Team Up Publicidad

Benelli, Anahir

Casos. Nro. 8
Facultad de Administración y Ciencias Sociales
Universidad ORT Uruguay
Agosto de 2012
ISSN 1688-9797

Casos

UNIVERSIDAD ORT
Uruguay

TEAM UP PUBLICIDAD

- **El proceso de planeamiento estratégico**

TEAM UP es una Agencia de Publicidad de mucho prestigio en nuestro medio, asociada desde hace aproximadamente cinco años a una firma multinacional.

Hace dos años el Director y Presidente de la Agencia, Augusto Sena asistió al Congreso organizado por la casa matriz, y quedó gratamente impresionado por el proceso de planeamiento estratégico que venían implementando varias agencias del grupo. Pensó que sería una excelente herramienta para acompañar el desarrollo y profesionalización de su empresa, y un muy bueno insumo para evaluar el desempeño del personal clave de la Agencia.

Con esa idea, poco después de regresar, contrató a un reconocido consultor local experto en estrategia y planificación, y comenzó el proceso con los Directores de Departamento de la Agencia.

En la primera etapa se discutieron y definieron la Misión y Visión de la Agencia, identificando Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. En la segunda, se establecieron los Objetivos Generales a largo, mediano y corto plazo, los que constituirían las bases para definir luego Objetivos Específicos por Departamento.

Augusto y el consultor coincidieron en que la definición de Objetivos Específicos debía realizarse en el ámbito de cada Departamento: Creativo, Producción, Medios y Contable, involucrando a todo el personal, así que envío un correo electrónico a los Directores de cada Departamento, que además del marco general decía:

"La definición de objetivos específicos se instrumentará en el ámbito de cada Departamento, con la participación de todo el personal. Es importante que cada empleado se comprometa con los objetivos de su sector. Cada director determinará la forma de implementar el trabajo, pudiendo recurrir al presupuesto asignado para gastos varios de funcionamiento. El plazo para presentar los documentos de Objetivos por Departamento es de un mes y medio a partir de la fecha".

Al mes y medio, en una reunión del Comité de Dirección de la Agencia, los Directores presentaron los Objetivos de cada Departamento. En esa misma oportunidad, Augusto especificó que el cumplimiento de esas metas se integraría al proceso de Evaluación de Desempeño de los Directores, previsto quince días después de la revisión anual de objetivos.

Este caso fue preparado por la Prof. Anahir Benelli, de Universidad ORT Uruguay, en base a una situación real, y como base para su discusión en talleres de capacitación más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.
El nombre de la empresa y sus protagonistas han sido modificados a los efectos de preservar el anonimato de la empresa.

Copyright © 2001 Universidad ORT Uruguay

A medida que pasaban los meses, Augusto iba constatando con agrado que los distintos departamentos avanzaban en la implementación de acciones relacionadas con los objetivos definidos. Por ejemplo, en relación a capacitación, los del Departamento Creativo habían definido la participación en las muestras internacionales de publicidad, y ya varios de sus integrantes habían viajado a San Pablo y Nueva York. También, los empleados del área de Medios estaban participando de cursos de Planificación de Medios y Simulación de Pautas Publicitarias.

Sin embargo, ningún integrante del Departamento Contable se había inscripto en los programas de capacitación planeados, y además no habían concretado aún dos objetivos relevantes para la gestión: la anualización del cash flow y el análisis comparativo de precios de proveedores estratégicos. Eso sí, la entrega y envío de balances y reportes al Directorio de la Agencia y a la Casa Matriz seguía realizándose en tiempo y forma.

- **La revisión del proceso de planes y la renuncia de Lilián Castillo**

Cercanos a la fecha establecida de revisión y cumplimiento de objetivos, Lilián Castillo, una joven y eficiente Contadora del Departamento Contable presentó renuncia a la empresa. Lilián llevaba más de seis años en Team Up.

El mismo día que su secretaria le entregó la carta de renuncia, Augusto citó a Lilián a su oficina para conversar sobre su decisión.

Lilián le habló de su gran cariño por la empresa, por sus compañeros de trabajo, y de lo reconocida por todo lo que allí había aprendido. Le explicó que su decisión no estaba vinculada a un tema de remuneración, sino de desmotivación:

"Cuando empezó el proceso de planes pensé que las cosas iban a cambiar en el Departamento. Ud. comprenderá Augusto que por la naturaleza de la tarea, nuestro trabajo es más rutinario que otros, y pensé que integrado en un proceso general, nuestro trabajo podía verse valorizado, podríamos avanzar en nuestras carreras y trabajar apuntando a cumplir con las metas generales. Pero no fue así. Nosotros vemos que los compañeros de otros departamentos están estudiando, asistiendo a seminarios y comentan de los nuevos planes."

Augusto Sena quedó pensativo, y finalmente le preguntó a Lilián por qué razón no habían planteado a Mario Arbiza (el director del Departamento Contable), su interés en concretar la participación en los programas de capacitación que ellos mismos habían propuesto al elaborar los Objetivos del Área. Para su sorpresa, Lilián le contestó:

"Nosotros no participamos en la elaboración de Objetivos del Departamento. Mario nos envío un correo electrónico informándonos del proceso que se estaba realizando, y anunció que nos presentaría los objetivos específicos de nuestro Departamento en una reunión de trabajo.

El Programa de Capacitación que propuso Mario era interesante, pero las fechas coincidieron con etapas de sobrecarga de trabajo, y nadie se animó a plantear la posibilidad de asistir, al menos en este semestre".

- **Las diferencias de estilo de dirección en cada Departamento**

La conversación con Lilián, resultó muy reveladora para Augusto. Estaba claro que la forma en que los directores habían encarado el proceso de planes distaba de ser similar, y esto parecía ser reflejo de estilos de gestión y personales bien diferentes.

Para hacerse un panorama más objetivo de la situación, Augusto resolvió entrevistar a empleados de distintos departamentos. Pensaba que conocer de primera mano las percepciones de sus funcionarios en torno a sus trabajos y a la primera experiencia de planificación estratégica, valía la pena.

Tuvo reuniones con Paula y Alberto, dos asistentes del Departamento, con tres y ocho años de trabajo en la Agencia respectivamente. Ambos percibían sus tareas como muy desafiantes y creativas:

"Todas las campañas en las que trabajamos tienen algo diferente, y eso hace interesante y variado el trabajo", comentaba Paula. *"Esto requiere de creatividad y aportes de ideas, de trabajo en equipo"*, agregaba Alberto. *"Uno de nosotros propone el argumento de la campaña – que suele ser al comienzo una idea muy alocada- y luego la discutimos entre todos hasta transformarla en un plan concreto"*.

"*El rol de Juan Pablo, el Director es fundamental"*, agregaban: *"Cuando tenemos un plan en borrador, se lo mostramos, y son muchas las veces en que las sugerencias que aporta son las que después los clientes quedan encantados. Aprendemos mucho en este proceso. Además, hay que reconocer que aunque protestamos, él nos baja a la realidad. Si fuera por nosotros cada campaña la discutiríamos durante diez días más, pero Juan Pablo está allí con su estilo firme pero amable a la vez, para marcarnos los plazos"*.

Finalmente, Augusto se interesó por el proceso de planes, preguntándoles cómo se habían organizado para realizar el trabajo en el Departamento Creativo.

"Nos reunimos durante tres sábados por las mañanas en el Yacht Club", explicó Paula. *"Una semana antes de la primer reunión Juan Pablo nos mandó un correo contándonos los objetivos de la actividad, qué días trabajaríamos, en qué horarios y demás. También anunciaba que el documento con la Misión y Objetivos Generales elaborado por los Directores de la Agencia nos lo entregaría personalmente. Fue muy gracioso, porque al otro día se apareció con un sobre para cada uno. Allí estaba el documento con una carátula en formato de aviso de prensa que decía: "Se busca raro espécimen: un creativo planificado"*.

El primer sábado Juan Pablo hizo una presentación con diapositivas sobre la metodología de Planeamiento Estratégico, que nosotros no conocíamos. Después propuso un plan de trabajo que consistía en comenzar con un 'brainstorming' en la que todos aportaríamos sugerencias, para luego en las otras sesiones decidir sobre las mejores propuestas para convertirlas en objetivos concretos. Además sugirió un sistema de evaluación de cada objetivo que fue aceptado por el grupo."

Y así fue, agregó Alberto: "*Juan Pablo oficiaba de coordinador, ordenando las sesiones para que respetáramos el sistema de evaluación propuesto y llegáramos en plazo con el documento. También opinaba claro, pero como un participante más. Fue un buen trabajo de equipo, y además la pasamos muy bien. Siempre terminábamos con un almuerzo y una caminata por la rambla"*

Después de estas dos entrevistas, Sena se reunió con los integrantes del Departamento Contable. El primer encuentro fue con Marcela, estudiante avanzada de Ciencias Económicas, con tres años de trabajo en Team. Estos fueron sus comentarios:

"El tema es que salvo en mi caso, los funcionarios de Contable llevan años realizando el mismo trabajo. y lo hacen muy bien. Quiero aclararle Sr. Sena que tengo un profundo respecto por Mario como profesional y persona. Es un contador con mucha experiencia, y yo he aprendido mucho a su lado, pero creo que los muchachos ya no necesitan una supervisión tan estrecha por parte del Director. Si él delegara más responsabilidades, podría dedicarse a implementar la

idea de diseñar un sistema de gestión por Campaña con la ayuda de un programador y de alguno de los integrantes del equipo. Este sistema sería muy útil para Agencia, nos permitiría obtener información más precisa y rápida para los otros departamentos, y nuestro trabajo se vería más valorizado. Le reitero, Lilián y María están en condiciones –bueno Lilián ya se retira-, de hacerse cargo por completo de la preparación de los Balances y Estados Contables. Mario podría estar tranquilo con una supervisión final.".

Fue con María, Contadora recién recibida, y que había ingresado a la agencia junto con Lilián Castillo, con quien conversó sobre el proceso de planes estratégicos.

"El proceso de planes y objetivos para el Departamento coincidió con uno de los cierres de reportes especiales a la matriz, así es que Mario nos propuso reunirnos dos veces al terminar la jornada.

Las reuniones se hicieron en su oficina, un martes y un jueves, durante una hora y media más o menos. El lunes, antes de la primera reunión nos envió el documento que habían elaborado los Directores con la Misión y Objetivos por correo, pero sólo Lilián alcanzó a leerlo por arriba, ya que estábamos con mucho trabajo.

En la primera reunión Mario nos leyó los objetivos específicos para el área en que había estado trabajando y nos pidió nuestra opinión. El plan de capacitación nos pareció bien a todos, la necesidad de anualizar el cash flor, el tema de los proveedores estratégicos, también. Pero Lilián y yo le planteamos a Mario por qué no se aprovechaba esta oportunidad para plantear como meta el diseño del Sistema de Gestión por Campaña sobre el que más de una vez se había estado conversando. Mario nos dijo que compartía lo importante del tema, pero nos explicó que esto demandaría mucha dedicación de su parte, y que no estaban dadas las condiciones para que el delegara tareas y se concentrara en ese tema.

Fue un balde de agua fría para nosotros, en especial para Lilián, no solo porque ella había traído la propuesta luego de conversar con el Contador de otra agencia donde habían implementado un sistema de este tipo, sino en especial porque se sintió poco reconocida en su capacidad de asumir mayores responsabilidades. Estos últimos meses ya no trabajaba con el entusiasmo de antes, y creo que las cosas se tensaron al aproximarse la fecha de revisión de objetivos, ya que sobre las dificultades para cumplir algunos de los objetivos Mario comentó: 'ya lo decía yo, como para meterme en el diseño de ese Sistema, ¡si no estoy arriba de todo no se cumplen los plazos¡"

El momento era especialmente crítico: llegaba la fecha de evaluar el cumplimiento de objetivos y de implementar la evaluación de desempeño. Augusto no tenía muy claro cómo abordar esta problemática con Mario. Descartó un alejamiento del cargo, eran muchos años de trabajo en conjunto, de confianza en su ética y profesionalidad para manejar el área contable y contar con los reportes rigurosamente en fecha, pero sabía que debía hacerle saber su desconformidad con la forma de gestionar a su equipo de trabajo.