

# El liderazgo femenino en la creatividad publicitaria

## Female leadership in advertising creativity

### Liderança feminina na criatividade publicitaria

CLARA MONTES, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España ([gr.publicitat@uab.cat](mailto:gr.publicitat@uab.cat))

DAVID ROCA, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España ([david.roca@uab.es](mailto:david.roca@uab.es))

---

#### RESUMEN

Esta investigación se enfoca en las directoras creativas publicitarias en su rol de líderes. Se centra en su presencia en los departamentos creativos y no en las causas de su ausencia. Se entrevista a seis directoras creativas españolas, que han conseguido llegar y mantenerse en ese departamento. Se explica cómo comprenden, perciben y ejecutan su liderazgo, y cómo perciben que las valoran sus empleados. Los resultados muestran que ellas encajan en la definición del líder —vs. manager— que propone la literatura. Su liderazgo puede enmarcarse en el estilo efectivo, creativo, transformacional y democrático que identifica al liderazgo ideal actualmente.

**Palabras clave:** agencia de publicidad, creatividad, género, liderazgo, mujer.

---

#### ABSTRACT

*This research studies female creative directors in advertising as leaders. It focuses on their presence in the creative departments rather than in the causes of their absence. We interviewed six Spanish female creative directors, who managed to reach and stay in that department. The paper reveals how they understand, execute, self-perceive and project their leadership, and how they perceive that their employees value them. The results show that these women fit in the definition of a leader –vs. a manager– proposed by the literature. Their leadership can be framed within the effective, creative, transformational and democratic style that nowadays identifies the ideal leadership.*

**Keywords:** advertising agency, creativity, gender, leadership, woman.

---

#### RESUMO

Esta pesquisa estuda as diretoras criativas femininas e o seu papel como líderes no ramo da publicidade. O estudo está focado na sua presença nos departamentos criativos e não nas causas de sua ausência. Seis diretoras criativas femininas espanholas, que chegaram ao topo e mantiveram a sua posição, foram entrevistadas. O artigo revela como elas compreendem, percebem e executam a sua liderança, e como percebem o valor que os seus empregados lhes dão. Os resultados mostram que estas mulheres se enquadram na definição de líder –vs. gestor– proposto pela literatura do campo. A sua liderança pode se identificar com o estilo efetivo, criativo, transformacional e democrático que identifica atualmente a liderança ideal.

**Palavras-chave:** agência de publicidade, criatividade, género, liderança, mulher.

---

Forma de citar:

Montes, C. y Roca, D. (2016). El liderazgo femenino en la creatividad publicitaria. *Cuadernos.info*, (39), 113-131. doi: 10.7764/cdi.39.1039

## INTRODUCCIÓN

A diferencia de los estudios existentes sobre las causas de la ausencia de directoras creativas publicitarias (véase Grow, Roca & Broyles, 2012, Mallia, 2009; Windels, Lee & Yeh, 2010), esta investigación persigue aproximarse a la presencia de mujeres en la dirección creativa de las agencias de publicidad españolas. Es decir, se centra en las mujeres que llegan y que permanecen en la dirección creativa. El objeto de estudio aborda el liderazgo creativo femenino publicitario a través de entrevistas en profundidad (semiestructuradas con preguntas abiertas). Se pretende entender cómo comprenden, perciben y ejecutan su liderazgo estas mujeres y cómo perciben que sus empleados las valoran.

Las mujeres representan —en números— aproximadamente la mitad de la industria publicitaria (Jordan, 2009; Klein, 2000; Mallia, 2009). Por ejemplo, en España, alcanzan a un 56,7% (Nieto & Lema, 2008); en el Reino Unido (RU), 49% (Klein, 2000); en Estados Unidos, 56% (Equal Employment Opportunity Commission [EEOC], US, 2009); y en Alemania, 53,5% (Bundesagentur für Arbeit, 2008).

Sin embargo, en el panorama global, específicamente en los departamentos creativos de publicidad, se advierte una clara falta de diversidad de género (Nixon, 2003), ya que tan solo el 20-25% de los creativos publicitarios está compuesto por mujeres (DiSesa, 2008; Grow & Deng, 2014; Jordan, 2009; Klein, 2000; Mallia, 2009). Allí sigue rigiendo la cultura del *boys club*, un club de hombres al que las mujeres tienen que adaptarse (Kazenoff & Vagnoni, 1997).

En España, la presencia femenina en los departamentos creativos es del 20% (Pueyo, 2010); en el caso del RU, el 15% (Klein, 2000); en Estados Unidos, el 30% (Endicott, 2002); y en Alemania, el 36% (Fröhlich, 2008). Esta ausencia empeora a medida que se alcanzan posiciones directivas: el porcentaje de directoras creativas no llega al 20% (Klein, 2000; Martín, 2007; Roca, Alegre & Pueyo, 2012; Weisberg & Robbs, 1997). En España, las mujeres representan solo el 14% de los directores creativos, el 8% de los directores creativos ejecutivos y el 1% de directores creativos generales (Roca & Pueyo, 2011).

Existe un creciente interés —sobre todo entre mujeres investigadoras— por estudiar a las creativas publicitarias, sus interacciones en los departamentos creativos y las dimensiones ligadas al género que pueden llevarles a abandonarlos (Grow & Broyles, 2011; Grow et al., 2012; Mallia 2009, Windels & Lee 2012).

Según Grow et al. (2012), los factores que motivan la baja presencia de creativas en España son los siguientes: la selección final de las ideas se hace por hombres; las mujeres son más democráticas a la hora de encontrar soluciones; en las presentaciones ante el cliente, las mujeres se sienten marginadas; los productos se asignan según el género (productos femeninos vs. productos masculinos); las cuentas (clientes) con más posibilidades de ganar premios se asignan a hombres; y las mujeres dejan la profesión para buscar trabajos con menos estrés, para evitar un entorno altamente masculinizado que las perjudica y, cuando son madres, para ganar flexibilidad.

## REVISIÓN DE LITERATURA

El liderazgo puede definirse como el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002; Yuki & Van Fleet, 1992). La esencia del mismo es ser percibido como líder por los demás (Lord & Maher, 1991) como vía de incrementar la influencia que se pueda tener, algo que no ocurre si se ocupa una posición de jefe y no se es percibido como tal (Kats & Kahn, 1978). El comportamiento del líder influencia la percepción y las reacciones afectivas de sus subordinados, las mismas que, a su vez, influyen en la creatividad de estos (Amabile & Conti, 1999; Amabile et al., 1996; Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004; Oldham & Cummings, 1996; Pelz & Andrews, 1976; Scott & Bruce, 1994).

Las teorías del *gran hombre* o *enfoque de rasgos* sugieren que existen ciertas características estables de las personas (rasgos) que diferencian a los líderes por su inteligencia, alto nivel de energía, intuición, capacidad de previsión y persuasión (Bass, 1990). Otros rasgos que pueden estar relacionados con el liderazgo efectivo son tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yuki & Tracey, 1992). Así, ciertas características, capacidades y conductas (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009) o conductas esperadas a partir de estereotipos (Wofford, Wodwin & Wittington, 1998) explicarían el liderazgo.

Bass (1990) divide los estilos de *liderazgo* entre el *liderazgo orientado a las tareas* o *a la estructura* y el *liderazgo orientado a la consideración* y *a las relaciones interpersonales*. También distingue entre los líderes *democráticos* y los *autoritarios*.

Burns (1978) y Bass (1990) añaden también el estilo de *liderazgo transformacional*, que se define como un proceso comportamental comprendido por tres factores: carisma, estimulación intelectual y consideración individualizada de las necesidades de los seguidores (Bass, Avolio & Goodheim, 1987), siendo la estimulación intelectual la que se correlaciona más significativamente con la satisfacción laboral (Emery & Barker, 2007). Los líderes retan el *statu quo* y promueven el compromiso, la creatividad y la satisfacción (Gaertner, 2000; Villalba Moreno, 2001).

Otros investigadores sobre liderazgo (véase Avolio, 1999) contraponen los *líderes transformacionales* a los *transaccionales*, los cuales operan basándose en sistemas de recompensa que apelan al interés propio de los subordinados y establecen con ellos una relación de intercambio. Estos últimos entienden el líder en el sentido convencional de clarificar las responsabilidades de los subordinados, recompensarlos por el cumplimiento de sus objetivos y corregirlos cuando fallan en conseguirlos.

En el estilo de *liderazgo creativo*, la creatividad es clave para promover el cambio positivo e inspirar a los seguidores de forma más efectiva que aquellos que carecen de esta (Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks, 2000; Shin & Zhou, 2003; Sternberg, 2007). El *líder creativo* requiere experiencia (Andrews & Farris, 1967; Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks, 2000; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002); habilidades sociales para dirigir una agencia y persuadir a los clientes para apoyar su proyecto y construir redes (Mumford et al., 2002); solidaridad (Andrews & Farris, 1967; Oldham & Cummings, 1996); contar con sus empleados y reconocer su trabajo (Amabile et al., 2004); crear un ambiente para prosperar (Goffee & Jones, 2007), y ser eficiente contratando y liderando personas creativas, coordinando el proceso y el producto creativo y promoviendo una cultura creativa (Amabile & Khaire, 2008; Csikszentmihalyi, 1988; Florida & Goodnight, 2005; Hunt, Stelluto & Hooijberg, 2004; Townley, Beech & McKinlay, 2009).

El liderazgo no ha sido tan estudiado en las industrias creativas como en otros ámbitos (véase Amabile & Khaire, 2008; Basadur, 2004; Florida & Goodnight, 2005; Goffee & Jones, 2007; Helund et al., 2003). El departamento creativo de una agencia publicitaria constituye una cultura discreta (Nixon, 2003) que se distingue por sus propios códigos (Stuhlfaut, 2011) e ideas colectivamente compartidas (Alvesson, 1994). El estudio del *management* en los departamentos creativos se centra en dos aspectos: el entorno de trabajo y el individuo.

El entorno contribuye de una forma crucial a la creatividad de los individuos (Amabile, 1988, 1997; Ford, 1996; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Estas investigaciones señalan cómo la interacción entre el individuo, la organización, el departamento y el entorno influyen la creatividad.

Algo menos obvio es el rol crítico que asume el liderazgo en la creación de un entorno que fomente la creatividad. Sin embargo, los directores creativos necesitan encontrar estructuras de recompensa que motiven intrínsecamente a sus subordinados (Stuhlfaut, 2012) bajo dos premisas: “una relación de amor-odio con los límites impuestos por las consideraciones estratégicas de la publicidad” (Koslow, Sasser & Riordan, 2003, p. 101) y un equilibrio entre el control y la libertad, fomentando para ello una cultura y ambiente creativos en la agencia (Nixon, 2003).

Hasta la fecha, la literatura existente sobre las mujeres en dirección creativa publicitaria se ha centrado fuertemente en su ausencia en estos cargos, así como en las dificultades que enfrentan para acceder a ellos y no abandonarlos una vez que los ejercen. Aunque este enfoque se justificaba en la necesidad de comprender y denunciar la falta de mujeres en los departamentos creativos de las agencias de publicidad, no contribuía a dar visibilidad al talento, las fortalezas y las habilidades únicas de las mujeres creativas que consiguen no solo llegar, sino mantenerse en la dirección creativa publicitaria.

Por este motivo, se decidió centrar esta investigación en la figura presente de la directora creativa en las agencias publicitarias, estudiándola por primera vez desde la perspectiva del liderazgo. En consecuencia y con el objetivo de captar cómo estas mujeres comprenden, perciben, ejercen y proyectan su liderazgo, se formularon las siguientes preguntas de investigación con respecto al ámbito español:

- P1: ¿Cómo comprenden las directoras creativas el liderazgo?
- P2: ¿Se ven las directoras creativas a sí mismas como líderes?
- P3: ¿Cómo ejecutan las directoras creativas el liderazgo?
- P4: ¿Los demás ven a las directoras creativas como líderes?

## METODOLOGÍA

Se utilizó una metodología cualitativa basada en la entrevista en profundidad. La elección metodológica se debió al hecho de que los métodos cualitativos, como las entrevistas, proveen una comprensión más profunda de los fenómenos sociales que la que se obtendría mediante métodos puramente cuantitativos, como los cuestionarios (Silverman, 2000). El análisis de las entrevistas se realizó a partir del “análisis temático” (Rossiter 2011) basado en frecuencias. Esta metodología ya se ha usado anteriormente en investigaciones cualitativas sobre creatividad publicitaria (véase Chong, 2006).

Tras la transcripción de las entrevistas, se analizaron y se determinaron áreas temáticas, con el objetivo de organizar los datos y plasmarlos en el apartado de resultados. Dentro de cada área temática, se expusieron patrones y se ejemplificaron con textos clave, *verbatim*, de las diferentes entrevistadas en tablas (3, 4, 5 y 6). Los temas más destacados se acompañaron del número, entre paréntesis, de entrevistadas que los apoyaban. Finalmente y dado que una de las mujeres entrevistadas manifestó su deseo de permanecer en el anonimato, las participantes fueron citadas sin revelarse su identidad como sujetos numerados (Sujeto 1, Sujeto 2... Sujeto 6).

## SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La búsqueda de las participantes se realizó a través de LinkedIn. El filtrado respondió a diferentes criterios: su género, que tuvieran cargos de gestión creativa y que trabajaran en agencias *mainstream* de Madrid o Barcelona (los dos mercados más grandes de España). Se descartaron redactoras, directoras de arte y otros perfiles similares. Las posiciones de las entrevistadas iban desde directora creativa hasta directora creativa general.

Aunque el listado inicial contó con siete creativas, la selección final se vio determinada por su disponibilidad y disposición para colaborar en la investigación. Una vez localizada una directora creativa, se llamaba a la agencia para pedirle su participación en la investigación. Se consiguió entrevistar a seis de las siete creativas.

La muestra se limitó a seis entrevistas, por tres razones. En primer lugar, la dificultad de obtener mujeres en cargos de gestión creativa, hizo que prefiriéramos focalizarnos en pocos sujetos. En segundo lugar, la investigación de Guest, Bunce y Johnson (2006) sobre muestras en estudios basados en entrevistas

en profundidad, demostró que con solo seis entrevistas se obtiene ya el 94% de las principales categorías básicas de información. Estos autores explican que en entrevistas con cierto grado de estructura y con poblaciones muy homogéneas, no merece la pena entrevistar a más sujetos, pues la nueva información no compensa el esfuerzo de los investigadores, dado que se obtienen muy pocas nuevas categorías. En tercer lugar, encontramos estudios anteriores relacionados con la creatividad publicitaria que ya habían trabajado con muestras pequeñas (véase Hackely & Kover 2007; Kover 1995).

## PROCEDIMIENTO

A través de LinkedIn, se localizó un total de siete creativas que cumplieran los criterios establecidos para la muestra. Se intentó contactar con ellas enviando un mensaje a través del perfil de uno de los investigadores. En los cinco casos en los que no se recibió respuesta, se contactó con la agencia de publicidad por teléfono para acceder posteriormente al correo electrónico de la creativa. Una vez comprobado por boca de ellas que poseían un cargo de gestión creativa, se les informó sobre los parámetros del estudio, el tiempo que les requeriría participar y su posible publicación. De las siete creativas, una no pudo ser finalmente entrevistada por problemas de agenda.

Una investigadora llevó a cabo las seis entrevistas en profundidad durante los meses de abril y mayo de 2016. Las entrevistas con las creativas que trabajaban en Barcelona (5) se realizaron en persona, mientras que en el caso de la creativa que trabajaba en Madrid se utilizó la videollamada de Skype. Previamente se preparó un guion para las de entrevistas, con el objetivo de asegurar su profundidad, consistencia y pertinencia (tabla 2). La duración media de las entrevistas fue de aproximadamente 50 minutos. Todas fueron grabadas en formato Mp3 y transcritas para su posterior análisis de frecuencias.

## CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

El rango de edad de las directoras creativas seleccionadas iba de los 32 a los 53 años. Todas ellas habían cursado la Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas. Su experiencia media en el sector publicitario alcanzaba en torno a los 18 años, habiendo trabajado de media en unas cuatro agencias de publicidad. Sus cargos profesionales eran de dirección creativa (3), dirección creativa ejecutiva (2)

**P1: ¿Cómo piensan las DC el liderazgo?**

---

-¿Qué es para ti un líder?

---

-Enumera 5 características propias de un líder

---

-Dame 4 ejemplos de personas que consideras líderes

---

-¿Qué crees que caracteriza al liderazgo masculino y al femenino?

---

-¿Crees que las mujeres tienen madera para el liderazgo?

---

-¿Por qué?

---

-¿Cuál crees que es la disposición de las mujeres hacia acceder a cargos de liderazgo?

---

-¿Qué factores destacarías como importantes para que una mujer llegue a una posición de liderazgo?

---

- Concretamente, ¿qué crees que necesita una mujer para llegar a directora creativa?

---

-¿Y para mantenerse una vez que llega?

---

**P2: ¿Se ven las DC a sí mismas como líderes?**

---

-¿Te ves a ti misma como una líder?

---

-¿Cómo afecta tu género y los estereotipos relacionados a este en que te veas o no como líder?

---

-¿Cuáles son tus fortalezas como líder?

---

-¿Y tus debilidades?

---

-¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

---

**P3: ¿Cómo ejecutan las DC el liderazgo?**

---

-¿Qué técnicas utilizas para fomentar la creatividad de tus equipos?

---

-¿Qué métodos utilizas para motivar a tus creativos?

---

-¿Qué facilidades y dificultades para liderarles te encuentras como directora creativa por el hecho de ser mujer?

---

-¿Con qué estrategias o técnicas las afrontas?

---

**P4: ¿Los demás ven a las DC como líderes?**

---

-¿Qué *feedbacks* has recibido sobre tu liderazgo y de quién?

---

-¿Cómo incide en estos *feedbacks* el hecho de que seas mujer?

---

**Cierre**

---

-¿Cómo crees que podría promoverse el liderazgo femenino en general?

---

-¿Qué consejos les darías a las próximas generaciones de potenciales directoras creativas?

---

Tabla 1. Guion de la entrevista

Fuente: Elaboración propia.

y dirección creativa general (1), y dirigían equipos de entre tres a sesenta personas, altamente masculinizados (65% de hombres). Las agencias publicitarias donde trabajan las creativas son *mainstream* y

habían sido premiadas internacionalmente en festivales de creatividad publicitaria. Geográficamente, cinco de las agencias estaban en Barcelona y una en Madrid (tabla 1).

Nombre	Edad	Estudios	Experiencia en años	Agencias anteriores	Cargos	Género equipo	
						H	M
Sujeto 1	53	Lic. en Publicidad y RR.PP.	30	6	DCE	5	2
Sujeto 2	32	Lic. en Publicidad y RR.PP.	11	5	DC	3	3
Sujeto 3	37	Lic. en Publicidad y RR.PP.	18	3	DCE	34	11
Sujeto 4	34	Lic. en Publicidad y RR.PP.	12	4	DC	1	2
Sujeto 5	36	Lic. en Publicidad y RR.PP.	14	2	DCG	36	24
Sujeto 6	46	Lic. en Publicidad y RR.PP.	22	3	DC	3	2
Media	39,7	-	17,8	3,8	-	13,6 (65%)	7,3 (35%)

Tabla 2. Características de la muestra

Notas: 1) RR.PP. (Relaciones Públicas); 2) DCG (directora creativa general), DCE (directora creativa ejecutiva) y DC (directora creativa); 3) H (hombre), M (mujer).

Fuente: Elaboración propia.

Tema	Verbatim
Definición de líder	Es alguien que sabe dónde va (...) sabe hacer que le sigan y por el camino hace grandes las cosas, disfrutando, haciendo disfrutar a la gente. (Sujeto 3) Sabe inspirar tanto y tan bien que los demás le siguen sin necesidad de tener que infligir presión o dar una orden. (Sujeto 6)
Características de un líder	La empatía, tiene que empatizar con la gente, ponerse su lugar y entenderla (...) al final en publicidad (...) debe ser una persona carismática, que la gente perciba en él, en su figura, un punto de apoyo (...) si eres un líder, tienes que tener cierto criterio para poder valorar con unas bases. Al final estás emitiendo unos juicios sobre un trabajo. (Sujeto 2) Obsesión en el sentido de ser firme y saber a dónde quieres ir y no detenerte hasta conseguirlo, y ambición. (Sujeto 3)
Ejemplos de líderes	Mi abuela y mi madre. (...) Mujeres fuertes que han liderado como nadie a su familia. De mi madre (...) también aprendí a gestionar y estimular los procesos creativos y el trabajo en equipo. (Sujeto 4)

Tabla 3a. La comprensión del liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS

Los resultados se han dividido en cuatro bloques temáticos que responden a las preguntas de investigación. Entre paréntesis se indica la frecuencia de las respuestas (de 1 a 6).

### LA COMPRESIÓN DEL LIDERAZGO

Respecto de la comprensión del liderazgo (tablas 3), las creativas definen el líder como la persona que conoce y marca el camino, alguien que guía a los demás (6). Destacan su capacidad de inspirar (4) y hacen referencia directa o indirectamente a su ejemplaridad personal, profesional e incluso moral como

factores motivadores para querer seguirle voluntariamente y disfrutar haciéndolo (6). Además, entre las cinco características clave de un líder ideal, mencionan la empatía y/o la inteligencia emocional (5), el carisma (3), la honestidad (3), así como otras cualidades alineadas entre sí, como la determinación, la claridad mental y la ambición o el foco y la tenacidad (2). También nombran cualidades similares a las anteriores, como el criterio (2), el ser un profesional ejemplar (2), la coherencia (1) y el respeto (1). Entre los ejemplos de líderes más recurrentes destacan los miembros familiares (5), principalmente por su criterio, fortaleza, diligencia e influencia en los demás.



El liderazgo masculino se define como más autoritario, jerárquico, directo y determinado que el femenino (6). Se considera que los hombres lideran en parte desde el ego, como un acto de reafirmación, algo que imponer a través de la presión o el ejercicio de la autoridad (5). En contraposición, las creativas definen el liderazgo femenino como mucho más empático (4), inclusivo (2), sensible (3), accesible (2) e intuitivo (2). Las mujeres escuchan al equipo y lo implican, compartiendo el poder, construyendo juntos y obteniendo su respeto por la relación que crean con él al ser comprensivas. Es por esta percepción extendida de pensar el liderazgo en masculino que surgió la masculinización de la mujer (3) como una manera de demostrar su valía, reafirmar la legitimidad de su liderazgo y ser tomada en serio ante las dudas propias y ajenas, sobre todo al inicio de este.

Las entrevistadas reafirman el potencial de las mujeres para liderar (6), destacando su capacidad de observación, organización y actuación (4) y su ventajosa disposición a tener en cuenta las necesidades y cualidades de los miembros del grupo para obtener los resultados que persigue la organización (3). También manifiestan una preferencia por el liderazgo femenino (3) e incluso la creencia de que este es superior al masculino, por ser las mujeres más organizadas, adaptables y complejas. Solo una creativa argumenta que la capacidad de liderazgo y sus cualidades son independientes del género (1) y que el buen liderazgo está en el centro entre las cualidades del liderazgo femenino y las del masculino (1).

Las directoras creativas sugieren que la disposición de las mujeres hacia el acceso al liderazgo, en términos de deseo y ambición, es la misma que la de los hombres (5) y que se trata de una cuestión de escoger prioridades (6), considerando todas las renunciaciones y sacrificios personales que conlleva el liderazgo profesional. De hecho, señalan que la ambición es un derecho y que las mujeres no deben autoengañarse pensando o diciendo que no les importa no liderar, por la realidad y el sufrimiento que se esconden tras esa afirmación (1). Al profundizar en este aspecto, apuntan que el liderazgo profesional sale mucho más caro a la mujer que al hombre, pues, aparte de que por ser mujeres tienen que demostrar más esfuerzo y trabajo para acceder a estas posiciones, ejercerlas significa, por el hecho de ser las líderes en casa, una sobrecarga física y mental que puede ser insoportable (4). Y es que el acceso a posiciones de liderazgo suele coincidir con una etapa identificada explícitamente como la gran traba de las

mujeres a la hora de acceder y ejercer el liderazgo: la maternidad (3).

Los hombres no viven su paternidad como un freno profesional, ya sea porque no lo experimentan físicamente o porque no le dan tanta importancia, de manera que no les supone un motivo de renunciaciones ni afecta su proyección profesional. Las mujeres viven sus renunciaciones profesionales-familiares como una sucesión de contradicciones emocionales causadas por no querer renunciar a nada y sentir que tienen que hacerlo (1). Sin embargo, se detectaron varias posiciones y factores que ayudan a comprender esta realidad, así como a cuestionar su razón de ser. Por un lado, se reconoció que las mujeres se autoinfligen un veto al liderazgo, cargándose con un peso excesivo provocado por su manera de pensar y gestionar la maternidad (1). También se introdujo un nuevo factor, la inferioridad de salario respecto a los hombres, que refuerza que sean las mujeres las que suelen renunciar a progresar en su carrera, en pro de la responsabilidad familiar y personal (1).

Por otro lado, la falta de conciliación entre lo profesional y lo personal/familiar provocada por los horarios interminables de la industria publicitaria y del departamento creativo en concreto, fue aludida directa o indirectamente por varias entrevistadas como un gran condicionante que convierte la maternidad en una fuente de estrés, culpabilidad y agotamiento, haciendo sentir a las mujeres que deben escoger entre uno u otro ámbito de su vida. Por último y al margen de los conflictos entre la vida personal o familiar y la profesional, se señaló el hecho de que la mayoría de los líderes sean hombres y se rodeen de otros hombres como un freno más al avance profesional de la mujer (1).

A la hora de definir qué factores hacen que una mujer llegue a una posición de liderazgo, los enfoques de las respuestas son diversos. Algunas se centran en aspectos más pragmáticos, como tener criterio y su transmisión (1) o más estratégicos, como el *networking* (1). Por otro lado, también se señalan factores inspiracionales relacionados con el poder transformador de las convicciones propias, la buena actitud y la motivación a la hora de conquistar el liderazgo (3). A nivel de enfoque, aparecieron dos perspectivas distintas, una negativa y otra positiva. La primera visión se centraba en la crítica a la desigualdad de género, en la asunción de las renunciaciones de las mujeres o en reivindicar la eliminación de prejuicios y barreras que frenen el ascenso de la mujer. La segunda visión se enfocaba en la importancia del apoyo propio y del entorno para conseguir llegar a posiciones de liderazgo siendo mujer.

Tema	Verbatim
Liderazgo masculino y femenino	Y el hombre es muy ego, es “yo, yo, yo” (...) la mujer se toma el liderazgo más como un servicio... (Sujeto 1) Si él pega un puñetazo encima de la mesa a nadie le parece tan raro; en cambio, si lo hace una mujer, es más extraño (...) parece que el hombre sea más autoritario que la mujer y parece que esta, para que le hagan caso, tiene que gritar y masculinizarse. (...) la empatía pertenece más al género femenino (...) es mucho más sensible (...) a los hombres no les sale tan natural. (Sujeto 3)
La capacidad de liderazgo femenina	El liderazgo de la mujer es más de gestión, de organizarse mejor el tiempo y en ese sentido ser mejor líder (...). El líder masculino en cambio es más déspota. (Sujeto 3) La capacidad de organización, actuación y generar resultados, de afrontar una situación, de adaptabilidad, de sufrimiento (...) la mujer está más preparada para afrontar muchas más situaciones que el hombre, en ese sentido tiene más capacidad de liderazgo. (Sujeto 6)
Disposición femenina hacia el acceso al liderazgo	No es que las mujeres estén dispuestas o no a acceder a cargos de liderazgo, tampoco es un tema de tener o no suficiente ambición. No es un tema de miedo al liderazgo. (...) Es una cuestión de decir “no sé si me compensa”. (...) los horarios son un <i>handicap</i> muy bestia. (Sujeto 2) El autoengaño tampoco es bueno. “No, no, lo he dejado porque me da igual” (...) lo has dejado porque no podías más (...) El género es un sobreesfuerzo enorme que te quita mucho de tu vida personal, y entonces creo que muchas mujeres lo dejan, se rinden. (Sujeto 5) En una pareja que quiera tener hijos, lo que ocurre es que por lo general el que gana más es él y entonces la mujer dice “bueno, pues, que trabaje él y yo (...) cuidaré del niño y compensamos por ahí”. (Sujeto 6)

Tabla 3b. La comprensión del liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los factores necesarios para convertirse en directoras creativas, las entrevistadas destacaron algunos aspectos comunes para acceder al liderazgo: talento, sensibilidad, determinación, ambición, motivación, buena actitud e inteligencia emocional. También mencionaron factores como la intuición, la gestión de las emociones y los equipos, el dominio del oficio o el entorno y el deseo propio de ser líder. Finalmente, se refirieron a factores externos que inciden en la llegada a posiciones de liderazgo (3), como la presión a la que la mujer está sometida y su proveniencia (autoinfligida o de superiores) o las estrategias para conseguir ascender, como centrarse en la pasión por las ideas y en la ambición por generar las mejores, así como trabajar en lugares donde puedas ascender. Por último, se enfatizó la importancia de mantener viva la curiosidad y la ilusión por las ideas, el conocimiento y el proceso de creación (2).

A la hora de definir qué hace que una directora creativa permanezca en el liderazgo, se identificaron factores personales, como las fortalezas que les llevaron a esa posición o factores relacionados con el entorno. Se destacó la importancia de trabajar en un sistema o entorno flexible y de calidad, en el que reinen la confianza, el

respeto y la conciliación y en la que las personas se sientan valoradas y reconfortadas, a la vez que puedan tener vida más allá del trabajo (5). De hecho, los factores ambientales parecen tener una gran incidencia en las personas y en la importancia que cobraban aspectos más personales —como la ambición, la tenacidad, la ilusión y la confianza— para que las directoras creativas se mantengan en posiciones de liderazgo. Aparte de los factores sistémicos y personales mencionados, se señaló la necesidad de tener ayuda en casa para no abandonar el liderazgo (1).

#### LA AUTOPERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO

En cuanto a la autopercepción del liderazgo (tabla 4), las entrevistadas reconocieron que se veían a sí mismas como líderes (5). Las afirmaciones más contundentes hicieron referencia a experiencias o aspectos pasados que las habían llevado a considerarse como tales (2), y una de ellas explicó que siempre había sido líder a lo largo de su vida a causa de su “impulso” y “pasión”. Otras fueron menos rotundas en sus afirmaciones, alegando que era algo que tenían que juzgar otros, no ellas mismas, o utilizando palabras como “supongo” y “más o menos” (3). Solo una dijo que veía el término ‘líder’



Tema	Verbatim
Ser mujer y llegar al liderazgo	Saber manejar “la política” que lo envuelve todo (...) saber relacionarte y llevarte bien con las personas adecuadas. (Sujeto 4) Es un tema de nosotras mismas, de creérnoslo más, de luchar por ello y de que realmente sintamos que tenemos un apoyo mayor detrás. Cuando una mujer llega a una posición de liderazgo, muchas veces es porque estaba convencida de algo, porque ha hecho un buen trabajo y porque no se ha puesto trabas para no llegar. (Sujeto 6)
Ser mujer y llegar a directora creativa	Capacidad de gestionar el estrés, capacidad de gestionar equipos, y saber desenvolverse dentro de un mundo eminentemente masculino. (Sujeto 4) Crear el mejor <i>book</i> posible (...) e ir preguntándote a ti misma (...) si te ves en un cargo directivo (...) no es lo mismo ser creativo que director creativo. (Sujeto 5) Se necesita una sensibilidad especial y mucha mano izquierda, porque tienes que navegar mucho entre personalidades muy diferentes y fajas marketinianas. (Sujeto 6)
Mantenerse como mujer en la dirección creativa	El mantenerse en el liderazgo tiene más que ver con la flexibilidad y calidad de lo que te rodea en el trabajo que con factores internos o características personales. (Sujeto 2) Si la estructura te respeta, sabe tu aportación de valor, llevas tiempo en ella, es más fácil plantearle “hola qué tal, soy una persona, tengo vida” y que la estructura lo acepte y lo permita. (Sujeto 5) Tener ayuda en casa, porque si pretendes hacerlo todo tú, mueres, seguro. (Sujeto 3)

Tabla 3c. La comprensión del liderazgo

Fuente: *Elaboración propia.*

como “demasiado grande para ella” o que, al menos, “lo asociaba a otras personas”. También se trató el proceso desde que se es nombrada DC, las dudas acerca de ser capaz de asumir esa función, y los inicios en que se lideraba como un hombre —porque era lo que se conocía—, hasta el momento en que se advertía haber encontrado una forma propia de liderar en femenino (1).

Los estereotipos de género asociados a las mujeres inciden en que ellas se vean (3) o no como líderes (3). En el primer grupo de creativas, se culpó como causa de no percibirse como líderes, a las dudas que genera la falta de referentes (1), al descrédito basado en el género (1) y a la autopercepción negativa de la feminidad por tener un equipo de hombres (1). En la negación de la influencia de los estereotipos de género, se reconoció que cuando se es muy observadora y, por lo tanto, consciente del propio género y del foco que se tiene encima por ser mujer, se tiende a proyectar que esa realidad importa y ello hace que a los demás también les importe (1).

Entre las fortalezas que poseían como líderes, aparecieron cualidades como la empatía (la cualidad más destacada), la tenacidad, la dirección, la ambición, la inclusión y el acompañamiento de los miembros del equipo, aspectos con los que habían definido previamente al líder ideal. Incluso se llevó la autovaloración de la empatía más allá, hablándose de “liderazgo maternal”

(2), que protege, cuida y entiende a los equipos, procurando que se sientan bien.

Por otro lado, se destacó tanto la importancia de construir buen ambiente y de ver más allá del talento a la hora de construir equipos (1), como el valor de ser optimista, constructiva y motivadora con el equipo al cual se dirige (3). En cuanto a sus debilidades como líderes, las creativas hicieron aportaciones muy variadas: desde ser demasiado dura consigo misma o no serlo lo suficiente, a desear tener más paciencia, talento o ambición. Finalmente, cabe destacar la reflexión respecto de que las fortalezas y las debilidades del liderazgo suelen ser las mismas, como dos caras de una moneda, siendo un claro ejemplo de esto la edad madura (1): experiencia frente a frescura.

A la hora de definir su propio estilo de liderazgo, las creativas coincidieron en caracterizarlo o insinuarlo como democrático, colaborativo y basado en un sistema de trabajo orgánico (5). Otros términos utilizados para definir su liderazgo fueron “inspiracional” y “transformacional” (1). En general, aparecieron repetidamente aspectos como motivar e inspirar al equipo, compartir el poder con este en estructuras menos jerárquicas y más inclusivas, y crear climas de confianza y libertad donde la innovación lleve al equipo hasta su objetivo común. Por otra parte, de entre quienes habían identificado su liderazgo como

Tema	Verbatim
Conciencia de líderes	Poco a poco fui encontrando mi estilo, centrándome en el equipo, en hacer que las cosas salieran bien, funcionaran bien. Fue cuando me olvidé de si sería o no una buena líder, cuando me centré en serlo de verdad. (Sujeto 2) La verdad es que no. Es una palabra que yo asocio a otro tipo de personas (...) lo de líder me viene un poco grande. (Sujeto 4)
Estereotipos de género y percepción del liderazgo	Afecta en el hecho de que no hay referentes, es muy complicado ver a líderes, pero aún más encontrar a mujeres líderes. Esto hace muy difícil que puedas verte a ti misma como una líder (...) que te preguntes muchas veces "¿seré capaz?" (Sujeto 2) Lo veo en los ojos de los demás (...) les sorprende que no sea un tío con barba y zapatillas, que sea una tía, la feminidad como concepto. (Sujeto 5)
Fortalezas y debilidades de las directoras creativas como líderes	Soy mamá, me gusta cuidar a la gente. (Sujeto 1) Tener claro a donde tenemos que llegar, qué tipo de idea tenemos que sacar para que eso triunfe (...) ayudar a las personas a mi cargo a que consigan los objetivos marcados... (Sujeto 3) El ambiente es súper importante. También la gente se contagia, de las estructuras tanto positivas como negativas. (Sujeto 5) Soy muy autoexigente (...) puedo llegar a ser dura conmigo misma. (Sujeto 2) Paciencia para gestionar mejor el estrés y las situaciones de conflicto. (Sujeto 4) El hecho de no ser más ambiciosa o no haberlo sido en algunos momentos determinados. (Sujeto 6)
Estilo de liderazgo de las DC	La estructura es jerárquica pero, en mi día a día, prefiero trabajar de una manera más orgánica, colaborando de igual a igual con todos los miembros del equipo. (Sujeto 4) Mi estilo es democrático pero hasta cierto punto, porque soy partidaria de escuchar a todo el mundo, pero también hay que saber hasta cuándo hacerlo y tomar la decisión final. (Sujeto 5)

Tabla 4. La autopercepción del liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

“democrático”, algunas matizaron que era importante recordar y hacer comprender que, a pesar de escuchar a todos y tenerles en cuenta, ellas eran las que tomaban la decisión final, algo que no siempre se lograba hacer comprender (2).

**LA EJECUCIÓN DEL LIDERAZGO**

Tratándose de la ejecución del liderazgo (tabla 5), a la hora de potenciar la creatividad en los equipos se destacó la importancia de fomentar su espíritu curioso fuera de la agencia (3), pidiendo a los miembros que fuesen al cine, a exposiciones, eventos, que se nutriesen y absorbieran de otros campos, ideas y estímulos que no fueran publicitarios. Otro camino para fomentar y orientar la creatividad fue compartir referencias de buenas campañas, actividades o datos interesantes con el equipo (3). Por otra parte, se comentó la técnica de iniciar el proceso creativo proponiendo unos primeros conceptos a los equipos (2), aunque también técnicas reconocidas, como el *brainstorming*; algunas introdujeron otras, como los mapas de ideas, juegos, formaciones, dinámicas grupales y salidas conjuntas a entornos de concentración (3).

A la hora de definir qué medidas impulsan la motivación de sus equipos, se destacó el poder transformador de reconocer el trabajo bien hecho del equipo o de algún miembro y premiarlo, para que se sientan apreciados (4); por ejemplo, llevándolos a festivales de publicidad (2). Por otro lado, varias entrevistadas hicieron referencia a la necesidad de cuidar a las personas, su ánimo y su energía, para crear buenos ambientes de equipo donde no existan barreras entre los miembros ni para el pensamiento creativo. Varias participantes apuntaron distintas formas de mostrar a los miembros del equipo que se les tenía en cuenta, como la conciliación, la escucha y el empoderamiento a través de la confianza y el desarrollo conjunto, mediante formaciones y actividades; también hubo referencias a su inclusión en proyectos y cuentas distintas.

La mitad de las directoras creativas afirmaron no encontrar facilidades o dificultades especiales al liderar por el hecho de ser mujeres (3). Las creativas argumentaron que los obstáculos al liderar dependen de cómo la líder se gana el respeto de su equipo, a la vez que deja claro cuál es la posición de cada uno (1). Entre las que sí han encontrado dificultades a la hora de liderar (3),

se mencionó la falta de credibilidad como una dificultad que se imponía a su liderazgo meramente por ser mujeres (2). Una de las entrevistadas apuntó a la sensibilidad como una característica que a veces jugaba en su contra con los equipos, volviéndola sobreprotectora, demasiado flexible o menos exigente (1). Por último, se señaló que el foco de las dificultades para liderar debería ponerse en los obstáculos para llegar al liderazgo, mientras otra reconoció que aunque jamás se había encontrado facilidades por ser mujer, gracias a la moda actual de hablar de mujeres *empoderadas*, notaba que recibía mucha más atención por parte de la industria y los medios (1).

Las directoras creativas que sí percibían diferencias en el trato que recibían por ser mujeres, declararon afrontarlas de distintas formas. En lo que a las discriminaciones se refiere, propusieron ignorarlas, enfrentarlas, trabajar mucho para desacreditarlas o quitarles importancia. Por otro lado, se apuntó que aunque la sensibilidad o el maternalismo podían ser a veces una dificultad para liderar, también podían ser una táctica facilitadora para gestionar los egos de los creativos, sobre todo al darles *feedback* (1).

**LA VALORACIÓN AJENA DEL LIDERAZGO**

Al preguntarse sobre la valoración ajena del liderazgo (tabla 6), solo una de las seis entrevistadas dijo haber obtenido una valoración explícita de su liderazgo por parte su equipo, la cual fue positiva. Una justificación a este hecho era que normalmente los liderados no suelen decirles a sus líderes cómo lo hacen (2). Sin embargo, se encontró que las evaluaciones anónimas internas de la empresa o los mismos superiores habían proporcionado un *feedback* muy positivo a las directoras creativas (5). Por otro lado, se señaló que el mejor *feedback* de su liderazgo provenía de sus equipos, que mediante gestos, detalles o hechos, en lugar de palabras, les habían demostrado su bienestar, complicidad y desarrollo a través del tiempo (3). Ninguna entrevistada consideraba que esos *feedbacks* se habían visto condicionados por el hecho de ser mujeres. Sin embargo, cabe comentar el apunte sobre la existencia de facilidades al tratar con clientes solo por ser mujer (1) y el de que cuando la mujer aprende a liderar en femenino —y no en masculino—, ella misma y los demás se dan cuenta de su potencial (1).

Tema	Verbatim
Potenciación de la creatividad	Pido a mi equipo es que sean muy curiosos, que les interesen las ideas, y las ideas más allá de la publicidad. (...) quiero que lean, que vayan, que absorban, que se nutran de todo. (Sujeto 2) Brainstormings, mezclar a mucha gente en proyectos en que nos juguemos mucho, en vez de dejarlo a dos. Hago sesiones, me llevo a un grupo de gente grande y nos vamos fuera... (Sujeto 5)
Motivación de los equipos	Para mí, motivar es que te vayas a tu casa a las 19 horas (Sujeto 1) Cuando sabes que alguien ha trabajado un montón y lo ha hecho bien, díselo. No cuesta nada hacerlo y son estas pequeñas cosas las que hacen que la gente esté bien, las que crean equipo, buenos ambientes. (Sujeto 2) Si alguien se lo está currando y está haciendo un buen trabajo y llega un proyecto muy bueno, se le da y se le dice por qué. (Sujeto 5)
Facilidades y dificultades por ser mujer	Dificultades, lo que te decía, a veces me falta mala leche, soy un poco mamá, y a veces hacer de mamá es contraproducente. (Sujeto 3) La mayor dificultad es que hay mucha gente que sigue teniendo prejuicios. Por ejemplo, hay determinados clientes acostumbrados a lidiar con señores con barba y zapatillas, que por ser una mujer tienes que hacer un trabajo extra con ellos... (Sujeto 5)
Diferencias por ser mujer	Creo que al generar pocas expectativas de entrada, luego resulta muchísimo más fácil sorprenderles con un buen trabajo. (Sujeto 4) Cuando me tratan diferente por ser mujer, si puedo, hago ver que no me doy cuenta, y si creo que la situación se pasa, pues la enfrento de cara. (Sujeto 5)

Tabla 5. La ejecución del liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

Tema	Verbatim
Valoración ajena del liderazgo	<p>[sobre su equipo creativo] No solo valoran y mucho mi forma de pensar, también me valoran como persona. (Sujeto 4)</p> <p>Mis jefes valoran mucho cómo gestiono mi equipo, porque es un equipo que está compensado, contento, ven que me hacen caso y que no tengo rebeliones. (Sujeto 3)</p> <p>Igual me he encontrado más situaciones positivas por el hecho de ser mujer, que negativas. Por ejemplo, el diálogo es más fácil en anunciante si eres mujer (...) se crea una sensación de equipo de trabajo con el que repites y consigues involucrarlos y que te involucren, crear un team de confianza. (Sujeto 6)</p> <p>Tras un tiempo, cuando consigues poder liderar en femenino, de forma auténtica, fiel a como tú eres y no a lo que estás acostumbrada a ver en la sociedad o en la industria publicitaria, puedes conseguir cualquier cosa. Y los demás lo ven. (Sujeto 2)</p>

Tabla 6. La valoración ajena del liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

## DISCUSIÓN

La presente investigación ha tratado la figura de la directora creativa publicitaria en agencias *mainstream* de España desde la perspectiva del liderazgo. A diferencia de estudios anteriores, los cuales se centran en su ausencia en los departamentos creativos de las agencias y sus dificultades para acceder a ellos o no abandonarlos (véase Mallia, 2009; Windels et al., 2010), esta investigación se centra en su presencia como líderes. A través del análisis de frecuencias de seis entrevistas en profundidad realizadas a directoras creativas, se ha mostrado cómo ellas comprenden, perciben y ejecutan su liderazgo, al igual que su percepción respecto de cómo lo valoran sus empleados.

### LA COMPRENSIÓN DEL LIDERAZGO

Las directoras creativas entienden al líder como alguien ejemplar capaz de guiar e inspirar a los demás de tal manera que deseen seguirle y disfruten haciéndolo. Esta visión del líder tiene implícita la influencia y motivación que es capaz de ejercer este en su equipo (House et al., 2002; Yuki & Van Fleet, 1992).

El liderazgo masculino se ve como autoritario, jerárquico, directivo, determinado y ejercido desde el ego, y reafirmado mediante la presión, en línea con la definición de *management* más que con la de liderazgo (Yuki, 2002). Además, encaja con el estilo de liderazgo autoritario que definían Bass (1990) y Dunker (2002), y contradice uno de los requisitos del buen liderazgo creativo. Por otro lado, el liderazgo femenino se describe como empático, inclusivo, sensible, accesible e intuitivo, destacando la escucha activa, la compartición de poder y el ganarse el respeto del equipo no a

través de la presión o las jerarquías, sino a través de hacerle sentir bien e involucrado. Estos aspectos identifican el estilo de liderazgo femenino como democrático (Bass, 1990; Dunker, 2002), orientado a las personas (Bass, 1990).

Las creativas reconocen razones históricas en la percepción del liderazgo como masculino (Godoy & Mladinic (2009), en una supuesta inferioridad laboral femenina (Clancy, 2007) y en un cuestionamiento de la competencia de la mujer (Collinson, Knights & Collinson, 1990; Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand & Magley, 1997; Kanter, 1977; Martin, 2007). El liderazgo en masculino se ve en y por la ausencia de mujeres líderes referentes en las que reflejarse (véase Grow et al., 2012), y en y porque muchas se masculinizan (Coronel Llamas, 1996) como parte de un proceso práctico, aunque no fiel a ellas mismas, para encajar con el líder ideal.

Todas las entrevistadas creían fervientemente en el potencial del liderazgo femenino y destacaban que, por ser mujeres, son mejores líderes que los hombres (Book, 2000; Helgesen, 1990; Rosener, 1995), pues su liderazgo los supera en efectividad (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Ven el liderazgo como un servicio a los demás, algo que caracteriza al liderazgo efectivo (Blanchard, 2007).

Manifestaron, además, que las mujeres tienen la misma disposición que los hombres hacia el acceso al liderazgo en términos de ambición y aspiraciones profesionales, pero que, llegado un punto de su carrera — que suele coincidir con la maternidad— escogen otras prioridades (Grow et al., 2012). Entre otros factores que frenan el acceso de las creativas al liderazgo, mencionaron la inferioridad de salario y la imposibilidad de

conciliar vida personal/familiar y carrera profesional, por los horarios interminables de la industria (Grow et al., 2012).

Para llegar y mantenerse como creativas, las mujeres destacaron varias cualidades relacionadas con aspectos emocionales (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Naylor, 1999; Yuki & Tracey, 1992): talento, sensibilidad, determinación, ambición, motivación, buena actitud e inteligencia emocional. Otros factores que no aparecieron en la literatura, pero que comentaron las entrevistadas, fueron el mantener la ilusión y la curiosidad por las ideas y el conocimiento, la importancia de la presión a la que se está sometida y su proveniencia (autoinfligida o de superiores), y el trabajar en lugares donde sea posible ascender.

Las entrevistadas aseguraron que para mantenerse en el liderazgo, una directora creativa debe conservar sus fortalezas —ambición, tenacidad, ilusión y confianza—, pero sobre todo poder trabajar en un entorno de calidad —conciliador, flexible, de confianza y respetuoso—. Este último aspecto confirma que las mujeres abandonan los departamentos creativos publicitarios para evitar entornos que las perjudican (Grow, Roca & Broyles, 2012). Por último, se añadió el hecho de tener apoyo en casa, ya que si sus parejas no las apoyan para conciliar ambas caras de su vida, también estarían fomentando el estereotipo de inferioridad femenina (Clancy, 2007) y dificultándoles el ascenso al liderazgo (Escandón & Arias, 2011).

#### LA AUTOPERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO

Las directoras creativas tienen conciencia de líderes, aunque algunas creían que su liderazgo debía ser juzgado por “los demás” (Lord & Maher, 1991). Indicaron haber empezado aplicando métodos masculinos (Coronel Llamas, 1996), hasta que poco a poco encontraron su propio estilo.

Las directoras creativas son conscientes del efecto que los estereotipos de género tenían en su autopercepción como líderes: destacaron la falta de referentes (Roca & Pueyo, 2011); mencionaron, además, su autopercepción de la femineidad como algo negativo en su trabajo, un hecho causado por la deseabilidad de las características estereotípicamente masculinas (Miner, 1993); y la incongruencia que perciben entre ejercer el rol del líder y su género (Eagly & Karau, 2002). Finalmente, se refirieron a la desacreditación que implicaba el tener asignadas solamente cuentas “femeninas”, un factor de abandono femenino de los departamentos creativos, según Grow, Roca

y Broyles (2012). Además, aportaron un aspecto interesante que no había aparecido en la literatura: cómo la conciencia del género y de los estereotipos asociados a él proyectaban y empeoraban las discriminaciones, y cómo el dejar de darles importancia como mujeres podía quitársela completamente para toda la sociedad.

Las fortalezas como líderes creativas coinciden en parte con las del líder transformacional, democrático y creativo: la empatía, la tenacidad, la dirección, la ambición, y la inclusión y acompañamiento de los miembros del equipo. Algunas definieron su liderazgo como maternal. Este adjetivo no había aparecido como descriptivo del liderazgo femenino en la literatura, pero es coherente con otros que sí lo habían hecho, como la empatía, el acompañamiento, el empoderamiento, el hacer de coach o el tratamiento individualizado. Por otro lado, se comentó la capacidad de crear buenos ambientes a través del optimismo (Andrews & Farris, 1967; Oldham & Cummings, 1996).

En cuanto a sus debilidades, nombraron el ser demasiado dura con una misma o no serlo lo suficiente y el desear tener más paciencia, talento o ambición, no correspondiendo ninguno de estos aspectos con aquellos que hacen malo o ineficaz a un líder (Amabile et al., 2004; Oldham & Cummings, 1996).

#### LA EJECUCIÓN DEL LIDERAZGO

Las directoras creativas fomentan la creatividad mediante la estimulación intelectual, uno de los tres componentes principales del liderazgo transformacional (Emery & Barker, 2007): invitan a sus equipos a absorber estímulos no publicitarios, les enseñan referencias publicitarias, utilizan técnicas creativas, asisten a formaciones y organizan salidas a entornos de concentración. Estas actividades construyen también equipo y buenos ambientes, algo muy importante al liderar (Amabile, 1997, 1988; Ford, 1996; Woodman et al., 1993), especialmente a creativos (Stuhlfaut, 2012). Además motivan a sus equipos a través del reconocimiento de su trabajo, cuidándolos, animándolos, escuchándolos, permitiendo la conciliación y compartiendo responsabilidades. Así, aparecen como líderes transformacionales (Bass, 1985; Burns, 1978; Kouzes & Posner, 1993) y muestran su preferencia por la innovación y la flexibilidad, algo que las define como líderes, no *managers* (Yuki, 2002).

La mayor dificultad que encontraron las creativas fue el acceso a la posición de dirección creativa (Jordan, 2009; Klein, 2000; Mallia, 2009; Nixon, 2003). Una

vez allí, mencionan la falta de credibilidad (Collinson et al., 1990) como máxima dificultad. Además, añaden el ser demasiado sensibles con los equipos, en el sentido de ser sobreprotectoras o flexibles y menos exigentes, algo que no aparecía en la literatura.

En cuanto a las facilidades de liderar como mujer, apuntan que en la actualidad reciben más atención por parte de la industria y los medios, debido a la “moda” actual de hablar de *empoderamiento* femenino, algo que no apareció en los estudios revisados. Por otro lado, también se señaló el ser sensible y maternal como una ventaja a la hora de gestionar egos de los creativos y dar *feedback* (Andrews & Farris, 1967, Mumford et al., 2002; Oldham & Cummings, 1996). En último lugar, se apuntó una mayor facilidad para tratar con el cliente como DC mujer, algo que contrasta con la afirmación de que las DC se sienten marginadas en presentaciones a clientes (Grow et al., 2012).

Ante las discriminaciones, las mujeres dijeron afrontarlas ignorándolas, enfrentándolas, trabajando para desacreditarlas o quitarles importancia. Todas estas vías suponen nuevas maneras de lidiar con esa realidad, vías alternativas a feminizarse para hacer sentir cómodos a los hombres o masculinizarse para encajar socialmente en el rol de líder estereotípicamente masculino que propone la literatura.

#### LA VALORACIÓN AJENA DEL LIDERAZGO

Las entrevistadas señalaron percibir que sus superiores valoran su efectividad y su forma de gestionar a las personas, lo que está en línea con la alta efectividad del liderazgo femenino (Book, 2000; Helgesen, 1990; Lowe et al., 1996; Rosener, 1995). En segundo lugar, los liderados las valoran. Estos sienten bienestar y complicidad con ellas por su trato y por cómo les permiten desarrollarse, aspectos que caracterizan no solo al liderazgo efectivo, sino también al buen liderazgo creativo, basado en crear ambientes en que la gente inteligente pueda prosperar (Goffee & Jones, 2007). Por otro lado, los aspectos de apoyo, capacitación, empoderamiento y reconocimiento que posibilitan ese vínculo y *feedback*, aparecen en la literatura como definitorios del líder transformacional (Gaertner, 2000; Villalba Moreno, 2001).

#### CONCLUSIONES

El presente estudio visibiliza a las directoras creativas de la industria publicitaria española, descubriendo desde un enfoque novedoso, positivo y constructivo cuál es su secreto para ser la excepción a la norma: para ser y estar en el liderazgo. Esta aproximación, diferente al estudio usual de las directoras creativas publicitarias, las entiende como líderes, con lo que aporta valor y novedad a los campos de estudio del *management* y de la creatividad publicitaria, a la vez que promueve miradas más abiertas y constructivas hacia estas profesionales.

La investigación ha de considerarse exploratoria. Por esta razón lleva asociadas algunas limitaciones: el habernos centrado únicamente en agencias *mainstream*, en directoras creativas españolas, y no haber entrevistado a sus *liderados*. Además, no se desarrolló una relación teórica entre feminismo y liderazgo, sino que el texto se limitó a poner en evidencia las desigualdades entre hombres y mujeres en el ámbito de la creatividad publicitaria. En el futuro se podría dar continuidad con otras líneas de investigación, si se amplía la muestra de la investigación a más creativas, por ejemplo, de agencias no *mainstream*; si se va a otros países para ver diferencias socioculturales; y si se entrevista a creativos hombres para comparar géneros.

Sin embargo, este estudio aún voces y experiencias que transmiten el valor único del liderazgo creativo femenino y la necesidad urgente de entenderlo, apreciarlo y desarrollarlo, pues demuestra su potencial no solo para crear campañas publicitarias, sino también para inspirar, motivar y liderar equipos creativos hacia su máximo potencial.

Además, este estudio tiene un claro componente social, pues busca abrir caminos y mostrar referentes de liderazgo creativo femenino a las siguientes generaciones de mujeres creativas publicitarias, facilitándoles el acceso a estas posiciones mediante su normalización y equilibrando la balanza de género de una industria que jamás debió olvidar a una mitad de la población.

A un nivel más global, esta investigación sugiere que las mujeres son líderes efectivas, creativas, transformacionales y democráticas, características que definen al líder ideal del siglo XXI. Y es mirando al futuro cuando nos damos cuenta de que es responsabilidad de todos multiplicar, empoderar y visibilizar a todas esas líderes actuales y potenciales, capaces de construir un mundo y una publicidad mejores.



## NOTAS AL PIE

1. Este artículo da cuenta de los resultados del TFG (Trabajo Final de Grado) "Mujeres en publicidad: líderes creativas en un mundo de hombres" (<http://ddd.uab.cat/record/164862>) y forma parte de la línea de investigación sobre creatividad publicitaria y género del GRP, Grupo de investigación sobre Publicidad y Relaciones Públicas de la Universitat Autònoma de Barcelona.

## REFERENCIAS

- Alvesson, M. (1994). Talking in organizations: Managing identity and impressions in an advertising agency. *Organization Studies*, 15(4), 535-563. doi: 10.1177/017084069401500403
- Amabile, T. M. (1988). *A model of creativity and innovation in organisations*. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds), *Research in organisational behaviour* (pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organisations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58. doi: 10.2307/41165921
- Amabile, T. M. & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640. doi: 10.2307/256984
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. doi: 10.2307/256995
- Amabile, T. M. & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, 86(10), 101-109. Retrieved from <https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader>
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A. Moneta, G. B. & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviours and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 14, 5-32. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Andrews, F. M. & Farris, G. F. (1967). Supervisory practices and innovation in scientific teams. *Personnel Psychology*, 20(4), 497-515. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02446.x>
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Basadur, M. S. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.007>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B., Avolio B. & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13(1), 7-19. doi: 10.1177/014920638701300102
- Blanchard, K. H. (2007). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performance organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. [Spanish version: *Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Trad. Efraín Sánchez. Bogotá: Grupo Editorial Norma].
- Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman: The unique female qualities of leadership*. New York: Harper Business.
- Broyles, S. J. & Grow J. M. (2008). Creative women in advertising agencies: Why so few 'babes in boyland'. *Journal of Consumer Marketing*, 15(1), 4-6. doi: 10.1108/07363760810845354

- Bundesagentur für Arbeit [Federal agency for Work] (2008). Arbeitsmarktberichte [Labor market reports]. Retrieved from <http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/interim/arbeitsmarktberichte/index.shtml>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chong, M. (2006). How do advertising creative directors perceive research? *International Journal of Advertising*, 25(3), 361-380.
- Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? [Why aren't more women at the top of the corporate ladder: Stereotypes, biological differences or choices made?] *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (38), 1-8. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/716/71603802.pdf>
- Collinson, D. L., Knights, D. & Collinson, M. (1990). *Managing to Discriminate*. London: Routledge
- Coronel Llamas, J. M. (1996). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en los centros educativos* [Leadership and change processes research in educational centers]. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). *Society, culture, and person: A systems view of creativity*. In R. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity* (pp. 325-339). Cambridge: Cambridge University Press.
- DiSesa, N. (2008). *Seducing the boys club: Uncensored tactics from a woman at the top*. New York: Ballantine Books
- Dunker, L. (2002). *Iguales y diferentes. Un estudio sobre género, matrimonio y familia* [Same and different. A study about gender, marriage and family]. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.233
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. doi: 10.1037/0033-295X.109.3.573
- Emery, C. & Barker, K. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 11(1), 77-90.
- Endicott, R. C. (2002). Salary survey. Slim pickings for agency raises. *Advertising Age*, 73(48), S2.
- Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), US (2009) Job Patterns For Minorities And Women In Private Industry (EEO-1), 2009 EEO-1 National Aggregate Report by NAICS-5 Code 54181: Advertising Agencies. [Online]. Retrieved from <https://www1.eeoc.gov/eeoc/statistics/employment/jobpat-eeol/2009/index.cfm#centercol>
- Escandón Barbosa, D. M. & Arias Sandoval, A. (2011). Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos [Factors comprising the competitiveness of businesses created by women and the relationships between them]. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 165-181. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042008>
- Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J. & Magley, V. J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 578-589. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/fe61/180869036e1cd58a9d7733e3e02af1f08dc6.pdf>
- Florida, R. & Goodnight, J. (2005). Managing for creativity. *Harvard Business Review*, 83(7), 124-131. Retrieved from <https://hbr.org/2005/07/managing-for-creativity>
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142. doi: 10.5465/AMR.1996.9704071865

- Fröhlich, R. (2008). *Werbung in Deutschland, Auf dem Weg zu einem Frauenberuf?* [Advertising in Germany, On the way to a women's career?]. In C. Holtz-Bacha (Ed.), *Stereotype? Frauen und Männer in der Werbung* [Stereotype: Women and men in advertising] (pp. 25-50). Wiesbaden: V S Versal für Sozialwissenschaften.
- Gaertner, S. (2000). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00030-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00030-3)
- Godoy, L. & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección [Gender Stereotypes and Roles in the Labor and Personal Evaluation of Men and Women in Management Positions]. *Psyche*, 18(2), 51-64. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282009000200004>
- Goffee, R. & Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard Business Review*, March, 72-79. Retrieved from <https://hbr.org/2007/03/leading-clever-people>
- Grow, J. M. & Broyles, S. J. (2011). Unspoken rules of the creative game: Insights to shape the next generation from top advertising creative women. *Advertising & Society Review*, 12(1). doi: 10.1353/asr.2011.0009
- Grow, J. M. & Deng, T. (2014). Sex segregation in advertising creative departments across the globe. *Advertising & Society Review*, 14(4). [Online]. doi: 10.1353/asr.2014.0003
- Grow, J. M., Roca, D. & Broyles, S. J. (2012). Vanishing acts: Creative women in Spain and the United States. *International Journal of Advertising*, 31(3), 657-67. doi: 10.2501/IJA-31-3-657-679
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. doi: 10.1177/1525822X05279903
- Hackley, C. & Kover, A. J. (2007). The trouble with creatives: Negotiating creative identity in advertising agencies. *International Journal of Advertising*, 26(1), 63-78.
- Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W. M., Snook, S. & Sternberg, R. J. (2003). Identifying and assessing tacit knowledge: Understanding the practical intelligence of military leaders. *Leadership Quarterly*, 14(2), 117-140. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00006-7
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Currency Doubleday.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10. doi: 10.1016/S1090-9516(01)00069-4
- Hunt J. G., Stelluto, G. E. & Hooijberg, R. (2004). Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 145-62. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.12.009
- Jordan, T. (2009). *Re-render the gender: Why the vast majority of advertising is not connecting with women – and what we can do about it*. New York: Booksurge.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Katz, D. & Kahan, R. L. (1978). *The social psychology of organizational effectiveness* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kazenoff, I. & Vagnoni, A. (1997). Babes in boyland. *Advertising Age's Creativity*, 5(8), 18-20.
- Kirkpatrick, S. & Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, May, 48-60. doi: 10.5465/AME.1991.4274679
- Klein, E. E. (2000). The impact of information technology on leadership opportunities for women: The leveling of the playing field. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 88-98. doi: 10.1177/107179190000700306

- Koslow, S., Sasser, S. L. & Riordan, E. A. (2003). What is creative to whom and why? Perceptions in advertising agencies. *Journal of Advertising Research*, 43(1), 96-110. doi: 10.2501/JAR-43-1-96-110
- Kouzes, M. & Posner, Z. (1993). *El desafío del liderazgo* [The Leadership Challenge]. Buenos Aires: Granica.
- Kover, A.J. (1995). Copywriters' implicit theories of communication: An exploration. *Journal of Consumer Research*, 21(4), 598-611. doi: 10.1086/209421
- Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi: 10.1016/S1048-9843(96)90027-2
- Mallia, K. L. (2009). Rare birds: Why so few women become ad agency creative directors. *Advertising & Society Review*, 10(3). doi: 10.1353/asr.0.0032
- Martín, M. (2007). La mujer en la industria publicitaria. La segregación vertical en la comunicación comercial: techo de cristal y suelo pegajoso [Women in the advertising industry. Vertical segregation in the commercial Communications: the glass ceiling and the sticky soil]. *Zer*, 12(22), 429-452. Retrieved from <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer22-22-martin.pdf>
- Miner, J. B. (1993). *Role motivation theories*. New York: Routledge.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00158-3
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S. & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00047-8
- Naylor, J. (1999). *Management*. Harlow, UK: Prentice Hall.
- Nieto, M. & Lema, C. (2008). *Observatorio 12: Guía de intervención ante la publicidad sexista* [Observatory 12: Guide to intervention to avoid sexist advertising]. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Nixon, S. (2003). *Advertising culture*. London: Sage.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. doi: 10.2307/256657
- Pelz, D. C. & Andrews, F. M. (1976). *Scientists in organisations: Productive climates for research and development*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Pueyo, N. (2010). Sex structure of occupations in the advertising industry: Where are the female ad practitioners? *Observatorio (OBS\*) Journal*, 4(3), 243-259. doi: 10.7458/obs432010416
- Roca, D., Alegre, I. & Pueyo, N. (2012). The absence of creative women as judges in advertising awards: A case study of El Sol (1998-2008). *Trípodos.com. Revista Digital de Comunicación*, (31). Retrieved from [http://www.tripodos.com/index.php/Facultat\\_Comunicacio\\_Blanquerna/article/view/43](http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/43)
- Roca, D., & Pueyo, N. (2011). A gendered view on account assignment in creative departments. In Proceedings of *The 10th International Conference on Research in Advertising (ICORIA) 2011*, Berlin, 24-25 June 2011.
- Rosener, J. B. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as management strategy*. New York: Oxford University Press.
- Rositer, J. R. (2011). *Measurement for the Social Sciences*. New York: Springer.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. doi: 10.2307/256701
- Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714. doi: 10.2307/30040662

- Silverman D. (2000). *Doing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sternberg, R. J. (2007). Finding students who are wise, practical, and creative. *The Chronicle of Higher Education*, 53(44).
- Stuhlfaut, M. W. (2011). The creative code: An organisational influence on the creative process in advertising. *International Journal of Advertising*, 30(2), 283-304. doi: 10.2501/IJA-30-2-283-304
- Stuhlfaut, M. W. (2012). Evaluating the work preference inventory and its measurement of motivation in creative advertising professionals. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 32(1), 81-93. doi: 10.1080/10641734.2010.10505277
- Townley B., Beech N. & McKinlay A. (2009). Managing in the creative industries: managing the motley crew. *Human Relations*, 62(7), 939-962. doi: 10.1177/0018726709335542
- United States Equal Employment Opportunity Commission [EEOC EEOC (2009) Job Patterns For Minorities And Women In Private Industry (EEO-1), 2009 EEO-1 National Aggregate Report by NAICS-5 Code 54181: Advertising Agencies. [Online]. Retrieved from <https://www1.eeoc.gov/eeoc/statistics/employment/jobpat-eeo1/2009/index.cfm#centercol>
- Villalba Moreno, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo [Employees' organizational satisfaction and commitment increment through effective leadership]. *Revista Latinoamericana de Administración*, (26), 5-17. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602602>
- Weisberg, L. & Robbs, B. (1997). A study of the underrepresentation of women in advertising agency creative departments. *Paper presented at the annual conference of the Association for Education in Journalism and Mass Communication (AEJMC)* (80th, Chicago, Illinois, July 30-August 2, 1997).
- Windels, K. & Lee, W. N. (2012). The construction of gender and creativity in advertising creative departments. *Gender in Management: An International Journal*, 27(8), 502-519. doi: 10.1108/17542411211279706
- Windels, K., Lee, W. N. & Yeh, Y. (2010). Does the creative boys' club begin in the classroom? *Journal of Advertising Education*, 14(2), 15-24.
- Wofford, J., Wodwin, V. & Wittington, J. (1998). A field of study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly*, 9(1), 55-84. doi:10.1016/S1048-9843(98)90042-X
- Woodman, R. W. Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organisational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. doi: 10.5465/AMR.1993.3997517
- Yuki, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yuki, G. & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535. doi: 10.1037/0021-9010.77.4.525
- Yuki, G. & Van Fleet D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. Chapter 3 in M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

#### SOBRE LOS AUTORES

**Clara Montes**, graduada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universitat Autònoma de Barcelona. Gestiona proyectos internacionales de innovación, emprendimiento e inversión privada, varios de ellos sobre empoderamiento femenino. Además, organiza las conferencias de *TEDxBarcelona* y *TEDxBarcelonaWomen*.

**David Roca**, doctor por la Universitat Autònoma de Barcelona. Dirige el Grupo de Investigación en Publicidad de la UAB. Sus principales líneas de investigación tratan la creatividad publicitaria, el género y la creatividad. Ha publicado, entre otras, en *International Journal of Advertising* y en *Public Relations Review*.