comunes + innovación en los métodos
Toma de decisiones	Directivo: fundado en la autoridad de competencia o la legitimidad de status	Directivo, previa concertación del grupo	Por mayoría, previo análisis de las opciones	Mayoritariamente consensual: coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión
Resolución de conflictos	Vía jerárquica	Técnica: abordados/afectivos: riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones	Confrontación: los conflictos se contemplan como fuente de progreso	Anticipación: trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones

Fuente: De "Equipos de Alto Rendimiento: ¿sueño o realidad?", por Asimet Capacitación, 2001. Recuperado de [http://www.asimetcapacitacion.cl/alto\\_rendimiento.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm)

la responsabilidad de definir la razón fundamental pero esta debe, al mismo tiempo, otorgarles la suficiente flexibilidad como para que sean capaces de resolver y desarrollar sus retos y compromisos.

Finalmente, resulta relevante citar lo expresado por Pandya y Shell (2004) quienes afirman que el éxito de muchas empresas ha sido el trabajo en equipo. Actualmente los logros de una empresa pueden medirse según el trato que dan a sus colaboradores, cuanto mejor sean tratados, estarán mayormente preparados para forjar un equipo humano de trabajo capaz de enfrentar y triunfar sobre la competencia.

### 1.3 Competencias para la formación de equipos de alto desempeño

Las competencias individuales de los miembros de un equipo de alto desempeño se caracterizan por estar adecuadas a las metas que persigue el equipo y por tener competencias técnicas y capacidad de escuchar (Asimet Capacitación, 2001).

Al mismo tiempo, Robbins (2000) señala que para desarrollarse efectivamente, estos equipos requieren tres habilidades básicas en sus miembros: experiencia técnica, habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, y otras habilidades interpersonales. Se deberá realizar una mezcla armónica de estas habilidades, pero los equipos no necesariamente necesitan poseerlas todas al inicio de su formación, con el paso del tiempo se pueden ir complementando unas con otras.

Por su parte, como equipo, como colectivo, poseen la cualidad de tener una visión en perspectiva del conjunto de los problemas, aceptan la responsabilidad del conjunto, saben trabajar como equipo, cooperar y tienen bien identificados los objetivos para los cuales trabajan. Por consiguiente, la comunicación es esencial para el logro

exitoso de metas, por lo tanto, la apertura hacia sí mismo y hacia los demás, así como la sinceridad, son el motor para lograr una comunicación efectiva (Asimet Capacitación, 2001).

En el mismo orden de ideas, Katzenbach y Smith (2004) establecen que los equipos de alto desempeño deben desarrollar la combinación apropiadas de habilidades, en otras palabras, cada una de las cualidades complementarias para realiza el trabajo en equipo.

Por su parte, un equipo no comienza a funcionar sin un mínimo de habilidades complementarias, entre las más importantes, las técnicas y las funcionales. Pero a la vez, el quipo en sí es un sitio donde se desarrolla las habilidades necesarias para llevar a cabo el desafío que se plantee, razón por la cual la selección de los miembros para conformar un equipo, debe tener en cuenta tanto el potencial de habilidades como las habilidades ya demostradas (Katzenbach y Smith, 2004).

## 2 Estrategias gerenciales

Todas las empresas, de una u otra forma, poseen una estrategia empresarial. Una estrategia competitiva es un modelo acerca de cómo competirá la empresa, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzarlos a largo plazo. Por su parte, un proyecto es el que permite organizar un trabajo y solucionar un problema, pudiendo constar de diversos pasos según la naturaleza del mismo.

En las empresas publicitarias los proyectos están a cargo de grupos de profesionales que, agrupados con el nombre de *creativos*, buscan desarrollar ideas generadoras de soluciones acertadas e innovadoras para los retos que se le imponen en cuanto a comunicación y persuasión se refiere.

A este respecto, las empresas suelen aplicar diferentes estrategias para potenciar esos resultados. Para Porter (2003) la situación competitiva de una empresa en el mercado

depende de cinco fuerzas competitivas básicas: competidores potenciales, intensidad de la competencia entre las empresas instaladas, presión competitiva de los productos sustitutos, poder negociador de los clientes de la empresa y poder negociador de los proveedores. La combinación de estos cinco factores, expresa Porter, determina la competencia existente en el sector industrial y, de acuerdo con el nivel de dicha competencia, la empresa deberá elaborar una estrategia que podrá ser ofensiva si su objetivo es aumentar su cuota de mercado, o defensiva si es mantenerla. Porter entiende la estrategia como la respuesta sobre la base de las capacidades y recursos a las oportunidades y amenazas del entorno. Todo esto va unido al deseo de mantener una diferenciación que implicará una ventaja competitiva sostenible.

Garrido (2004) conceptualiza a la estrategia como un curso de acción que puede o no conducir a un resultado deseado. Es por esto que el éxito de la estrategia depende de factores como: 1) un análisis acertado de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, 2) evaluación de los competidores, 3) evolución del entorno y su relación con las previsiones planes y cálculos de la empresa, y 4) las acciones de la competencia.

Al mismo tiempo, Garrido (2004) expone que el valor del pensamiento estratégico radica en considerar el entorno y la competencia como elementos indisolubles de la propia empresa para tomar decisiones. Garrido destaca tres instancias de la estrategia: la estrategia como el propósito de una organización a largo plazo; la estrategia como guía para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización; y la estrategia como factor que dirige el desarrollo de competencias y habilidades que fortalezcan a la organización frente a los posibles cambios de su entorno competitivo.

Con base a lo expuesto por los autores citados y al no existir una sola definición para el concepto de estrategia por los diversos aspectos

que engloba, la estrategia gerencial en esta investigación estará expresando aquellas acciones realizadas con intención estratégica, tendientes a conducir el destino de la organización de una forma exitosa y unida a la plataforma filosófica definida por la misión y la visión de ésta.

En concordancia con el tema, existen un sin número de estrategias que pueden aplicarse para lograr el éxito como es el coaching, el benchmarking, el brainstorming, los equipos autodirigidos y la programación neurolingüística. Estas estrategias, entre otras, forman parte de la gerencia moderna y pueden aplicarse a las empresas de acuerdo a las necesidades del entorno y en concordancia con los lineamientos filosóficos que son la base de la dirección de toda actividad en la empresa.

### 3 Metodología

Esta investigación es descriptiva correlacional de campo (Chávez, 2001) transversal, con un diseño no experimental descriptivo transeccional (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). La población estuvo conformada por las empresas publicitarias ubicadas en el municipio de Maracaibo (Venezuela) y pertenecientes a la FEAP (Federación de Agencias Publicitarias), totalizándose en doce (12) directivos y cuarenta y cinco (45) profesionales que conforman equipos de trabajo dentro de las distintas empresas publicitarias. No se seleccionó muestra ya que se tiene acceso a ella por la poca cantidad de unidades de investigación y su ubicación fácilmente realizada.

La Tabla 2 muestra los datos de la población, estos son: nombre de la empresa, dirección, cantidad de personas que laboran en los equipos de trabajo y el número de directivos presentes en cada una de ellas.

Para obtener la información sobre las variables de estudio se utilizó la técnica de observación por encuesta con un cuestionario. Se diseñaron dos cuestionarios,

Tabla 2. Caracterización de la población

Empresa	Dirección	Población	
		Personal integrante de los equipos de trabajo	Directivos
CORPA de Maracaibo, C.A.	Calle 73 entre avs. 16 y 17 No. 16B-15 (Sector Paraíso)	3	1
Aldrey Publicidad, C.A.	Edificio Sofioccidente. La lago	4	1
Crea@ S.A. de Publicidad	Av. 3H No. 74-38, sector Plaza de la República	4	1
Creando Publicidad, C.A.	Calle 65 con Av. 3G, Edificio El Refugio planta baja, local 2	5	1
Editus Publicidad, C.A.	Av. 25 No. 44-60 (Sector Polideportivo) al lado de Residencias University Park	4	1
JR Publicidad, C.A.	Av. 12 entre calles 78 y 79 Edificio Torre 12 oficina 3D	4	1
Molinares Publicidad, C.A.	Av. 11 entre calles 68 y 69 No. 68-115 (Sector Tierra Negra)	4	1
N&N Publicidad, C.A.	Av. Delicias con calle 72, planta baja local No.4 Centro Comercial Paseo 72	3	1
Publicidad One Way & Asociados	Calle 67B, entre Avs. 11 y 12 No. 11-78	4	1
Proaccion Publicidad, C.A.	Av. 3Y (San Martín) con calle 72, Edificio Los Roques, piso 3, oficina 3-5	3	1
Publicenter, C.A.	Av. 3F No. 67-217, piso 2 local 2C (Centro de Bellas Artes)	3	1
Strategia Publicidad, C.A.	Av. 3C esq. calle 67 Unicentro Virginia, piso 2 local 2-17	4	1

Fuente: Elaboración propia.

uno dirigido a los gerentes de las empresas publicitarias y otro a los miembros que conformen equipos de trabajos.

La validez de contenido se realizó a través del juicio de expertos, se determinó la validez discriminante en la prueba piloto y se pudo observar la funcionabilidad de los ítems, puesto que no hubo dudas al respecto por parte de los encuestados y fueron respondidos en su totalidad.

Para conocer la confiabilidad de los cuestionarios, se aplicó la fórmula del cálculo del coeficiente de Combrach (Alfa). La confiabilidad para el instrumento dirigido a los directivos de la empresa arrojó un  $\alpha$  de Crombach de 0,99; valor

que, según la escala de Ruiz (2002), es alto. Por su parte, para el cuestionario dirigido a los equipos de trabajo, la fórmula arrojó una  $\alpha$  de Crombach de 0,77; este valor se interpreta como una alta confiabilidad según la escala dada por Ruiz (ver Tabla 3).

El análisis de la información se fundamentó en tablas de frecuencia de las cuales se obtuvo el porcentaje de máxima respuesta y, tomando en consideración el baremo correspondiente, se procedió a su interpretación. El baremo se estructuró según un arreglo cuartilar en función de que la variable respuesta es de naturaleza ordinal. El análisis de correlación entre variables se realizó mediante la correlación de Spearman debido a la naturaleza ordinal de la



Tabla 3. Escala de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,01 – 0,20	Muy baja
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 – 1,00	Muy alta

Fuente: Elaboración propia con base en Ruiz (2002).

variable respuesta. En resumen, el análisis fue descriptivo correlacional.

La información fue tabulada mediante una matriz de doble entrada, realizada en el programa Microsoft Excel 2000 y los resultados se presentan a continuación.

#### 4 Resultados

En cuanto al objetivo de identificar los tipos de equipos de trabajo que se desempeñan en empresas publicitarias, los resultados obtenidos indicaron que el 33,3% de los encuestados denotó una tendencia de moderada a alta en sus respuestas, indicando características de equipos que dirigen. Por otra parte, pudo observarse una tendencia que fluctúa de moderada a alta para el estilo de equipos que recomiendan (31,1%) así mismo una tendencia moderada con respecto a la caracterización de equipos que realizan actividades (22,2%).

Por consiguiente, se observa que las empresas publicitarias del municipio Maracaibo pertenecientes a la FEAP tienden a constituir a sus equipos de trabajo como *equipos que dirigen*. Sus características coinciden con la clasificación para equipos que dirigen según la teoría aportada por Katzenbach y Smith (2004).

Lo anterior se puede visualizar en la Tabla 4, donde se obtuvo el máximo porcentaje de respuesta tomándose en cuenta el baremo correspondiente en la Tabla 5.

Tabla 4. Indicador: Equipos que dirigen

Valor	Frecuencia	Porcentaje
4	1	2%
8	1	2%
10	7	16%
11	2	4%
12	1	2%
14	7	16%
15	15	33%
16	1	2%
17	5	11%
18	5	11%
Total	45	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Baremo

Categoría	Rango
Baja	4 a 6
Moderada	7 a 14
Alta	15 a 20

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a caracterizar las competencias de los miembros que conforman los equipos de trabajo en las empresas publicitarias, el 37,8% denotó una categoría alta para la competencia de eficacia personal, el 31,1% de poseer las competencias de ayuda y servicio y el 17,8% de estar orientados al logro y la acción. Por su parte, presentaron una tendencia moderada a alta para las competencias gerenciales (44,4%) y se detectó una predisposición moderada para las competencias de influencia (20%). Las Tablas 6 y 7 muestran los resultados arrojados por frecuencia y su relación con el baremo.

Por otra parte y relacionado con el objetivo de caracterizar la disposición para la formación de equipos de alto desempeño,

se observó en la alta gerencia de empresas publicitarias una alta disposición, a través del valor dado a la colaboración por parte de todos los integrantes de la empresa, para lograr resultados exitosos.

Estos resultados fueron medidos a través de los indicadores: “relaciones personales”, “autoridad” y “comunicación”; para los cuales el 41,7% de los entrevistados presentó una disposición alta. El indicador “colaboración” obtuvo el máximo porcentaje de respuestas (66,6%) denotando su presencia entre los directivos. Se presentan los resultados en la Tabla 8 que se relaciona con el baremo presentado en la Tabla 9.

Avanzando en la discusión de los resultados y, en relación con el objetivo que se planteó de analizar la plataforma filosófica como vehículo de acción de las estrategias gerenciales; los datos recolectados arrojaron la alta valoración hacia la misión y visión de la empresa, con un porcentaje del 41,7% de los entrevistados quienes afirmaron poseer por escrito la misión y visión de su empresa, así como tener propósitos que están escritos en su misión. Al mismo tiempo, los entrevistados indicaron que se encargan de hacer conocer a todos los miembros que laboran en la empresa la fundamentación filosófica de ésta, lo cual actúa como base para todo el marco estratégico que se decida incorporar.

Para el análisis de la correlación entre equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales, se ordenaron los puntajes totales de la variable estrategias gerenciales con los puntajes totales de la variable equipos de alto desempeño y se determinó la correlación de Spearman. El resultado es un valor de  $r=0,58$ ; lo cual indica según el baremo dado, que la asociación es moderada positiva y significativa. Los resultados se presentan en la Tabla 10.

Con respecto al objetivo dirigido a formular lineamientos estratégicos para la

Tabla 6. Indicador: Eficacia personal

Valor	Frecuencia	Porcentaje
6	1	2%
1	2	4%
12	1	2%
18	1	2%
2	6	13%
23	3	7%
24	8	18%
25	17	38%
27	6	13%
Total	45	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Baremo

Categoría	Rango
Baja	6 a 10
Moderada	11 a 20
Alta	21 a 30

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Indicador: Colaboración

Valor	Frecuencia	Porcentaje
12	1	8%
13	4	33%
14	4	33%
15	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Baremo

Categoría	Rango
Baja	3 a 5
Moderada	6 a 10
Alta	11 a 15

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Correlación

Rango	Significado
Baja	0,00 – 0,29
Moderada	0,30 – 0,69
Alta	0,70 – 1,00

Fuente: Elaboración propia.

formación de equipos de alto desempeño en empresas publicitarias y sobre la base de los resultados encontrados, se presenta seguidamente los lineamientos orientados a optimizar la formación de equipos de alto desempeño en las empresas publicitarias. Dentro de esta perspectiva, se diseñó el Gráfico 1, donde de una manera esquemática se exponen los lineamientos estratégicos.

### 5 Conclusiones y recomendaciones

Del estudio de las variables estrategias gerenciales y equipos de alto desempeño, se obtuvieron las siguientes conclusiones: se identificaron los tipos de equipos de trabajo que se desempeñan en las empresas publicitarias, estas tienden a constituir equipos que dirigen actividades. Sin embargo, por lo observado, también poseen mucha presión con respecto al factor tiempo de entrega, lo que les resta espacio para consolidar

una sinergia en ellos. Por su parte, si bien intentan constituirse como equipo dotados de una energía particular, los directivos aún no demuestran una total confianza en ellos como para dejarles tomar algunas decisiones claves de manera autónoma respecto de su labor.

Así mismo, se caracterizaron las competencias de los miembros que conforman los equipos de trabajo, las cuales demuestran que poseen el potencial necesario para la conformación de equipos de alto desempeño, ya que tienden a buscar el entendimiento, se esfuerzan por crear relaciones armónicas y orientan sus esfuerzos a la satisfacción del cliente. Al mismo tiempo, se esfuerzan por lograr un autocontrol en situaciones de presión, intentan tener una disposición de carácter abierta a los cambios y las nuevas propuestas, así como demuestran iniciativa y una marcada orientación al logro.

Se caracterizó la disposición para la formación de equipos de alto desempeño por parte de la gerencia de las empresas publicitarias observándose un alta disposición, lo cual siembra todas las posibilidades para el desarrollo de estos equipos con sus particulares características.

Gráfico 1. Lineamientos estratégicos

Los éxitos se establecen por los hechos

Establecer reglas de comportamiento

Establecer liderazgo compartido

Intercambio de información

Estar en contacto

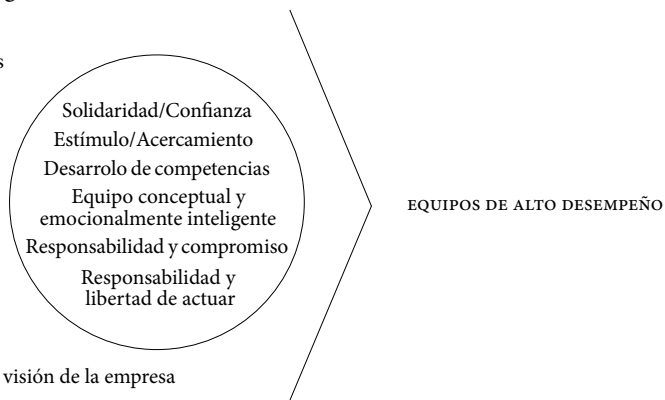
Fijar límites de acción

Uso de consultor o *coach*

Selección por competencias

Recompensas y reconocimientos

Estudio y comprensión de la misión y visión de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

A su vez, se analizó la plataforma filosófica como vehículo de acción de las estrategias gerenciales, en donde pudo constatar que la misión y la visión de la empresa sí se toman como base para sus estrategias.

Con respecto a la formulación de los lineamientos estratégicos para la formación de equipos de alto desempeño en empresas publicitarias, éstos se generaron a través de los instrumentos aplicados a la población y fundamentados en autores expertos en la materia. Se presentaron una serie de disposiciones que generarán una serie de cualidades y características en los miembros de los equipos de trabajo, lo cual traerá como resultado el paso necesario para la formación como equipos de alto desempeño.

Por último, se estableció la relación entre formación de equipos de alto desempeño y estrategia gerencial. En este sentido, la asociación fue moderada positiva y significativa, indicando que un aumento en el puntaje de las estrategias, redundará en la formación de equipos de alto desempeño.

Se concluyó que las empresas publicitarias que conformaron la población objeto de estudio están realizando un cambio importante al dirigir sus actividades hacia la gerencia moderna, aplicando estrategias gerenciales fundamentales, mostrando una constante preocupación por evitar la fuga de creativos en la empresa y otorgando un mayor campo de acción e independencia a estos. Igualmente, las empresas están conscientes de que el alma de la agencia es tener un equipo de creativos sumamente fuerte y comprometido con la empresa y sus objetivos.

Como recomendaciones se puede decir que la desconfianza indirecta que demuestran los directivos hacia sus equipos de trabajo, al no permitirles tomar decisiones de manera autónoma, frena el proceso que pudiera llevarlos al alto desempeño, por lo que se recomienda ir dándoles gradualmente

más autonomía comenzando por decisiones sencillas hasta otras mayores e ir evidenciando los resultados obtenidos.

Lo anterior repercute a su vez en las competencias que aún no se han desarrollado por completo o que no están presentes en los miembros de los equipos de trabajo, éstas pueden irse formando a medida que crezca un ambiente armónico; así como una mayor confianza y delegación de poder por parte de los directivos.

A su vez se recomienda aplicar de manera paulatina los lineamientos gerenciales establecidos en esta investigación, los cuales no deberán imponerse puesto que se debe recordar la flexibilidad y la libertad como pilares que, en base a la plataforma filosófica de la empresa, construirán equipos de alto desempeño.

Algunas de las limitaciones que presentó la investigación vinieron relacionadas con la espontaneidad en la respuesta a las entrevistas, no pudiendo controlarse este punto ya que la realidad de las evidencias dependen de la percepción de cada individuo. Este hecho se evidenció por la misma característica de la empresa publicitaria, la cual trabaja bajo presión y en contra reloj. De igual manera, en algunas ocasiones fue difícil para los directivos contar con tiempo extra para responder las preguntas, y en otras empresas fueron los integrantes de los equipos de trabajo quienes no tenían tiempo, aunque cabe aclarar que todos ellos hicieron un esfuerzo extra y colaboraron de manera positiva.

Como comentario final se puede decir que la formación de equipos de alto desempeño acentúa la capacidad de lograr el éxito en el mercado altamente competitivo, más aún en empresas publicitarias donde la innovación y la eficacia juegan un papel preponderante en su producción. Los equipos de alto desempeño aportan una

múltiple visión generada por sus integrantes, multiplicando por ende su capacidad de innovar, factor que resulta fundamental en el mercado publicitario.

La formación de equipos de alto desempeño no aniquila la oportunidad del desarrollo del individuo como tal o las jerarquías de una organización, más bien, los integrantes crecen junto con el equipo y en cualquier nivel de la organización pueden existir. Esto se hace extensible a otras organizaciones cuyo objetivo sea diferente al proyecto publicitario ya que todas trabajan con el capital humano.

El antiguo temor por parte de los directivos de compartir información y de delegar autoridad se vislumbra como un pasado que se alejará cada día un poco más al comprobar que estos equipos funcionan a través de la fibra interna que se desarrolla por la confianza que deposita la alta gerencia en ellos. Esto crea el entorno necesario para que los equipos de alto desempeño se desarrollen y crezcan positivamente al igual que las personas que los conforman y la organización en general.

## Referencias bibliográficas

- Asimet Capacitación. (2001). Equipos de Alto Rendimiento: ¿sueño o realidad? En B. Gautier y M.O. Vervisch, *Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos*. Recuperado de [http://www.asimetcapacitacion.cl/alto\\_rendimiento.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm)
- Blanchard, K., Randolph, A. y Grazier, P. (2006). *Trabajo en Equipo*. Barcelona: Deusto.
- Chávez, A.N. (2001). *Introducción a la investigación Educativa*. Maracaibo, Venezuela: La Columna.
- Garrido, B.S. (2004). *Dirección Estratégica*. Barcelona: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (2004). *Equipos que Triunfan*. Deusto: Harvard Business Review.
- Pandya, M. y Shell, R. (2004). *Leader Summaries: Lecciones de los 25 ejecutivos más exigentes*. New Jersey, NJ: Wharton School Publishing.
- Porter, E.M. (2003). *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.
- Porter, E.M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Bilbao: Deusto.
- Robbins, S. (2000). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de Investigación Educativa, Procedimientos para su Diseño y Validación*. Venezuela: CIDEG Barquisimeto.
- Vanegas, C. (2004). *Debilidades de la Gerencia de Mercados en las pymes Venezolanas*. Recuperado el 18 de octubre de 2006, de <http://www.gestiopolis.com/canales3/mar/debgercmora.htm>