

Influencia de los factores humanos sobre la creatividad en las agencias de publicidad

Giza faktoreen eragina publizitate-agentzietako sormenean

The Influence of Human Factors on Creativity in Advertising Agencies

Cristina Etayo Pérez¹, Jorge del Río Pérez²

zer

Vol. 13 – Núm. 25
ISSN: 1137-1102
pp. 197-219
2008

Recibido el 15 de octubre de 2007, aprobado el 6 de mayo de 2008.

Resumen

La creatividad es un factor clave en la industria publicitaria, puesto que determina directamente la calidad del servicio que las agencias ofrecen. El objetivo de este trabajo es analizar la influencia que tienen sobre la creatividad un conjunto de variables que son competencia directa de los directores creativos en las agencias de publicidad. En concreto, se analiza cómo la configuración de los equipos creativos, la formas de motivar a los empleados y la gestión de los conflictos surgidos en el departamento creativo inciden sobre el nivel de creatividad generado. El trabajo se llevó a cabo a partir de la elaboración de entrevistas personales a una muestra de directores creativos de las principales agencias de publicidad españolas.

Palabras clave: Creatividad · Agencias de Publicidad · Gestión

¹ Universidad de Navarra, cetayo@unav.es

² Universidad de Navarra, jrrio@unav.es

Laburpena

Sormena funtsezko faktorea da publizitate-industrian, agentziek eskaintzen duten zerbitzuaren kalitatea zuzenki islatzen baitu. Lan honen helburua publizitate-agentzietako sormen-zuzendarien ardura zuzenekoak diren aldagai multzo batek sormenean duen eragina aztertzean datza. Zehazki, aztertu egiten da nola sormen-taldeen egiturak, enplegatuak motibatzeke erek eta sormen-sailean gertatutako istiluen kudeaketak sortutako sormen-mailan eragina baduten. Lanak espainiar publizitate-agentziarik garrantzitsuenetako sormen-zuzendari lagin bati eginiko zuzeneko elkarrizketetan izan zuen abiapuntu.

Gako-hitzak: Sormena · Publizitate-agentziak · Kudeaketa

Abstract

Creativity is a key factor in the advertising industry since it determines directly the quality of the services provided by agencies. The goal of this paper is to analyze the impact that a series of variables under the control of the creative director in advertising agencies have on creativity. More concretely, we study the effects on the level of creativity achieved in the agency of the configuration of the creative team, the motivation devices used and the management of the conflicts emerging in the creative department. This paper uses information from personal interviews conducted in a sample of creative directors in the most important Spanish advertising agencies.

Keywords: Creativity · Advertising Agencies · Management

0. Introducción

Los estudios sobre creatividad, realizados tradicionalmente desde el campo de la psicología, se han centrado exhaustivamente sobre cuatro aspectos: el producto, el proceso, la personalidad y la influencia del entorno. Sin embargo, en la última década del siglo XX surgió una corriente que propugnaba una integración de estos cuatro factores, produciéndose una aproximación multidimensional al fenómeno creativo tanto desde una perspectiva teórica (Treffinger, Feldhusen e Isaksen, 1990; Gardner, 1993; Urban, 1995; Csikszentmihalyi, 1996) como empírica, (Sternberg y Lubar, 1993).

De una forma más aplicada, también se desarrollaron trabajos que señalaban cuáles eran los recursos necesarios para el desarrollo de la creatividad dentro de las empresas. Destaca, en este sentido, el estudio de Amabile (1998), donde se analizaba una larga serie de prácticas empresariales que influían de modo positivo o negativo sobre la creatividad. Por otra parte, Ruiz Collantes (2000) plantea un modelo –la Retórica Creativa– donde define una serie de reglas de transformación que han de usarse para la ideación publicitaria. El método propuesto está construido a partir “de categorías teóricas que provienen de la retórica, la semiótica, la teoría del texto, y la psicología cognitiva” (2000: 13). Es un “modelo complejo” que “multiplica la posibilidades de llegar a ideas” para solucionar el problema de comunicación del cliente. (García y Baños, 2006: 363).

A pesar de que en la revisión de la literatura sobre creatividad publicitaria se encuentran trabajos que dejan atisbar la importancia de los factores mencionados para la publicidad, su influencia no ha sido estudiada de forma exhaustiva dentro de este ámbito (Joannis, 1996). Reid y Rotfeld (1976) establecieron un modelo de creatividad publicitaria y señalaron expresamente, como una de las causas de su imperfección, la exclusión de variables exógenas –externas e internas– que afectaban al proceso de trabajo creativo. También Mondroski, Reid y Rusell (1983), al observar las decisiones creativas en la agencia de publicidad, advirtieron la influencia que en el proceso tienen las variables externas y aconsejaron tomarlas en consideración para futuros estudios.

Sí se han realizado algunos trabajos que, de forma parcial, analizan la influencia en la creatividad de factores externos (por ejemplo, los clientes en Bengtson, 1982; los presupuestos en Johar, Holbrook y Stern, 2001) e internos (los conflictos en el trabajo en Hirschman, 1989).

El objetivo del presente trabajo es el estudio, para el caso de las agencias de publicidad, de aquellas variables que inciden sobre la creatividad y que son responsabilidad directa del máximo directivo del departamento

creativo de la agencia. Así se estudia en primer lugar la incidencia de la configuración del equipo creativo en los resultados del trabajo.

La segunda variable, la motivación del personal, determina aquellos factores que mejor motivan a los creativos publicitarios para desarrollar su creatividad dentro del departamento creativo.

Por último, el efecto del clima de trabajo sobre la calidad del producto es la tercera de las variables que se analizan en las siguientes líneas. Se resaltan aquellas estrategias que los responsables de los departamentos creativos siguen a la hora de solucionar conflictos internos y cómo se crea un ambiente óptimo que permita a los creativos realizar un trabajo de calidad.

Las conclusiones obtenidas permiten ofrecer algunas reglas de actuación en el trabajo del director creativo que faciliten el objetivo de alcanzar altos niveles de creatividad en sus departamentos.

1. Metodología

El trabajo empírico sobre los factores que influyen en la creatividad en el departamento creativo se llevó a cabo mediante la realización de entrevistas en profundidad y siguiendo la metodología de análisis de Potter y Wetherell (1987). Dada la naturaleza explicativa del trabajo, se consideró que la realización de un estudio cualitativo era la metodología más adecuada para alcanzar los objetivos de la investigación (Saunders, Lewis y Thornhill, 1997). Tras un detallado estudio para discernir y detectar los factores claves que repercutían sobre la creatividad se configuró un primer guión de entrevista semiestructurada, teniendo en cuenta las aportaciones hechas por McNamara (1990), Meiklejon (1997) y Amabile, Burnside y Gryskiewicz (1998).

Para garantizar la calidad del estudio empírico, se seleccionó a cuatro profesionales para realizar una prueba piloto del guión de entrevista confeccionado. Los entrevistados admitieron que en el cuestionario se recogían todos los elementos que rodeaban su trabajo, aunque algunos de ellos se repetían en distintos momentos. Tras la transcripción de las cintas se realizó una evaluación exhaustiva de las respuestas, y se consideraron algunas de las sugerencias ofrecidas por los entrevistados. Al final de esta etapa de reflexión se redactó nuevamente el cuestionario y éste fue el usado en las entrevistas a directores creativos ejecutivos.

La muestra potencial se seleccionó a través de los siguientes criterios: (I) directores creativos ejecutivos de (II) agencias nacionales que entre el período de 1989 y 1998 hubieran aparecido en alguna ocasión entre los quince primeros puestos en el *ranking* de agencias, (III) con más de cinco

años de experiencia desarrollando labores en departamentos creativos y (IV) que participaron en alguna ocasión como miembros del jurado de festivales creativos publicitarios. La utilización de estos criterios responde a la conveniencia de recoger las opiniones de aquellos directivos creativos que destacan dentro de la industria por su experiencia y sus logros. De esta forma, limitar la muestra a directivos creativos que cumplan los requisitos mencionados facilita la consecución del objetivo de identificar los procesos de influencia de los factores objeto de estudio sobre la creatividad.

Un total de treinta y cuatro directores creativos ejecutivos reunían dichos requisitos. A esta muestra se les envió una carta explicando el estudio que se estaba realizando y solicitando su participación. Si no se obtenía respuesta en el plazo de dos semanas, se repetía la solicitud, y después se intentaba contactar con la persona en cuestión telefónicamente.

De las treinta y cuatro personas con las que se estableció contacto a través del correo postal, sólo dos directores creativos ejecutivos respondieron y aceptaron colaborar en el proyecto. Durante el contacto telefónico, veintitrés profesionales declinaron la invitación por razones de trabajo y alegando que no disponían de tiempo. Los nueve directivos restantes accedieron a participar en el proyecto. La relación de directivos creativos entrevistados, así como las agencias a las que pertenecen, se presenta en el Anexo 1. En consecuencia, la tasa de respuesta es del 32,35%, similar a la obtenida en otros estudios en agencias de publicidad (Schultz y Kitchen, 1997). También cabe señalar a favor de la representatividad de la muestra, que no existen diferencias sustanciales entre las agencias que accedieron a participar en el estudio y las que no lo hicieron, en relación con sus características observables fundamentales (tamaño y edad). Si bien para un estudio de carácter descriptivo y cuantitativo hubiera sido deseable una muestra mayor (con la muestra actual el margen de error sería del 24,7% para un nivel de confianza del 95%), creemos que el número de entrevistas realizadas garantiza la validez de los resultados, dado el carácter explicativo de los objetivos del trabajo y la metodología de recogida de información empleada.

Finalmente, debemos señalar que las entrevistas se llevaron a cabo durante el año 2000. Los encuentros, de una duración aproximada de noventa minutos, se realizaron en el lugar de trabajo de los participantes y fueron registrados por grabadora.

2. Configuración del equipo creativo

Cualquier medida que afecte al entorno humano del departamento creativo de la agencia de publicidad afectará a la calidad del producto creativo y repercutirá en los beneficios de la empresa, porque como dice McNamara

(1990: 40): las personas “determinan la calidad del producto y el producto determina la calidad de los beneficios”.

Los departamentos creativos están hoy constituidos por una estructura mínima que la integra el redactor publicitario o *copy*, el director de arte y el director creativo. Estos cargos conforman “el núcleo creativo por excelencia” (Hernández, 1999: 94). Los conceptos creativos, que sustentan la campaña pueden surgir de cualquiera de los miembros del equipo, aunque el redactor es el encargado de plasmarla en palabras y el director de arte, a su vez, en imágenes visuales. El director creativo es el responsable del equipo y traslada las filosofías creativas de la agencia a uno o varios equipos creativos que estén a su cargo. El papel que desempeña el director creativo es clave, pues no sólo es el responsable del trabajo de sus parejas creativas sino que debe asegurarse de que el producto permanezca en consonancia con la filosofía y el estilo creativo de la agencia.

William Bernbach introdujo esta estructura en el departamento creativo en los años sesenta y supuso uno de los “últimos y más duraderos avances” en la organización del proceso de creación publicitaria (Young, 2000: 20). Anteriormente, ambas funciones –arte y redacción– se encontraban dentro de las agencias en departamentos físicamente separados y, a menudo, como apuntan Kover y Goldberg (1995:10), estaban en constante conflicto por cuestiones de “recursos y atención”.

Ante esta estructura que presenta el departamento creativo de las agencias de publicidad, surgen algunas preguntas claves sobre la gestión de la pareja creativa: ¿Cómo se construye el núcleo primario del departamento creativo? ¿Qué factores se tienen en cuenta al unir un redactor publicitario con un diseñador de arte para construir un equipo competitivo? ¿Qué elementos son primordiales a la hora de gestionar a las parejas creativas?

En la literatura, dentro del campo de la gestión de las organizaciones empresariales, existen múltiples estudios que analizan la formación de equipos eficaces. Así, por ejemplo, Katzenbach y Smith (1993: 112) realizan una investigación en la que partiendo de la definición de equipo como “número de personas pequeño con habilidades complementarias destinadas a un propósito común”, describen una serie de reglas para construir equipos eficientes (1993: 118 y 119). Entre ellas destacan aquellas que se refieren al hecho de cómo juntarlos. Para los autores, a la hora de seleccionar a los miembros del equipo los requisitos básicos son contratar a gente con habilidad y conocimientos y no fijarse en la personalidad.

Por otra parte, Leonard y Strauss (1997: 112) señalan que para promover la innovación creativa dentro de la organización y así obtener buenos resultados, el directivo debe descubrir un modo en que los diferentes

enfoques personales rocen entre sí en un proceso fructífero al que denominan “abrasión creativa”. Los directores, con interés por promover una atmósfera adecuada para la creatividad, deben ser conscientes de que cada persona tiene un estilo de razonar diferente: analítico o intuitivo, conceptual o experimental, socializante o independiente, y aquél basado en la lógica o en los valores. Así, establecen deliberadamente una gama de actuaciones –tanto si se trata de un grupo, un equipo de trabajo o toda una empresa– para promover la abrasión creativa, pero siempre entendiendo que cada persona debe respetar el estilo de razonar de los demás aunque sea diferente al suyo. También los directores, tras crear núcleos de trabajo con estas características para fomentar la creatividad, deben examinar lo que ellos mismos están haciendo al respecto para favorecer o inhibir la abrasión creativa.

Teresa Amabile (1998) aboga, como valor esencial para la formación de equipos, por un conjunto de personas con diferentes bases intelectuales y enfoque de trabajo; es decir, diferentes conocimientos prácticos y distintos estilos de pensamiento creativo (Chen, 2006: 105). Según Amabile (1998: 82) dicha configuración de estilos potencia las ideas y logra que se combinen de manera más “útil y estimulante”. No obstante, hay autores que apuestan por la ideación fuera de grupos. Así, por ejemplo, en 1958, Donald Taylor realizó un experimento donde se demostró que los individuos en solitario podían resolver problemas mejor que aquellos individuos en grupo y con la técnica del *brainstorming*.

En el caso de las agencias de publicidad entrevistadas las visiones son diferentes. Los encuestados no mostraron demasiado interés por los conocimientos, ya que daban por hecho que los profesionales llegados de universidades y escuelas cumplían con los requisitos básicos. Los directores creativos ejecutivos se interesaban sobre todo por el talento (Kratzer, Leenders y van Engelen, 2004: 63); y en contra de Katzenbach y Smith (1993), la personalidad se erigió como un requisito indispensable: profesionales con valores personales positivos, sin tendencia al conflicto y de fácil trato aumentarían las posibilidades de lograr parejas creativas óptimas. Así lo advirtieron dos de los entrevistados:

“Mi criterio fundamental es el carácter de las personas. Prefiero alguien que sea buena persona antes que excelentes creativos pero conflictivos. Me parece fundamental que la gente se pueda llevar bien y que el entorno sea competitivo pero dentro de la amistad”.

“Nosotros, cuando seleccionamos a un creativo –sea *copy* o arte– primero buscamos que sea un buen tipo; que no sea el típico creativo con pelo de colores y aislado y conflictivo. Buscamos una persona buena”.

El total de la muestra compartió tanto la visión de Amabile como la necesidad de lograr la *abrasión creativa* apuntada por Leonard y Strauss

(1997). La diversidad con un grado de complementariedad entre las personas del equipo es un factor básico. Así, como señalan algunos de los directores, parece primar un equilibrio en las características personales a la hora de formar el equipo –unir introvertidos con extrovertidos–:

“Busco talento, complementariedad. Si uno es introvertido, otro extrovertido. Equipos de dos personas que tengan feeling”.

“Depende un poco de lo que encuentre. Si a lo mejor hay un redactor muy tímido y callado, sería interesante ponerle con alguien que no lo sea y compensar. Por otro lado también piensas: “si ese tiene demasiado desparramo igual lo que hace es eclipsar al otro””.

“Busco un equilibrio de personalidades. Hay veces que estableces una pareja y las cosas no salen. Ves que alguno por personalidad es más extrovertido, le resulta más fácil presentar una idea, normalmente coincide con el que tira ideas al aire, y hay otro que es más reflexivo, que es el que más compensa y coge las ideas que merecen la pena. Esa es la mezcla importante en la pareja. Los equipos buenos suelen tener uno más extrovertido, más social, más natural y otro más trabajador, más de mesa, más organizado. Esto es lo que busco, una complementariedad en la pareja, hay que compensar. Así si pones un equipo con dos personas muy protagonistas, chocan. Y si pones un equipo con dos profesionales parados, el equipo no crea”.

Los directores creativos se alejan de la tentación de establecer grupos donde sus miembros reúnan perfiles homogéneos de pensamiento, porque la creatividad sale perjudicada aunque las fricciones entre estos sean menores (Amabile, 1998: 83). Tampoco parecen buscar una personalidad diferencial, una característica de la que Saturnino de la Torre (2003: 138) detecta a la hora de buscar un perfil de personalidad diferencial en las personas creativas:

“La persona creadora destaca en aquellos aspectos que tienen que ver con la utilización de la imaginación, con la conciencia sobre sí mismo y con su apertura al medio, pero coincide con el resto de la población en otras características. No parece existir una personalidad prototipo del creador, sino que el ámbito en que tiene lugar la actividad marca a la persona o tal vez ésta se sienta atraída por determinadas actividades, en base a sus características personales”.

Puede concluirse, entonces, que frente a la generalizada idea de otras profesiones, donde los conocimientos están por encima de otras cualidades, el departamento creativo de la agencia busca personas con valores positivos. Y aunque las habilidades son importantes, la actitud inconformista y la lucha por llevar un trabajo hacia adelante son claves

para la creatividad publicitaria. Hay que señalar que estamos ante una profesión de gran desgaste por las presiones y la cantidad de tiempo que se emplea en ella. Las personas conflictivas desestabilizan el entorno y repercuten sobre la creatividad. Con una plantilla de calidad humana –y sin olvidar su aptitud para la creación– la formación de equipos creativos es más fácil y, como ha quedado reflejado, en el mundo profesional de la publicidad se buscan grupos complementarios.

3. Motivación del creativo

Dentro de las líneas de estudio del departamento creativo aparece una extensa literatura donde se abordan cuestiones de dirección y gestión. Trabajos desarrollados por autores como de los Ángeles (1996) y Fletcher (1990, 1994, 1999), aportan una serie de líneas de actuación para lograr que la dirección creativa impulse a los núcleos creativos y, de este modo, se mejore la creatividad dentro de las agencias. También se debe resaltar que las prácticas de gestión sobre el departamento creativo son vitales para modelar no sólo al individuo sino para diseñar la atmósfera de trabajo: un factor determinante y esencial de la creatividad (Wintringham, 1971; Amabile, 1988, 1988b; 1998; Williams y Yang, 1999; Hackley, 2000; Kratzer, Leenders y van Engelen, 2004; Napier y Nilsson, 2006).

El modelo de Amabile (1988, 1996) recoge la motivación como uno de los componentes clave para la creatividad, además de la pericia y la capacidad de pensamiento creativo. La autora considera que no todas las formas de motivación ejercen el mismo efecto en la creatividad. Para la investigadora existen dos tipos de motivación, *extrínseca* e *intrínseca*, y considera ésta última como la más conveniente para la creatividad.

La fuente de motivación externa más utilizada suele ser el dinero. No obstante, para Fletcher (1999b: 77) la palabra dinero pierde interés para los creativos publicitarios como una manera de motivar y aumentar la creatividad de sus ideas. Hay dos razones que explican esta actitud. La primera, señala Fletcher, es que el comportamiento del creativo publicitario no es diferente a la de otras personas y, por tanto, se siente más motivado por otra serie de factores. La segunda es que los creativos tienden a disminuir la importancia de la remuneración económica como un factor de motivación. Esto no quiere decir que no estén interesados en el dinero. Sin embargo, según el autor, no parece haber una correlación entre el dinero que ganan y la calidad de sus trabajos: a los creativos no se les puede incentivar con más dinero para que trabajen más duro. No obstante, depara en que normalmente los mejores creadores ganan mucho más dinero, y este hecho se produce porque las agencias les retribuyen por su talento, y no para motivarlos para que realicen mejor su trabajo.

Amabile (1998) también rechaza el dinero como el elemento motivador –a pesar que los directivos lo utilizan con mucha frecuencia–, y anuncia que en muchas ocasiones no sirve de ayuda, en especial cuando provoca que la gente se sienta sobornada o controlada. Una realidad que Marín Ibáñez (1980: 4) refleja a la perfección con las siguientes palabras: “Se ama lo que se hace, con tal que nuestra acción coincida con las exigencias más hondas de nuestra personalidad”.

Cuando se preguntó a los directores entrevistados sobre cómo se utiliza este factor de motivación en sus agencias y si lo consideran un buen motivador, la muestra apuntó que, por supuesto, los creativos publicitarios trabajaban por dinero. Sin embargo, todos los entrevistados coincidieron en que no era la razón principal por la que desarrollaban su trabajo creativo:

“Yo creo que todos trabajamos por dinero. Pero aparte de eso, y sobre todo cuando tienes en cuenta que hay gente que no cobra lo que se merece, o lo que le darían en otro sitio, y en cambio se quedan y no se van, compruebas que hay otros motivos”.

“Hay de todo: gente que se siente muy a gusto aquí, gente que se siente muy incómoda. Hay gente que se sentiría muy cómoda en otro sitio; depende de la personalidad de cada persona. Si quieres ganar mucho dinero, no vengas aquí. No sabría decirte cuál es la motivación de cada persona. Supongo que aquí dentro incluso, la motivación es distinta en cada caso. ¿Por qué venimos todos aquí a trabajar? ¿Qué nos estimula a venir? (...) Depende de lo que primes, de lo que valores”.

Otra fuente importante de motivación extrínseca puede ser el reconocimiento externo. La creatividad necesita reconocimiento y alabanza (Raudsepp, 1987) y una de las formas más habituales en la industria es a través del logro de premios en festivales publicitarios. En la literatura pueden encontrarse trabajos que tratan el impacto de los premios y las consecuencias para las agencias y sus empleados. Polonsky y Waller (1995) señalan que el logro de un premio es el camino para que las agencias (I) consigan un reconocimiento a su trabajo, (II) animen al personal creativo, (III) incrementen el prestigio en la industria y (IV) atraigan nuevos clientes (Schweitzer and Hester, 1992). La agencia que alcanza tal recompensa fomenta la creatividad entre su personal; no sólo hacia la persona que creó el anuncio sino que los premios incrementan la moral de la plantilla, promueven el orgullo de la agencia y motivan a otros empleados, pues se elevan los estándares y fomenta la excelencia dentro de la agencia (Browne, 1992). También sirven para aumentar el prestigio dentro de una industria tan competitiva como la publicidad (Pendleton, 1988). Los premios pueden ser vistos por algunos clientes como un factor

importante para la relación agencia-cliente (Wackman, Salmon, and Salmon, 1986; Schweitzer and Hester, 1992; Wills, 1992), y a la vez abren el camino para conseguir nuevas cuentas con expectativas por obtener campañas de éxito.

La importancia de los premios en el sector es tal que algunos entrevistados lo colocaban como el primer factor que impulsa a los creativos. Uno de ellos señaló los beneficios de los premios para la propia agencia y su plantilla:

“A pesar del cinismo que algunos sienten por los premios creativos, una agencia, por varias razones, debería participar en los festivales. La principal y más obvia es para apaciguar a los creativos que desean ganar premios. Una agencia que evita los premios no podrá atraer y conservar a su mejor gente creativa. Por lo tanto, las agencias deben invertir tiempo y dinero para participar en los festivales”.

La mayor parte de los participantes en esta investigación reconocieron el valor de los premios y la fuerza que estos tienen como factor motivador para el creativo. Pero la seriedad del trabajo debe primar sobre los objetivos de conseguir premios. Por una parte, si el creativo monopoliza su esfuerzo en favor de los festivales y al final no logra obtener la recompensa, la sensación de fracaso es terrible y cabe la posibilidad de entrar en un bloqueo creativo. Por esta razón, algunos directores tratan de no impulsar estas prácticas dentro de la agencia:

“(…) Hay creativos a los que los festivales les motivan terriblemente; triunfar dentro de su círculo les motiva. A mí me parece preocupante. Yo creo que en mi agencia, en esta agencia eso no se da más, probablemente porque hemos luchado toda la vida para que esto no sea así: creo que tú no puedes trabajar para los festivales. (...) Cuando estás trabajando para que te den el premio en el festival y no te lo dan, la sensación de fracaso es terrible”.

“Hay un primer momento, cuando tienes veintitantos años, en que a todo el mundo le gusta aparecer. Pero tiene que haber un proceso de maduración, no puedes estar así toda la vida. Y esa maduración pasa por seguir siendo exigente con tu trabajo. Y ser una persona que te gustan mucho los premios, pero por la calidad del trabajo que has hecho. Pero si un día haces un trabajo del que estás orgulloso y no te llevas una felicitación, de lo que tienes que ser capaz es de ser más duro de lo que pueden ser los demás: tirar muchas campañas antes de escoger una. Yo, por ejemplo, tengo trabajos que han sido leones y no los tengo en la carpeta, porque internamente yo consideraba que no era una gran campaña y que podía haber sido mucho mejor. Y esas son actitudes que se deben inculcar a la gente. Es decir, que no estén tan atentos de lo externo y alimentar una autorreflexión muy grande”.

Es en el contexto de la búsqueda de la calidad del trabajo donde para algunos directores la obtención de premios ayuda al creativo. En los primeros años de trabajo, los creativos parecen obsesionarse por los festivales. Sin embargo, se debe seguir un proceso de maduración en el que siempre se mantengan los pies sobre el suelo y se prime la calidad del trabajo sobre el reconocimiento externo.

Un segundo factor de motivación externa de gran relevancia en el sector es la felicitación o crítica sincera a las ideas creativas generadas. Es un reconocimiento procedente no sólo de los directores de los departamentos creativos sino de los propios compañeros. La alabanza del entorno que rodea al creativo en su trabajo es un factor de motivación que estimula al sujeto creativo. Así, si dentro del departamento creativo existe una atmósfera de diálogo y comunicación en un entorno humano, se impulsará la motivación del creativo:

“Lo que antes te decía del ambiente humano es un factor de motivación importante; son muchas horas las que pasamos aquí y tienes que disfrutar con lo que haces y con quien lo haces. Y aquí la gente disfruta o al menos intento que disfruten el máximo posible”.

“En el fondo, para crear un buen ambiente no hay un secreto. Quizá hay que intentar ser claro, equilibrado y justo con todos, y si tienes preferencias hacia algún equipo creativo no demostrarlas, pues eso hace daño al resto de la gente. También saber darle a cada uno lo que se merece cuando se lo merece: si alguien ha ganado un premio, enviarlo a que lo recoja en un festival, por ejemplo. Y desde luego no mostrar preferencia y dar las mejores cuentas siempre a los equipos que crees que son los mejores, pues en dos días el departamento creativo se te rebela. No obstante también debes mantener un cierto nivel de competencia. Yo si soy creativo y veo que el de al lado ha hecho una buena campaña, la próxima vez intentaré superarme, y ese nivel de competitividad debe existir. Por nuestra parte es un tira y afloja con el departamento, pero sobre todo es que se muestre a toda la gente el buen trabajo de los equipos. Desde luego el ambiente es de diálogo, y todo el mundo felicita el trabajo bien hecho de los otros”.

Aparte del círculo profesional de la agencia, el creativo suele relacionarse con otros creativos que pertenecen a otras agencias o antiguos compañeros con los que continúan manteniendo cierta relación. Desde este ámbito, el reconocimiento a su trabajo, las felicitaciones por un anuncio que se está emitiendo en los medios, son un impulso motivador que en algunas ocasiones importa más que las propias valoraciones emergidas desde la agencia. También las críticas positivas de las revistas del sector influyen sobre la motivación del creativo.

Sin embargo, y de acuerdo con Amabile (1996, 1998) y Björkman (2004), es la motivación intrínseca la que desempeña un papel clave a la hora de desarrollar el trabajo creativo. La pasión y el interés –el deseo interno de una persona por hacer algo– son los principales componentes de la motivación intrínseca (Amabile, 1998: 79). Cuando las personas están motivadas intrínsecamente, se comprometen con su trabajo por el reto que supone y porque disfrutan con ello. El trabajo en sí mismo es motivador. Amabile (1998: 79) establece lo que denomina el principio de la creatividad por motivación intrínseca. Para esta autora las personas alcanzarán su máximo grado de creatividad cuando se sientan motivadas fundamentalmente por el interés, satisfacción y el reto de trabajo en sí, y no por presiones externas.

Como describe un director creativo entrevistado, el verdadero creativo publicitario debe alejarse de la fama y gloria y centrarse en la mayor motivación, tanto para un principiante como para el creativo más laureado, que es llevar a cabo “un trabajo bien hecho, independientemente de la entidad o importancia de él”. Una forma de ver la profesión que también comparte Ricarte (1998: 145):

“Por muy grande que sea la cantidad de conocimientos que poseamos, nunca podrán compensar la carencia de genio. La combinación perfecta es: el conocimiento complementado con el genio –y mucho esfuerzo y trabajo–”

El modo en que se refleja interiormente esta motivación puede ser variado. Hay un componente que aumenta la fuerza del trabajo bien realizado y que anima a seguir por el mismo camino y lograr que el creativo se esfuerce en su labor diaria: orgullo y la lucha contra la vergüenza. El orgullo por ver el anuncio creado en la calle y no sentir vergüenza por él impulsa la capacidad creadora. Si por el contrario se muestra repulsa por lo visto en la televisión, prensa o demás soportes, la confianza del creativo y su futura motivación para siguientes trabajos quedan mermados. Esta misma idea, pero con distintas palabras, la recogía dos de los directores creativos entrevistados:

“Lo primero es ver tu idea publicada, eso es lo que más motiva. Nadie trabajaría sólo por los premios, ni nadie trabajaría sólo por el dinero, porque si no no trabajaría en esto. Básicamente se trabaja por ver la idea publicada. Comprar un periódico y ver ahí tu idea”.

“Luego hay una cosa que a mí me parece muy importante: cuando salgas a la calle, compres el periódico, veas la televisión, veas una valla publicitaria, sentirte orgulloso. Por otra parte, es terrible cuando ves un spot tuyo y no te gusta. Aunque parezca absurdo, la capacidad de no avergonzarte de lo que haces es muy importante. Al final todos buscamos excusas: “salió así porque el cliente me lo cambió”, que probablemente sea verdad pero siempre digo que un

cliente no aprueba nada si no se lo presentas. No encontrarte con un trabajo que te avergüence me parece una cosa importantísima. Creo que, más allá de los festivales, importa que la publicidad esté bien”.

Así, teniendo en cuenta los testimonios recogidos en nuestra investigación, puede verse que van en la línea de lo que establecen los estudios académicos sobre factores de motivación para la creatividad, y surge como conclusión que el principal factor de motivación para los creativos es el trabajo bien hecho, es decir, la motivación que predomina es fundamentalmente de tipo intrínseco. Sin embargo, existen también factores extrínsecos que actúan como poderosos motivadores. El reconocimiento externo, en forma de felicitaciones y alabanzas de los colegas a las ideas generadas por el creativo, se configura como un elemento importante en la motivación del creativo. De ahí la necesidad de potenciar dentro de los departamentos creativos una atmósfera de diálogo y comunicación que facilite este factor motivador. Otra de las formas de reconocimiento externo es el logro de premios en festivales publicitarios. Este factor incide de forma importante en la motivación del creativo, si bien parece que su fuerza motivadora es mayor al principio, disminuyendo su efectos a medida que avanza la carrera profesional del creativo. Finalmente, el dinero, factor motivador extrínseco, tiene influencia sobre los creativos aunque no se aprecia que su impacto sea mayor que en otros sectores de actividad y para otro tipo de profesionales.

4. Estrategia de solución de conflictos en el departamento creativo

Como todos los trabajos que se realizan en equipo, el trabajo creativo no está exento de conflictos. Las apreciaciones de los directores entrevistados coinciden en que la causa principal de muchos de los conflictos que surgen en el entorno humano del departamento creativo y que entorpecen el clima para la creatividad son los problemas del ego. Así lo manifestaba uno de los entrevistados:

“El ego es una cosa terrible: existe. Se le puede herir a un publicitario diciéndole que su campaña no es buena; incluso te das cuenta que hay gente a la que le hieres el ego cuando no le felicitas. Los creativos al final son todos unas princesas; yo el primero y todos los demás igual”.

Una de las causas es, como ocurre entre los artistas, que los redactores publicitarios poseen un gran sentido de la propiedad sobre su obra, incluso para defender el trabajo más mundano (Singer, 1982; Hannah, 2004). Esta actitud supera a menudo lo que otras personas sienten por sus trabajos (Hirschman, 1989). “Es un proceso interno tan

profundo –describen Kover y Goldberg (1995: 56)– que el trabajo se convierte en una extensión de la persona que escribe publicidad”.

Puede afirmarse entonces que las situaciones más desafortunadas que se producen en el trabajo diario del departamento creativo provienen de las conductas personales; conductas, que deben ser tenidas en cuenta y, en su caso, atajadas por sus efectos sobre las tareas creativas. Al abordar a los participantes de la investigación sobre esta cuestión, los entrevistados identificaron dos problemas que causaban los conflictos derivados del ego: falta de un criterio sincero de evaluación entre los compañeros y competencia desleal o sucia.

Las dificultades para obtener evaluaciones sinceras entre los compañeros derivan en la falta de comunicación sobre las ideas creativas de la agencia. Es importante que no sólo sea el director creativo el que felicite o critique de forma sincera los productos que se le presentan, como advierten de los Ángeles (1996), Fletcher (1990, 1994), McNamara (1990) y Meiklejohn (1997), sino que los propios creativos adquirieran esas costumbres y busquen la opinión fuera de su entorno más íntimo, como afirmaba uno de los entrevistados:

“Por eso deben tener la capacidad de autocrítica y de aceptar las críticas. Y no sólo eso sino de buscar las críticas. Recorrerse toda la agencia para que te lo vayan criticando antes de llevarlo al director creativo. Escuchar y después decidir, aunque a veces opten por no hacer caso a nadie. Primero escuchar, ver en qué se tiene razón y después, si se está convencido, seguir hacia delante. No siempre se puede contentar a todos. Primero escuchar, pero escuchar de verdad, no para quedar bien. Esto es difícil y hay gente que no lo acepta. El *ego* es muy importante en los profesionales que se dedican a la creación de ideas. Es como en el arte.”

No obstante, como se ha podido constatar, es una tarea ardua lograr que los creativos se decidan a pasar por la crítica de sus compañeros, así como realizar comentarios sinceros hacia otros trabajos.

Como consecuencia de la ausencia de comunicación y diálogo, surgen actitudes tan negativas para la creatividad como el excesivo celo sobre la propiedad de las ideas y la competencia desleal. El creativo, por su carácter, mantiene una postura de propiedad ante su trabajo. Para contrarrestar este hecho, desde el departamento creativo se intenta potenciar una actitud copropietaria hacia los conceptos creativos y la materialización de estos (Hirschman, 1989). De este modo se logra que las ideas sean excelentes, aunque el creativo intente velar por ella desde el inicio del proceso hasta el final, como subrayaba un director creativo de la muestra:

“(…) el copropietario de una idea, porque yo creo que propietarios no hay, siempre tiene la ilusión y el celo de acompañar esa idea hasta el final, de tratar que no se le escape de las manos, de tratar de opinar sobre esa idea; y por supuesto sería malo que no hubiese un espíritu de posesión de esa idea”.

Los directores creativos huyen de un entorno competitivo donde existan prácticas de “pisar el trabajo de otros” o “intentos de robar de ideas”, pues al final se provocan rencillas en el departamento creativo y “nadie quiere trabajar con nadie”. El total de los entrevistados afirmaron *cortar de raíz* aquellas situaciones donde un creativo declare que “esto lo propuse yo” o “esa idea era mía”. No obstante, en algunos momentos del trabajo diario, la competencia sana ayuda a estimular el trabajo creativo de las parejas creativas

De las entrevistas realizadas se concluye que el carácter gestor de las personas encargadas de la dirección creativa es fundamental para fomentar la creatividad y evitar los conflictos. Un talante de diálogo, libertad, motivación y reconocimiento son la piedra fundamental donde se sustenta un departamento creativo que minimice los conflictos para potenciar la creatividad.

A pesar de ello, y ante la imposibilidad de erradicar totalmente estos dos conflictos negativos para la creatividad –excesivo celo sobre la propiedad de las ideas y competencia desleal– parece lógico que las agencias articulen medidas adicionales de protección que palien el daño que provocan los desajustes explicados. Así, en una de las agencias visitadas se reúnen una vez por semana los equipos creativos sin la asistencia de los directores. En estas reuniones se habla de creatividad publicitaria para crear criterio, se comentan los trabajos que fluyen en la agencia y se fomenta entre los asistentes la puesta en común de nuevas ideas.

Otra de las agencias organiza una reunión mensual donde participa todo el departamento creativo, incluidos los directores. No hay un sistema de actuación y el propósito es generar y proponer ideas para posibles campañas. Son materiales que los creativos hacen en sus ratos libres. Se intenta mejorar la creatividad y generar ideas que luego puedan surgir.

El *viernes social* es una solución más informal que ha puesto en práctica otra compañía. El objetivo es crear un ambiente de confianza en el departamento creativo a través del trato informal con la gente que trabaja alrededor. Es un desayuno donde se juntan todos los creativos y donde simplemente se charla sin ningún tema fijado. Lo importante es la informalidad del acto.

En resumen, puede decirse que los conflictos generados en el departamento creativo de la agencia se derivan fundamentalmente del ego personal, que se traduce en un excesivo celo por la propiedad de la idea creativa y en la competencia desleal entre compañeros. Los directores creativos constatan este hecho y realizan esfuerzos para potenciar un ambiente de diálogo, libertad y comunicación en sus departamentos, esfuerzos que no son suficientes para erradicar los conflictos. Dada la importancia que tienen las consecuencias negativas que se derivan de estas situaciones, en muchas agencias se implantan medidas adicionales, que en la mayoría de los casos tienen la forma de reuniones, con participación o no de los directivos, en las que se pretende liberar la creatividad en un ambiente informal donde se generen ideas de forma distendida. Un ambiente propicio para la creatividad que incluso, para algún autor como Ricarte (1998: 156), puede trasladarse a otros entornos para facilitar a los creativos el clima adecuado:

“¿Tiene sentido exigir al equipo creativo que trabaje en un despacho, en lugar de permitirle que haga lo que le plazca dónde y cuándo lo desee? ¿Acaso llegaría una persona a ser más productiva si no tuviera que desplazarse de su casa al trabajo y viceversa, o si no se viera inmersa en la interacción del trabajo en equipo? ¿O acaso estas actividades, justamente porque son inevitables y rutinarias, provocan el efecto ruptura tan necesario para que se culmine la etapa de gestación, ayudándonos a ocupar la mente en asuntos no relacionados con los propios problemas creativos?”

5. Conclusiones

El análisis de cómo una serie de variables influyen en la creatividad desarrollada en los departamentos creativos de las agencias de publicidad en España, ha conducido a las siguientes conclusiones:

En primer lugar se constata que el entorno de trabajo ideal para que la creatividad fluya es aquel donde primen los valores humanos. Tanto es así que, contrariamente a lo que se establece en la literatura sobre formación de equipos de trabajo en las empresas, en las agencias de publicidad, a la hora de contratar a la plantilla, las habilidades y conocimientos quedan en segundo lugar tras el talento y la personalidad. Esto se debe, en gran parte, a la peculiar configuración de los equipos – pareja creativa formada por un redactor y director de arte-. En los departamentos creativos de las agencias analizadas, se buscan fundamentalmente personas con valores. Además, los directores creativos ponen especial cuidado a la hora de establecer la pareja o grupo creativo. Los miembros que componen los núcleos creativos poseen personalidades

complementarias. Esta combinación evita los conflictos que desestabilizan el entorno y repercute positivamente sobre la creatividad.

Otra conclusión, que surge tras el análisis del estudio de qué factores motivan a los creativos y mejoran su trabajo, es que el dinero no sirve como factor motivador, aunque muchas veces se utilice como tal. El dinero debe retribuir el talento del creativo pero no actúa como factor motivador. La investigación revela que para crear ideas de calidad el sujeto del departamento creativo debe motivarse a través del reconocimiento interno. Es decir, regirse por la búsqueda del trabajo bien realizado, independientemente de la entidad del mismo. Fruto de ello es el sentimiento de orgullo y satisfacción al ver sus trabajos. Otros factores que motivan altamente a los creativos son los que proceden del exterior y que se obtienen en forma de reconocimiento externo. Los premios en los festivales publicitarios y las alabanzas de compañeros de profesión también ayudan a la hora de idear campañas, pero no se sitúan al mismo nivel que la motivación intrínseca. Además, la importancia de los premios como factor motivador disminuye a medida que avanza la carrera profesional del creativo.

Otro de los factores considerados es la gestión de los conflictos que surgen en los departamentos creativos. De la muestra analizada se extrae que una de sus principales causas es el denominado ego creativo. El sentido paternalista o de propiedad sobre su trabajo es una de las consecuencias principales del ego. Como fruto de esto la creatividad se ve dañada porque se carece en el entorno de trabajo de un ambiente en el que exista una sincera evaluación del trabajo entre los compañeros y surge una competencia que se torna desleal. El director creativo es el encargado de detectar y atajar estas prácticas, y la solución consiste en considerar a los creativos copropietarios de las ideas que surgen en el departamento. Un gran número de agencias tienen establecidas prácticas para protegerse de estos problemas. El objetivo final de todas ellas es fomentar un entorno donde prime la comunicación y la confianza.

Así pues, de los resultados de este estudio pueden inferirse algunas aplicaciones prácticas para la dirección de los departamentos creativos de las agencias de publicidad en aras a mejorar la calidad creativa del trabajo. Los directores creativos deben poner especial cuidado en la configuración de sus equipos de trabajo, con énfasis en la búsqueda de personalidades complementarias que aporten al equipo formas diferentes de enfocar los problemas. Un punto de máxima importancia, por su influencia directa en la creatividad, es el tema de la motivación. De entre las medidas que pueden elegirse para aumentarla, los responsables creativos deben elegir preferentemente aquellas que tengan relación con el reconocimiento, tanto de los propios directores como de personas externas a la agencia. En este sentido, los festivales publicitarios y el hecho de optar

a premios pueden ser un poderoso factor de motivación, especialmente en las primeras fases de la carrera profesional. Uno de los aspectos que requiere de la máxima atención de los directores será la precoz detección de conflictos entre las personas a su cargo. El director debe detectarlos y tratar de eliminarlos en su origen. Una medida útil para paliar los efectos del conflicto es potenciar la comunicación en todas las fases del proceso creativo, y establecer sistemas que propicien un ambiente informal donde la creatividad surja de una forma espontánea.

El conocimiento de los factores que influyen de forma positiva en el desarrollo de la creatividad es de una ayuda inestimable para las empresas, y de forma aún más intensa para las dedicadas a la publicidad por las propias características de esta industria. Se detecta en la literatura una escasez de estudios sobre estos temas. Una línea de investigación interesante en este sentido sería el estudio de cómo la organización espacial y temporal del trabajo en las agencias incide sobre el proceso creativo y sobre la calidad del producto finalmente obtenido.

Anexo. Relación de directores creativos entrevistados y agencias a las que pertenecen

Director creativo ejecutivo	Agencia
José Luis Esteo	Remo & Asatsu
Nicolás Hollander	McCann Ericsson
Paco Segovia	J. Walter Thompson
Joan Teixidó Terres	TBWA Barcelona
Julián Zuazo	FCB/Tapsa
César García	Saatchi & Saatchi
Antonio Fernández	Publicis España
Toni Segarra	S.C.P.F.
Enrique González	Lowe Lintas
Fernando Macía	Tandem Campmany Guasch DDB
Alex Ripollés	Euro RSCG

Referencias

- AMABILE, Teresa M. (1988). "A model of creativity and innovation in organization". **En:** STAW, B. M. & CUMMINGS, L. L. (eds.). *Research in organizational behavior*, vol. 10. Greenwich Conn: JAI Press, p. 123-167.
- AMABILE, Teresa M. (1988b). "From individual creativity to organizational innovation". **En:** GRONHAUG, K. & KAUFMANN, G.

- (eds.). *Innovation: A crossdisciplinary perspective*. Oslo: Norwegian University Press.
- AMABILE, Teresa M. (1996). *Creativity in context: Update to The Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview.
- AMABILE, Teresa M. (1998). "How to Kill Creativity". **En:** *Harvard Business Review*, Septiembre-octubre, p. 77-87.
- AMABILE, Teresa M.; BURNSIDE, Robert & GRYSKIEWICZ, Stanley S. (1998). *KEYS: Assessing the climate for creativity*. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.
- BENGSTON, Timothy A. (1982). "Creativity's Paradoxical Character: A Postscript to James Webb Young's Technique for Producing Ideas". **En:** *Journal of Advertising*, vol. 11, Marzo, p. 3-9.
- BJÖRKMAN, Hans (2004). "Design Dialogue Groups as a Source of Innovation: Factors behind Group Creativity". **En:** *Creativity and Innovation Management*, vol. 13, n° 2, p. 97-108.
- BROWNE, David (1992). "Why Award Nights Venture Into Virtual Reality". **En:** *B&T*, Julio, p. 31.
- CHEN, Ming-Huei (2006). "Understanding the Benefits and Detriments of Conflict on Team Creativity Process". **En:** *Creativity and Innovation Management*, vol. 15, n° 1, p. 105-116.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly (1996). *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- DE LA TORRE, Saturnino (2003). *Dialogando con la creatividad. De la identificación a la creatividad paradójica*. Barcelona: Octaedro.
- DE LOS ÁNGELES, Juan (1996). *Creatividad Publicitaria: Concepto, Estrategias y Valoración*. Pamplona: Eunsa.
- FLETCHER, Wiston (1990). "The Management of Creativity". **En:** *International Journal of Advertising*, vol. 9, n° 1, p. 1-11.
- FLETCHER, Wiston (1994). *How to capture the advertising high ground*. United Kingdom: Century Limited.
- FLETCHER, Wiston (1999). *Advertising, Advertising. It's good for you*. London: Profile Books.
- FLETCHER, Wiston (1999b). *Tantrums and Talent*. United Kingdom: Admap Publications.
- GARCÍA, Francisco y BAÑOS, Miguel (2003). "Creatividad y Creación Publicitaria". **En:** DE LA TORRE, Saturnino y VIOLANT, Verónica (ed.). *Comprender y evaluar la creatividad*. Málaga: Ediciones Aljibe.

- GARDNER, Howard (1993). *Frame of mine: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic.
- HACKLEY, Chris (2000). "Silent Running: Tacit, Discursive and Psychological Aspects of Management in a Top UK Advertising Agency". **En:** *British Academy of Management*, vol. 11, p. 239-254.
- HANNAH, David R. (2004). "Who Owns Ideas? An Investigation of Employees' Beliefs about the Legal Ownership of Ideas". **En:** *Creativity and Innovation Management*, vol. 13, n° 4, p. 216-230.
- HERNÁNDEZ, Caridad Martínez (1999). *Manual de Creatividad Publicitaria*. Madrid: Síntesis.
- HIRSCHMAN, Elizabeth C. (1989). Role-Based Models of Advertising Creation and Production. **En:** *Journal of Advertising*, vol. 18, n° 4, p. 42-53.
- JOANNIS, Henri (1996). *El proceso de creación publicitaria*. Bilbao: Deusto.
- JOHAR, Gita Venkatarami; HOLBROOK, Morris B. & STERN, Barbara B. (2001). "The Role of Myth in Creative Advertising Design: Theory, Process and Outcome". **En:** *Journal of Advertising*, vol. 30 n° 2, p. 1-25.
- KATZENBACH, Jon R. & SMITH, Douglas K. (1993). "The Discipline of Teams". **In:** *Harvard Business Review*, Marzo-abril, p. 111-120.
- KOVER, Arthur J. & GOLDBERG, Stephen M. (1995). "The Game Advertising Copywriters Play: Conflict, Quasi-Control, A New Proposal". **En:** *Journal of Advertising Research*, vol. 35, n° 4, p. 52-62.
- KRATZER, Jan; LEENDERS, Roger Th. A. J. & VAN ENGELEN, Jo M. L. (2004). "Stimulating the Potential: Creative Performance and Communication in Innovation Teams". **En:** *Creativity and Innovation Management*, vol. 13, n° 1, p. 63-70.
- LEORNARD, Dorothy & STRAUSS, Susan (1997). "Putting your company's whole brain to work". **En:** *Harvard Business Review*, Julio-agosto, p. 111-121.
- MARÍN IBÁÑEZ, Ricardo (1980). *La Creatividad*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- MCNAMARA, Jay (1990). *Advertising Agency Management*. USA: Dow Jones-Irwin.
- MEIKLEJOHN, Vicent (1997). "How to get the best out of creative". **En:** *Admap*, Noviembre. [<http://www.warc.com/print/5614p.stm> (consulta: 16 de septiembre de 1999)].
- MONDROSKI, Marcia M.; REID, Leonard N. & RUSSELL, J. Thomas (1983). "Agency Creative Decision Making: A Decision System Analysis". **En:** *Current Issues and Research in Advertising*, vol. 6, n° 1, p. 57-69.

- NAPIER, Nancy K. & NILSSON, Mikael (2006). "The Development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations: Three Case Studies". **En:** *Creativity and Innovation Management*, vol. 15, n° 3, p. 268-278.
- PENDLETON, Jennifer (1988). "Awards: Creatives Defend Pursuit of Prizes". **En:** *Advertising Age*, 25 de abril.
- POLONSKY, Michael J. & Waller, David S. (1995). "Does Winning Advertising Awards Pay?: The Australian Experience". **En:** *Journal of Advertising Research*, vol. 35, n° 1, p. 25-35.
- POTTER, Jonathan & WETHERELL, M. (1987). *Discourse and Social Psychology*. London: Sage.
- RAUDSEPP, Eugene (1987). "Establishing a Creative Climate". **En:** *Training and Development Journal*, vol. 41, n° 4, p. 50-53.
- REID, Leonard N. & ROTFELD, Herbert J. (1976). "Toward an Associative Model of Advertising Creativity". **En:** *Journal of Advertising*, vol. 5, n° 4, p. 24-29.
- RICARTE, José M. (1998). *Creatividad y Comunicación Persuasiva*. Barcelona: Aldea Global.
- RUIZ COLLANTES, Xavier (2000). *Retórica creativa. Programas de ideación publicitaria*. Barcelona: Aldea Global.
- SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip & THORNHILL, Adrian (1997). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- SCHULTZ, Don E. & KITCHEN, Philip J. (1997). "Integrated Marketing Communications in U.S. Advertising Agencies: An Exploratory Study". **En:** *Journal of Advertising*, vol. 37, n° 5, p. 7-18.
- SCHWEITZER, John C. & HESTER, Joe B. (1992). "The importance of Winning Advertising Award Shows". **En:** *Southwestern Mass Communication*, vol. 7, n° 1, p. 55-66.
- SINGER, Milton (1982). "Personal and Social Identity in Dialogue". **En:** LEE, Benjamin (ed.). *Psychosocial Theories of the Self*. New York: Plenum.
- STERNBERG, Robert J. & LUBAR, Todd I. (1993). "Creative Giftedness: A Multivariate Investment Approach". **En:** *Gifted Child Quarterly*, vol. 37, n° 1, p. 7-15.
- TAYLOR, Irving A. (1959). "The Nature of the Creative Process". **En:** *Creativity, an Examination of the Creative Process*. New York: Hasting House.

- TREFFINGER, Donald J.; FELDHUSEN, John F. & ISAKSEN, Scott G. (1990). "Organization and Structure of Productive Thinking". **En:** *Creative Learning Today*, vol. 4, n° 2, p. 6-8.
- URBAN, Klaus K. (1995). "Different Models in Describing, Exploring, Explaining and Nurturing Creativity in Society". **En:** *European Journal for High Ability*, vol. 6, p. 143-159.
- WACKMAN, Daniel B.; SALMON, Charles T. & SALMON, Caryn (1986). "Developing an Advertising Agency-Client Relationship". **En:** *Journal of Advertising Research*, vol. 26, n° 6, p. 21-28.
- WILLIAMS, Wendy M. & YANG, Lana T. (1999). "Organizational Creativity". **En:** STERNBERG, R. J. (ed.). *Handbook of Creativity*. United Kingdom: Cambridge University Press, p. 373-391.
- WILLS, James R. (1992). "Winning New Business: An Analysis of Advertising Agency Activities". **En:** *Journal of Advertising Research*, vol. 32, n° 5, p. 10-16.
- WINTRINGHAM, Arthur B. (1971). "El Rol de la Gerencia en un Clima Creativo". **En:** Davis, Gary A. y SCOTT, Joseph A. (eds.). *Estrategias para la creatividad*. Buenos Aires: Paidós, p. 344-354.
- YOUNG, Charles E. (2000). "Creative Differences between Copywriters and Art Directors". **En:** *Journal of Advertising Research*, vol. 40, n° 3, p. 19-26.