



HORIZONTE ACADÉMICO

# Todo comunica

Coord.  
**Isabel Iniesta Alemán**





---

# TODO COMUNICA

---

Coord.

ISABEL INIESTA ALEMÁN





Esta obra se distribuye bajo licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)

Egregius editorial autoriza a incluir esta obra en repositorios institucionales de acceso abierto para facilitar su difusión.

Este libro ha sido sometido a evaluación por pares académicos con el método de doble ciego, así como por parte de nuestro Consejo Editorial. Para más información, véase:  
<https://egregius.es/editorial/>

## TODO COMUNICA

Diseño de cubierta y maquetación: Francisco Anaya Benítez  
© de los textos: los autores  
© de la presente edición: Egregius editorial  
Sevilla – 2024  
N.º 32 de la colección Horizonte Académico  
Primera edición, 2024

ISBN: 978-84-1177-102-3

**NOTA EDITORIAL:** Los puntos de vista, opiniones y contenidos expresados en esta obra son de exclusiva responsabilidad de sus respectivos autores. Dichas posturas y contenidos no reflejan necesariamente los puntos de vista de Egregius editorial, ni de los editores o coordinadores de la obra. Los autores asumen la responsabilidad total y absoluta de garantizar que todo el contenido que contribuyen a la obra es original, no ha sido plagiado y no infringe los derechos de autor de terceros. Es responsabilidad de los autores obtener los permisos adecuados para incluir material previamente publicado en otro lugar. Egregius editorial no asume ninguna responsabilidad por posibles infracciones a los derechos de autor, actos de plagio u otras formas de responsabilidad relacionadas con los contenidos de la obra. En caso de disputas legales que surjan debido a dichas infracciones, los autores serán los únicos responsables.

## LA COMUNICACIÓN, UNA HABILIDAD ESENCIAL EN EL LIDERAZGO DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS

---

JORGE GARCÍA MARTÍN

*Universidad Internacional de La Rioja, UNIR*

ISABEL INIESTA-ALEMÁN

*Universidad Internacional de La Rioja*

ANA PILAR FAÑANÁS BIESCAS

*Universidad de Málaga*

### 1. EL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

Confucio, Aristóteles, Platón y otros grandes pesadores de la antigüedad se interesaron en el tema del liderazgo (Thieme & Treviño, 2012). Hoy en día, este concepto lo encontramos también entre las 15 habilidades emergentes más relevantes para el futuro del mercado laboral de acuerdo con el World Economic Forum, (2020). Efectivamente, el liderazgo relacionado con la influencia social o con la gestión son aspectos con gran importancia para los empleadores y con una creciente proyección en el futuro inmediato. Por otra parte, la falta de algunas competencias en el mercado laboral, entre ellas el liderazgo, siguen siendo una de las principales barreras para la adopción de las nuevas tecnologías en el seno de las empresas.

Si bien esta situación afecta transversalmente a cualquier industria, es especialmente relevante en aquellas cuya transformación es más acelerada y profunda. Esto es lo que desde principios de este siglo viene ocurriendo en la industria de la comunicación. Tanto los medios -prensa, radio, o televisión- como las agencias de publicidad y de comunicación, se ven directamente afectadas por un vertiginoso cambio tecnológico: las nuevas formas de trabajo, con menores costos de producción en la oferta de contenidos, abren la entrada de nuevos competidores. Incluso

pequeñas emisoras de radio o periódicos locales compiten por la audiencia social ofreciendo propuestas innovadoras (Segura-Anaya et al., 2021) e, incluso, nuevos formatos de contenidos y de soportes publicitarios.

Por todo ello cobra gran interés conocer la forma y el grado de implantación del liderazgo que ha de guiar a las empresas en estos tiempos de cambios acelerados. La investigación que aquí se presenta se planteó, como objetivo principal, conocer cómo el sector de las agencias de publicidad ha internalizado esta competencia -el liderazgo- tan relevante y emergente en el mercado laboral, lo que ayudará a conocer el estilo de dirección que este sector adopta para afrontar el futuro inmediato.

Un futuro que requerirá en la próxima década un liderazgo compartido socialmente (World Economic Forum, 2020). Esto implica que, desde las organizaciones, se han de adoptar estilos de dirección capaces de comprender el entorno para crear una amplia prosperidad social. Una visión que ya fue anunciada por Peter Drucker (1984) al requerir de la responsabilidad social de las empresas la capacidad de domar al dragón, de convertir las crisis en oportunidades de creación de valor para toda la sociedad. También Robin Sharma (2010) sigue esta misma línea de pensamiento afirmando que el liderazgo es una competencia necesaria para todos los miembros de un equipo, independientemente del puesto que uno tenga en la organización.

Dada la actual coyuntura política, social, o empresarial, la función del liderazgo es requerida en cualquier tipo de organización (Quijano García & Magaña Medina, 2021). De hecho, la literatura sobre el liderazgo vinculado a las organizaciones puede ser considerada como diversa y abundante, tanto en categorías, especialmente en la innovación o los recursos humanos (Pedraja-Rejas & et al, 2006; Pedraja-Rejas et al, 2012; Zayas, 2011), como en sus diferentes sectores: turístico, industrial, exportaciones, financiero (Tekit, 2020; Alvear & et al, 2019; Vieira de Souza Meira & Gadotti dos Anjos, 2014; Medina Quintero, De la Garzo Ramos, & García Pedroche, 2008) entre otros.

Sin embargo, no sucede lo mismo con el sector publicitario, y más concretamente con el de las agencias en donde la literatura encontrada ha sido más bien escasa. Si bien es cierta la existencia de estudios focalizados

en aspectos tangenciales o paralelos al liderazgo en las agencias, tales como los estilos y competencias directivas, la influencia del género o el liderazgo específico de los directores creativos (Patwardhan, Habib, & Patwardhan, 2018; Iniesta-Alemán, Marta-Lazo, & Ruiz-Del Olmo, 2018; Preciado-Hoyos & Etayo-Pérez, 2014; Martín, Hernández, & Belénz, 2009; Pérez Etayo & Preciado Hoyos, 2008), son muy pocas, como veremos más adelante, las investigaciones centradas en los aspectos substanciales y primordiales del liderazgo transformacional capaces de cambiar y guiar las estrategias corporativas de las agencias. Cabe destacar a este respecto el estudio realizado por Mallia, Windels y Broyles (2013) dirigido a examinar el liderazgo publicitario de las agencias estadounidenses adaptado a la actual era del conocimiento. Una investigación que centró su esfuerzo en aspectos básicos del liderazgo como su efectividad en el desarrollo de las tareas, su gestión, o el papel que en él juega la identidad.

Conocer los tipos de liderazgo implementados actualmente por las agencias, comprender cómo ajustan aquel a su modelo de negocio, o definir cuál es el modelo de liderazgo más eficiente para este tipo de organizaciones, puede significar una importante fuente de ventajas competitivas capaz de desarrollar el negocio por delante de los rivales. Es muy relevante para las agencias, por lo tanto, conocer la función de cada una de las habilidades implicadas en el liderazgo y cómo desarrollarlas para conducir con éxito la organización.

## 2. LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD: RETOS ACTUALES Y LIDERAZGO

Analizando la inversión publicitaria en España, INFOADEX (2023) pone de manifiesto la relevancia y la profundidad de los cambios a los que actualmente se enfrenta el sector publicitario, afectando tanto a la profesión como al modelo de negocio. La industria publicitaria, señala el informe, está sumida en un período de incertidumbre que fuerza a sus agentes a planificar en el corto plazo.

Son varias las fuerzas del microentorno y del macroentorno que en estos momentos condicionan la evolución de las agencias de publicidad, tanto a nivel de liderazgo como de desarrollo de nuevos servicios y de capital

intelectual (Patwardhan et al., 2018). Precisamente, uno de los principales factores a este respecto es la aceleración de la digitalización y el crecimiento casi exponencial del e-commerce.

Para las agencias de publicidad esto se traduce en la necesidad de desarrollar todo un conjunto de competencias digitales esenciales que les permitan sobrevivir en las circunstancias actuales (Iniesta-Alemán et al. 2020). Esta lucha constante de las agencias para la obtención del talento digital necesario y su desarrollo en la estructura organizativa dificulta su evolución (Kent-Smith, 2023) porque más que la contratación de nuevo personal con nuevas competencias es necesario crear las capacidades necesarias desde dentro, cultivando las condiciones exigidas para innovar y para adaptarse. Sin embargo, lamentablemente, el proceso por el que afrontar todos estos retos está en ocasiones falto del liderazgo necesario.

Consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, los cambios producidos en las agencias de publicidad vendrían impulsados, de acuerdo con Dahlen y Rosengren (2016), por tres aspectos a saber: los nuevos medios de comunicación y los nuevos formatos que estos han traído, las nuevas formas de comportamiento del consumidor, y por último los efectos de la ampliación del negocio publicitario.

No obstante lo anterior, otro factor de notable importancia para las agencias se abre camino: se trata de los efectos de la globalización. Los profundos y sucesivos cambios consecuencia de ésta, condicionan las estrategias de las empresas, obligándolas a una continua adaptación a los nuevos escenarios económicos, sociales o tecnológicos (Welfens, 1989) con objeto de seguir compitiendo internacionalmente y con garantías de satisfacer a sus clientes, circunstancia ésta corroborada en el estudio realizado por García y Echegaray (2019) sobre los condicionantes que actualmente modelan el perfil profesional exigido a los graduados en marketing. Efectivamente, cada vez más agencias de publicidad, sin importar cuál sea su mercado, están experimentando los desafíos de la globalización en diferentes formas.

Hoy en día la audiencia consume la información de forma muy distinta a como la recibía en la segunda mitad del siglo XX (López Ponce, 2018). Para quienes vivimos en el siglo XXI ha cambiado la forma en la que

usamos e, incluso, nos apropiamos de la información (Trillos Pacheco, 2015) que nos llega desde muy diversos canales y en muy diversos formatos. El proceso convergencia tecnológica que comenzó hace poco más de 30 años ha cambiado de forma radical la manera de crear y de consumir contenidos, de compartirlos e, incluso, nuestra forma de interactuar con otras personas, afectando a innumerables ámbitos (Pérez, 2016) y abriendo un nuevo escenario tecno-comunicacional. Este fenómeno se acompaña, desgraciadamente en demasiadas ocasiones, de la desinformación (Palomo y Sedano, 2018) y ello constituye uno de los principales problemas que aquejan a la sociedad actual.

Aunque las tareas, la organización y los objetivos de las agencias difieran, todas ellas trabajan bajo la enorme presión de un mercado cambiante al que tienen que adaptarse ágilmente (Freytag & Clarke, 2012) para lograr una coordinación fluida y un uso eficaz de los recursos. Hoy, las agencias no solo necesitan de nuevos conocimientos para ofrecer soluciones a clientes que compiten en mercados internacionales, sino que requieren, además, las habilidades necesarias para ponerlas en marcha. Tanto la irrupción de nuevas tecnologías como las nuevas combinaciones de los recursos que ya existen en el mercado, llevan a la industria publicitaria a introducir profundos cambios en su forma de hacer negocios con el fin de no perder competitividad.

### 3. EL LIDERAZGO EN PERSPECTIVA

Teniendo en cuenta todo lo dicho hasta aquí, surge la inevitable pregunta de cómo puede la agencia gestionar satisfactoriamente este proceso y estos cambios originados por las fuerzas del macro y microentorno. Todo apunta a que la respuesta está en el liderazgo: un liderazgo capaz de impulsar la innovación en la agencia de publicidad dirigida a la mejor solución de los problemas de sus clientes. En este contexto, de acuerdo con Kouzes y Posner (2012) la figura del líder cobra gran relevancia por cuanto esta persona es la única capaz de transformar los valores en acciones, los obstáculos en innovaciones y los riesgos en recompensas. En otras palabras, parece que lo que las agencias necesitarían es un liderazgo capaz de afrontar los retos provenientes de la digitalización

y de la globalización, incluso adelantándose a los cambios que, inexorablemente, se van a producir.

De acuerdo con Contreras (2008), el significado del término liderazgo ha ido cambiado a lo largo de su historia, siendo fiel reflejo de las circunstancias sociales de cada momento. De hecho, ha sido estudiado desde múltiples perspectivas tales como la de sus rasgos, sus habilidades, su condición, sus procesos, etc. De la misma forma que hay investigadores que afirman que las capacidades comunicativas son competencias innatas (Smith, 1985), y otros que sostienen que son aprendidas (Curren, 1985), al liderazgo le sucede en cierta manera lo mismo: si bien cada vez es mayor el consenso entre quienes piensan que el liderazgo es una competencia adquirida dentro de la organización (Kouzes & Posner, (2000); Adamek, 2007), otros autores defienden que algunos líderes nacen con una cierta predisposición natural (Maxwell, 1993), o que tienen algunas características innatas como la inteligencia emocional o la capacidad para motivar a otros (Lussier & Achua, 2010).

Definir el liderazgo es una tarea compleja dada la gran cantidad de aproximaciones teóricas al concepto, principalmente desde los años 30 del siglo veinte. Si fijamos nuestra atención en los estudios más innovadores surgidos desde finales del pasado siglo, vemos cómo dichas investigaciones centran su análisis en la importancia de los rasgos y de las habilidades del líder (Benis, 1989), o incluso en la capacidad para formular estrategias (Kotter, 1990). De esta manera comenzaron a cobrar valor aspectos como la visión, la pasión, la honestidad o el valor, al ser considerados cualidades inherentes al liderazgo.

Ya en los inicios del siglo XXI tomó gran impulso la teoría del liderazgo constructivo (Bacon, 2008), que intenta explicar el concepto a través de una serie de componentes tales como el autoconcepto, la tolerancia al riesgo, las emociones o la autoconciencia. Precisamente, estos dos últimos factores son incluidos unos años más tarde en la exégesis realizada por Goleman (2013) para quien la inteligencia emocional será la condición *sine qua non* para ejercer el liderazgo. El resto de los factores incluidos por este autor, tales como el coeficiente intelectual o la formación técnica, serían tan solo requisitos iniciales, necesarios pero no suficientes..

Como consecuencia de la diversidad de estudios en torno al liderazgo, éste puede ser definido desde múltiples puntos de vista. Así, Duran-Seguel, Gallegos, y Cabezas (2019), poniendo el liderazgo en relación con su influencia en el clima laboral, subrayan el hecho de la gran cantidad de elementos producidos por la investigación a lo largo del tiempo para definir el concepto: capacidad para influir, tenencia de una visión compartida, tendencia a la unidad del grupo, compromiso, logro de metas, etc.

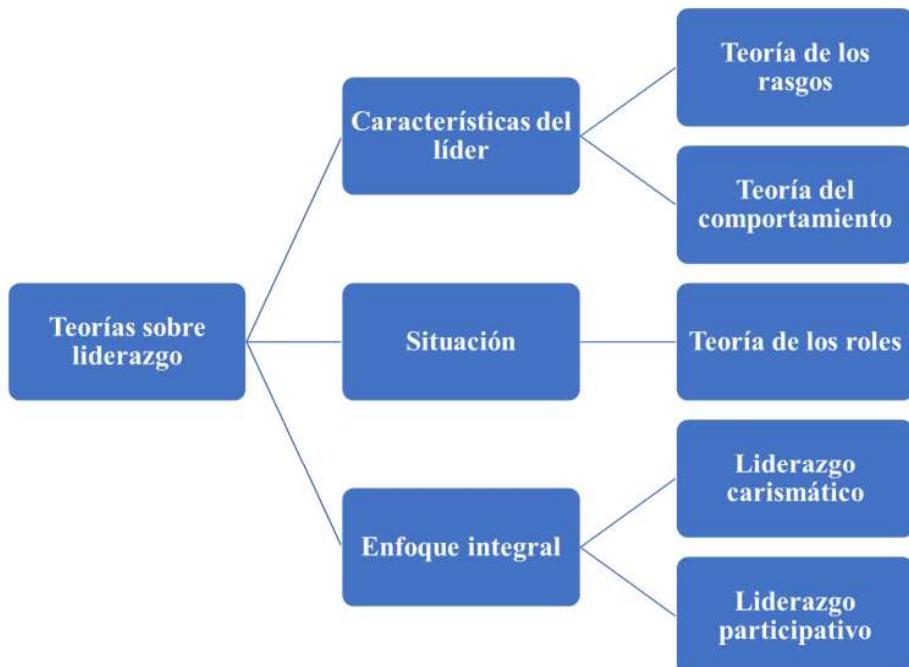
No obstante lo dicho, a través de la literatura revisada en esta investigación se observa un amplio consenso a la hora de realizar la taxonomía sobre las teorías más relevantes sobre el liderazgo (Escando-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016; Patwardhan et al., 2018; Alvear & et al, 2019). Esta taxonomía quedaría dividida en tres grandes líneas: teorías basadas en las características del líder, teorías basadas en la situación y teorías fundamentadas en un enfoque más integral.

Las teorías basadas en las características del líder se dividen a su vez en dos (Blake & Mouton, 1964; Kahn & Katz, 1960; Stogdill R. M., 1948): la teoría de los rasgos, desde la cual componentes como la inteligencia, la previsión, la intuición o la integridad tienen un papel protagonista, y la teoría del comportamiento, más dirigida al análisis de la conducta del líder, principalmente orientado a las tareas y a las relaciones con los demás .

Dentro de las teorías basadas en la situación nos encontramos por un lado con aquellas que defienden que los líderes deben comportarse de acuerdo con una serie de roles preestablecidos en consonancia con la situación a la que haya que hacer frente (Mintzberg, 1983). Son las conocidas como teoría de los roles. También en esta clase de teorías, nos encontramos con las denominadas teorías situacionales o de la contingencia, las cuales han intentado superar a las primeras, aunque sin conseguirlo a juicio de Ascorra (2008). Este grupo de teorías parten de la idea de que el comportamiento del líder se ve siempre condicionado por el entorno, el cual determina la efectividad de su liderazgo, por lo que depende inexorablemente de los factores situacionales (Hersey & Blanchard, 1974; Fielder, Chemers, & Mahar, 1976). Este grupo de teorías postulaba que ni la personalidad ni el comportamiento eran

determinantes en el liderazgo, sino que este dependía del nivel de adaptación del individuo al contexto que le condiciona.

*Ilustración 1 Taxonomía de las teorías sobre el liderazgo.*



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, las teorías más actuales basadas en lo que se ha dado en llamar enfoque integral, dirigen sus investigaciones hacia el concepto del líder y del liderazgo desde una perspectiva más amplia y sistémica (Contreras, 2008). Así, las teorías desarrolladas bajo el enfoque integral se centran de manera principal tanto en los estudios sobre liderazgo carismático (Conger & Kanungo, 1987; Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1994) como sobre liderazgo participativo (Vroom & Yetton, 1973). Mientras que el primero de ellos, el liderazgo carismático, define al líder como aquella persona con una gran capacidad para crear entusiasmo y para ser admirado, el segundo, el participativo, basa sus decisiones en las aportaciones de los miembros que conforman el grupo, es decir en la escucha activa del equipo. El líder participativo escuchará todas las opiniones con el único fin de conseguir las metas planteadas.

Dicho todo esto, también será relevante para la investigación conocer cómo han cristalizado todas estas teorías en los actuales estilos de

liderazgo, lo cual ayudará a conocer mejor el posicionamiento elegido por las agencias de publicidad al respecto, cuál o cuáles son los estilos elegidos y cómo se aplican.

**Tabla 1. Estilos de liderazgo**

Estilo directivo	Rasgos
Autocrático o autoritario	Centrado en el jefe quien impone sus ordenes y reparte recompensas o castigos.
Democrático o participativo	El líder involucra a sus subordinados en la toma de decisiones.
Laissez-Fair	Políticas laxas, dejando que los subordinados fijen sus propias metas y los medios a utilizar

Fuente: elaboración propia en base a Giraldo y Cardona (2021)

Las personas en cargos directivos puede ser o no ser capaces de liderar un equipo. Por ello se debe distinguir el cargo y su forma de encarar la tarea directiva, del liderazgo, cualidad personal que no todos los directivos presentan. El estilo directivo, o forma de realizar las responsabilidades de un cargo directivo pueden clasificarse como se aprecia en la tabla 1., siguiendo a García (2015) quien se basa en lo publicado por Lewin (1951) y es citado por Giraldo y Cardona (2021).

A este respecto, son interesantes las aportaciones realizadas por Stogdill (1974; 1948) y más recientemente por (Goleman, 2013). Si Stogdill agrupó todo el espectro del liderazgo en tres estilos: “democrático”, “autocrático” y “liberal”, Goleman maneja una primera relación con seis formas: “autocrático”, “conciliador”, “democrático”, “ejemplarizante”, “coach” y “coercitivo”, para concluir más tarde que el mejor clima laboral y el mayor rendimiento se alcanzan con el empleo de solo cuatro de estos estilos, “autocrático”, “democrático”, “conciliador” y “coach”. A juicio de Goleman el estilo “autocrático” se debería aplicar cuando el cambio necesita de una nueva visión o cuando es necesario marcar un rumbo claro y determinante en la organización. El estilo “democrático” estaría indicado para generar altas dosis de consenso y obtener aportaciones de valor por parte del grupo. Por otro lado, el modo “conciliador” debería ser usado a la hora de corregir diferencias en el equipo o cuando éste debe ser reforzado o motivado. Finalmente el estilo “coach” tiene

como objetivo el soporte y la ayuda a los miembros con objeto de mejorar el rendimiento del grupo.

La aportación que realiza Goleman (2013), a diferencia de otros investigadores, está en el hecho de que no existe un tipo de liderazgo mejor que los demás, que ofrezca más resultados, mejor rendimiento, sino múltiples estilos que deberán ser aplicados según la situación a la que el líder se enfrente.

## LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Con el interés de centrar el análisis sobre nuestro objeto de estudio, cual es el liderazgo en las agencias de publicidad, vamos a definir de acuerdo con Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) el liderazgo a nivel organizacional. Así, para estos autores consistiría en la habilidad para motivar a los empleados de una organización en orden a alcanzar una meta de forma conjunta mediante formas de influencia no coercitivas. Trasladado el concepto a la agencia de publicidad podríamos decir que se refiere a las habilidades interpersonales del líder en su relación con el resto de los profesionales de la agencia, para influir y animar en el desempeño de las tareas propias de la publicidad, con objeto de lograr los objetivos con ilusión, con originalidad y, siempre, de manera no restrictiva. Téngase en cuenta que se trata de una industria creativa que requiere, por naturaleza, de una libertad absoluta de pensamiento, ausencia de temores y estimulación de la imaginación para llegar a soluciones de comunicación realmente eficaces.

Pues bien, dentro del ámbito del liderazgo organizativo son tres las corrientes que más han destacado, a saber: el liderazgo transformacional, el transaccional y el *laissez faire*, si bien esta última podría ser considerada como el no-liderazgo al renunciar al control y permitir que sean los miembros del equipo quienes tomen las decisiones.

Burns fue el primer investigador en definir el liderazgo como transaccional y transformacional. Para este autor (1978), el liderazgo transaccional se caracteriza por el intercambio entre el líder y sus seguidores en base a un objetivo o proyecto compartido, o a una negociación entre las

dos partes. Tal y como señalan Almirón y otros (2015), el liderazgo transaccional basa su estructura en modelos de liderazgo más tradicionales en donde el líder usa su poder castigando o recompensando a los liderados en función de sus resultados.

Por lo que al liderazgo transformacional se refiere, es factible afirmar que es probablemente una de las teorías más influyentes y estudiadas hoy en día (Yammarino et al., 2005). Mediante este liderazgo, asegura Burns (1978) los líderes y sus seguidores colaboran entre sí con objeto de alcanzar mayores niveles de moral y motivación. Esta clase de líderes es capaz de definir y articular una visión en sus organizaciones, a la vez de transformar a sus seguidores con objeto de lograr la mejor versión de sí mismos.

A diferencia de lo que ocurre con el enfoque transaccional, sustentado en una relación fundamental de “dar y recibir”, el enfoque transformacional basa su fuerza en las características del líder, en su personalidad y en su competencia para conseguir cambios en sus seguidores mediante el ejemplo, la creación de una visión confiable y de unas metas retadoras y alcanzables. Fernández y Quintero (2017) señalan cómo el enfoque transaccional casi siempre trabaja sobre la cultura organizativa existente, mientras que el enfoque transformacional intenta cambiar dicha cultura. De alguna manera son liderazgos mutuamente excluyentes.

Bass (1988) aisló cuatro factores dentro del liderazgo transformacional: a) La influencia idealizada o carisma; b) la motivación inspiradora; c) la estimulación intelectual, y d) la consideración individualizada. Mediante el carisma, el líder anima a los seguidores en el desarrollo de acciones en las que se ganan el respeto y acrecientan el orgullo. El carisma es una forma de influencia que no está basada en la autoridad formal (Weber, 1992) capaz de conseguir una renovación del equipo liderado desde su interior, de lograr un cambio en la conciencia de grupo y en su capacidad para actuar.

El sueldo y los ascensos dependen de los títulos, más que del mérito, y de las posibilidades existentes. Aun cuando el director ejerce un liderazgo transaccional y da recompensas psíquicas de reconocimiento y *feedback* la ineeficacia de los sistemas de evaluación y el apremio de tiempo hacen difícil el empleo adecuado de estos refuerzos positivos. Dar el refuerzo oportuno y aplicar donde sea necesario una acción correctiva no es nada fácil, dada la capacidad tan escasa de control. (Bass, 1988, p. 29)

En la motivación inspiradora el líder transmite su visión sobre la organización y su rol. A través de la estimulación intelectual fomenta el conocimiento entre los componentes de la organización. En el liderazgo basado en la consideración individualizada, el líder asume como función la de estimular el conocimiento y la creatividad mediante un enfoque crítico novedoso. Ha de provocar un ambiente seguro en el que las personas de su equipo prueben su potencial y puedan crecer apoyándose en los valores y las ideas compartidas con los demás.

## LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EN LA INDUSTRIA CREATIVA

En el sector de las empresas de comunicación encontramos los componentes conceptuales de la teoría de agencia (Jensen y Meckling, 1976): en un entorno de riesgo. El trabajo que realizan las agencias no es observable directamente, por lo que los anunciantes optan por la medición de los resultados del trabajo contratado al evaluar el costo del servicio recibido. Asimismo, los jefes de los equipos creativos, muchas veces trabajado en remoto, no pueden supervisar directamente el proceso de trabajo sino los resultados que le son entregados en cada proyecto.

Es relevante, en esas circunstancias, considerar los costes de cambio y el reparto del riesgo. Cuando se perciben altos costos de cambio de proveedor, la compensación basada en resultados y el establecimiento de procedimientos formales de evaluación son más probables. Los altos costos de cambio están asociados (Davies & Prince, 2010) con importantes inversiones en estas relaciones, que estas relaciones sean maduras, con el tamaño de la empresa cliente, la existencia de una evaluación formal y con clientes que usan sus agencias como socios estratégicos.

En estas circunstancias, el estilo de liderazgo es algo muy relevante. Debe ser tal que motive a los miembros de su equipo a dar lo mejor de sí aún estando en una situación de falta de supervisión directa. Lo aconsejable parece el uso del liderazgo transformacional (Burns, 1978; Bass, 1988), en el que la persona que lidera y las que forman el equipo crean vínculos motivadores, consiguiendo de esa forma que el proyecto fluya en la dirección marcada por quien lidera.

## CONCLUSIONES

El liderazgo es un término complejo que ha sido abordado desde diversas teorías y enfoques. Se trata de una competencia tan necesaria como buscada a la vez por unas y otras organizaciones. En este entorno, el presente análisis intenta aportar luz para comprender la implantación y la caracterización del liderazgo que el sector de las agencias de publicidad desarrolla actualmente. Así mismo, el hecho de que existan tan pocos estudios académicos respecto al liderazgo en las agencias de publicidad, máxime en los mercados latinos, dota de mayor importancia y utilidad a las investigaciones que a este respecto se realicen.

En palabras de Sanz-Marcos, Jiménez-Marín, y Elías Zambrano “es necesario reivindicar la capacidad en la toma de decisiones creativas por parte de los expertos publicitarios” (2019, pág. 83) incluso en un entorno como el digital, en el que crear y planificar campañas es un proceso sencillo.

Cuando el mayor valor que puede tener una empresa son las personas que la integran, como es el caso de las agencias de publicidad o de cualquier empresa dentro de la industria creativa, el liderazgo se rebela como la pieza principal que aúna el talento.

## AGRADECIMIENTOS/APOYOS

*Este trabajo ha sido financiado por cargo al Proyecto de Investigación DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO BASADO EN LA COMUNICACIÓN EXPERIENCIAL DEL ARTE con referencia PP-2022-11 concedido en la Convocatoria PROYECTOS PROPIOS DE INVESTIGACIÓN UNIR 2022 de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)*

## REFERENCIAS

- Adamek, M. S. (2007). Elements of Leadership Development: What contributes to effective. *Music Therapy Perspectives*, 25(2), 121-124.
- Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., & García Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4(4), 24-27. <http://dx.doi.org/10.30827/Digibug.34629>
- Alvear, L., & et al. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 575-591.
- Ascorra, P. (2008). ) Liderazgo: De la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno. *Psicoperspectivas*, 7(1), 60-75.
- Bacon, T. (2008). *Balanced Leaders. Balance affects effectiveness*. Leadership Excellence(11).
- Bass, B. (1988). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 21-31.
- Benis, W. (1989). On Becoming a Leader. Hutchinson.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. Jossey- Bass.
- Contreas, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72.
- Dahlen, M., & Rosengren, S. (2016). If Advertising Won't Die, What Will It Be? Toward a Working Definition of Advertising. *Journal of Advertising*, 45(3), 334-345. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1172387>
- Davies, M., & Prince, M. (2010). Advertising agency compensation, client evaluation and switching costs: An extension of agency theory. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 32(1), 13-31. <https://doi.org/10.1080/10641734.2010.10505272>
- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53-63. <https://bit.ly/3Pguhau>
- Duran-Seguel, I. M., Gallegos, M., & Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral. Caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios*, 40(40).

- Escando-Barbosa, D., & Hurtado-Ayala, A. (2016). ). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales* (32), 137-145.
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74. <http://dx.doi.org/10.31876/revista.v22i77.22498>
- Fielder, E., Chemers, M., & Maher, L. (1976). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. John Wiley.
- Freytag, P. V., & Clarke, A. H. (2012). *Understanding change in industry and business models -On the changing of advertising agencies*. IMP Conference.
- García Martín, J., & Echegaray, L. (2019). Perfil competencial requerido en el mercado español del gran consumo a los graduados en marketing: un análisis de contenido de las ofertas de empleo de Internet. *Esic Market Economics and Business Journal*, 50(1), 131-154.  
<http://dx.doi.org/10.7200/esicm.162.0501.3>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11, 60-79.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265440664005>
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1994). *Las organizaciones*. Addison Wesley Iberoamericana.
- Giraldo Cañón, M., & Cardona Acevedo, M. (2021). El liderazgo en la motivación y calidad de vida de trabajadores de empresas de publicidad digital en Colombia [TFG]. *Repositorio Institucional de la Universidad de Manizales*. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/5611>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B.S.A.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training & Development Journal*, 28(2), 22-37.
- INFOADEX. (2023, Abril 17). Resumen estudio INFOADEX de la inversión publicitaria en España 2022. <https://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2022/02/Estudio-InfoAdex-2022-Resumen.pdf>
- Iniesta-Alemán, I., Marta-Lazo, C., & Ruiz-Del Olmo, F.-J. (2018). La influencia del género en el management de la comunicación corporativa estudio de caso en Aragón (España). *Prisma Social: revista de investigación*, 273-286. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2234>

- Iniesta-Alemán, I., Segura-Anaya, A., & Mancho-De la Iglesia, A. (2020). Las competencias digitales como recurso intangible en la empresa. *Prisma Social: revista de investigación* (29), 155-171.  
<https://revistaprismasocial.es/article/view/3587/4190>
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kent-Smith. (2023, Marzo 15). *Why The Ad Industry Is In A Talent Rut And A Prescription For Change*. Fastcompany:  
<https://www.fastcompany.com/1681815/why-the-ad-industry-is-in-a-talent-rut-and-a-prescription-for-change>
- Kotter, J. (1990). *A force for change*. The Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2000). El líder y la visión de futuro. *Harvard-Deusto Business Review* (99), 16-22.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge*. John Wiley & Sons Inc.
- Lewin, Kurt. (1951). *Field theory in social science* American Psychological Association.  
<https://bit.ly/494gMVZ>
- Lussier, R. N., & Achua, C. (2010). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Cengage Learning.
- Mallia, K. L., Windels, K., & Broyles, S. J. (2013). The Fire Starter and the Brand Steward: An Examination of Successful Leadership Traits for the Advertising-Agency Creative Director. *Journal of Advertising Research*, 339-353. doi:10.2501/JAR-53-3-339-353
- Martín, M., Hernández, A., & Beléndez, M. (2009). Competencias directivas en el sector publicitario. Diferencias en la percepción por generación y por sexo. *Revista Latina de Comunicación Social*, 12(64), 228-237.
- Maxwell, J. C. (1993). *Developing the leader within you*. Littlehampton Book Services Ltd.
- Medina Quintero, J. M., De la Garzo Ramos, M. I., & García Pedroche, E. (2008). Influencias de las prácticas de liderazgo en las finanzas y toma de decisiones de las pymes. *Investigación Administrativa* (101), 17-27.
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel.
- Palomo, B., & SEdano Amundarain, J. A. (2018). WhatsApp como herramienta de verificación de fake news. El caso de B de Bulo. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1384-97. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1312>

- Patwardhan, P., Habib, S., & Patwardhan, H. (2018). Managing Change and Finding Identity: A Grounded Analysis of Advertising Agency Leadership. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 40(3).  
<http://dx.doi.org/10.1080/10641734.2018.1503111>
- Pedraja-Rejas, L., & et al. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31(8), 577-582.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., & Villarroel González, C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 20(3), 376-385.  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052012000300012>
- Pérez, R. (2016). *La publicidad tiene la palabra*. Millenials.
- Preciado-Hoyos, A., & Etayo-Pérez, C. (2014). Influencia en el estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones una aplicación a las agencias de publicidad. *Palabra Clave*, 17(2), 412-455.
- Quijano García, R. A., & Magaña Medina, D. E. (2021). Prácticas de liderazgo dirigido en pymes del sector construcción. Propiedades psicométricas en la medición. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 492-509.  
<http://dx.doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.3>
- Sanz-Marcos, P., Jiménez-Marín, G., & Elías Zambrano, R. (2019). La incorporación de la figura del influencer en las campañas publicitarias: Consecuencias para las agencias de publicidad españolas. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación* (18), 63-86. doi:10.6035/2174-0992.2019.18.5
- Segura-Anaya, A., de Sola, J., Iniesta-Alemán, I., & de la Iglesia, M. (2021). Redes sociales de la información periodística de proximidad en las zonas despobladas: El caso de los medios digitales hiperlocales de Aragón. *Textual & Visual Media*, 35-57.
- Sharma, R. (2010). *Leadership and Success Are Your Birthright*. Free Press.
- Smith, M. J. (1985). *Cuando digo No me siento culpable*. Grijalbo.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership. A survey of theory and research*. Free Press.
- Tekit, S. (2020). Strategic Leadership in Perspective of Industry 4.0. In Bulent Akkaya (ed) *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0* (pp. 193-207). Emerald Publishing Limited.

- Thieme, C., & Treviño, E. (2012). Liderazgo en educación: al final sólo el carisma importa. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 37-57.  
<https://www.redalyc.org/pdf/122/12221805002.pdf>
- Vieira de Souza Meira, J., & Gadotti dos Anjos, S. J. (2014). La gestión de la excelencia en la hostelería brasileña. Influencia de los criterios liderazgo y estrategia en los resultados del desempeño. *Estudios y perspectivas en turismo*, 23, 730-748.
- Viveros, J. A. (2003). Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. *Oficina Internacional del Trabajo* (OIT).
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decisión making*. University of Pittsburgh Press. <http://dx.doi.org/10.2307/j.ctt6wrc8r>
- Weber, M. (1992). Los tipos de dominación (capítulo III). In J. Winckelmann, *Economía y sociedad* (pp. 170-241). Fondo de Cultura Económica.
- Welfens, P. J. (1989). The globalization of markets and regional integration. *Intereconomics*, 24(6), 273-281.
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. WEF.
- Yammarino, F., Dionne, S., Chun, J., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state of the science review. *Leadership Quarterly*, 16(6), 879-919. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lequa.2005.09.002>
- Zayas, M. (2011). El desempeño, el liderazgo y las competencias en los directivos del sector turístico. *Revista de Investigación en turismo y desarrollo local*, 4(11), 1-11.