



COMPETENCIAS DIRECTIVAS REQUERIDAS EN
EL SECTOR PUBLICITARIO. UN ACERCAMIENTO
CUALITATIVO EN AGENCIAS PUBLICITARIAS DE LA CIUDAD
DE CALI.

PROYECTO DE GRADO II

MARIA MONICA SILVA
CARLOS ARTURO HERRÁN

**UNIVERSIDAD ICESI
MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI
2012**



COMPETENCIAS DIRECTIVAS REQUERIDAS EN EL SECTOR
PUBLICITARIO. UN ACERCAMIENTO CUALITATIVO EN AGENCIAS PUBLICITARIAS DE LA
CIUDAD DE CALI.

MARIA MONICA SILVA
CARLOS ARTURO HERRÁN

PROYECTO DE GRADO II

TUTORA DEL PROYECTO:
VICTORIA EUGENIA CONCHA

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI
2012**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. CONSIDERACIONES PREVIAS	9
1.1. Formulación del problema	9
1.2. Justificación	9
1.3. Objetivos	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos	11
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Publicidad	12
2.2. Comunicación	14
2.3. Medios de comunicación	14
2.3.1. Medios Masivos	15
2.3.1.1. Televisión	15
2.3.1.2. Radio	16
2.3.1.3. Periódicos	16
2.3.1.4. Revistas	16
2.3.1.5. Internet	16
2.3.1.6. Cine	17
2.3.2. Medios Auxiliares o Complementarios	17
2.3.2.1. Medios en exterior o Publicidad Exterior	17
2.3.2.2. Publicidad Interior	18
2.3.2.3. Publicidad Directa o Correo Directo	18
2.3.3. Medios Alternativos	19
2.4. Comunicación publicitaria	20
2.4.1. Importancia de la comunicación Publicitaria	21
2.5. Agencia Publicitaria	23
2.5.1. Director de Cuenta	24
2.5.2. Director Creativo	25
2.5.3. Director de Arte	25
2.5.4. Director de Medios	26
2.5.5. Director de Planeación	26
2.5.6. Director Administrativo y Financiero	26
2.6. Carreras universitarias en Cali con perfil que incluya comunicación publicitaria	27
2.7. Conceptos de gerencia	29
2.8. Competencias	31

2.8.1. Definición de Competencias	32
2.8.2. Términos Asociados al Concepto de Competencias	34
2.8.2.1. Competencia básica	34
2.8.2.2. Competencias disciplinaria e interdisciplinaria	34
2.8.2.3. Competencia Transversal	35
2.8.2.4. Competencias Genéricas	35
2.8.2.5. Competencias de vida	36
2.8.2.6. Competencia e integración	37
2.8.2.7. Competencia y performance (o desempeño)	38
2.8.2.8. Competencias directivas	39
3. METODOLOGÍA	44
3.1. Tipo de Investigación	44
3.2. Criterio de Selección	44
3.3. Composición de la Muestra	44
3.4. Instrumento de Investigación	44
3.5. Proceso de Investigación	45
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
4.1. Cargos directivos donde recaen las responsabilidades de manejo de las comunicaciones publicitarias en las agencias de publicidad	47
4.2. Competencias requeridas en la formación del profesional para enfrentar responsabilidades directivas que implican manejo de la comunicación publicitaria.	48
4.3. Caracterización de los cargos directivos actuales dentro de las agencias publicitarias.	51
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
6. BIBLIOGRAFÍA	57
7. ANEXOS	59
7.1 Anexo 1	59
7.2 Anexo 2	62
8. Figura No. 1	63

COMPETENCIAS DIRECTIVAS REQUERIDAS EN EL SECTOR PUBLICITARIO. Un acercamiento cualitativo en Agencias publicitarias de la ciudad de Cali.

RESUMEN:

A partir de la masividad de la publicidad y su constante evolución a la par de la tecnología y del ser humano, se plantean muchos retos sobre las principales competencias que deben tener los profesionales que se enfrentan a cargos directivos con responsabilidad en comunicaciones publicitarias para ser eficientes y eficaces en su labor. La presente investigación pretende explorar desde el punto de vista de los Gerentes Generales de agencias publicitarias, las principales competencias requeridas y deseadas para desempeñar cargos directivos dentro de dichas agencias que tengan responsabilidad sobre las comunicaciones publicitarias de los clientes. Mostrando una interesante tendencia hacia aspectos muy específicos y contundentes de la realidad actual. La investigación también aporta una buena estructuración de posibilidades para ampliar el campo de investigación en el tema.

PALABRAS CLAVE: Comunicación, publicidad, gerencia, empleos, competencias y cargos.

ABSTRACT:

From the massive publicity and changing pace of technology and the human being, there are faced many challenges on the key competencies required of professionals who are facing positions with responsibility for marketing communications to be efficient and effective in their work. This research aims to explore from the perspective of the CEOs of advertising agencies, major and desired competencies required carrying positions within these agencies that have responsibility for marketing communications to customers. This shows an interesting trend towards very specific and compelling aspects of current reality. The research also provides well-structured opportunities to expand the field of research in the field.

KEY WORDS: Communication, advertising, Management, jobs, skills and charges.

INTRODUCCIÓN

La evolución tecnológica ha afectado la forma de comunicación actual de las empresas con sus públicos, creando nuevos escenarios, contenidos, símbolos, medios y formas de comunicación en constante cambio. Estos factores afectan directamente la generación de mensajes publicitarios y se suman a las dificultades en ascenso de la saturación en medios convencionales.

En este proceso de comunicación publicitaria, la tarea de la persuasión del consumidor de forma eficiente y eficaz se concentra principalmente en las agencias publicitarias como mediadoras entre las compañías (patrocinadores) y sus públicos objetivos (consumidores), a través de la codificación del mensaje de forma creativa y estratégica.

Debido a lo anterior, las exigencias para desempeñar eficientemente cargos directivos con responsabilidad sobre la comunicación publicitaria también cambian en función de la necesidad de enfrentarse a los nuevos retos del mercado.

La presente investigación pretende explorar las principales competencias que debe tener un profesional para ejercer un cargo directivo con responsabilidad sobre la comunicación publicitaria. De igual manera busca acercarse al tipo de formación profesional ideal, las preferencias en cuanto a las diferentes carreras profesionales, universidades o género para ocupar dichos cargos. Para esto

desarrolla una investigación de tipo cualitativo exploratorio donde a través de entrevistas en profundidad con algunas agencias publicitarias de ámbito local, nacional y multinacional, concluye sobre algunas hipótesis sobre el tema.

Estas hipótesis se convierten en los insumos necesarios para la iniciación de nuevas investigaciones a nivel cuantitativo sobre el tema.

1. CONSIDERACIONES PREVIAS

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuales son las competencias directivas requeridas en un profesional para desempeñar cargos de responsabilidad en comunicación publicitaria dentro de una agencia de publicidad?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El proceso de la comunicación es la base de las relaciones humanas. El ser humano es un ser social que vive en constante interacción con otros, y gracias a esto es que se han podido lograr mecanismos de desarrollo y progreso a lo largo de la historia. Ahora bien, la comunicación en la publicidad es una herramienta contundente no solo para comunicar un mensaje sino para comunicarlo de manera efectiva, asegurando una respuesta en el consumidor. Esta forma de comunicación ha cambiado sustancialmente con la evolución de la tecnología, creando nuevos escenarios, contenidos, medios y formas de comunicación que hacen el ejercicio profesional aún más exigente.

Por lo anterior, se considera pertinente la investigación para generar conocimiento que permita mejorar la formación de los profesionales que ocupan los cargos

directivos de comunicación publicitaria en las Agencias de publicidad hacia una mejor gestión y eficacia de la publicidad.

La investigación pretende aportar en dos vías, la primera al generar nuevas directrices en las estructuras curriculares académicas de las instituciones educativas orientadas a la formación de profesionales en comunicación publicitaria. Y la segunda en la selección, capacitación y formación en el ejercicio profesional en las agencias publicitarias.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Explorar y determinar las competencias directivas requeridas en un profesional para desempeñar cargos de responsabilidad en comunicación publicitaria dentro de una agencia de publicidad.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.3.2.1 Determinar los cargos directivos donde recaen las responsabilidades de manejo de las comunicaciones publicitarias en diferentes empresas de publicidad.

- 1.3.2.2** Determinar las competencias requeridas en la formación del profesional para enfrentar responsabilidades directivas que impliquen manejo de comunicación publicitaria.

- 1.3.2.3** Identificar a través de las opiniones de los gerentes generales líderes de organizaciones publicitarias, las principales competencias en formación para enfrentar a los cargos que implican comunicación publicitaria.

- 1.3.2.4** Determinar si existe alguna preferencia para contratación entre los títulos profesionales, universidades o género de las personas que ocupan los cargos directivos que tienen a su cargo Comunicación Publicitaria.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 PUBLICIDAD

La publicidad es una de las herramientas más poderosas de la mercadotecnia, debido a que a través de ella se desarrolla la promoción, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo. Como primera instancia es preciso aclarar que ¹"La publicidad es un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir,"²"cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado".³ Según la "American Marketing Association". La **publicidad** consiste en "la colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas, organizaciones no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado meta en particular o a audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas".

Para realizar publicidad se debe tener como parámetro fundamental la comunicación puesto que la finalidad de esta es transmitir la información

¹Publicidad, de O'Guinn Tomas, Allen Chris y Semenik Richard, International Thomson Editores, Pág. 6

²Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong, Prentice Hall, Pág. 470

³MarketingPower.com, de la American Marketing Association

pertinente al consumidor incidiendo sobre las actitudes del mismo, activando su comportamiento de compra o incentivando su deseo de adquirir un bien o servicio.

“La publicidad se basa en el análisis de las necesidades y motivaciones del comprador, para incitarle a la percepción positiva de una empresa y/o sus productos. Toda su eficacia se debe a su capacidad para persuadir y convencer al comprador por ello, recurre a las técnicas mas sofisticadas de la comunicación humana para lograr su objetivo, y utiliza todos los medios de comunicación a su alcance para influir en el mayor número posible de individuos.”⁴

La publicidad ha de captar la atención y provocar después el interés y deseo para que su destinatario realice la acción, es decir, comprar, convencerse, asumir una idea, etc. que la campaña persigue.

La publicidad tiene una importancia cada vez mayor. Su acción es constante a través de los medios de comunicación, y su efecto se manifiesta en muchos comportamientos del hombre actual. Por ello, la publicidad se ha convertido en uno de los fenómenos más generalizado y característico de la sociedad.

⁴<http://www.promonegocios.net/publicidad/tipos-medios-comunicacion.html>

2.2 COMUNICACIÓN

Cuando nos comunicamos compartimos información de todo tipo: emociones, ideas, conceptos, advertencias, necesidades, órdenes, entre otros. La palabra comunicación proviene del latín “*Comunis*” que significa común “término que a su vez quiere decir - poner a la luz de todos”⁵. Es la acción y efecto de comunicar o comunicarse. Es la transmisión de señales mediante un código común del emisor y el receptor, la comunicación esta estrechamente vinculada al concepto de comunidad y, por consiguiente, a los de organización social y la colaboración.

Se entiende como comunicación el intercambio de significados entre individuos mediante un sistema de símbolos. Implica, por un lado, dar a conocer una cosa, por ejemplo, un pensamiento, y, por otro, aprender algo. En la comunicación existe una infinita escala de valores, y abarca desde el más elemental de los gestos la segregación de sustancias químicas hasta la transmisión por satélite artificial.

2.3 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los *medios de comunicación* son el canal que los profesionales en mercadeo y publicistas utilizan para transmitir un determinado mensaje a su mercado meta,

⁵<http://es.wikipedia.org/wiki/Portal:Comunicaci%C3%B3n>

por consiguiente, en el momento de realizar una campaña se debe tener muy claro el o los medios que serán utilizados porque a partir de esta elección serán los resultados de la promoción. Por esta razón es tan importante tener extenso conocimiento sobre los diferentes tipos de medios de comunicación y que medio seleccionar.

⁶Los medios de comunicación se dividen, de forma general, en tres grandes grupos (según los *tipos de medios de comunicación* que engloban):

2.3.1 Medios Masivos

Son aquellos que afectan a un mayor número de personas en un momento dado. También se conocen como medios medidos. Dentro de este grupo se encuentran los siguientes *tipos de medios de comunicación*:

2.3.1.1 Televisión: Es un medio audiovisual masivo que permite a los publicistas desplegar toda su creatividad porque pueden combinar imagen, sonido y movimiento.

⁶[1]: Del libro: Mercadotecnia, Tercera Edición, de Fischer Laura y Espejo Jorge, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 360 al 376. [2]: Del libro: Publicidad, de O'Guinn Thomas, Allen Chris y Semenik Richard, International Thomson Editores, 1999, Págs. 381 al 384. [3]: Del libro: Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002, Págs. 512 al 516. [4]: Del libro: Fundamentosde Marketing, Sexta Edición, de Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall, 2003, Pág. 489.

- 2.3.1.2** Radio: Es un medio "solo-audio" que en la actualidad está recobrando su popularidad. Según Lamb, Hair y McDaniel, escuchar la radio ha tenido un crecimiento paralelo a la población sobre todo por su naturaleza inmediata, portátil, que engrana tan bien con un estilo de vida rápido. Además, los radio-escuchadores tienden a prender la radio de manera habitual y en horarios predecibles.
- 2.3.1.3** Periódicos: Son medios visuales masivos, ideales para anunciantes locales. Sus principales ventajas son: Flexibilidad; actualidad; buena cobertura de mercados locales; aceptabilidad amplia; credibilidad alta. Además, son accesibles a pequeños comerciantes que deseen anunciarse.
- 2.3.1.4** Revistas: Son un medio visual "masivo-selectivo" porque se dirigen a públicos especializados pero de forma masiva, lo que les permite llegar a más clientes potenciales. Sus principales ventajas son: Selectividad geográfica y demográfica alta; credibilidad y prestigio; reproducción de calidad alta; larga vida y varios lectores del mismo ejemplar físico
- 2.3.1.5** Internet: medio audiovisual interactivo y selectivo, que dependiendo del tipo de producto y la audiencia al que va dirigido, puede llegar a una buena parte de los clientes potenciales. Para emplear este

medio, los anunciantes necesitan colocar un sitio web en la red para presentar sus productos y servicios. Luego, deben promocionarlo, primero, posicionándolo entre los primeros resultados de búsqueda de los principales buscadores para llegar al 85% de personas que utilizan esos recursos para encontrar lo que buscan en internet; y segundo, colocando en otros sitios web, uno o más de los siguientes elementos publicitarios: banners, botones, pop-ups y pop-unders, mensajes de texto y otros, con la finalidad de atraer a la mayor cantidad de personas interesadas.

2.3.1.6 Cine: Es un medio audiovisual masivo que permite llegar a un amplio grupo de personas "cautivas" pero con baja selectividad. Sus ventajas son: Audiencia cautiva y mayor nitidez de los anuncios de color. Entre sus desventajas se encuentran: Poco selectivo en cuanto a sexo, edad y nivel socioeconómico, y es bastante caro.

2.3.2 Medios Auxiliares o Complementarios

Éstos afectan a un menor número de personas en un momento dado. También se conocen como medios no medidos.¹ Este grupo de medios incluye los siguientes tipos de medios de comunicación:

2.3.2.1 Medios en Exteriores o Publicidad Exterior: Es un medio, por lo

general, visual que se encuentra en exteriores o al aire libre. Según Lamb, Hair y McDaniel, es un medio flexible, de bajo costo, capaz de asumir una gran variedad de formas. Los ejemplos incluyen: espectaculares, escritura en el cielo, globos gigantes, mini-carteles en centros comerciales y en paradas de autobuses y aeropuertos, y anuncios en los costados de los autos, camiones y autobuses, e incluso en los enormes depósitos o tanques de agua.

2.3.2.2 Publicidad Interior: Consiste en medios visuales (y en algunos casos incluyen audio) colocados en lugares cerrados donde las personas pasan o se detienen brevemente. Según Laura Fischer y Jorge Espejo, ésta publicidad se coloca en: Estadios deportivos; plazas de toros; interior de los camiones; trolebuses y tranvías urbanos; la parte inferior de pantallas cinematográficas (marquesinas luminosas) y el interior del metro, ya sea dentro de los vagones o en los andenes.

2.3.2.3 Publicidad Directa o Correo Directo: Este medio auxiliar o complementario consiste en enviar un anuncio impreso al cliente potencial o actual. Según Laura Fischer y Jorge Espejo, la publicidad directa emplea muchas formas (por ejemplo, tarjetas postales, cartas, catálogos, folletos, calendarios, boletines, circulares, anexos

en sobres y paquetes, muestrarios, etcétera). La más usual es el folleto o volante.

2.3.3 Medios Alternativos.

Son aquellas formas nuevas de promoción de productos, algunas ordinarias y otras muy innovadoras. Dentro de este grupo se encuentran los siguientes *tipos de medios de comunicación*.

- + Faxes.
- + Carritos de compras con vídeo en las tiendas comerciales.
- + Protectores de pantallas de computadoras.
- + Discos compactos.
- + Kioscos interactivos en tiendas departamentales.
- + Anuncios que pasan antes de las películas en los cines y en las videocasetes rentadas.

Además, según los mencionados autores, casi cualquier cosa puede convertirse en un vehículo para exhibir publicidad. Por ejemplo, los ascensores incluirán o ya incluyen pantallas para exhibir noticias, información y publicidad para captar la atención de trabajadores de altos ingresos en los grandes edificios de oficinas.

2.4 COMUNICACIÓN PUBLICITARIA

⁷Es una información persuasiva que se debe basar en las motivaciones del destinatario de la misma. Es también solo un tipo particular de comunicación, una de las formas que ésta adopta al convertirse en una especialidad. La comunicación publicitaria es un caso particular de la comunicación masiva, que constituye uno de los fenómenos más importantes de la sociedad actual, en la que los intercambios de información son cada vez más complejos e intensos, debido a la rápida evolución de la tecnología.

Informar es transmitir un conocimiento, lo que no se puede deslindar de la forma de comunicarlo. Por tanto, en contra de los que algunos pretenden, el acto de informar no es neutro, ya que puede ser fluido a través de la forma de comunicar el conocimiento, dato, etc. Transmitiendo así, la mera descripción de las características y del uso de un producto o servicio es una información, pero adquiere personalidad propia con la forma de comunicarla.

En este sentido, la información que transmite la publicidad no es neutra ni puramente descriptiva, porque esta orientada a producir un determinado efecto. La comunicación publicitaria tiene como objetivo influir en el comportamiento económico, porque influye a una transacción o compra, y social pues conlleva a un

⁷<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199235.pdf>

pensamiento que se traduce en moda o gustos compartidos por grupos de personas en común. Todo esto dirigido hacia el público objetivo a través de los mensajes que emite la empresa anunciante en los medios de comunicación de masas.

2.4.1 Importancia de la comunicación publicitaria

La importancia de la comunicación publicitaria radica en la transmisión de la información para persuadir a su destinatario. Por otro lado la publicidad existe por muchas razones entre las que podemos destacar:

- Es parte de nuestro sistema de comunicación
- Informa a la gente de la disponibilidad de productos y servicios
- Proporciona información que ayuda a tomar decisiones fundamentales
- Informa a la agente acerca de sus derechos y obligaciones como ciudadano

La función informativa responde a la necesidad del comprador de conocer los productos y sus características para poder escoger el que más le satisfaga. La función persuasiva responde a la necesidad que tiene la empresa de que el comprador decida la adquisición de sus productos, o lo que es lo mismo, de conseguir una preferencia de marca.

“La comunicación publicitaria se caracteriza por ser: Masiva, Unidireccional y

Persuasiva”⁸

- **Masiva:** es masiva porque el receptor del mensaje no es un individuo, sino un conjunto numeroso y disperso de ellos.
- **Unidireccional:** es unidireccional porque va del emisor al receptor sin que exista una respuesta directa inmediata.
- **Persuasiva:** es persuasiva porque la comunicación publicitaria tiene como objetivo incitar a su destinatario a adoptar una determinada actitud respecto a un producto, marca o empresa o a realizar un comportamiento de compra.

El receptor de la comunicación publicitaria es un público masivo, heterogéneo, anónimo y disperso geográficamente, al que, sin embargo, delimita convirtiéndolo en público-objeto, con el fin de adoptar los mensajes publicitarios a sus características económicas, psicológicas y sociales. La comunicación que transmite es el principio de un proceso que desemboca en la adquisición del producto o servicio. El emisor de la comunicación publicitaria es siempre la empresa la que decide utilizarla para sus propios fines, mediante la difusión de una determinado mensaje. Este mensaje deberá expresarse de alguna forma (mediante palabras, texto, gráficos, imágenes, música, o una combinación de ellos), para poder ser vinculados a través de los medios publicitarios. Para que

⁸<http://html.rincondelvago.com/comunicacion-publicitaria.html>

produzca efectos el mensaje ha de reunir las siguientes condiciones: Formularse y transmitirse de modo que capte la atención del receptor. Despertar necesidades de la personalidad de destinatario y sugerir maneras de satisfacerlas. La acción que el mensaje pueda sugerir debe ser adecuada a la situación del grupo en el que se encuentre el individuo en el momento en que es impulsado a dar respuesta adecuada. Estar en consonancia con las actitudes, los valores y las metas del receptor o al menos no pretender modificarlos bruscamente.

2.5 AGENCIA PUBLICITARIA

Por naturaleza las agencias de publicidad son las encargadas de iniciar el proceso de comunicación publicitaria pues son organizaciones comerciales independientes, compuestas de personas creativas y de negocios, que desarrollan, preparan, y colocan publicidad en los medios para los vendedores que buscan encontrar consumidores para sus bienes y servicios. Se componen de una estructura organizacional para llevar a cabo sus objetivos de comunicación. Los nombres que les asignan a los cargos que desempeñan la comunicación publicitaria varían en cada agencia de acuerdo a las necesidades y/o objetivos que se quieran lograr. Un organigrama tipo dentro de una agencia se muestra en la figura 1 donde se establece una estructura organizacional vertical desde donde se

deriva sus comunicaciones internas y principales decisiones. En este organigrama tipo es simplemente una estructura general, cada agencia de publicidad tiene su propia estructura. La estructura se muestra únicamente hasta el segundo nivel directivo debido al interés particular de esta investigación.

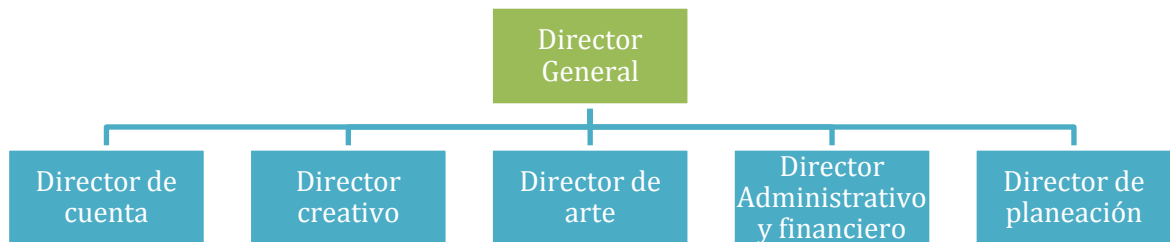


Figura No. 1: Organigrama de una agencia de publicidad a nivel directivo

Fuente: Elaboración propia

2.5.1 Director de Cuenta

Se encarga del departamento de atención al cliente. Analiza y determina las necesidades de comunicación del cliente y desarrolla la estrategia de comunicación.

La función principal es servir como intermediario el cliente y la agencia. Coordinar todo proceso requerido para dar servicio al cliente. Administrar todos los esfuerzos publicitarios para cada cliente. Requiere flexibilidad de horario, habilidad de funcionar bajo presión y liderazgo.

2.5.2 Director Creativo

Responsable del departamento creativo. Planea y desarrolla la estrategia creativa de los diferentes medios T.V., radio, impresos, internet, etc. Para ocupar esta posición es necesario tener conocimiento sobre computación, mercadeo, cine, ventas, publicidad (creatividad, medios, producción), manejo de marcas. En relación a la experiencia requerida, lo usual es tener mínimo 6 años de trabajo en un departamento creativo de una agencia de publicidad, o sino recibir un entrenamiento de seis años como redactor. Se requiere ser creativo, tener iniciativa, saber, redactar correctamente, flexibilidad de horario, poder trabajar en grupo, tener excelente nivel cultural, capacidad para persuadir y tomar decisiones y tener sentido de humor, ser discreto, y capacidad para trabajar bajo presión.

2.5.3 Director de Arte

Dirige el Departamento de arte en donde se plasman las ideas creativas mediante: StoryBoards, Bocetos, Dummies, fotografías, logotipos, etc. Igualmente produce los materiales finales como son lay outs, originales mecánicos o electrónicos. Plasma la idea creativa de forma gráfica. Su formación es en el área de diseño gráfico, publicitario o arte, con conocimientos en computadoras, programas de diseño, fotografía, cursos de diseño gráfico y dibujo, curso de fotomecánica y separación de colores, impresión, diagramación, supervisión; experiencia requerida

para ocupar este puesto tres años. Las cualidades necesarias para el cargo son: Mentalidad creativa, talento artístico, capacidad para trabajar bajo presión y en equipo, sentido del humor, excelente nivel cultural y estar actualizado constantemente.

2.5.4 Director de Medios

Diseña la estrategia de medios en donde se insertará la campaña, negocia y contrata los medios adecuados.⁹ Se requiere formación en el área de publicidad, administración, o mercadeo. Las cualidades necesarias para el cargo son: Organización, manejo de recursos, manejo numérico, negociación, capacidad para trabajar bajo presión y en equipo.

2.5.5 Director de planeación

Se encarga de la investigación del consumidor del cliente y define la estrategia a seguir para cada proyecto que llega a la agencia. Se requiere formación en el área de publicidad, administración, mercadeo. Las cualidades necesarias son: Capacidad de análisis, conocimiento de investigación, capacidad para trabajar bajo presión y en equipo.

2.5.6 Director administrativo y financiero

⁹<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/aula/organigrama.html>

Se encarga del manejo de los recursos de la agencia como el recurso humano, las finanzas que incluyen presupuestos de gastos y rentabilidad del negocio, y los legales y tributarios. Se requiere formación en el área de administración, mercadeo, contaduría, economía, o ingeniería industrial. Las cualidades necesarias son: Manejo numérico, conocimientos de normas y legislación legal o tributaria, habilidades financieras para manejo de recursos, capacidad de manejo de personal, capacidad para trabajar bajo presión y en equipo.

2.6 CARRERAS UNIVERSITARIAS EN CALI CON PERFIL QUE INCLUYA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA

Las carreras con mayor potencial o afinidad a ocupar cargos directivos en agencias en la ciudad de Cali son:

- Comunicación Publicitaria – Universidad Autónoma de Occidente; cargos:
En las agencias de publicidad: Planner /Ejecutivo de cuenta / Estratega de Medios /Producción / Creativo /Redactores /Investigador de mercados.

En las organizaciones: Departamento de comunicaciones /Departamento de publicidad /Centrales de medios/ Departamentos de marketing / Asesor y consultor.¹⁰

- Diseño de la comunicación gráfica – Universidad Autónoma (cargos: En las organizaciones: Apoyo en los departamentos relacionados con la producción de piezas de divulgación y promoción de productos y/o servicios. Asesor y consultor en imagen corporativa. En las agencias de diseño y/o de publicidad: Su escenario natural. Visualiza y grafica todas las piezas que se necesiten para los clientes de la empresa de acuerdo a los requisitos que le entrega el coordinador de su área. Se puede desempeñar en el área comercial estableciendo el contacto directo con el cliente ofreciendo los servicios de la agencia a la que pertenece.¹¹
- Mercadeo Internacional y Publicidad – Universidad ICESI¹² (Campos de acción: “Gerencia y coordinación de las áreas de mercadeo internacional y/o publicidad de una organización.
- Gestión de la estrategia de mercadeo y publicidad, involucrando en este proceso, a los creativos y ejecutivos de cuenta de las agencias publicitarias y centrales de medios.

¹⁰http://www.uao.edu.co/uao/programas/pregrado/comunicacion/comunica_publicita/index.html

¹¹http://www.uao.edu.co/uao/programas/pregrado/comunicacion/disenio_grafica/index.html

¹²http://www.icesi.edu.co/mercadeo_internacional_publicidad/campos_de_accion.php

- Profesional independiente en: investigación de mercados, gestión de campañas publicitarias, logística, trade marketing, marketing directo, gestión de ventas, e-marketing, y gestión por categorías. - Profesional independiente en: investigación de mercados, gestión de campañas publicitarias, logística, trade marketing, marketing directo, gestión de ventas, e-marketing, y gestión por categorías.¹³

- Publicidad – Universidad Santiago de Cali (Cargo: copys, directores creativos, directores de arte, directores de producción, graficadores, productores audiovisuales o multimediales) en el campo comercial: ejecutivos, gerentes de producto o ejecutivos de cuenta. Campo estratégico: asesores publicitarios, investigadores de publicidad o ejecutivos de medios.¹⁴

2.7 CONCEPTO DE GERENCIA

“La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar

¹³http://www.icesi.edu.co/mercadeo_internacional_publicidad/campos_de_accion.php

¹⁴<http://www.usc.edu.co/comunicacionypublicidad/>

los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos. Existen distintos tipos de gerencia: la gerencia patrimonial, que es aquella donde los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa; la gerencia política, donde los puestos directivos se asignan en base a la afiliación y a las lealtades políticas; y la gerencia por objetivos, donde los esfuerzos se dirigen hacia una meta en común.

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Es la unidad de la empresa que se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar los objetivos comunes. Para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación. Un gerente suele cumplir con cuatro funciones simultáneas: el planeamiento (se establece un plan con los medios necesarios para cumplir con los objetivos), la organización (se determina cómo se llevará adelante la concreción de los planes elaborados en el planeamiento), la dirección (que se relaciona con la motivación, el liderazgo y la actuación) y el control (su propósito es medir, en forma cualitativa y cuantitativa, la ejecución de los planes y su éxito).¹⁵

¹⁵<http://definicion.de/gerencia/>

2.8 COMPETENCIAS

Dentro de las organizaciones el contacto con las personas y relaciones interpersonales se ven constantemente relacionados con el concepto de competencia profesional o corporativa.

¹⁶El enfoque por competencias ha tomado fuerza, algunas ideas centrales se resumen en cuestiones como la de aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. Se refieren a las capacidades complejas que desarrolla una persona y poseen distintos grados de interacción, se ponen de manifiesto en una gran variedad de situaciones correspondientes a los diversos ámbitos de la vida humana, personal y social. Son expresiones de los distintos grados de desarrollo personal y participación activa en los procesos sociales. Toda competencia es una síntesis de las experiencias que el sujeto ha logrado construir en el marco de su entorno vital amplio pasado y presente. «Una competencia es la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales o para realizar una actividad o una tarea. Cada competencia reposa sobre una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos (incluyendo el conocimiento tácito), motivación, valores, actitudes, emociones y otros elementos sociales y de comportamiento que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz.»

¹⁶<http://www.slideshare.net/javier2909/concepto-de-competencia-segn-diversos-autores>

2.8.1 Definición de competencias

Algunas definiciones de competencias son entre otras las siguientes:

Marie (1991): Una competencia es un saber identificado, que pone en juego una o más capacidades dentro de un campo nocional o disciplinario determinado. El autor precisa que ese saber exige el control de los materiales que se va a utilizar (pp. 181 et 17).

El CEPEC 3 (1992) define la competencia como un sistema de conocimientos conceptuales y procedurales, organizados en esquemas operatorios, que permiten la identificación de una situación-problema, al interior de una familia de situaciones, y su resolución eficaz (performancia o desempeño). La competencia está entonces constituida por capacidades y conocimientos (en Poirier Proulx, 1999, p. 103).

Legendre (1993) presenta la competencia, definida en el campo de la didáctica y de la pedagogía, como una habilidad adquirida gracias a la asimilación de conocimientos pertinentes y a la experiencia; dicha habilidad permite detectar y resolver problemas específicos (p. 223).

Le Boterf (1995) define la competencia como un saber-entrar en acción,

lo cual implica saber integrar, movilizar y transferir un conjunto de recursos (conocimientos, saberes, aptitudes, razonamientos, etc.) en un contexto dado, a fin de realizar una tarea o de hacer frente a diferentes problemas que se presenten (en Roegiers, 2001, p. 66).

Según De Ketele (1996), la competencia es un conjunto ordenado de capacidades (actividades) que se ejercen sobre los contenidos de aprendizaje, y cuya integración permite resolver los problemas que se plantean dentro de una categoría de situaciones. Se trata pues de ejecutar una tarea compleja, o un conjunto de tareas más o menos del mismo tipo, dentro de una familia de situaciones (p. 20).

El Decreto « Misions »⁴ (1997, art. 5) define la competencia como la aptitud de poner en acción un conjunto organizado de saberes, de saber-hacer y de actitudes para realizar cierto tipo de tareas (en Beckers, 2002, p. 43).

Perrenoud (1998) se refiere a la competencia como la capacidad de actuar eficazmente en una situación de un tipo definido, capacidad que se apoya en los conocimientos, pero que no se reduce a ellos. Para hacer frente, lo mejor posible, a una situación, debemos poner en juego y en sinergia varios recursos cognitivos, entre ellos los conocimientos (p.

7). El autor explica que las competencias movilizan diferentes conocimientos que, por lo general, son disciplinarios (p. 51)

2.8.2 Términos asociados al concepto de competencias

2.8.2.1 Competencia básica¹⁷

Según De Ketele (1996), la competencia básica es una competencia estrictamente necesaria para poder realizar, con éxito, futuros aprendizajes importantes (p. 22). Esta competencia debe ser necesariamente lograda por el alumno para poder asumir sin problema otros aprendizajes, nuevos para él (Roegiers, 2001, p. 74). La noción de competencia básica orienta generalmente la elaboración de programas.

2.8.2.2 Competencias disciplinaria e interdisciplinaria

Una competencia básica es disciplinaria cuando se define dentro de una categoría o familia de situaciones que corresponde a problemas ligados directamente a las exigencias de una disciplina (Roegiers, 2001, p. 69). Sin embargo, no podría hablarse de un carácter estrictamente « monodisciplinario ».

En consecuencia, una competencia es interdisciplinaria si la

¹⁷Coloquio de l'Association pour le Développement des Méthodologies de l'Evaluation en Education (ADMEE), 18 al 20 noviembre 2004.

resolución de las situaciones propuestas moviliza recursos que pueden identificarse al interior de disciplinas diferentes (Perrenoud, 1998, p. 52). Roegiers (2001) hace igualmente referencia al carácter transdisciplinario, o incluso « adisciplinario » de ciertas competencias.

2.8.2.3 Competencia transversal

El decreto "Missions" (1997) define las competencias transversales como el conjunto de actitudes, procesos mentales y procedimientos metodológicos comunes a diferentes disciplinas, que se adquieren y se aplican en el proceso de elaboración de diferentes saberes y del saber-hacer (art. 5) ; su dominio y su control conciernen al desarrollo de la autonomía.

Roegiers (2001) sostiene el carácter disciplinario de la competencia, pero acepta que ciertas competencias facilitan la transferencia cuando pertenecen a diferentes disciplinas próximas entre ellas (p. 70); en este caso, podría hablarse de competencias transversales que, según el mismo autor, resultan genéricas y se ejercen en situaciones diversas (p. 34).

2.8.2.4 Competencias genéricas

De Ketele (2005), Titular de la Cátedra UNESCO en Ciencias de la Educación, introduce este concepto con el fin de orientar los

sistemas educativos en la elaboración de curriculums. El experto subraya que las competencias genéricas no son competencias en el sentido estricto del término, pues en su formulación precisan solamente los recursos a movilizar y no las tareas complejas a resolver, como en el caso de las competencias en sí mismas.

Las competencias genéricas, ratificadas por la Comunidad Europea y expuestas por Elena Peralta en el Coloquio de Lisbone son:

1. Analizar y sintetizar
2. Aprender
3. Resolver problemas
4. Utilizar los conocimientos en la práctica
5. Adaptarse a diferentes situaciones
6. Preocuparse por la calidad
7. Practicar las Técnicas de la información y de la comunicación
8. Trabajar de manera autónoma
9. Trabajar en equipo
10. Organizarse y planificar.

2.8.2.5 Competencia de vida¹⁸

¹⁸UNESCO 2003/4. Rapport mondial de suivi sur l'éducation pour tous (EPT). www.portal.unesco.org/education
10

La competencia de vida es una manera de contextualizar « a posteriori » los aprendizajes, de manera que los conocimientos no queden a nivel teórico para el alumno, sino que puedan servirle concretamente en su medio escolar y familiar, y más tarde en su vida de adulto, de trabajador, de ciudadano (Roegiers, 2001, p. 76). Quiere decir que la competencia de vida se ejerce especialmente en situaciones-orientadas naturales (Roegiers, 2003).

Este concepto actualmente tiene una importancia capital en las evaluaciones internacionales que realiza la UNESCO en los países en vías de desarrollo. Dichas evaluaciones comprenden las competencias de lenguaje, las competencias matemáticas y las *competencias de la vida corriente* que, en contexto escolar engloban: ciencia, técnica, civismo, desarrollo comunitario, nutrición, salud, prevención, etc.

2.8.2.6 Competencia e integración

Como hemos visto anteriormente, el concepto de competencia se presenta vinculado a la noción de integración, definida ésta por Roegiers (2001) como una operación que permite establecer la interdependencia de diferentes elementos, antes disociados, a fin de articularlos en función de una finalidad dada (p. 22). No se trata pues de una simple yuxtaposición de dichos elementos.

El desarrollo progresivo de una reflexión iniciada por De Ketele

(1980), en términos de integración del conjunto de aprendizajes logrados en un año escolar, da origen al concepto de *objetivos terminales globales*, presentados por el autor como macro-objetivos que integran un número relativamente importante de objetivos intermediarios o micro-objetivos (p. 41). Esta misma noción es tomada posteriormente en la definición del *objetivo terminal de integración*, que se presenta como una macro-competencia (De Ketele, 1996).

Scallon (2004), por su parte, explica el « saber-integrar » (uno de los aspectos del saber- entrar en acción de Le Boterf). Apoyándose en De Ketele (1993)¹⁹ y en Roegiers (2000)²⁰, Scallon precisa que una situación de integración es una situación compleja que contiene informaciones esenciales e informaciones parásitas y cuya resolución exige aprendizajes anteriores (p. 108).

2.8.2.7 Competencia y performance²¹ (o desempeño)

Preferimos presentar estos dos conceptos en paralelo para mostrar las relaciones complejas que encontramos entre ellos. Según De Ketele y al. (1988), la performance expresa la calidad de los

¹⁹Artículo « Objectifsternaux d'intégration et transfert des connaissances », en Hivon, R. *L'évaluation des apprentissages : réflexions, nouvelles tendances et formation*(15-25). Sherbrooke : CRP.

²⁰Roegiers (2000, 2a.ed. 2001). *Une pédagogie de l'intégration*. Bruxelles : De Boeck

²¹El término francés « performance » es traducido como « performance », palabra inglesa aceptada en algunos contextos hispanófonos. Sin embargo, cabe precisar que en ciertos contextos latinoamericanos se utiliza el término « desempeño » para referirse a este mismo concepto.

resultados obtenidos por un sujeto a un momento dado de su aprendizaje (p. 225). Esta expresión pone en evidencia la relación entre la performance y la competencia, ya que ésta « se demuestra a un momento dado del aprendizaje » (Roegiers, 2001, p. 72).

2.8.2.8 Competencias directivas

La globalización hace referencia a la intensa competencia que ha surgido a lo largo del tiempo en las organizaciones las cuales cada día se esmeran por destacarse en el mercado, pues estas tienen la facilidad de percibir las variaciones externas y el comportamiento del ser humano. La mayoría de los estudios revelan que el tema de liderazgo, competencias de los individuos a nivel personal y organizacional es ahora elemento fundamental para un buen desempeño y entorno empresarial.

En las empresas el panorama cada día es variable, por esta razón las decisiones constantes de los directivos hace mas vulnerable el comportamiento de los empleados, por esta razón la importancia de un líder dentro de la organización es parte fundamental ya que es una figura la cual da confianza a los trabajadores y apoyo cuando estos lo requieren.

A continuación se realizara un énfasis en cinco competencias que reúnen los comportamientos de éxito de los directivos:

Orientado al conocimiento: En la actualidad las empresas no solo se miden por la cantidad de activos o la utilidad mensual o anual que generen sino por los conocimientos y preparación que devengan los gerentes, pues su formación es fundamental para el buen desempeño de estos en una organización. La experiencia en el campo real no solo alimenta la formación que estos hayan tenido sino que perfecciona el trato con los empleados que se tienen a cargo dentro de un área determinada.

Hoy en día la principal responsabilidad del gerente no es velar por el incremento económico de la empresa sino por fomentar el desarrollo interno de esta impulsando a las relaciones humanas, la buena calidad de vida y ambiente laboral dando un valor extra a la empresa.

Liderazgo:²²Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que esta comprometida a llevar adelante

²²<http://www.genv.net/es-us/node/967>

la misión del Proyecto”. Tener las cualidades que cumplan con la definición anterior hacen del ser humano una persona que tenga la capacidad de influir en los demás, por lo general los líderes son personas que mueven masas, lo cual se traduce a que una persona líder no solo es responsable sino una persona competitiva pues este siempre impulsa a los demás al trabajo para obtener un mejor rendimiento en una tarea asignada.

Habilidad de comunicación: La comunicación no es tan solo dar a conocer un mensaje a un individuo, tener la habilidad de hacerlo reúne un sin fin de aptitudes las cuales reunidas logran realizar una buena comunicación logrando que las personas que me rodean capten de forma clara el mensaje que se desea comunicar. El día a día en la empresa, el comunicarse con los jefes o subordinados es de mucho tacto pues es aquí donde se refleja la capacidad de buena comunicación que obtenga cada persona.

La buena comunicación es catalogada como una habilidad pues lograr que el receptor entienda el mensaje sin importar el canal en el que este sea transmitido es muy buena. En las organizaciones esto es pilar fundamental del éxito pues aquí se mide el resultado final.

Valores éticos:²³ En muchas organizaciones se ha dado un paso relevante a la hora de dar cabida a la ética dentro de su estructura. Los miembros que conforman una empresa es el factor esencial para la adquisición y cumplimiento de objetivos, ésta ha mostrado que el valor práctico de la ética hace referencia a las relaciones que existe entre clientes, proveedores y personal de la misma, a su vez el valor práctico a la hora de buscar y hallar las justificaciones que sustentan la tomas de decisiones de las personas que componen la organización.

Para incurrir en una buena ética organizacional esta debe estar en la capacidad de:

1. Ser capaz de configurar y llevar a cabo múltiples elecciones.
2. Disponer de un conjunto de elecciones viables.
3. Dar justificación de las elecciones asumidas.
4. Hacer uso de justificaciones basadas en normas vigentes y aceptadas.

El valor de la práctica ética se acrecienta cuando se considera a la empresa como un espacio en el que la toma de decisiones afecta a una colectividad que pretende manifestarse unida y en constante comunicación. Este hecho permite que las consecuencias derivadas

²³<http://filoempresa.wordpress.com/2007/06/11/el-valor-de-la-etica-organizacional/>

de las condiciones presentes en cada toma de decisión, dependan de las partes implicadas.

Trabajo en equipo: La unión y sinergia entre los integrantes de una organización conlleva al éxito, pues bien el trabajo conjunto entre las partes fortalece los sentimientos de la comunicación, las buenas ideas y el funcionamiento ordenado dentro de esta, por otra parte influye de forma positiva en la mente de los trabajadores ya que esto ameniza el ambiente laboral. Los buenos equipos de trabajo crean reglas las cuales son parámetros de cumplimiento para el buen desarrollo de la planeación de la organización.

Para el desarrollo del trabajo en particular se evaluarán las competencias genéricas y las competencias directivas requeridas en un cargo que tenga responsabilidad directiva sobre las comunicaciones publicitarias dentro de una agencia de publicidad.

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

La investigación se desarrolló desde un enfoque de tipo cualitativa exploratoria por poseer un carácter reflexivo.

3.2 Criterio de selección

Se utilizaron dos criterios de selección:

- **Gerentes de Agencias publicitarias:** que tengan a su cargo personal para el desarrollo de las funciones propias de su compañía.
- **Agencias** de tamaño mediano, y multinacionales con sede en la ciudad de Cali.

3.3 Composición de la muestra

Para esto se escogió una muestra de doce agencias publicitarias que tuvieran sede en la ciudad de Cali. Y se obtuvo respuesta de dos multinacionales y dos locales de influencia nacional.

3.4 Instrumento de investigación

El instrumento es una entrevista a profundidad semi-estructurada donde se pretendió explorar y extraer información de los gerentes sobre las principales competencias que se requieren para desarrollar exitosamente los cargos directivos

dentro de organizaciones publicitarias. La guía de entrevista se puede ver en el anexo No. 1. Igualmente se entregó a cada gerente una matriz (anexo No.2) para ser llenada de acuerdo a los puestos que existen actualmente en la agencia publicitaria, donde se focalizó el análisis sobre dos tipos de competencias principales: las genéricas y las directivas.

Las competencias genéricas propuestas para la investigación fueron: (1) Analizar y sintetizar, (2) Aprender, (3) Resolver problemas, (4) Utilizar los conocimientos en la práctica, (5) Adaptarse a diferentes situaciones, (6) Preocuparse por la calidad, (7) Practicar las técnicas de la información y la comunicación, (8) Trabajar de manera autónoma, (9) Trabajar en equipo, (10) Organizarse y planificar.

Las competencias directivas propuestas para la investigación fueron: (1) Orientación al conocimiento, (2) Liderazgo, (3) Habilidad para comunicar, (4) Valores éticos, (5) Capacidad para construir equipos de trabajo.

3.5 Proceso de Investigación

El proceso se llevó a cabo primero con el contacto y solicitud de entrevista de doce (12) agencias publicitarias con sede en la ciudad de Cali. De las cuales solo cuatro accedieron a ser parte de la investigación.

Se procedió a realizar la entrevista semi-estructurada a profundidad con cada una de ellas y se les entregó la matriz para contrastar la información de percepción con

un cuestionario sobre los diferentes cargos actuales de la compañía, sin embargo solo tres devolvieron el cuestionario con la información.

4. ANALISIS DE RESULTADOS

Sobre la entrevista en profundidad realizada a las cuatro agencias publicitarias y el cuestionario que buscaba contrastar dicha información se lograron los siguientes resultados:

4.1 Cargos directivos donde recaen las responsabilidades de manejo de las comunicaciones publicitarias en las agencias de publicidad

Los cargos directivos establecidos fueron:

Dirección General / Gerencia / Presidencia de la Agencia

En este cargo se establece un filtro general a las comunicaciones presentadas a Clientes, es aquel que da la aprobación final de todas las propuestas.

Director/ Gerente Creativo

En este cargo dirige el desarrollo del contenido creativo de las campañas publicitarias, y sus aplicaciones en piezas y medios.

Director/ Gerente de Planeación estratégica

En este cargo se genera la estrategia a seguir en cada campaña publicitaria, se profundizan los públicos objetivos y la forma de comunicarse con ellos.

Estos tres son los cargos principales en las agencias en Cali, los cargos de Cuenta (comercial) dependen de la Gerencia General, los de Medios se han trasladado hacia la Central de Medios como otra organización independiente, esto define una nueva tendencia organizacional principalmente en las multinacionales, en donde la agencia publicitaria forma parte un grupo de comunicación donde además pertenecen: Centrales de medios, Agencias BTL, Marketing Relacional, Social Media y Contenidos, Advertainment entre otros. En las agencias pequeñas estos se ven reflejados en cargos a nivel operativo que dependen de una de las tres Gerencias definidas.

4.2 Competencias requeridas en la formación del profesional para enfrentar responsabilidades directivas que implican manejo de la comunicación publicitaria.

En cuanto a las competencias genéricas deseadas y esperadas en los cargos directivos, entre las diez propuestas se han destacado cinco principales: (1) Utilizar los conocimientos en la práctica, (2) Organizarse y planificar, (3) Analizar y sintetizar, (4) Preocuparse por la calidad y (5) Trabajo en equipo.

Utilizar los conocimientos en la práctica.

En esta competencia se espera que los Gerentes apliquen sus conocimientos que generalmente no solo son frutos de su preparación profesional sino también de su

experiencia real en las diferentes decisiones que deben tomar día a día, y esto ayude a minimizar los riesgos de errores.

Organizarse y planificar

Con esta competencia se busca la eficiencia y eficacia en el manejo del tiempo para cumplir con las diferentes y amplias tareas que se generan en el desarrollo del trabajo en el día a día. Se establece una alta carga de trabajo, nivel de presión por los cortos tiempos y variedad de temas a cubrir. Lo que hace necesario el desarrollo de habilidades relacionadas con esta competencia que le permitan una buena administración de sus funciones a tiempo y de buena calidad.

Analizar y Sintetizar

En esta competencia se establece la necesidad de ser prácticos pero de forma profunda. La limitación de tiempo y la variedad de temas a abarcar en la Gerencia de Agencia hace necesaria el desarrollo de habilidades de análisis rápido y de concreción en cada uno de los temas, principalmente cuando hay que presentar ideas, propuestas y proyecciones a clientes, bajo limitaciones de tiempo y de recursos.

Preocuparse por la Calidad

En esta competencia se refuerza el concepto de concreción pero con fondo. La Calidad en las propuestas de comunicación son la base de la buena imagen de la agencia publicitaria y por lo tanto proveen la posibilidad de sostenibilidad en el

tiempo como negocio, así como también se convierten en parte del portafolio de éxito vinculado al Profesional que las lidera; dentro de las agencias la participación en eventos y concursos con sus proyectos son comunes y generan estatus tanto a la agencia como al equipo involucrado cuando son premiados. Por lo tanto esta competencia requiere especial atención.

Trabajar en equipo

Esta competencia establece la necesidad de que los cargos a nivel directivo en la agencia desarrollen un amplio sentido de apoyo en su equipo y de trabajo conjunto, el nivel de presión por los tiempos, la calidad y el cumplimiento generan fuerzas que solo son posibles de enfrentar si se desarrolla un proceso de sinergia entre todos los miembros del equipo y el liderazgo natural debería estar focalizado en la gerencia como cabeza visible.

En cuanto a las competencias directivas deseadas y esperadas en estos cargos directivos, de forma unánime entre los entrevistados fueron escogidas: (1) Orientación al conocimiento y (2) Habilidad para comunicar, como las principales, luego se ubican: Valores éticos, Liderazgo y Habilidad para construir equipos de trabajo.

Orientación al conocimiento

Esta competencia fue escogida en el estudio como la principal para el desarrollo de una gerencia eficiente y eficaz. Determina la necesidad constante de los

líderes por conocer las tendencias del mercado, los cambios de actitudes y gustos del consumidor y los cambios tecnológicos entre otros. Plantea la obligación de actualización constante de los cargos directivos y moldea las bases de permanencia en los cargos.

Habilidad para Comunicar

La formación en comunicación es considerada también esencial en el proceso de desarrollo de una dirección eficaz y eficiente dentro de las agencias publicitarias. Los retos en comunicación interna con su grupo de trabajo, así como también los requerimientos en el desarrollo de comunicaciones externas formadas por presentación de ideas, propuestas y proyecciones a los clientes, así como también el desarrollo de campañas que se comuniquen con los públicos objetivos de dichos clientes.

4.3 Caracterización de los cargos directivos actuales dentro de las agencias publicitarias.

Los cargos directivos en las agencias publicitarias actualmente mostraron la siguiente composición: En cuanto a género hay participación de hombres y mujeres, siendo mayoritaria en proporción 3:1 la de los hombres en dichos cargos. En cuanto a formación académica se encuentran en proporción 2:2 entre los administradores de empresas y los publicistas.

Con respecto a las Universidades de donde salen estos directivos se pudo establecer que los administradores pertenecen a la facultad de ciencias sociales locales de Universidades situadas en Cali; Mientras que los publicistas que desarrollan estos cargos directivos pertenecen a programas de Publicidad de Universidades fuera de Cali principalmente Bogotá y Manizales.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las comunicaciones en la publicidad están evolucionando cada vez más hacia una planeación estratégica y manejo de la información. Con bases de datos sofisticadas, se está mejorando la comunicación en la publicidad. El Brief y las herramientas de convergencia de la información permiten estar al tanto de los requerimientos de los clientes y de los cambios de las preferencias de los consumidores. Llegando a implementar un buen “INSIDE” en cuanto a comportamiento de los consumidores tanto en mercadeo digital como en los medios tradicionales de comunicación. Se comprobó además que la comunicación y publicidad se mueve con mucha más fuerza que antes en los medios digitales que en los tradicionales, y se observa esta disyuntiva de cuál es más efectivo.

En cuanto a la investigación en particular que buscaba determinar las competencias requeridas para cargos directivos en las Agencias Publicitarias, se pudo determinar de forma exploratoria que las cinco principales competencias genéricas son : **Utilizar los conocimientos en la práctica** como una forma de demostrar la actualización constante del profesional, la experiencia y la posibilidad de aplicación de dichos conocimientos para disminuir las posibilidades de error; **Organización y Planificación**, como base para la administración de los cortos periodos de tiempo disponibles para proyectos, la calidad requerida, y la cantidad de proyectos que se manejan en la agencia; **Analizar y Sintetizar**, como parte del proceso de eficiencia; **Preocuparse por la calidad**, debido a la importancia de

generar marca de agencia por los trabajos entregados y también marca del profesional vinculado a dichos trabajos; **Trabajo en equipo** como la forma de generar los resultados esperados en cada área específica.

En cuanto a las competencias directivas se encontró como la más importante la **Orientación al conocimiento**, en línea con la primera competencia genérica que fue utilizar los conocimientos en la práctica y en línea también con los requerimientos del mercado en innovación tecnológica, conocimiento del consumidor y tendencias en general del mercado. En segunda instancia se considera que la competencia de **Habilidad para comunicar** debe existir en estos directivos de las agencias para comunicarse con sus públicos que son los internos: su equipo de trabajo y áreas con responsabilidad y comunicación compartida de forma transversal; y los públicos externos que parten de la presentación de proyectos frente a los clientes actuales y potenciales, como con la generación de comunicación publicitaria para los públicos objetivos de dichos clientes.

En cuanto a la caracterización de los directivos de las agencias de publicidad en Cali se pudo determinar a nivel exploratorio que a pesar de la mayoría de directivos hombres, se empieza a evidenciar la presencia de mujeres. Se pudo determinar que los cargos directivos son manejados principalmente por administradores o publicistas, los primeros egresados de universidades locales y los segundos de universidades de otras ciudades.

Esto nos muestra una línea muy importante para desarrollar en la formación de futuros directivos de agencias publicitarias desde la academia y en el desarrollo profesional, donde la actualización constante tanto de tendencias de mercado, conocimiento del consumidor y tendencias tecnológicas se vuelve una tarea diaria para enfrentar los retos que surgen de las nuevas cuentas y su necesidad de comunicarse con sus públicos.

Futuras investigaciones.

Esta investigación abre la puerta a algunas inquietudes de profundización a nivel exploratorio y a nivel cuantitativo para generar nuevas tendencias de formación y actualización. Entre algunas de ellas está el nivel de valoración y el proceso de desarrollo de los profesionales en publicidad de las Universidades locales y su posibilidad de construir nuevas oportunidades directivas en agencias publicitarias.

También se recomienda el desarrollo de investigaciones que amplíen el universo incluyendo centrales de medios, medios, agencias BTL, agencias de marketing relacional, advertisement entre otras dedicadas al trabajo de la comunicación y la publicidad.

Finalmente se recomienda que se continúe investigando sobre la comunicación y la publicidad, pues estos temas siempre están en constante cambio y desarrollo. Es pertinente monitorear y evaluar cada cierto tiempo, en un estudio longitudinal,

en el cual se evalué el manejo que las organizaciones le dan a la comunicación publicitaria para medir los cambios y predecir hacia donde va.

6. BIBLIOGRAFIA

- American Marketing Association, 2012.
De: <http://www.marketingpower.com>
- Artículo « Objectifsterminauxd'intégration et transfert des connaissances », en Hivon, R. *L'évaluation des apprentissages :réflexions, nouvellestendances et formation*(15-25). Sherbrooke : CRP.
- Avancemos, ¿Qué es un líder?. 2012.
De:<http://www.genv.net/es-us/node/967>
- Coloquio de l'Associationpour le Développement des Méthodologies de l'Evaluation en Education (ADMEE), 18 al 20 noviembre 2004.
- Definición, definición de gerencia. 2008.
De:<http://definicion.de/gerencia/>
- Filosofía y empresa. La dimensión humana de los negocios. 2007.
De:<http://filoempresa.wordpress.com/2007/06/11/el-valor-de-la-etica-organizacional/>
- Fischer, L. Espejo, J. Mercadotecnia, Tercera Edición, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 360 al 376.
- Kotler, P. Armstrong, G. Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. Prentice Hall, Pág. 470
- Kotler, P. Armstrong, G. Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Prentice Hall, 2003, Pág. 489.
- Lamb, C. Hair, J. McDaniel, C. Marketing, Sexta Edición, International Thomson Editores, 2002, Págs. 512 al 516.
- O'Guinn, T. Allen, C. Semenik, R. Publicidad. International Thomson Editores, Pág. 6.
- O'Guinn, T. Allen, C. Semenik, R. Publicidad. International Thomson Editores, 1999, Págs. 381 al 384.
- Organigrama de una agencia de publicidad. Mi espacio, 2009
De: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/aula/organigrama.html>
- Portal, Comunicación. Wikipedia enciclopedia libre. 2012.
DE: <http://es.wikipedia.org/wiki/Portal:Comunicaci%C3%B3n>
- Portal Comunicación publicitaria:
De: <http://html.rincondelvago.com/comunicacion-publicitaria.html>
- Promonegocios. 2012 Portal de Mercadotecnia con Artículos, Directorios y Foros.
De: <http://www.promonegocios.net/publicidad/tipos-medios-comunicacion.html>
- Slide Share, concepto de competencia, 2009.
De:<http://www.slideshare.net/javier2909/concepto-de-competencia-segn-diversos-autores>
- UNESCO 2003/4. Rapport mondial de suivi sur l'éducationpourtous (EPT).
De:www.portal.unesco.org/education 10
- Universidad autónoma de Occidente, 2006.
De:http://www.uao.edu.co/uao/programas/pregrado/comunicacion/comunica_publicita/index.html
- Universidad autónoma de Occidente, 2006.
De:<http://www.uao.edu.co/uao/programas/pregrado/comunicacion/disenografica/index.html>

- Universidad ICESI, Mercadeo Internacional y publicidad, Campos de acción. 2012.
De:http://www.icesi.edu.co/mercadeo_internacional_publicidad/campos_de_accion.php
- Universidad ICESI, Mercadeo Internacional y publicidad, Campos de acción. 2012.
De:http://www.icesi.edu.co/mercadeo_internacional_publicidad/campos_de_accion.php
- Universidad Santiago de Cali, facultad de comunicación social y publicidad, 2012.
De:<http://www.usc.edu.co/comunicacionypublicidad/>

7. ANEXOS

7.1 ANEXO 1

GUÍA ENTREVISTAS

Objetivo de la Entrevista

Entender el enfoque de las agencias de publicidad y el manejo que dan al cargo de gerencia en la comunicación publicitaria

INTRODUCCIÓN

Presentación: Buenas tardes, soy Carlos Arturo Herrán /María Mónica Silva, estudiante de mercadeo internacional y publicidad. Actualmente estamos trabajando en nuestro proyecto de grado de la Universidad ICESI acerca de la gerencia de la comunicación publicitaria en Colombia.

El propósito de esta entrevista conocer la gerencia en la comunicación publicitaria, sus alcances, aplicabilidad en campañas y agencias, los cargos asignados y la responsabilidad y alcances de los cargos.

Cuénteme un poco sobre de su gestión en la empresa en que trabaja. (Esto se hace con el fin de romper el hielo)

GUÍA DE PREGUNTAS

La siguiente es una guía de preguntas, es decir, que no necesariamente debe ceñirse a ellas, la idea es dejar que la persona entrevistada comente todo lo que quiera y darle la libertad para hacerlo. La guía en este caso ayuda a indagar (entender el porqué) sobre temas que se quedan fuera y a dar dirección a la entrevista.

Cuénteme sobre las campañas que se han realizado en su empresa.

¿Cuándo nace la preocupación de crear un cargo en la comunicación publicitaria?

¿Cuál es su opinión sobre las campañas?

¿Cuáles son los lineamientos para generar una comunicación efectiva en la publicidad?

¿Qué estrategias adicionales han implementado?

De acuerdo a lo anterior nos gustaría entrar un poco mas a fondo del manejo de la empresa con sus trabajadores, nos gustaría saber la respuesta a las siguientes preguntas.

1. ¿En el momento de la apertura de una vacante para un puesto directivo en la empresa, que fuentes utiliza para atraer o contactar a los profesionales que están interesados en el empleo?

2. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir una persona que considere candidato para un puesto directivo de la empresa?
3. Mencione 3 cualidades que usted considera relevantes en una persona que desee ingresar a un puesto directivo en la organización
4. ¿En el momento de la entrevista cuales son los temas de interés o a evaluar?
5. ¿Cuales son las carreras profesionales que mas le agradan o ve como interesantes para un buen desempeño laboral en los cargos directivos dentro de la empresa?
6. ¿Que peso tiene para usted, su percepción, y evaluación personal que le hace al candidato para las pruebas psicotecnicas?
7. ¿Cuanto cree usted que es el tiempo de prueba de una persona que acaba de ocupar una vacante en la empresa?

7.2 ANEXO 2

CUESTIONARIO ESCRITO ENTREGADO A LOS GERENTES GENERALES

Listado de competencias a evaluar

competencias Genéricas

1. Analizar y sintetizar
2. Aprender
3. Resolver problemas
4. Utilizar los conocimientos en la práctica
5. Adaptarse a diferentes situaciones
6. Preocuparse por la calidad
7. Practicar las Técnicas de la información y de la comunicación
8. Trabajar de manera autónoma
9. Trabajar en equipo
10. Organizarse y planificar

competencias Directivas

11. Orientado al conocimiento
12. Liderazgo
13. Habilidad para comunicar
14. Valores éticos
15. Capacidad para construir equipos de trabajo

