

**PLAN DE MOTIVACIÓN Y PROACTIVIDAD DEL PERSONAL EN LOGROS
PUBLICITARIOS**

DIANA CATALINA BETANCUR VÉLEZ
ANA CRISTINA HENAO
ALEXANDER VANEGAS QUINTERO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2013

**PLAN DE MOTIVACIÓN Y PROACTIVIDAD DEL PERSONAL EN LOGROS
PUBLICITARIOS**

DIANA CATALINA BETANCUR VÉLEZ
ANA CRISTINA HENAO
ALEXANDER VANEGAS QUINTERO

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

María Cecilia Arcila Giraldo
Asesora Metodológica

Gabriel Antonio Galvis Idarraga
Asesor Temático

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2013

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	8
RESUMEN ANALÍTICO	14
ABSTRACT	16
INTRODUCCIÓN	18
CAPITULO 1. CONOCER LAS PRINCIPALES CAUSAS Y FALENCIAS QUE CONLLEVAN A TENER UN PERSONAL CON POCA APROPIACIÓN DE SU PUESTO DE TRABAJO	19
1.1 ANÁLISIS LÍNEAS Y SERVICIOS DE LOGROS PUBLICITARIOS	23
1.1.1 Unidad de Comercialización Teleantioquia	23
1.1.2 Unidad de Comercialización Canales Regionales	23
1.1.3 Unidad de Estrategia y Marketing	24
1.1.4 Air Tv Cosmovisión	24
1.1.5 Unidad de Producción	24
1.2 ANÁLISIS DOFA	25
1.3 MATRIZ DOFA CRUZADA	26
CAPITULO 2. CREAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN ELEVAR LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA MANO CON EL INCREMENTO DE LA PROACTIVIDAD	36
2.1 PLAN DE TRABAJO FASE DE PLANEACIÓN	39
2.2 ANÁLISIS DE TAREAS	47
2.3 ANÁLISIS DE DESEMPEÑO	48
2.4 ANÁLISIS DE NECESIDADES	48
2.5 DISEÑO DE LA PROGRAMAS DE INSTRUCCIÓN	49
2.6 VALIDACIÓN	49
2.7 APLICACIÓN	49

2.8 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	50
CAPITULO 3. ANALIZAR LAS HERRAMIENTAS DE APOYO EN EL PLAN PROPUESTO	52
CAPITULO 4. PLANTEAR EL PLAN DE MOTIVACIÓN QUE PERMITA AUMENTAR LA PROACTIVIDAD DEL PERSONAL EN BUSCA DE UN MAYOR RENDIMIENTO Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	63
4.1 PLAN DE ACTIVIDADES	66
CONCLUSIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	76

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama causa-efecto	34
Figura 2. Impacto de las actividades	38
Figura 3. Plan de trabajo Fase de Planeación.	39
Figura 4. Escala de niveles de compromiso	52
Figura 5. Dimensiones de la persona	53
Figura 6. Características del liderazgo	54
Figura 7. Cuadro de evaluación del empleado	68
Figura 8. Matriz de talento y potencial directivo	69

GLOSARIO

Activación: Principio energético necesario para emprender la actividad.

Capital Humano: Se refiere al aumento de capacidad de la producción del trabajo alcanzada a través de la mejora en las capacidades de los trabajadores y nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología que dé soporte en la producción, ya que ni con la tecnología más avanzada podemos alcanzar las metas deseadas si no la operamos con un recurso altamente calificado, que cuente con los conocimientos para aportar valor en la organización.

Clima Laboral: El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Compromiso: Hace referencia a una responsabilidad aceptada. Al ser una responsabilidad aceptada implica dos roles, el que asigna el compromiso y el que lo ejecuta. En muchos casos este rol puede ser la misma persona. Un compromiso no es una proclamación impersonal hecha por un burócrata sin rostro. Es una acción, promesa, declaración o decisión muy visible, hecha por una persona y estrechamente relacionada con esa persona.

Confianza: La confianza es una cualidad de los seres vivos que supone creer y tener seguridad de que una situación es de determinada manera, o que una persona actuará de determinada forma. La confianza supone seguridad en uno mismo como en otros ya que implica la creencia de que ciertos resultados o

consecuencias serán alcanzados en determinadas situaciones. La confianza se relaciona entonces con un sentimiento que pone sus miras en una acción futura que todavía no ha sucedido y sobre la cual no se tiene una certeza empírica.

Creatividad: La creatividad es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Supone estudio y reflexión más que acción. Creatividad es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto.

Delegación de Funciones: Consiste en encomendar a un colaborador autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones y la ejecución del trabajo. Es necesaria para un funcionamiento ágil y eficaz de una empresa, al tiempo que es factor de motivación para los trabajadores, que se sienten parte de la empresa, implicándose más activamente en la consecución de los objetivos marcados.

Desempeño: Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño. De esto se establece que para tener una metodología general de medición, hay que contar con un modelo básico de funcionamiento de la empresa o sistema que objeto de evaluación.

Desmotivación: Es un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía. Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando se ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse.

Equipo de Trabajo: Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. Un equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran.

Estímulo: Un estímulo será cualquier elemento externo, ya sea de un cuerpo o un órgano, que estimulará, activará o bien mejorará la actividad que realiza, su respuesta o reacción. El estímulo se caracteriza por tener siempre un impacto sobre el sistema en el cual actúa; en el estricto caso de los seres humanos el estímulo es lo que desencadenará una respuesta o la reacción del organismo.

Éxito: Entendido como uno de los fenómenos más positivos pero a la vez más complejos que puede vivir el ser humano, podemos describir al éxito como una situación de triunfo o logro en la cual la persona obtiene los resultados esperados y, por lo tanto, se encuentra satisfecha en ese aspecto. El éxito puede ser planeado o suceder espontáneamente dependiendo de la situación en la que ocurra.

Fortalezas: Virtud mediante la cual somos capaces de soportar o vencer los obstáculos que se oponen al bien y a nuestro progreso espiritual.

Incentivo: Es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción). Para la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

Iniciativa: Es aquello que da principio a algo. Se trata del primer paso de un proyecto o del punto de partida de alguna acción. La iniciativa también es la

cualidad personal que tiende a generar proyectos o propuestas. Una persona con iniciativa es aquella que suele promover emprendimientos.

Reactivo: El sujeto es totalmente dependiente de las cosas que pasan a su alrededor, las circunstancias, las condiciones, el ambiente social, etc, etc,... De ésta manera centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación, los defectos de otras personas, los problemas del medio, en circunstancias que no pueden controlar. Son por tanto totalmente dependientes de las circunstancias que les rodean.

Mejoramiento Continuo: El mejoramiento continuo es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.

Meta: Sirve para que cualquier persona la utilice en orden a denominar la finalidad o el objetivo que se ha trazado a cumplir en esta vida, son los logros involucrados con una temática en particular que se van proponiendo como parte integrante de su trabajo y responsabilidad en el día a día.

Motivación: Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. En pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Orientación al Personal: Es acompañar, apoyar y ofrecer un seguimiento individual, con el propósito de orientar en el desarrollo evolutivo integral como persona, abarcando los ámbitos de personalidad, relaciones interpersonales, familiares, inserción social, estilo de trabajo y jerarquía de valores.

Proactividad: Se refiere a una actitud que puede ser observable en cualquier ser humano y que se caracterizará principalmente entre otras cuestiones por el asumir el control de su vida de modo activo, es decir, lo estático, lo permanente, para una persona que decide como forma de vida adoptar la proactividad no existirá más si es que alguna vez existió, ya que la iniciativa en el desarrollo de acciones marcadas por la audacia y la creatividad serán la manera natural de actuar y comportarse de una persona proactiva/o.

Productividad: Se define normalmente como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Reciprocidad: Se aplica a la acción o sentimiento que se da entre dos personas o cosas y se ejerce simultáneamente de una hacia otra, y a la inversa.

Relaciones Interpersonales: Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

Rendimiento: Se refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conocen como rendimiento.

Retorno de la Inversión: Es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la relación que existe entre la utilidad neta o la ganancia obtenida, y la inversión.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se refiere al tema de la proactividad y motivación en la empresa Logros Publicitarios. Donde la proactividad puede ser definida como la capacidad que tiene una persona de actuar a partir de su iniciativa, aportando su creatividad y generación de nuevas ideas en la realización de sus deberes. Por su parte la motivación es aquello que incentiva a una persona a realizar diferentes actividades, este factor se encuentra directamente relacionado con el rendimiento y comportamiento del individuo.

De esta forma se aplica el análisis de ambos factores a esta empresa, con el fin de incentivar la implementación de los mismos, puesto que, gracias a un análisis previo se detecta la ausencia de estas características que influyen en la productividad en el cumplimiento de las labores de cada empleado.

A partir de lo anterior se desarrollan un conjunto de estrategias que permitirán alcanzar estos dos aspectos y despertar energía interna en el personal para impulsar un mejor desarrollo laboral. Entre las herramientas empleadas se encuentran la creación de evaluaciones de desempeño, actividades motivacionales, reconocimientos, definición de actividades por rol, planes de capacitación, incentivos por cumplimiento de metas, entre otros.

RESUMEN ANALÍTICO

TÍTULO:

PLAN DE MOTIVACIÓN Y PROACTIVIDAD DEL PERSONAL EN LOGROS PUBLICITARIOS

AUTORES:

DIANA CATALINA BETANCUR VÉLEZ

ANA CRISTINA HENAO

ALEXANDER VANEGAS QUINTERO

ASESORES:

ASESORA METODOLÓGICA: María Cecilia Arcila Giraldo

ASESOR TEMÁTICO: Gabriel Antonio Galvis Idarraga

FACULTAD: ADMINISTRACIÓN

FECHA DE PRESENTACIÓN:

ENERO DE 2013

DESCRIPCIÓN

La motivación es el motor que permite mover la voluntad a obtener logros que van desde lo tangible hasta lo imposible.

Encontrar los factores motivacionales que lleven a los empleados de Logros Publicitarios a tener el nivel de motivación constante que permita incrementar la proactividad y el desempeño en pro de la eficiencia global de la compañía.

CONTENIDOS CLAVES:

FASE 1: CONOCER LAS PRINCIPALES CAUSAS Y FALENCIAS QUE CONLLEVAN A TENER UN PERSONAL CON POCA APROPIACIÓN DE SU PUESTO DE TRABAJO

FASE 2: CREAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN ELEVARE LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA MANO CON EL INCREMENTO DE LA PROACTIVIDAD

FASE 3: DESARROLLAR HERRAMIENTAS QUE DEN LUGAR A EVALUACIONES DE DESEMPEÑO PARA CONOCER A CABALIDAD LA FORMA COMO EL PERSONAL ELABORA SU TRABAJO

EXECUTIVE SUMMARY

TITLE:

PROACTIVITY PLAN STAFF MOTIVATION AND ACHIEVEMENT IN ADVERTISING

AUTHORS:

DIANA CATALINA BETANCUR VÉLEZ

ANA CRISTINA HENAO

ALEXANDER QUINTERO VANEGAS

ADVISERS:

METHODOLOGICAL ADVISORY: MARIA CECILIA ARCILA GIRALDO

THEMATIC ADVISORS: GABRIEL ANTONIO GALVIS IDARRAGA

FACULTY:

ADMINISTRATION

Filing date:

January 2013

DESCRIPTION

Motivation is the engine that moves the will to get achievements ranging from the tangible to the impossible.

Find motivational factors leading to Advertising Achievements employees have constant motivation level so as to increase proactivity and performance towards the overall efficiency of the company.

CONTENTS KEY:

PHASE 1: KNOW THE MAIN CAUSES AND WEAKNESSES THAT LEADS TO HAVE A LITTLE PERSONAL OWNERSHIP OF THE WORKPLACE.

PHASE 2: CREATE STRATEGIES TO RAISE LEVELS OF STAFF MOTIVATION HAND WITH INCREASED PROACTIVITY.

PHASE 3: DEVELOP TOOLS THAT LEAD TO PERFORMANCE EVALUATIONS TO KNOW HOW FULLY STAFF WORK MADE.

CAPITULO 1. CONOCER LAS PRINCIPALES CAUSAS Y FALENCIAS QUE CONLLEVAN A TENER UN PERSONAL CON POCA APROPIACIÓN DE SU PUESTO DE TRABAJO

LOGROS PUBLICITARIOS SAS es un aliado estratégico en asesoría de inversión publicitaria, producción de televisión, estrategia y marketing. Una empresa con amplia trayectoria en el medio, con un equipo humano y técnico altamente calificado y especializado en la comercialización de medios.

Soporta su gestión en la pasión por el trabajo, en la identificación y compromiso con los clientes, para trabajar en equipo y así lograr la integración de objetivos y metas.

En LOGROS PUBLICITARIOS se busca la rentabilidad de la inversión publicitaria, realizando soportes cuantitativos y cualitativos que le permitan al anunciante conocer estratégicamente donde debe realizar sus inversiones para que estas no sean un gasto sino que se conviertan en una inversión.

Logros Publicitarios inició operaciones en el año 2.000, llevan 13 años siendo la mejor elección en medios. La publicidad es una dinámica de cambio constante y enriquecedor, donde el pensamiento que la sostiene, es trádico, es decir, parte de una gestión administrativa, una estrategia creativa y un planteamiento estratégico, como las soluciones de medios que se presentan a los anunciantes.

Durante estos 13 años se han hemos enfocado en los Canales Regionales, es allí donde radica su especialización y experiencia. Conocen los programas, a quienes llegan, que posibilidades comerciales diferentes a las tradicionales se pueden hacer. Acompañan al anunciante mostrándole que es más conveniente en cada caso y que le representa un mayor retorno de su inversión.

Las ventajas competitivas que tiene Logros Publicitarios son las siguientes:

- ✓ LOGROS PUBLICITARIOS es una empresa reconocida en el medio de la Publicidad, tanto a nivel nacional como regional.
- ✓ Cuentan con personal idóneo y capacitado.
- ✓ Tienen conocimiento del mercado y del negocio.
- ✓ Experiencia, credibilidad y concentración de esfuerzos.
- ✓ LOGROS PUBLICITARIOS mantiene un compromiso corporativo con las políticas y prácticas de las empresas que representan.
- ✓ Alto poder de negociación y control sobre el nivel de servicio.
- ✓ Contacto con anunciantes directos y Agencias de Publicidad en todo el País.
- ✓ Administran eficientemente los recursos con el fin de dar cumplimiento al logro de los objetivos.
- ✓ Ofrecen rentabilidad a los anunciantes.

Las metas alcanzadas por Logros Publicitarios se presentan a continuación:

- ✓ Logros Publicitarios comenzó en el año 2000 comercializando el Canal Regional Teleantioquia y a partir de este momento año tras año se han alcanzado metas importantes que le han permitido crecer empresarialmente.
- ✓ En el año 2001 se amplió el portafolio de productos con la comercialización de los Canales Regionales existentes, entre ellos Telepacífico, Telecaribe y Telecafé. Así mismo, se presta asesoría comercial a la programadora Cosmovisión, y al Sistema Air T.v (La Televisión de los Aeropuertos de Colombia) posteriormente Cosmovisión se convierte en Canal de Televisión y Logros publicitarios pasa a Comercializar de manera exclusiva su producto Cosmovisión Noticias.

- ✓ Con el fin de crear un soporte en el manejo de la parte comercial de la empresa, en el año 2004 se adquirieron equipos de producción que permitieran entregar a los anunciantes una solución completa en materia de publicidad no sólo asesorándolos en su pauta publicitaria sino entregándoles el material listo para ser emitido en los diferentes Canales Regionales de Televisión gracias al acompañamiento de un creativo y productor se realizan Falsos Directos para grandes anunciantes y Comerciales para pequeños anunciantes.

- ✓ En el año 2006 se comienza a producir el programa Momento Inmobiliario el cual se emite por el Canal Cosmovisión, este programa es creado con el objetivo de que las personas puedan tener un espacio donde encontrar y conocer los proyectos que se están construyendo en el Valle de Aburrá y sus alrededores.

- ✓ En el mismo año se crea el programa Grandes Logros, el cual busca destacar las metas alcanzadas de empresas, empresarios, personajes, hechos de ciudad, aniversarios o lanzamientos de productos. Un espacio para contar a la comunidad todos esos hechos que se han ido convirtiendo en Grandes Logros y que las diferentes Empresas quieren dar a conocer.

- ✓ En el año 2010 se alcanzan una gran variedad de metas de relevancia para Logros Publicitarios, en primer lugar, se crea el Programa Zona G, el cual en una hora divierte a sus televidentes gracias al despliegue de entretenimiento, concursos e información comercial que presenta.

- ✓ Luego de un proceso de licitación se adopta de nuevo la comercialización del Canal regional Teleantioquia de manera exclusiva, con el objetivo de ampliar su portafolio de servicios e incrementar la satisfacción de sus clientes, dándoles la posibilidad de encontrar todos los canales y programas en un sólo

lugar, convirtiendo de este modo a Logros Publicitarios en un supermercado de medios regionales que le brinda mayor eficiencia y comodidad a sus clientes en el momento de dar a conocer su producto o servicio en cualquier canal regional del país. Así mismo, pueden encontrar mayor variedad de ofertas direccionadas de acuerdo a sus necesidades específicas.

- ✓ Es importante resaltar que la comercialización de Telemedellín se adopta en el año 2011 con la comercialización exclusiva de la Feria de Flores presentada por la Alcaldía de Medellín a través de este Canal.

En Logros Publicitarios la actividad económica se desarrolla con base en los siguientes puntos:

- ✓ Comercialización de espacios publicitarios en los diferentes Canales Regionales.
- ✓ Asesoría publicitaria, planes de medios, estrategia y marketing.
- ✓ Producción de Televisión.
- ✓ Producción de Programas Propios: Grandes Logros, Mujeres en 3d y Momento Inmobiliario.

Lo anterior se mezcla con la producción de televisión con el fin no sólo de ampliar la actividad económica, sino también con el objetivo brindar un apoyo al momento de realizar la comercialización de empresas que no poseen herramientas audiovisuales.

Los principales valores agregados de Logros Publicitarios son los siguientes:

- ✓ Unidad de Producción: Esta Unidad de Negocios le ofrece a los clientes la posibilidad de encontrar todo en un solo lugar, si necesitan pautar en televisión y no tiene piezas publicitarias en Logros Publicitarios se la crean, si tiene un

material que no cumple los tamaños específicos de cada Canal se le organiza de acuerdo a sus necesidades, etc.

- ✓ Programas propios: Se cuentan con tres programas propios que brindan la posibilidad de aumentar las posibilidades de visualización de las empresas que pautan con Logro Publicitarios, aunque el principal objetivo es que la pauta de estos programas sea paga, se suelen armar paquete comerciales que los incluyen con el fin de aumentar el número de emisión y generar un plus en la comercialización.
- ✓ Unidad de Estrategia y Marketing: Esta unidad tiene como objetivo principal entregar propuestas comerciales diferenciadores de acuerdo al público objetivo, por el hecho de que toda empresa puede pautar en televisión, la mezcla de clientes y necesidades es muy amplia, por lo tanto, entregar propuestas dirigida a cada marca y sus expectativas ayuda a que el proceso de ventas sea más efectivo.

1.1 ANÁLISIS LÍNEAS Y SERVICIOS DE LOGROS PUBLICITARIOS

1.1.1 Unidad de Comercialización Teleantioquia

Teleantioquia es un canal de televisión pública regional que desarrolla, produce y emite contenidos audiovisuales en medios tecnológicos convergentes, forman e informan, de manera entretenida a toda la familia, con fundamento en valores, responsabilidad social y una mirada abierta al mundo.

1.1.2 Unidad de Comercialización Canales Regionales

Los canales regionales de Colombia, conforman la tercera audiencia televisiva del país. En Logros Publicitarios encontrarás todos los canales Regionales en un solo

lugar, un Supermercado de Medios con un portafolio amplio de programación, lo que nos facilita diseñar su plan de medios a través de una estrategia que permita a un excelente precio llegar con el mensaje al público objetivo y cumplir con sus metas planteadas, partimos de una gestión Administrativa, una estrategia Creativa y un planteamiento Estratégico, para ofrecer soluciones.

1.1.3 Unidad de Estrategia y Marketing

El entorno empresarial está cambiando a gran velocidad. Los avances tecnológicos, la globalización, consumidores más exigentes e informados y un entorno más competitivo están modificando profundamente las estrategias comerciales y de marketing de empresas y organizaciones. Todos estos factores han provocado un cambio en la manera de comercializar espacios publicitarios, la cercanía al cliente es clave para tener éxito por eso, a través de nuestra unidad de estrategia y marketing damos soporte a nuestra gestión comercial.

1.1.4 Air Tv Cosmovisión

Sistema De Televisión ubicado en los principales aeropuertos de Colombia, diseñado para recrear e informar a los millones de pasajeros y personas que esperan la salida y el arribo de aviones, a través de pantallas de televisión a color ubicadas estratégicamente en los pasillos, salas de espera, y embarque, restaurantes, salones VIP y salas de pilotos.

1.1.5 Unidad de Producción

La unidad de Producción se creó con el fin de ofrecer un valor agregado en la parte comercial, supliendo así las necesidades de aquellos clientes que no contaban con piezas publicitarias para pautar en televisión. Los servicios que se ofrecen son los siguientes: videos institucionales, comerciales de televisión,

edición Final Cut Mac, edición Avidp.c, producción y realización HD, y animación y composición 2d y 3d.

1.2 ANÁLISIS DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Logros Publicitarios es reconocido en el mercado como comercializador de todos los Canales Regionales. Se ofrece un amplio portafolio de productos.	1	Falta de un programa de capacitación adecuado y personalizado que le permita a los Ejecutivos Comerciales recibir toda la información necesaria para el proceso de ventas.	3
Como Plus a la comercialización se cuenta con un departamento de Producción que apoya el proceso de ventas.	3	Nuestra competencia ofrece exactamente el mismo portafolio de productos donde la diferenciación se debe hacer en un valor agregado como descuentos o departamento de producción en nuestro caso, no en el producto como tal.	4
Se cuenta con una sede principal en Medellín y dos Ejecutivos Comerciales que se encargan de los clientes y Agencias de Publicidad en la ciudad de Bogotá.	2	Logros Publicitarios ofrece altos incentivos de Agencias con el fin de incrementar las ventas lo que genera que las utilidades no sean tan altas, así mismo, el continuo manejo de descuentos o bonificados afectan las utilidades.	1
Departamento de Estrategia y Marketing que permite entregar propuestas personalizadas y cuantitativas que facilitan el proceso de ventas al mostrar con cifras reales las posibilidades de publicidad efectiva.	4	Ausencia de una evaluación que permita identificar la información que el ejecutivo les entrega a los clientes al igual que el trato y forma de realizar preventa, venta y postventa.	2
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Posibilidad de recuperar clientes que por diferentes razones han dejado de pautar en el medio ofreciéndoles paquetes comerciales muy atractivos y que les permitan un retorno de la inversión.	1	Competencia desleal por parte de algunas de las empresas que ofrecen el mismo portafolio de productos.	1
Las empresas constantemente requieren comercializar sus productos, posicionar su marca o fidelizar sus clientes, por lo tanto, siempre habrá clientes que deseen pautar en televisión.	2	Falta de compromiso o desconocimiento en el manejo de los equipos de los Canales Regionales, generando que se caiga parte de la pauta publicitaria lo cual afecta negativamente la imagen de la empresa con el cliente y el cumplimiento de presupuestos.	3
Logros Publicitarios no está enfocado a un solo target, por el contrario, todo sector que desee comercializar sus productos y servicios independiente de su público objetivo lo puede hacer a través de nuestra empresa.	4	Imposibilidad en la elección del precio de las tarifas de los canales Regionales.	4
Pocas empresas ofrecen el servicio de comercialización de televisión, así mismo, somos comercializadores exclusivos del Canal regional Teleantioquia.	3	Mientras que en Bogotá hay muchos clientes que son a nivel nacional y que les interesan los Canales Regionales, la plaza de Medellín se cierra un poco a este mercado.	2

1.3 MATRIZ DOFA CRUZADA

FA	FO
El posicionamiento de Logros Publicitarios se puede confrontar con la competencia desleal que afronta la empresa, dado que, es reconocida en el mercado por ofrecer un excelente servicio.	El Departamento de Estrategia y Marketing ayuda afrontar la posibilidad de adquirir nuevos clientes, dado que, se realizan propuestas personalizadas que despiertan el interés de las empresas por comercializar, al presentarse cifras que generan que la pauta sea más efectiva.
El departamento de producción contrarresta las falencias que tienen los Canales Regionales en la emisión de la pauta, al brindar la oportunidad al cliente de obtener su pieza publicitaria, esto muestra la calidad del servicio que ofrece la empresa.	La cobertura que tiene Logros Publicitarios tanto en Bogotá como en Medellín facilita que las empresas que estén interesadas en pautar en televisión para dar a conocer sus productos puedan ser clientes de Logros, aclarando que para ello es indispensable contar con excelentes Ejecutivos que estén constantemente visitando el mercado.
Las dos Ejecutivas Comerciales que se tienen en Bogotá equilibran las ventas que no se obtienen en Medellín por la falta de cobertura de los productos a nivel nacional.	Logros Publicitarios es una empresa reconocida en el mercado lo que genera que al tener un target tan abierto las personas tomen como primera opción esta empresa para pautar sus productos o servicios.
DA	DO
Por la falta de capacitación a los ejecutivos de ventas con algunos segmentos de mercado en Medellín, la regional Bogotá nos lleva una ventaja porque tiene acceso a un gran mercado, mientras que, en Medellín el poco que se tiene puede ser desperdiciado por la falta de capacitación de la parte comercial.	A pesar de sacrificar un poco la utilidad por incrementar gastos en incentivos y descuentos, nos sirve como estrategia para atracción de nuevos clientes y para conservar los ya existentes.
La poca diferenciación que existe entre nosotros y la competencia ya que ofrecemos el mismo servicio, hace que esta deslealmente abarque parte del mercado	Aunque no se realice una correcta evaluación entre los ejecutivos y los clientes, contamos con clientes exclusivos y potenciales en los que somos reconocidos.

Con respecto a la información anterior y tomando como base la empresa Logros Publicitarios es importante destacar que las malas actitudes frente al trabajo son un problema que impide que una compañía obtenga el desempeño requerido para su competitividad, las principales actitudes identificadas son las siguientes: Indiferencia, falta de sentido de pertenencia y falta de proactividad frente a los problemas.

La indiferencia como sentimiento habla sobre una postura hacia algo o alguien caracterizado por no ser ni positivo ni negativo, intermedio entre el desprecio y el aprecio; y relacionado con la apatía.

La falta de sentido de pertenencia habla de la insatisfacción personal de un individuo de pertenecer a un grupo y su no identificación con los valores de esta colectividad.

La falta de proactividad es una actitud en la que el sujeto u organización no asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la no toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces evidenciando una ausencia de procesos de mejoramiento; es no asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Uno de los dolores de cabeza de los empresarios, directivos, ejecutivos es que notan con preocupación que su personal es poco comprometido con su trabajo y con la empresa. Sin un vínculo poderoso que los conecte con la organización el nivel productivo que pudiese llegar a tener la empresa estará muy por debajo de su verdadero potencial. Los estudios lo demuestran, muchas personas no tienen una identificación fuerte con la empresa y esto afecta el nivel productivo de la organización.

Esta situación tiene consecuencias dramáticas en el porvenir de cualquier empresa. La falta de compromiso del personal afecta el clima laboral que en consecuencia tiende a enrarecer el ambiente y el trabajo en equipo se debilita peligrosamente, y esto tiene un impacto directo doloroso en la productividad de la empresa, en su crecimiento, rentabilidad lo que se hace evidente en una pérdida acelerada de clientes o por estas mismas razones estar en la búsqueda permanente de nuevos clientes con el desgaste que eso implica cuando la razón por la cual se buscan es la falta de lealtad de los que se supone deberían estar.

Las empresas aplican todo tipo de estrategias para solucionar la situación que conlleva a tener un personal con poca apropiación de su puesto de trabajo. Entre ellas a parte de las mencionadas está el discurso diario o semanal del “Jefe” que espera con su oratoria lograr sensibilizar al personal para que modifique su conducta a favor de la compañía.

Estos discursos en ambientes laborales pobres, donde el nivel de compromiso del personal es bajo, cuando la identificación con la empresa es relativa, cuando la moral de los empleados está decaída son contraproducentes, no tienen eco y son más el daño que hacen, que lo que logran.

El jefe puede salir con la sensación de haber dado un discurso contundente, de haber dicho la “Verdad” y en ese sentido esperar lograr reacciones favorables. De todas maneras y del otro lado, están los empleados que no tienen opción y deben estar en esas reuniones donde en muchos casos no quieren estar y deben soportar un discurso que a todas luces está mal planteado y deja la sensación utilitarista y en muchos otros casos de obligación.

También suele mezclarse con estilos de Dirección Coercitivos, liderazgo impositivo, del tipo “Yo Mando, Tú Obedeces” agravando el clima laboral, minando la Moral del grupo y tiende a lograr que la gente sólo actúe por temor y su único vínculo con la empresa sea el salarial. Están en esa empresa porque necesitan el dinero razón fundamental para su sustento.

Covey dice que “Son tan Importantes los Fines como los Medios” y los unos no pueden ser contradictores de los otros. Poder contar con un personal proactivo, emprendedor, independiente, colaborador requiere estrategias coherentes con eso que se desea lograr de los empleados de la empresa. Y esto amerita un genuino liderazgo y no la simplista idea que de este se tiene.

Un fin por ejemplo sería elevar el nivel del compromiso del personal, pero lograrlo mediante un liderazgo coercitivo que es un medio, sería contradictorio. El fin y los medios para lograr este propósito en este caso no son consecuentes.

Lograr un clima laboral productivo, eficiente requiere mucho más que discursos o capacitaciones inconexas con la realidad de la empresa. Es de suma importancia pensar en “Estructuras”, pensamiento de fondo que puedan generar cambios estructurales serios que propendan por eso que se quiere del personal.

Existen elementos claves que propenden por mejorar el nivel de vinculación del personal con la empresa y en consecuencia qué tan comprometido puede llegar a estar.

El Liderazgo Íntegro Maduro identificado con las siglas LIM parte de dos elementos fundamentales. Uno de ellos en su enfoque en trabajar estructuras en la empresa que gesten la productividad orientada al cliente basándose en el Factor Humano como eje fundamental de la ventaja competitiva diferencial de la empresa.

Esto debería motivar lo suficiente a los líderes empresariales: Una Ventaja Competitiva Diferencial es muy complicada de imitar y en consecuencia lograda esta se alcanzará un distanciamiento tan pronunciado de la competencia que es valor contundente y definitivo enfocarse desde la estrategia en el Factor Humano. Cuando se logran grados de vinculación alto en la empresa por parte del personal, cuando se logran compromisos profundos con la organización la competencia no podrá imitar estos resultados tan fácilmente. Se pueden imitar los productos nuevos, se pueden imitar los estilos usados para atender al cliente, se pueden imitar las estrategias operativas a nivel comercial, pero los comportamientos comprometidos dentro de una cultura organizacional productiva es realmente complicado.

Un equipo humano comprometido, con alto sentido de pertenencia, productivo es una consecuencia de estructuras hechas para que SE den esos resultados. Las estructuras tienen solidez basadas en la Misión, la Visión, los Objetivos, las políticas, la organización de la empresa a nivel interno, o áreas claves, las Unidades de Negocio, todo esto implementado desde una dirección Estratégica clave, con decisiones estratégicas que siguen el proceso de Planeación, Implementación y control de esas estrategias.

Lamentablemente desde la implementación de la estrategia empresarial comienza el problema. La misión, la visión, primero son frías, no invitan, no convocan, no motivan y son excluyentes. Por otro lado, la Misión, la Visión, los propósitos de la empresa en poco o nada son conocidos por el personal que gravitan dentro de la organización como un “cuerpo” aparte de quienes la dirigen. Incluso, en muchos casos ni los ven.

Una de las muestras más evidentes de estos casos es el lenguaje, donde pareciera que se hablaran idiomas distintos entre quienes dirigen y quienes son dirigidos. El “espíritu” de la empresa está sostenido en la estructura. Cuando se presentan problemas de compromiso y bajo sentido de pertenencia del personal este es un síntoma de problemas de esa estructura.

La filosofía de la empresa debe dar lugar a:

- Individualizar las Condiciones de Trabajo partiendo del Principio de la Distribución Individual que dice: “Cada Cual según su Capacidad, a cada Cual según su Trabajo”
- Flexibilización en los horarios
- Respeto por la integridad física y mental
- Motivaciones de Autorrealización

Uno de los aspectos que más se descuidan en esta área es la que se refiere a las Motivaciones, aspiraciones, necesidades del personal que son un factor determinante del progreso productivo de la empresa en cuanto al personal se refiere. Las personas deben progresar, cada quien a su medida (Principio de la Distribución Individual) pero todos deben progresar. La sensación de estancamiento, el haber “perdido” años en la empresa debilita la moral del empleado.

Progresar en “frente” de otros quienes han sido parte fundamental de ese crecimiento cuando ellos ni siquiera pueden acceder a ciertos gustos que se pueden conseguir a través del trabajo es desvincular agresivamente al personal de la empresa aunque sigan trabajando en ella.

Cabe aclarar que la empresa no debe asumir las responsabilidades del personal que le conciernen única y exclusivamente a estos pues y apelando nuevamente al Principio de la Distribución Individual eso atañe a cada quien. Pero la empresa como Sistema Social que es, puede participar de forma protagonista en el progreso de “su” gente.

El Liderazgo Íntegro Maduro también contempla al tipo de Líder, o dicho sea en otras palabras, el tipo de persona que es ese líder y en consecuencia cómo ejerce ese liderazgo. La mediocridad del liderazgo es fuente de un bajo sentido de pertenencia en las empresas y del bajo nivel de compromiso con estas.

El Liderazgo Íntegro Maduro tiene 2 aspectos Claves. El conocimiento claro del ser humano y sus motivaciones, sus intereses y el conocimiento profundo de las características del LIM que se ponen en práctica.

Las motivaciones del ser humano son tan diversas y comprender que la motivación por la cual se mueve el personal de la empresa no es únicamente

económica implica un gran paso para lograr sistemas de compensaciones INTEGRAL que incluya no sólo la parte económica sino las necesidades psicológicas y afectivas de la gente.

Si de verdad se ha sido capaz de crear un alineamiento, si de verdad se ha logrado participar del proyecto personal de cada uno de los miembros de la organización logrando que el personal comprenda que la empresa ES UN MEDIO PARA LOGRAR SUS FINES la liberación de potencial, talento, creatividad, compromiso tenderá a darse en gran medida.

Para identificar la causa raíz que generan las actitudes que tienen actualmente los empleados de Logros Publicitarios, se realiza un ejercicio bajo modalidad de entrevista individual y bajo acuerdo de confidencialidad hacia el empleado, buscando que los mismos se expresen libre y espontáneamente.

La entrevista será dirigida con las siguientes preguntas a manera de encuesta:

- a.** Me siento feliz con el trabajo que realizo
 - Muy feliz
 - Feliz
 - No tan feliz
 - No estoy feliz
- b.** Me siento feliz con las personas que me rodean
 - Muy feliz.
 - Feliz
 - No tan feliz
 - No estoy feliz

- c.** Me sentiría feliz si mis superiores demostrarán que mi trabajo genera un buen aporte a la organización.
- Muy feliz.
 - Feliz
 - No tan feliz
 - No estoy feliz
- d.** Me sentiría feliz si pudiera tener una mejor preparación en algunos temas relacionados con mi cargo (mejorar mis aptitudes).
- Muy feliz
 - Feliz
 - No tan feliz
 - No estoy feliz
- e.** Me siento feliz con la compañía donde trabajo.
- Muy feliz
 - Feliz
 - No tan feliz
 - No estoy feliz
- f.** Me sentiría más feliz si tuviera un plan de carrera definido con mi jefe.
- Muy feliz
 - Feliz
 - No tan feliz
 - No estoy feliz
- g.** Me siento feliz con mi compensación económica, creo que es justa frente al medio.
- Muy feliz

- Feliz
- No tan feliz
- No estoy feliz

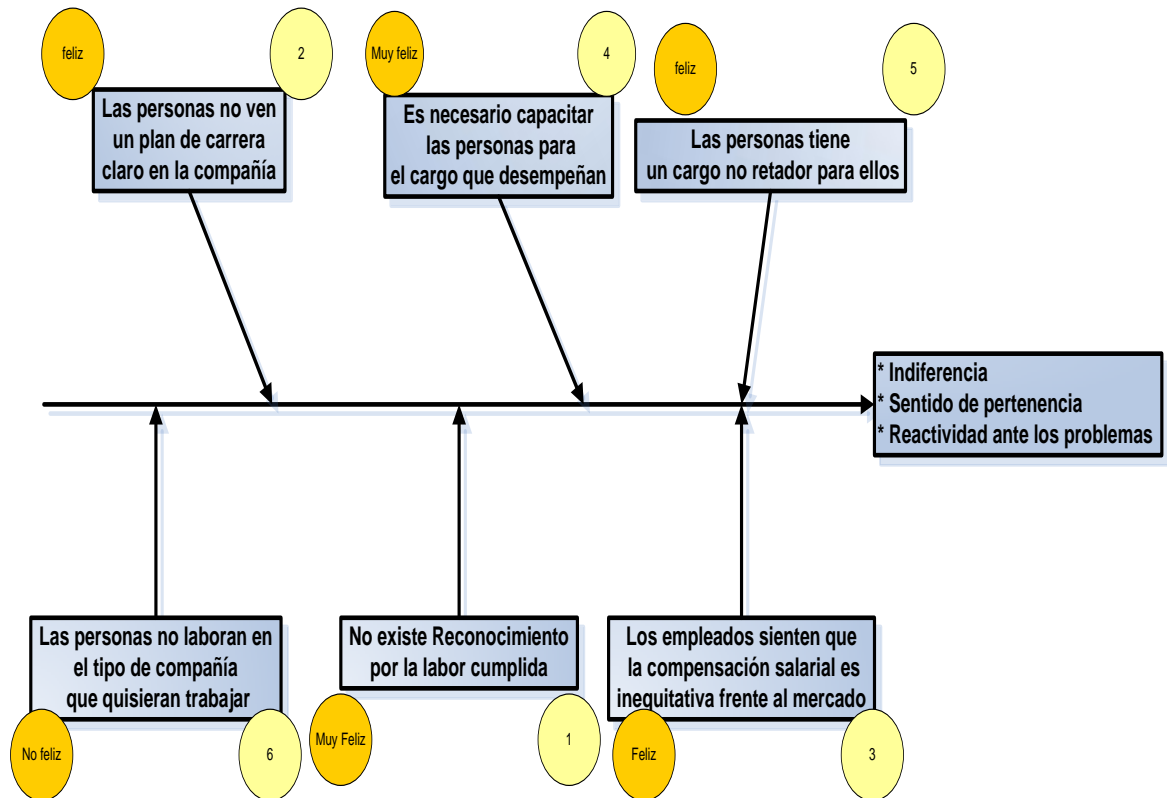
Una vez terminada las primeras respuestas las personas ordenarán en orden de mayor importancia a menor importancia estas afirmaciones.

Del ejercicio se identificarán los aspectos o causas comunes que generan las actitudes de las personas para realizar y actuar en su labor.

La técnica a utilizar para realizar el análisis será con diagrama causa – efecto.

La siguiente gráfica muestra el resultado del ejercicio:

Figura 1. Diagrama causa-efecto



Al analizar dicha encuesta a partir de los resultados arrojados queda claro que existen varios aspectos que pueden influir en la falta de compromiso y proactividad del personal para lo cual se deben crear estrategias que mitiguen las inconformidades y aumentan los niveles de satisfacción del personal con Logros Publicitarios.

Queda claro así que las principales causas que conllevan a que el personal tenga poca apropiación de su puesto de trabajo son la ausencia de un plan de carrera en la empresa que le permita al empleado crecer personal y profesionalmente, la capacitación constante es un valor agregado que le permite al ser humano desempeñar mejor sus funciones, la ausencia de las mismas genera inseguridad en el cumplimiento de las labores y por ende se elimina en gran medida la capacidad de tener iniciativa ante el cargo. Por otra parte, se encuentra la inconformidad que sienten algunos empleados, dado que, ven la empresa como un lugar donde les toco trabajar, al desear desempeñarse en otras compañías donde el ingreso a las mismas no es fácil, por lo tanto, se sienten inconformes trabajando para Logros Publicitarios.

La ausencia de programas de reconocimiento también influye en el desempeño laboral del personal, dado que, independiente de lo bien que realicen sus funciones no recibirán incentivos que motiven a realizar cada día mejor las tareas, por lo tanto no se preocupan por tener poder de iniciativa y productividad.

Finalmente, se encuentra uno de los factores que más influencia tiene en el comportamiento de los empleados de esta empresa y es la baja compensación salarial, puesto que, si se tienen empleados mal remunerados, se baja la calidad de lo que se ofrece, porque son ellos quienes ponen la cara ante los clientes y al estar inconformes no generan una buena imagen.

CAPITULO 2. CREAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN ELEVARE LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA MANO CON EL INCREMENTO DE LA PROACTIVIDAD

El desarrollo de una estrategia en pro de ganar la motivación de los empleados de Logros publicitarios es vital para la organización dado el diagnóstico del capítulo anterior, la motivación y la buena actitud es el motor de toda organización, no podremos lograr mover los objetivos estratégicos, ni las actividades cotidianas si se ha perdido el interés de los empleados.

En este orden de ideas es importante identificar donde se dio el punto de quiebre entre los planes y expectativas de los empleados y los planes y expectativas de la empresa, lograr alinear a ambas partes será indispensable para obtener los resultados organizacionales que se esperan.

Se parte de la base de que las personas por principio somos seres sociales, desde siempre hemos buscado unirnos en grupos y buscar objetivos comunes.

La compañía tiene una estrategia, la estrategia puede ser un sueño o una megameta o un escenario prospectivo, para este fin lo denominaremos como un sueño común, en éste se debe involucrar los empleados como actores activos.

Los empleados como personas buscan realización personal, el trabajo no sólo es visto por las personas como una fuente de ingresos, también es visto como una fuente de realización personal, lo cual lo ratifica el diagnóstico presentado en el capítulo anterior.

Los pasos para alinear el sueño común de empresa y empleados se presenta a continuación en las siguientes actividades:

- Revisar la estrategia organizacional y evaluar cuál es el nivel de involucramiento de los empleados como stakeholders de esta.
- Identificar roles claves que pueden aportar a la estrategia e involucrarlos en la revisión.
- Definir una estructura de despliegue de la estrategia revisada.
- Realizar talleres para explicar la estrategia e involucrar los empleados.
- Definir plan de micro actividades por rol buscando el cumplimiento de la estrategia desde cada puesto de trabajo.
- Definir plan de capacitación para cada rol en función del plan de micro actividades
- Definir plan de reuniones de seguimiento al plan de cada Rol.
- Definir plan de incentivo por cumplimiento de metas.

Cada una de estas actividades deberá atacar las causas que generan las actitudes no positivas encontradas en el inicio del capítulo anterior, el siguiente diagrama muestra como impactan directamente.

Figura 2. Impacto de las actividades

		CAUSAS					
		No existe Reconocimiento por la labor cumplida	Las personas no ven un plan de carrera claro en la compañía	Los empleados sienten que la compensación salarial es inequitativa frente al mercado	Es necesario capacitar las personas para el cargo que desempeñan	Las personas tiene un cargo no retador para ellos	Las personas no laboran en el tipo de compañía que quisieran trabajar
MACROACTIVIDADES	Revisar la estrategia organizacional y evaluar cuál es el nivel de involucramiento de los empleados como stakeholders de esta.						
	Identificar roles claves que pueden aportar a la estrategia e involucrarlos en la revisión.						
	Definir una estructura de despliegue de la estrategia revisada.						
	Realizar talleres para explicar la estrategia e involucrar los empleados.						
	Definir plan de micro actividades por rol buscando el cumplimiento de la estrategia desde cada puesto de trabajo.						
	Definir plan de capacitación para cada rol en función del plan de micro actividades						
	Definir plan de reuniones de seguimiento al plan de cada Rol.						
	Definir plan de incentivo por cumplimiento de metas.						

En gama de colores se muestra de mayor a menor impacto como las macroactividades atacan directamente las causas de actitudes o desmotivación de los empleados de Logros Publicitarios.

Las causas fueron ubicadas en orden de mayor a menor importancia de acuerdo al diagnóstico, las actividades fueron ubicadas de acuerdo a la cronología en que estas se deben ejecutar.

El plan de actividades para su fase de planeación se tomará 8 semanas las cuales se presentan a continuación:

2.1 PLAN DE TRABAJO FASE DE PLANEACIÓN

Figura 3. Plan de trabajo Fase de Planeación.

		Mes 1				Mes 2			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
MACROACTIVIDADES	Revisar la estrategia organizacional y evaluar cuál es el nivel de involucramiento de los empleados como stakeholders de esta.	Gerencia							
	Identificar roles claves que pueden aportar a la estrategia e involucrarlos en la revisión.	gerencia y jefaturas							
	Definir una estructura de despliegue de la estrategia revisada.	Comunicaciones							
	Realizar talleres para explicar la estrategia e involucrar los empleados.	Comunicaciones							
	Definir plan de micro actividades por rol buscando el cumplimiento de la estrategia desde cada puesto de trabajo.	Jefaturas							
	Definir plan de capacitación para cada rol en función del plan de micro actividades	Gestion Humana							
	Definir plan de reuniones de seguimiento al plan de cada Rol.	Jefaturas							
	Definir plan de incentivo por cumplimiento de metas.	Gestion Humana							

Este diseño y evaluación se realizó según las directrices que vimos para dirigir la estrategia, mediante tres aspectos importantes ya arriba descritos, como la implementación de objetivos, una estrategia, planificación e implementación. Esto para poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de Logros Publicitarios, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y ser rentable como se espera en cada organización.

Esta dirección estratégica es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección, donde también se deben ver involucrados como se expresó anteriormente cada uno de sus trabajadores como actores en la implementación de estrategias.

Los anteriores instrumentos (cuadros) sirven para crear las condiciones para el desarrollo del proceso de planificación estratégica con suficiente realismo y

libertad, fomentando la coordinación, la fluidez del conocimiento y de la información entre la dirección y la totalidad de la organización.

Además el desarrollo de la estrategia implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que la empresa se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

Para el mundo cambiante en el que nos encontramos es de vital importancia tener en cuenta todo lo antes mencionado, para las empresas en este caso para Logros Publicitarios, el direccionamiento esencial de una buena estrategia es necesaria para atacar un problema que viene de lo interno para combatirlo y que este deje de ser un obstáculo y por lo tanto convertirlo en una oportunidad.

Oportunidad de mejorar y de cambio para que a largo plazo sea la empresa la que empiece a recoger estos frutos y sean sus empleados eficientes trabajando en un ambiente de igualdad y de entrega, ya que como sabemos, esto es clave en el resultado y desempeño de las estrategias.

Una buena estrategia se ha ido perfilando como una alternativa válida, necesaria, para responder a las características de la problemática empresarial cuya complejidad debe verse administrada por un sistema de similar complejidad. La Dirección Estratégica no es lo universal, no es el milagro que pudieran esperar las empresas y sus directivos; es simplemente un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la empresa para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por

la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad para fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación.

Esta proporciona un marco para las decisiones esenciales de la empresa, en base a una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro. Este marco se plasma en un sistema administrativo en el cual intervienen distintos elementos que desarrollan en armonía los unos con los otros, a fin de dotar a la organización del mejor potencial de funcionamiento posible.

La empresa, su entorno y sus relaciones, constituyen el objeto de la Dirección Estratégica, la que define la concepción de empresa como sistema técnico-económico, social-político, que de alguna forma sustenta muchos de los posteriores desarrollos; así como las características del entorno empresarial y de su evolución.

La Dirección Estratégica se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio. La Dirección Estratégica se pone de manifiesto como un sistema gerencial, en cuanto a proceso cubre todas las funciones básicas de éste a través de dos grandes fases interrelacionadas: la formulación de estrategias, y su implementación y control.

Si todos los conceptos de dirección estratégica, si toda la implementación de este al problema que hoy está afectando a Logros publicitarios se sigue correctamente, los resultados van a ser benéficos tanto para sus empleados como para los directivos. Ya que este problema ataca de lo mas interno, reflejándose también en lo externo.

Una estrategia que desarrollamos en busca de la pro actividad y de la motivación de los empleados es la clave para que todo su desarrollo se guie completamente y

se lleve a diferentes resultados positivos en pro del futuro empresarial, de la calidad de vida de sus empleados familias y por lo tanto en el aumento de la rentabilidad de la empresa.

Por otra parte, las motivaciones del ser humano son muy diversas, por lo tanto, se debe comprender que la motivación por la cual se mueve el personal de la empresa no es únicamente económica y esto implica un gran paso para lograr sistemas de compensaciones integral que incluya no sólo la parte económica sino las necesidades psicológicas y afectivas de la gente.

Si de verdad se ha sido capaz de crear un alineamiento, si de verdad se ha logrado participar del proyecto personal de cada uno de los miembros de la organización logrando que el personal comprenda que la empresa es un medio para lograr sus fines la liberación de potencial, talento, creatividad, compromiso tenderá a darse y de qué manera.

Mejorar el compromiso del personal de la empresa, aumentar el sentido de pertenencia son aspectos que no se pueden trabajar a la ligera, no es mágico y no se obtienen con la idea inmadura de suponer que con una orden, con un discurso las personas transformarán su manera de actuar.

Comprender la implicación de los procesos, del Liderazgo Íntegro maduro, del profundo conocimiento de los sistemas estratégicos de dirección de las empresas son elementos claves para aumentar la productividad organizacional desde el personal.

Trabajar de esta manera aumentará la fidelidad de los clientes, crecerá la productividad de la empresa y hará de esta una organización más contundente en tanto genera ventajas competitivas, niveles excepcionales de distinción en el mercado y un alto Posicionamiento con los clientes.

Lograr un crecimiento efectivo de la excelencia empresarial sólo se alcanzará cuando se eleven los niveles de crecimiento efectivo de la excelencia del personal de la empresa.

No obstante, es importante destacar que cuando se habla de resultados y de rentabilidad para la empresa, no solo debemos contemplar el enfoque cuantitativo de los recursos materiales utilizados, ni aspectos referidos a la mejora de la calidad total como instrumento para incrementar la productividad, sino también de aspectos relacionados con las personas, con todos los empleados de una organización, porque es el conjunto de éstos y aspectos como la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación, la implicación, etc., los que contribuyen también a obtener buenos resultados.

Muchas veces hemos denunciado cuánto se les llena la boca a las empresas diciendo que el activo más importante de una organización son las personas, sin embargo, qué pocas dedican recursos y esfuerzo a motivar a sus empleados, a indagar sobre sus necesidades -profesionales y personales- y a atenderlas; a mejorar sus capacidades, a ayudarles en su desarrollo y crecimiento profesional; a generar un buen clima y un ambiente de confianza, tanto en sí mismos como en la organización; a escuchar sus propuestas y opiniones, y a valorarlas; a reforzarles cuando con su implicación y esfuerzo han ayudado a la empresa a conseguir los objetivos; a hacerles partícipes del proyecto empresarial y a que se sientan orgullosos de pertenecer a su organización.

Por tanto, no se trata solo de investigar, innovar o desarrollar la mejor tecnología para obtener mejores resultados con los mínimos recursos, sino también de dedicar esfuerzos a averiguar qué necesitan las personas de nuestra organización para hacer mejor su trabajo, en un ambiente adecuado y conseguir su compromiso total con la organización.

En definitiva, inculcar ánimos a los colaboradores, cargarles de energía que sirva para incrementar su nivel de implicación, su rendimiento tanto individual como grupal, su compromiso con la organización, sus ganas por hacer bien las cosas, por conseguir los objetivos. Porque está demostrado que el nivel de motivación e implicación de los trabajadores redundan en una mayor productividad para la empresa y, por tanto en sus beneficios, porque existe una correlación estrecha entre productividad, competitividad, satisfacción del cliente y motivación.

Actualmente, no solo los recursos financieros, tecnológicos o materiales representan los valores de una compañía, por el contrario, elementos como la información, la comunicación y la gente deben hacer parte de las fortalezas de cualquier organización contemporánea.

Por esta razón, en un mundo tan competitivo y globalizado como el actual, donde la oferta de bienes y servicios desborda la orden del día y las descargas publicitarias son cada vez más fuertes, las empresas buscan valores agregados que constituyan un beneficio diferencial, para poder obtener cierto margen de distinción con relación a la competencia.

En muchas ocasiones la ventaja comparativa está personificada por los trabajadores y, ante todo, por el grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia la compañía, sus operaciones y objetivos.

Los empleados que no se identifican con lo que hacen, que no se identifican con la empresa, que hablan mal de los jefes o del producto se convierten en líderes negativos, pues son multiplicadores de una muy mala imagen. Por el contrario, si un trabajador está convencido que la compañía es buena y que le da beneficios es una persona que realmente luchará en pro de las metas de la empresa y lo que necesitan las organizaciones es que su fuerza laboral esté unida y trabaje en equipo.

Aunque en algunas ocasiones, el compromiso e identificación de los empleados de Logros Publicitarios puedan estar deteriorados, es posible optimizarlos a través de actividades de integración, capacitación o mejoramiento personal y profesional.

La motivación y el suministro de los implementos necesarios para realizar las labores diarias, son factores que brindan mayor bienestar y satisfacción en los trabajadores. La motivación no es solamente recreación, se puede ampliar al tema de la capacitación, pues es importante que en la empresa se dicten o promuevan cursos relacionados con el trabajo de cada empleado o también sobre actividades externas, dado que, así el personal se sentirá más apropiado de su puesto de trabajo y de este modo se sentirá en capacidad de crear nuevas estrategias para que labor sea más eficiente, incentivando así los niveles de proactividad y generando un valor agregado a Logros Publicitarios.

El continuo mejoramiento del ambiente laboral y las integraciones de tipo familiar o laboral son mecanismos muy efectivos para aumentar el sentido de pertenencia en una organización.

Las gerencias participativas son una buena alternativa, puesto que, en este tipo de administración el empleado es escuchado y es considerado no sólo como una persona que se dedica a ejecutar una tarea, sino también como un generador de ideas y una fuente de aportes para mejorar los procesos con base en la experiencia.

Cuando las personas son conscientes de que las tuvieron en cuenta, porque le preguntaron una u otra cosa, eso eleva el nivel de motivación y pertenencia dentro de la compañía. Además, el hecho de que el trabajador tenga posibilidades de desarrollo dentro de la empresa es otro factor importante, pues si existe la oportunidad de proyección y avance, la persona va a ser muy agradecida con la compañía y también va a ser mucho más productiva.

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al reto que tiene el hombre como tal y como ser social, la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad.

Esto significa que en los tiempos actuales debería haber mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a estos cambios exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de capacitación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente; es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto determinado.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, los beneficios de la misma pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo personal de este miembro de la organización para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Muchos de los programas que se inician solamente para capacitar al personal concluyen ayudando al desarrollo y aumentando el potencial de la capacidad como empleado directivo. La capacitación a todos los niveles constituye una de las

mejores inversiones que puede hacer una organización en sus recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de cualquier organización

El primer paso en la capacitación es determinar qué tipo de capacitación se requiere. La evaluación de las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos es relativamente sencilla. La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en subtareas, cada una de las cuales deberá ser aprendida por el nuevo empleado. Sin embargo evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales puede ser más complejo. En este caso, las necesidades de capacitación derivan de problemas, por lo que se tiene la tarea adicional de decidir si la capacitación es en realidad la solución. Dos técnicas para determinar los requerimientos de capacitación son el análisis de tareas y el análisis de desempeño. La primera es el estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se podría instituir un programa de capacitación adecuado. Y la segunda es el estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con un nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste.

2.2 ANÁLISIS DE TAREAS

Según Dessler (2004, p.240) es apropiado para determinar las necesidades de capacitación de empleados que son nuevos en sus puestos. En este punto el objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficiente, y por lo tanto, la capacitación generalmente se basa en análisis de tareas, un estudio detallado del puesto para determinar las habilidades específicas como soldar o entrevistar.

2.3 ANÁLISIS DE DESEMPEÑO

Según Dessler (2004, p.240) significa la verificación de que existe una deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determinar si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación o algún otro medio.

El primer paso para evaluar el desempeño del empleado, es necesario determinar cuál es actualmente el desempeño de la persona y como se desearía que fuera.

Por otra parte, establecer objetivos de capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación. Los objetivos especifican que el empleado será capaz de lograrlo después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por lo tanto, ofrece un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Existen diferentes etapas en el proceso de capacitación que se tienen que llevar a cabo en Logros Publicitarios para llegar al resultado que se espera. Estas etapas se dividen en:

2.4 ANÁLISIS DE NECESIDADES

Se requiere de un cuidadoso análisis de puestos, personas y departamentos que necesitan la capacitación. Detectar los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Cuando la empresa se enfrenta a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más entidades nuevas o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de integrantes, el resto de los integrantes de la organización experimentan renovadas necesidades de capacitarse.

2.5 DISEÑO DE LA PROGRAMAS DE INSTRUCCIÓN

Se pueden establecer los objetivos de la capacitación y el contenido de los programas. La fase de elaboración de programas es la más complicada del proceso administrativo de la capacitación. Para llegar a ella es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades y un diagnóstico que nos permite localizar claramente aquellos problemas de la organización susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.

Producto del diagnóstico de necesidades el programa de capacitación establecerá las acciones para resolver dichas necesidades el cual deberá cubrir tres aspectos fundamentales:

- 1)** Dar respuesta a las necesidades de capacitación derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la organización.
- 2)** Capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a al puesto que desempeña, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectivas.
- 3)** Capacitar y adiestrar el trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y desarrollo como individuo y ser social.

2.6 VALIDACIÓN

Validar con pruebas pilotos para evaluar los resultados de los programas de capacitación.

2.7 APLICACIÓN

Capacitar primero al instructor para que se centre en el conocimiento y las habilidades.

2.8 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Evaluar el programa de acuerdo a las reacciones, aprendizaje, comportamiento, y resultados en el desempeño laboral. Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben de seguir los siguientes pasos:

- ✓ Establecer las normas de evaluación antes de que inicie el proceso de capacitación.
- ✓ Aplicar a los participantes un examen anterior a la capacitación para determinar el nivel de sus conocimientos.
- ✓ Aplicar un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logro sus objetivos.

Un adecuado cierre de la capacitación requiere de retroalimentación por parte de los capacitados, jefes, administrativos ya que cada uno maneja información importante y complementaria que permite evaluar si alcanzamos los objetivos de la capacitación y a mediano plazo ver si el proceso resulto una inversión o un gasto.

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido re entrenados. También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse.

CAPITULO 3. ANALIZAR LAS HERRAMIENTAS DE APOYO EN EL PLAN PROPUESTO

La piedra angular para cumplir con el plan establecido en el capítulo anterior es el liderazgo de las personas que dirigen la compañía por lo cual la primera herramienta que debemos tocar es el entendimiento del liderazgo y su relación con los empleados.

Para los líderes de Logros Publicitarios Buscar niveles altos de compromiso de los empleados garantizará los elementos requeridos para mover la compañía al estado deseable y en camino al cumplimiento de la estrategia.

Existen niveles de compromiso que se debe entender, éstos los tienen las personas y son usados para para cada elección y motivación con la cual se toman las decisiones en la organización.

La siguiente figura presenta la escala de niveles de compromiso de los empleados en una compañía:

Figura 4. Escala de niveles de compromiso



El ejercicio para logros publicitarios está centrado en entender que el éxito del negocio depende principalmente de su habilidad para crear valor a través de sus empleados y no solamente de sus recursos físicos y tecnológicos.

Por lo cual para llevar el equipo de trabajo del primer nivel de compromiso al sexto nivel es esencial entender las personas en sus diferentes dimensiones; cuerpo, mente, corazón y espíritu, tal como lo muestra la figura siguiente, estas forman parte de un solo conjunto interdependiente entre sí:

Figura 5. Dimensiones de la persona



Con estas cuatro dimensiones existe además una relación directa con 4 características indispensables del liderazgo que son necesarias adaptar al interior de Logros Publicitarios, estas son: alineación con el sistema, claridad de los propósitos, desatar el talento y una confianza inspiradora.

Figura 6. Características del liderazgo



La Confianza Inspiradora

La confianza es la característica más importante de un líder, toda organización que desee tener éxito debe generar, esto afecta su habilidad para hacer todas las demás cosas, es decir la confianza es el eje central de las otras tres características: claridad en los propósitos, alineación del sistema y desatar el talento.

La confianza inspiradora es el punto de quiebre entre los líderes mediocres y los grandes líderes.

Un líder mediocre piensa: yo obtengo las cosas porque soy el jefe.

Un gran líder piensa: yo obtengo las cosas a través de influenciar la credibilidad con autoridad formal o informal.

Claridad en el Propósito

Los buenos líderes dan claridad y tienen un propósito convincente para su equipo. Si existe claridad y existe un propósito lo suficientemente convincente las personas voluntariamente darán su mayor esfuerzo.

La claridad en el propósito se logra básicamente obteniendo de tres logros:

Claridad en el trabajo a realizar.

Las personas del equipo deben tener la suficiente información de cuál es el trabajo para el cual fueron contratados, cuál es el resultado que sus clientes tanto internos como externos esperan recibir.

Unidos a la Estrategia

Como unir las personas del equipo de trabajo con la estrategia de la compañía.

Este punto será ampliado delante de acuerdo a la propuesta de plan de trabajo planteada en el capítulo dos.

Entendiendo el modelo de generación de dinero.

Todas las personas de Logros publicitarios deben entender cómo funciona la generación de dinero en la compañía pues solo de esa manera las personas tomaran decisiones en función de generar valor para los negocios que se gestan en la organización.

Alineación del Sistema

El liderazgo debe alinear el sistema, el sistema es la organización y este caso el sistema que se debe alinear se llama Logros Publicitarios, se alinea el sistema con los resultados esperados y se institucionaliza para que perdure en el tiempo.

Lograr alinear a Logros Publicitarios significa:

- Focalizar a todos para hacer primero las más importantes prioridades.
- Permitir a las personas dar lo mejor de si
- Operar independientemente de la supervisión de los líderes
- Lograr que el equipo sea el soporte del equipo de liderazgo.

Desatar el Talento

Un gran liderazgo crea una cultura que permite desencadenar lo más alto del talento y contribución de las personas.

Para desatar el talento es necesario crear el hábito de tener tres tipos de conversaciones con las personas del equipo de trabajo de Logros Publicitarios:

Voz: Esta conversación busca afirmar el potencial y el valor organizacional, permite crear y establecer cultura organizacional al interior de la compañía.

Desempeño: El alto desempeño sólo se logra encendiendo la pasión de las personas por su trabajo, la pasión se logra cuando las personas han logrado clarificar cuales son las expectativas que hay respecto a su trabajo y cuál es su responsabilidad, por lo cual esta conversación debe buscar la construcción conjunta de los resultados esperados, aclarar objetivos y aclarar medición, cuales son las victorias esperadas, como motivar a las personas para dejar dirigir su trabajo en busca de éstas.

Aclarar el camino: después que los objetivos y victorias de desempeño están claras los líderes de Logros Publicitarios deben convertirse en una fuente de ayuda, habilitando las personas con todos los elementos y ayudas necesarias para hacer a cabalidad su trabajo, ayudar para los objetivos y victorias se den.

En el capítulo anterior se presentó un plan de trabajo con el cual se busca acercar el equipo de Logros publicitarios al cumplimiento de los objetivos

organizacionales e involucrar cada persona con la estrategia corporativa, lograr unir las herramientas de liderazgo planteadas previamente y el plan de trabajo busca generar la sinergia necesaria para motivar y crear una cultura de trabajo en la organización.

Cada macro actividad del plan de trabajo requiere una planeación detallada con el fin de cubrir todos los aspectos que garanticen el buen desarrollo del plan, para cada una de estas se propone elementos o herramientas que soporten la implementación del plan.

Revisar la Estrategia Organizacional y Evaluar cuál es el Nivel de Involucramiento de los Empleados como Stakeholders de Esta

Los pasos propuestos para esto son los siguientes:

1. Revisión del contenido de estrategia y validar su vigencia actual dados los cambios en el entorno y el mercado.

La oferta de valor a los clientes de Logros publicitarios es la siguiente:

“Logros Publicitarios SAS trabaja sus ofertas de medios soportados en dos optimizaciones en forma conjunta: primero, a través de la investigación y segundo, a través de la estrategia buscando alcanzar al público objetivo de manera precisa.

Además, contamos con un equipo de 14 profesionales que trabajan de manera integral para brindarle a nuestros clientes toda la asesoría que necesitan, ellos se ocupan de planificar medios, optimizar pautas y entregar planificaciones a bajo costo que optimizan y rentabilizan la inversión del cliente formulando aportes que enriquezcan el resultado, y no ser meros recopiladores de datos.

No cobramos comisión por lo tanto la pauta no se encarece, trabajamos directamente con cada canal que representamos y son estos quienes pagan nuestras comisiones”

2. De la oferta de valor debemos identificar los aspectos donde están involucrados directamente los empleados de la compañía de la siguiente manera:

“Logros Publicitarios SAS trabaja sus ofertas de medios soportados en dos optimizaciones en forma conjunta: primero, a través de la investigación y segundo, a través de la estrategia buscando alcanzar al público objetivo de manera precisa.

Además, contamos con un equipo de 23 profesionales que trabajan de manera integral para brindarles a nuestros clientes toda la asesoría que necesitan, ellos se ocupan de planificar medios, optimizar pautas y entregar planificaciones a bajo costo que optimizan y rentabilizan la inversión del cliente formulando aportes que enriquezcan el resultado, y no ser meros recopiladores de datos.

No cobramos comisión por lo tanto la pauta no se encarece, trabajamos directamente con cada canal que representamos y son estos quienes pagan nuestras comisiones”

Identificar roles claves que pueden aportar a la estrategia e involucrarlos en la revisión.

Aspecto clave 1:

La investigación y segundo, a través de la estrategia buscando alcanzar al público objetivo de manera precisa.

Persona Clave:

Se identifica encontrar la persona de mayor conocimiento en la investigación de mercado al hacer una pauta publicitaria.

Aspecto clave 2:

Brindarles a nuestros clientes toda la asesoría que necesitan.

Persona Clave:

Se identifica la persona con mayores habilidades y competencia para el servicio al cliente.

Aspecto clave 3:

Planificar medios.

Persona Clave 3:

Se identifica la persona con mayores habilidades para realizar los planes de trabajo y ejecutarlos en los medios.

Aspecto clave 4

Optimizar pautas.

Persona Clave 4:

Se identifica la persona con más talento y habilidad para la optimización de pautas.

Aspecto clave 5:

Entregar planificaciones a bajo costo que optimizan y rentabilizan la inversión del cliente formulando aportes que enriquezcan el resultado.

Persona Clave 5:

Se identifica la persona con mayores habilidades para la planificación y optimización de planes tanto en tiempo como en recursos económicos.

Con estas personas identificadas se conforma un equipo denominado “equipo de estrategia ampliado” y se realiza una nueva revisión de la estrategia, La estrategia puede mejorarse, las personas identificadas pueden dar aportes que optimicen o aterricen la propuesta de valor, es posible que existan aspectos en los cuales podemos colocar propuestas más exigentes y en otros casos hacer renunciaciones, bien sea por no viabilidad o por la falta de mercado o recursos sea mejor no comprometerse frente al mercado.

De este trabajo se define un plan de acción buscando a partir del talento y habilidad de estas personas las acciones concretas a ejecutar las personas del equipo, buscando además una nivelación de conocimiento en todos.

Definir un plan de comunicaciones de la estrategia revisada

Con todas las conclusiones y recomendación realizadas por el equipo anterior deben ser documentadas y es necesario realizar un plan de comunicaciones al interior de la organización, trabajo que deberá realizar el área de comunicaciones de la compañía.

Realizar talleres para explicar la estrategia e involucrar los empleados

Los talleres para explicar la estrategia a los equipos de trabajo es un tema fundamental, la propuesta para estos es hacerlos por equipos interdisciplinarios de no más de 5 personas.

La explicación de la estrategia se realiza a con un juego a modo de rompecabezas donde las personas construyen la estrategia a partir de enlazar actividades relacionadas con un aspecto de la propuesta de valor de la compañía a los clientes.

Las actividades son discutidas y todos deben entender porque se relacionan unas con otras.

Adicionalmente es importante identificar cual es el rol y la responsabilidad que las personas del taller tiene con las actividades identificadas.

Cada persona debe salir con un micro plan de actividades donde se especifique como cada individuo aporta a la estrategia, en que tiempo lo hará y que necesidades de capacitación tiene para poderlo realizar, con esto se cubre la actividad:

Definir plan de micro actividades por rol buscando el cumplimiento de la estrategia desde cada puesto de trabajo

Una vez las necesidades de capacitación han sido identificadas el “equipo de estrategia ampliado” revisa estas necesidades y se revisa cuáles de estas son necesidades que pueden ser cubiertas con recursos internos y cuales con recursos externos y en conjunto con el equipo de gestión humana se define EL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA CADA ROL EN FUNCIÓN DEL PLAN DE MICRO ACTIVIDADES.

Por último las dos macro actividades restantes serán parte del seguimiento y evolución de todo este plan, hacer seguimiento.

Definir plan de reuniones de seguimiento al plan de cada rol

Cada jefe deberá programar reuniones periódicas de seguimiento con sus respectivos reportes donde se hará seguimiento detallado del cumplimiento de las actividades con las cuales cada persona se comprometió en el micro plan de actividades.

Definir plan de incentivo por cumplimiento de metas

El cumplimiento de metas hará que la compañía crezca y este crecimiento si se ha realizado de la forma adecuada permitirá dar incentivos a los empleados donde por cumplimiento de metas globales y personales a las personas se les pueda variar su ingreso, motivando con esto además del reconocimiento a las personas el logro de objetivos.

CAPITULO 4. PLANTEAR EL PLAN DE MOTIVACIÓN QUE PERMITA AUMENTAR LA PROACTIVIDAD DEL PERSONAL EN BUSCA DE UN MAYOR RENDIMIENTO Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

En primer lugar, se crea un Plan de Motivación en Logros Publicitarios con el fin de incentivar en cada empleado el bienestar y satisfacción suficiente hasta el punto de generar seguridad y despertar la proactividad en cada uno de ellos de tal modo, que obtenga la satisfacción necesaria que le permita desempeñarse de manera adecuada llevando a la empresa al éxito y que a su vez exista el crecimiento personal del trabajador y de la organización.

Uno de los principales objetivos que tiene el plan es ofrecerle al empleado la atención necesaria, es decir que se tomen en cuenta sus necesidades y contribuir a que cada empleado esté satisfecho con su empleo y que al mismo tiempo se traten de cubrir con las necesidades de este, a través de un planteamiento de metas personales, con la finalidad de adquirir un funcionamiento adecuado que será benéfico para el individuo y para la organización.

Logros Publicitarios debe actualizarse con herramientas modernas que incentiven y motiven al personal de la empresa. La gerencia debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y documentos que se conviertan en una guía que servirá para la toma de decisiones referente a los empleados y su desempeño laboral.

El objetivo principal del plan es encaminar las actividades de cada empleado para obtener los resultados satisfactorios, así como cubrir las necesidades que el recurso humano manifieste, haciendo cada una de sus áreas productivas, este documento será de gran importancia, por tal razón este plan orientará la metodología para que influya en el nivel de la motivación de los empleados

logrando el clima organizacional adecuado para que determine la eficiencia y eficacia del personal y de la institución.

Con la aplicación de un plan de motivación para el personal del Logros Publicitarios se obtendrán los siguientes beneficios:

- El programa de motivación ayudará Logros Publicitarios a obtener un personal motivado y satisfecho aumentando la productividad y eficiencia.
- La motivación ayuda en el comportamiento humano mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo.
- Las capacitaciones mejoran el desempeño laboral de cada individuo haciendo más efectivo sus actividades diarias.
- La gerencia de Logros Publicitarios contará con un instrumento teórico que le sirva como guía en la aplicación de un programa de motivación.

Difusión: El plan motivacional de Logros Publicitarios que busca aumentar la proactividad en el personal ha sido creado de acuerdo a las necesidades manifestadas en la encuesta hecha al personal de la empresa, por tal razón debe ser considerado como una herramienta de ayuda y diagnóstico administrativo, el cual deberán ser comunicado al área administrativa de la empresa.

Uso: Este plan de motivación servirá como una guía que ayudará a incrementar la motivación entre los empleados de Logros Publicitarios con el fin de mejorar los niveles de productividad, obtener un mejor rendimiento y mejorar la satisfacción del personal.

Mantenimiento: Se deben revisar continuamente las técnicas y métodos que se proponen para evaluar su efectividad y continuidad en la empresa en intervalos de seis meses.

Parámetros para el Plan de Motivación

- Indagar periódicamente cuáles son las necesidades y metas del personal de la empresa, con el fin de conocer si están siendo satisfechas o alcanzadas.
- Establecer y utilizar el programa motivacional en los empleados para lograr la autorrealización individual y empresarial, tanto a nivel personal como profesional.
- La aplicación de incentivos debe de ser tomados en cuenta para los empleados. El cumplimiento de metas hará que la compañía crezca y este crecimiento si se ha realizado de la forma adecuada permitirá dar incentivos a los empleados donde por cumplimiento de metas globales y personales a las personas se les pueda generar variabilidad en sus ingresos, motivando con esto además del reconocimiento a las personas el logro de objetivos.
- Mejorar el clima organizacional para lograr que los empleados desempeñen eficientemente su labor, pongan en práctica lo aprendido y se sientan en la capacidad de aportar ideas que proyecten el mejoramiento continuo de la empresa.
- Las capacitaciones deberán ser para todos los empleados de Logros Publicitarios, cada uno desde su cargo debe sentirse lo suficientemente capacitado para desempeñar sus funciones con éxito y proactividad.
- Las evaluaciones de desempeño que se ejecutarán permitirán conocer el plan carrera del personal, sus metas profesionales, laborales y personales con el fin de evaluar semestralmente como ha sido el mejoramiento o cuáles son las falencias que no han permitido cumplir lo presupuestado.

- El programa motivacional propuesto será expuesto a modificaciones periódicas de acuerdo a las necesidades de la organización.

Es esencial que los empleados manifiesten conformidad dentro del área de trabajo, que se encuentren satisfechos, realicen sus actividades productivamente, adaptándose y mejorando la problemática que surge dentro del ambiente laboral.

Con esta finalidad es recomendable que la administración se mezcle y conviva con sus empleados conociendo sus inquietudes y proporcionando soluciones a través de un plan motivacional que se convierta en una guía o parámetros que lleven a satisfacer la fuerza laboral.

4.1 PLAN DE ACTIVIDADES

- **ACTIVIDADES GRUPALES**

Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los empleados para que constituyan un beneficio para la organización, aumentando los niveles de proactividad y la capacidad de ser portadores constantes de nuevas ideas en pro de la organización. Con el objetivo de fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados.

Actividades a realizar

- ✓ **Eventos Deportivos:**

Investigando la preferencia deportiva del grupo de empleados, se puede determinar e implementar estos eventos, que fomentaran un comportamiento de equipo. Estos no deben de interferir en el horario de trabajo. Dentro de estos eventos se puede incluir un torneo de bolos por ejemplo, dado que el número de empleados varía mucho entre hombres y mujeres.

✓ **Cumpleaños:**

Organizar celebraciones o menciones especiales para los empleados que cumplen años en el mes, de tal forma que se sientan incluidos, respetados e importantes para la institución.

✓ **Día de la Familia:**

Establecer reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen y desestrecen al grupo, el día de la familia hace parte de esas reuniones que hacen partícipes a los empleados y que incluyen un aspecto muy importante para el personal, su familia, esto hará que trabajen con mayor dedicación, dado que, sienten que para Logros Publicitarios es importante lo que es importante para ellos.

✓ **Lluvias de ideas**

Fomentar la reunión entre los empleados para intercambiar ideas y conceptos en relación a temas o problemas que conciernen al área administrativa con el fin de aprovechar la información que se vierta en este evento. Se realizará mediante reuniones de mesa redonda que se llevarán a cabo cada tres meses esto se hará por departamento procurando que todos los empleados participen en esta práctica para hacerles sentir que son tomados en cuenta.

• **ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN**

Este procedimiento se debe efectuar para contrastar las ideas y conflictos que percibe cada uno de los empleados para disminuir las diferencias manifestadas entre el grupo. Además se evaluará el desempeño de cada empleado con el fin de conocer como ha sido su evolución en la empresa y cuáles son los aspectos a mejorar. La tabla que se implementara para realizar dichas evaluaciones semestrales será el siguiente.

El comportamiento laboral que manifieste el empleado, hará que sus funciones sean realizadas fácilmente y de tal forma que se alcance los objetivos del grupo de trabajo.

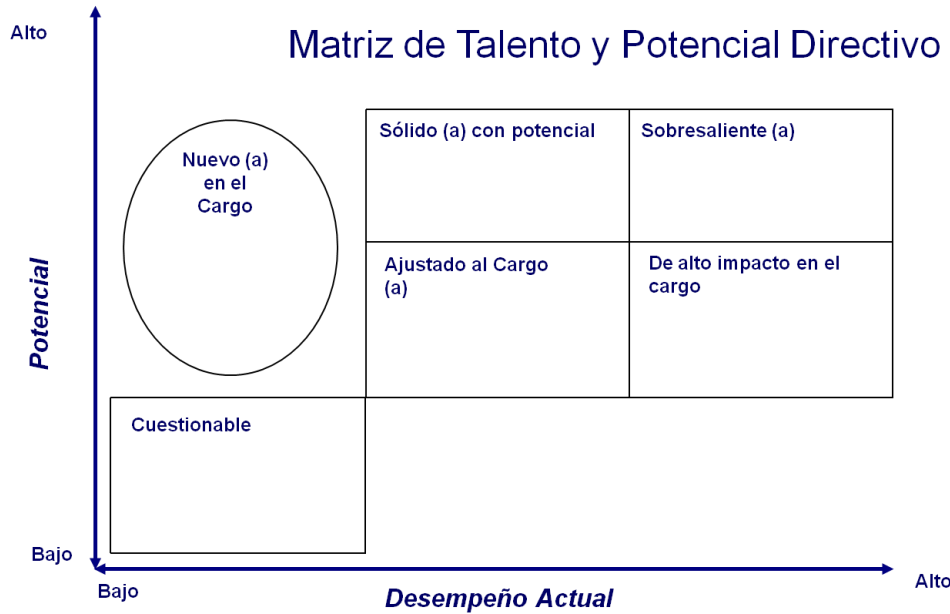
Al momento de evaluar el rendimiento laboral debe tomarse en cuenta algunos indicadores que ayudarán a determinar el nivel productivo del empleado, además se le debe dar oportunidad al empleado de mostrar los conocimientos sobre el área que labora, permitirle tener liderazgo en las diferentes reuniones.

Figura 7. Cuadro de evaluación del empleado

Nombre		Cargo	
DATOS PERSONALES: Edad: Educación: Nivel de Inglés: Experiencia:	Resultados:	Foto	
	Objetivos Personales:		
Principales Fortalezas:		Aspectos a Mejorar	
Principales Acciones de Desarrollo			
Posible Plan de Carrera			
Posibles Sucesores			

El cuadro de la parte superior identifica el punto en el que se encuentra cada empleado de acuerdo a la siguiente explicación:

Figura 8. Matriz de talento y potencial directivo



Sobresaliente (1)	De Alto impacto en el cargo (2)	Sólido con Potencial (3)
Personas que actualmente muestran un alto desarrollo de las variables asociadas a Alto Potencial Directivo y, en la práctica, evidencian que están lista para asumir responsabilidades mayores.	Personas que en la actualidad evidencian un desempeño superior en su gestión, más allá de la expectativa de su cargo. En algunos casos podría pensarse que con acciones claras de desarrollo, principalmente de exposición, algunas de estas personas pueden pasar al campo 1, dependiendo en buena medida de la evidencia de que su desarrollo avanza de manera sostenida y creciente.	Personas que por los atributos de inteligencia, personalidad, motivación y su proyecto de vida, es muy factible que con acciones efectivas de desarrollo puedan asumir mayores responsabilidades.
Ajustado al cargo (4)	Nuevo en el Cargo (5)	Cuestionable (6)
Personas que por su desempeño muestran un buen ajuste al cargo y que son profesionales que con acciones de desarrollo adecuadas pueden tener un impacto mayor en el negocio. No se descalifica a la persona por su ubicación en este cuadrante, sencillamente se deja claro que su desempeño es ajustado al cargo según lo convenido y que, por el momento, no se destaca significativamente en su gestión.	Personas que han ingresado recientemente a Logros Publicitarios o que han sido promovidas recientemente a un cargo nuevo y por tanto, el tiempo de desempeño aún no es el suficiente para calificar su potencial, dado que, llevan menos de seis (6) meses en el cargo.	Personas que por razón de su actitud, formación, proyecto de vida, personalidad, motivación, ajuste a la cultura y requerimientos de Logros Publicitarios, llevan seis (6) o más meses con desempeño inferior al esperado, por lo cual, requieren acompañamiento para resolver su inclusión o su outplacement en un lapso no superior a seis (6) meses.

• **PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Los empleados son los encargados de ejecutar todas las actividades que se desarrollan en el entorno interno de la empresa, por lo cual, es indispensable

armonizar los conocimientos del Recurso Humano con las responsabilidades que deben afrontar en el puesto de trabajo, con el fin de mejorar el funcionamiento, participación integral y la satisfacción de las necesidades reales de la empresa y el empleado.

En tal sentido, el personal debe ser involucrado en los procesos y toma de decisiones de las alternativas que deben seguirse así como en la elaboración de los procesos y programas de capacitación que se estructuren para aportarles las técnicas y entrenamiento laboral.

Lograr la motivación y efectividad en el desempeño laboral, debe ser una preocupación y prioridad para la dirección en cualquier empresa por lo tanto este programa beneficiará a Logros Publicitarios, por los factores intrínsecos que aportan a cada individuo las capacitaciones con respecto, a un determinado tema, lo que mejorará el funcionamiento y destreza del personal en la realización de sus tareas.

Para integrar el programa de capacitación en la institución es necesario considerar los siguientes pasos:

Planeación

Para lograr la mayor productividad en un programa de capacitación empresarial, como se dijo anteriormente es trascendental involucrar al empleado en la planeación y conceptualización de las actividades que se desarrollan en dicho programa.

Desde esta perspectiva, se propone primeramente determinar las necesidades y expectativas del empleado, en cuanto a temas y métodos que deberían utilizarse para mejorar el aprendizaje y aprovechamiento del programa. Por lo tanto se realizará una encuesta que incluya las siguientes preguntas:

- ✓ Tiempo de Laborar en la empresa
- ✓ ¿En qué áreas ha recibido capacitaciones?
- ✓ ¿En qué áreas necesita capacitación actualmente? ¿Por qué?
- ✓ ¿Qué técnica considera más efectiva para el proceso de enseñanza?

Organización

Cuando ya se haya planeado el programa de capacitación, se debe organizar todos los factores que se relacionan en la implementación del programa tales como:

✓ **Recursos Necesarios:** La empresa debe considerar cuales son los aspectos que se necesita para impartir las capacitaciones en Logros Publicitarios.

✓ **Temario:** A partir de las necesidades del personal del Logros Publicitarios y de las falencias encontradas en la encuesta realizada se deben conceptualizar los temas en que se capacitará al personal. Se propone considerar las siguientes áreas:

- Motivación laboral
- Relaciones interpersonales
- Técnicas administrativas
- Herramientas laborales
- Servicio al cliente
- Producción de televisión
- Mercadeo

✓ **Generalidades:** Al determinar los temas que se impartirán en el programa de capacitación se deben establecer los aspectos generales de cada tema, los cuales pueden ser:

- Objetivos
- Tiempo
- Formato de evaluaciones de capacitaciones
- Metodología
- Técnicas
- Capacitador
- Fecha y hora

- **APLICACIÓN DE INCENTIVOS**

Se debe considerar la importancia de incentivar a los empleados para que las actividades llevadas a cabo en la empresa sean de la calidad deseada, así como las relaciones interpersonales y la satisfacción individual, con el fin de lograr un equilibrio de intereses, objetivos y metas de Logros Publicitarios, de esta forma se logrará un entorno idóneo, que producirá beneficios y crecimiento en el desempeño de las funciones de cada empleado.

Los incentivos constituyen el estímulo adicional al factor humano en las actividades que se desarrollan en el programa motivacional y por el rendimiento que estos manifiesten en las tareas que realicen.

Las actividades a realizar con el plan de incentivos podrán ser tanto económicas como representativas de acuerdo a la estabilidad de la empresa:

- Bonos
- Aumento de sueldo
- Día libre
- Menciones especiales
- Capacitaciones personalizadas
- Regalos

Con lo anterior, se busca inducir a los empleados a que desarrollen en forma adecuada sus funciones maximizando su potencial para obtener mayores oportunidades y aumento dentro de la institución o área en la que se desenvuelven.

Así mismo, se tiene como finalidad crear un sentido de pertenencia y responsabilidad por parte del trabajador proporcionando así un mejor rendimiento laboral, aprovechando las capacitaciones y conocimientos adquiridos para aplicarlos en sus tareas diarias.

CONCLUSIONES

- La motivación de las personas es un elemento fundamental en la operacionalización de las estrategias de los negocios, un equipo desmotivado impedirá el cumplimiento de los logros por muy buena que sea una estrategia empresarial.
- El plan de motivación permitirá que los empleados eleven su autoestima provocándoles nuevos retos, lo cual incrementará el desempeño laboral y mejorará las relaciones entre compañeros logrando un mejor trabajo en equipo y beneficiando a las personas que laboran en Logros Publicitarios.
- Las personas son la piedra angular de cualquier organización, por lo tanto, deben ser involucradas y comunicadas de los cambios organizacionales, además cada vez es más importante incluirlos en los procesos de toma de decisiones, dado que, esto incentiva el cumplimiento de metas y objetivos.
- La estrategia debe ser revisada constantemente con los diferentes niveles de mando de la compañía buscando, sensibilizar los empleados y aterrizar supuestos dados en ésta.
- El clima organizacional se determinará a través del plan de motivación el cual logrará que el personal sea más eficiente y productivo. El ambiente laboral en el cual trabaja cada persona debe ser idóneo, de tal forma que la convivencia y relación que exista sea agradable, cordial y de colaboración entre los empleados lo que facilitará el desarrollo de las funciones efectivas y las tareas encomendadas.

- Con la creación de estrategias de motivación y proactividad en Logros Publicitarios se logrará incrementar los niveles de autonomía, productividad y rendimiento de todo el equipo de trabajo que conforma la organización.
- A través de la realización del presente trabajo se descubrió que los principales causantes de la falta motivación y de proactividad del personal se dan a causa de la ausencia de incentivos, actividades y estrategias que permitan despertar estas actitudes en los mismos, aun cuando parte de ellos se derivan de la personalidad del ser humano.
- La adecuada implementación de una evaluación por competencias permitirá descubrir cuáles son las falencias que influyen en el óptimo cumplimiento de funciones, además se conocerán metas que cada empleado de Logros Publicitarios tenga lo cual facilitara la creación de motivación, dado que, el empleado sentirá que sus sueños son importantes para la empresa, puesto que, en la medida que se cumplan las metas empresariales se podrán cumplir directamente las personales, al recibir incentivos por cumplimiento.
- En la actualidad muchas empresas se han preocupado por el aprendizaje de sus empleados, y lo consideran un factor muy importante para lograr competitividad y productividad en sus organizaciones, la capacitación debe ser considerada en las organizaciones como una herramienta para llevar a cabo el trabajo de una forma adecuada y actualizada, sin que esto conlleve a pensar en una mala inversión ya que el ahorro en desperdicios, la elaboración de tareas eficientes, el incremento de la productividad miden la retribución de impartir una adecuada capacitación al personal.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Claudia. El capital humano: Definición y características. Exalatum. 2011

COVEY, Stephen R. Siete hábitos de la gente altamente efectiva.

GARCÍA RAMÍREZ, María Guadalupe. Diagnóstico De Clima Organizacional Del Departamento De Educación De La Universidad De Guanajuato. 2010

GONZÁLEZ GATICA, Rodolfo. Creando valor con la gente: un modelo para generar ventaja competitiva

<http://es.scribd.com/doc/21063236/SENTIDO-DE-PERTENENCIA> visto el 11 de noviembre de 2012 a las 7 pm

MORA Héctor Leonardo, Cómo Elevar el Nivel De Compromiso y Productividad del Personal en las Empresas. 2011

URCOLATELLERIA, Juan Luis. La Motivación empieza en uno Mismo.

VALLEJO LÓPEZ, Gabriel, SÁNCHEZ PAREDES, Fernando. Un paso adelante.

VÉLAZ, José Ignacio. Motivos y motivación de la empresa.

YARCE, Jorge. El Poder de Los Valores En Las Organizaciones.