



Latina

Revista Latina de Comunicación Social
63 de 2008

Edita: Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social

Depósito Legal: TF-135-98 / ISSN: 1138-5820

Año 11º – 2ª época - Director: **Dr. José Manuel de Pablos Coello**, catedrático de Periodismo

Facultad de Ciencias de la Información: Pirámide del Campus de Guajara - **Universidad de La Laguna** 38200 La Laguna (Tenerife, Canarias; España)
Teléfonos: (34) 922 31 72 31 / 41 - Fax: (34) 922 31 72 54

Investigación - [metadatos](#)

DOI: 10.4185/RLCS-63-2008-760b-151-164

FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:

Etayo Pérez, Cristina y Preciado Hoyos, Ángela (2008): "Estilo directivo en las agencias de publicidad españolas", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, páginas 151 a 164. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, consultada el _____ de _____ de 2____, en http://www.revistalatinacs.org/_2008/14_21_Navarra/Etayo_y_Preciado.html
DOI: 10.4185/RLCS-63-2008-760b-151-164

[**Revisora I:** El artículo presente se adentra en un campo importante y poco conocido de las organizaciones, el estilo directivo de las personas con mayor responsabilidad en las mismas. Las relaciones humanas, que se desarrollan cada vez más sobre determinados criterios de influencia personal, se están convirtiendo en una de las cuestiones en que más descansa la diferencia sustancial que define una institución o empresa. Esto es así en tanto que otras categorías de identificación (la tecnológica, por ejemplo) tienden a la homogeneidad a causa de la competitividad que es necesaria demostrar para sobrevivir en el mercado. El artículo realiza una completa revisión de ciertos criterios con que se define el estilo directivo en las organizaciones y explica con claridad cuáles son y en qué consisten sus dimensiones, principalmente cuatro. Ello da lugar a cinco modelos de estilo directivo. Dichos tipos se han empleado para guiar el cuestionario semiestructurado para la entrevista en profundidad que sirve de base metodológica al estudio de campo que realizan los autores. La muestra, elegida con criterios de representatividad, consta de 18 informantes, cargos de responsabilidad de las principales agencias de publicidad españolas. El texto resulta conveniente por varias razones. En primer lugar, por la claridad en la exposición de conceptos, que se reiteran de forma visual en cuadros y gráficos en la parte final. En segundo lugar, porque introduce al lector de manera sencilla en todo un vocabulario y una terminología propios del análisis de la gestión de las organizaciones (visión y misión de una organización, *empowerment*...), aplicables a variados campos de la comunicación. Por último y el factor más importante, a mi juicio, la adaptación de estos asuntos al ámbito publicitario es novedosa y productiva, pues ofrece una nueva visión de la práctica publicitaria y ayuda a dar visibilidad y credibilidad a un terreno profesional que ha estado tradicionalmente en la sombra.— **Ana Sedeño**, Universidad de Málaga. **Revisora II:** El artículo presenta un breve recorrido histórico entorno a las teorías sobre estilo directivo y luego, se presentan algunas nuevas corrientes sobre el tema. Es limitada la exposición conceptual y se ha priorizado el trabajo con los datos. En este trabajo ha cobrado más relevancia la recolección y tratamiento de los datos en desmedro del trabajo teórico. Ya que se aplicó la técnica de entrevista, hubiera sido un gran aporte conceptual y metodológico, la inclusión de expresiones textuales de los entrevistados sobre cada dimensión de análisis. Esto hubiera enriquecido la interpretación de los datos y la calidad investigativa. Es interesante el modo en que se construyó la muestra y con esto, se le da solidez metodológica en la investigación. La presentación de los datos se ve facilitada con la inclusión de gráficos y comentarios que la completan, pero hubiera sido muy interesante contar con una interpretación de datos más profunda. Se recomienda su publicación en RLCS ya que las observaciones realizadas no quitan valor investigativo al trabajo presentado.— **Dafne García Lucero**. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.]

Estilo directivo en las agencias de publicidad españolas

Managerial style in Spanish advertising agencies

Artículo recibido el 3 de marzo de 2008. Sometido a pre-revisión el 4 de marzo de 2008. Enviado a revisión el 5 de marzo de 2008. Aceptado el 16 de marzo de 2008. Galeradas telemáticas a disposición de las autoras el 16 de marzo de 2008. Visto bueno de las autoras el 19 de marzo de 2008. Publicado el 24 de marzo de 2008.

Dra. Cristina Etayo Pérez © [\[C.V.\]](#) Profesora Adjunta del Departamento de Empresa Informativa. Facultad de Comunicación Universidad de Navarra, UN, España, cetayo@unav.es

Dra. Ángela Preciado Hoyos © [\[C.V.\]](#) Profesora Área de Gestión de la Comunicación. Universidad Pontificia Bolivariana, UPB, Colombia, angela.preciado@upb.edu.co

Resumen: El presente artículo tiene como propósito examinar el estilo de los directivos de las agencias de publicidad españolas. Para tal fin, se analiza la manera en que las dimensiones que definen la naturaleza de este concepto se presentan en el sector elegido. El análisis se inicia con la definición del estilo directivo como concepto. Luego se exponen su función principal y sus dimensiones constitutivas, y posteriormente se presentan la metodología seguida para verificar el modo en que estas dimensiones se presentan entre el grupo de directivos elegidos, así como los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Dicha metodología incluye la realización de entrevistas en profundidad, a partir de un cuestionario con

preguntas semiestructuradas, y el análisis descriptivo de información cualitativa y cuantitativa obtenida en las entrevistas. La revisión de estos aspectos enriquece el estudio de la gestión de las agencias de publicidad al aportar variables que ayudan a comprender por qué determinadas actuaciones tienen como consecuencia uno u otro tipo de relación entre directivos y colaboradores.

Palabras clave: agencias de publicidad españolas – estilo directivo – dimensiones de estilo – fuentes de autoridad – sistemas de motivación utilizados – motivación intrínseca – motivación extrínseca – toma de decisiones – centralización – participación – *empowerment* – planificación temporal – visión – misión – *laissez-faire* – orientación a la tarea – orientación a las relaciones – liderazgo.

Abstract: This paper aims to study the management style of the Spanish advertising agencies. For this purpose, it explores the way in which the dimensions that define the nature of this concept arise in the sector chosen. The analysis begins with the definition of management style as concept followed by an exposition of its main functions and its fundamental dimensions. Then, the paper presents the methodology used to verify how these dimensions appear among managers as well as the results obtained during the fieldwork. Such methodology includes the achievement of in-depth interviews, with the help of a questionnaire of semi-structured questions, and the descriptive analysis of qualitative and quantitative information obtained from those interviews. The revision of these aspects enriches the study of management at the advertising agencies since it contributes to understand why certain actions have as a consequence one particular kind of relationship between directors and collaborators or another.

Key Words: Spanish advertising agencies – managerial style – style dimensions – authority sources – motivation devices – intrinsic motivation – extrinsic motivation – decisionmaking – centralization – participation – empowerment – time planning – vision – mission – *laissez-faire* – task-oriented – relationship-oriented – leadership.

Sumario: 1. Introducción. 2. Dimensiones del estilo directivo. 3. Metodología. 4. Resultados. 5. Discusión. 6. Referencias.

Summary: 1. Introduction. 2. The style dimensions. 3. Method. 4. Results. 5. Discussion. 6. References.

1. Introducción

El concepto de estilo directivo surgió en la teoría de la organización en los años cuarenta, dentro de la corriente del mismo nombre, centrada en identificar los comportamientos directivos que ayudarían a mejorar la efectividad de los subordinados. Una vez el directivo lograba identificar esos comportamientos, los convertía en su forma de actuación (Bryman, 1992: 4. Smith & Peterson 1990: 8, 9).

Si bien aquel movimiento fue desplazado por nuevas teorías, el concepto trascendió el marco de referencia inicial, se fue ajustando con el paso del tiempo y se mantiene vigente en el estudio de procesos de gestión y liderazgo, donde el comportamiento, entendido como el modo de ser y de expresarse de una persona, sigue siendo una variable de peso para establecer diferencias entre los distintos tipos de dirección que se dan en las organizaciones. Si se tiene en cuenta, además, que los entornos cultural y social influyen en los modos de pensamiento y determinan los hábitos de las personas, se deduce que las actuaciones de alguien en particular también son fruto del ambiente o la cultura en la cual se desarrolla o vive. Por eso, el estilo ha sido considerado una marca de identidad alimentada o nutrida por las influencias del entorno (Kets de Vries, 2000; Berrell et al., 1999).

Otra visión postula que quienes dirigen personas se comportan de acuerdo con sus propias presunciones acerca del trabajo y la gente (McGregor, 1987). Si consideran que la mejor manera de alcanzar metas consiste en que los empleados actúen de determinada manera, encaminarán sus esfuerzos para conseguir que así sea.

A pesar de las diferencias que existen entre las corrientes que han estudiado el estilo directivo, todas coinciden en que éste es una forma de influencia, mediante la cual las actuaciones o comportamientos directivos producen unos resultados (Bryman, 1992: 4; Ehrhart & Klein, 2001; Sosik & Godshalk, 2000; Joyce Covin et al., 1997). Ahora bien, en la organización, la influencia es una consecuencia de las percepciones de los empleados frente a las actuaciones del directivo, pues el comportamiento no tiene ningún efecto en sí mismo, sino que busca algún tipo de respuesta o reacción (McColl-Kennedy & Anderson, 2002).

Así pues, puede definirse el estilo directivo como una manifestación de la individualidad. Se cimienta en los presupuestos que el directivo tiene acerca de la disposición de las personas hacia el trabajo. Estas premisas guían las actuaciones del directivo a través de los diferentes roles que desempeña y determinan aspectos como los sistemas de motivación y toma de decisiones a los que recurre. Su finalidad principal consiste en influir en los colaboradores, ya que las actuaciones del directivo están encaminadas a buscar la efectividad del trabajo de los empleados, y a favorecer el cumplimiento de los propósitos. Depende del entorno social, político, económico y cultural del momento, al igual que del entorno interno de cada organización.

La temática del estilo directivo reviste importancia en la actualidad, si se tiene en cuenta que nuevas corrientes de estudio como la gestión del conocimiento plantean que los empleados actuales valen más por su aportación intelectual que por su capacidad física, lo que implica que las relaciones con ellos deben partir de situaciones y gestos inspirados en la confianza y la identificación con propósitos, más que por causas o intereses materiales. En tal sentido, en este trabajo se estudia el estilo directivo como concepto que da cuenta de los modos de relación que se establecen entre directivos y empleados o colaboradores. Es, asimismo, un concepto que vincula múltiples dimensiones asociadas a las funciones directivas, por lo que, al adentrarse en su estudio, es posible emprender un análisis sobre las actuaciones y comportamientos más característicos de quienes dirigen organizaciones.

El entorno en el que se analiza el estilo directivo en este trabajo es el sector de las agencias de publicidad. La realización de estudios aplicados a este sector se justifica si se tiene en cuenta que en la dirección de este tipo de entidades entran en

juego factores a los que se concede un interés especial en el mundo empresarial contemporáneo. Es el caso de la gestión de intangibles, de la calidad en el servicio al cliente, de las consecuencias de la internacionalización de la economía en ámbitos locales, y del desarrollo vertiginoso de la comunicación, beneficiado por avances tecnológicos. Al acercarse a la manera como las agencias de publicidad afrontan tales circunstancias, sus aprendizajes pueden replicarse en sectores que conviven con situaciones similares.

Con la realización de este trabajo se pretenden hacer además, otras aportaciones. Una de ellas consiste en revisar y actualizar el concepto de estilo directivo. Se tiene claro que el estilo constituye o afecta a la cultura organizativa, principalmente, desde la relación directa que varios autores establecen entre valores directivos, cultura e identidad organizacional (Schein, 1988; Handy, 1999). Aunque abundan estudios sobre liderazgo, es preciso aclarar que el estudio del estilo no se agota en este modelo, como ha podido verificarse en la realización del presente trabajo. Se ha buscado, entonces, revisar y actualizar las definiciones sobre el estilo, en general, y aplicarlas a un sector específico. Con este trabajo se ha querido, adicionalmente, sumar elementos al análisis de la influencia directiva en relaciones mediadas por la influencia, aspecto que vincula criterios de legitimidad y representatividad del directivo dentro de la organización.

Para dar cuenta de lo anterior, el artículo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar se emprende un análisis teórico sobre las dimensiones que definen al estilo directivo. Seguidamente se presentan la metodología y los resultados obtenidos en la realización de un estudio aplicado a dieciocho de las agencias de publicidad españolas con mayor facturación. Se entrevistó a los directivos y se les aplicó un cuestionario con una serie de preguntas cerradas encaminadas a indagar por los comportamientos y actualizaciones de los directivos y que dan cuenta de la manera cómo se presentan en ellos las dimensiones que conforman y ayudan a clasificar el estilo. Posteriormente, se analizó si existe un estilo directivo predominante en este sector y cuáles son sus notas más características.

2. Dimensiones del estilo directivo

El estudio de trabajos teóricos y aplicados sobre el estilo directivo, permite concluir que existen una serie de dimensiones o elementos que no sólo sirven como fundamento a la definición de este concepto, sino que además se presentan de manera diferenciada dentro de los estilos directivos, lo cual ha permitido que se elaboren o propongan diferentes clasificaciones. Las dimensiones son las siguientes:

a) Fuente o naturaleza de la autoridad

Esta primera dimensión apunta a la necesidad de definir en qué aspecto o aspectos se fundamenta la autoridad del directivo, pues se ha encontrado que la efectividad de las formas de influencia dependerá siempre del tipo de autoridad y de la relación que mantengan quienes intervienen en un intercambio determinado (Herzberg, 1968).

Desde esta perspectiva obedecer una orden implica que antes ha sido reconocida la autoridad de la fuente que la produce y que se han entendido y aceptado las razones por las cuales la persona actúa según su contenido (Barnard, 1973). Las razones pueden ser diversas y, de acuerdo con la orientación que se les dé, inciden en que los deseos del directivo sean aceptados de forma que las personas trabajen para la organización como consecuencia de una autoridad impuesta, o como producto de una elección que han hecho por sí mismas. En el primer caso se hace referencia a un tipo de autoridad derivada del cargo, es decir, se obedece una orden por provenir de quien reviste el mando; en el segundo, la autoridad se deriva de la identificación, un tipo de influencia que fija su atención en propósitos y valores.

El aporte del directivo a la cultura se hace, principalmente en términos de valores, los cuales guían las actuaciones y la toma de decisiones del día a día. Los valores han sido definidos como las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la organización. Cuando la autoridad está basada en la identificación, los valores son acogidos porque los colaboradores sienten que el directivo actúa como ellos y no que son ellos quienes actúan como él les ordena (Haslam & Platow, 2001: 221). Así pues, la autoridad puede provenir de dos vías: bien del cargo, en cuyo caso la dirección es un fenómeno individual; o bien de la identificación, y así la dirección pasa a ser un fenómeno colectivo. (Bennis y Slater, 1991).

b) Formas de motivación

Las motivaciones son las razones que los directivos proponen a los empleados para realizar un trabajo. Han sido definidas como formas de influencia y esfuerzos mediante los cuales se transmite energía a los colaboradores para hacer posible un comportamiento específico, durante un periodo de tiempo determinado (Steers et al., 2004: 379).

Diferentes estudios sobre motivación han demostrado que la satisfacción de las necesidades es una de las razones que más moviliza a las personas. En la organización, los empleados reaccionan ante los motivos que les ofrecen los directivos para trabajar, siempre y cuando sientan que al hacerlo pueden satisfacer una necesidad. En concordancia con los diferentes tipos de necesidades, los directivos optan por una u otra forma de motivación (Maslow, 1991). Así, por ejemplo, alcanzar metas, que sería una razón para trabajar, ayuda a satisfacer la necesidad de autoestima.

A esta distinción entre razones externas e internas, atiende la clasificación entre motivaciones extrínsecas e intrínsecas. Las primeras están relacionadas con recompensas tangibles como el contrato de trabajo, el salario, las posibilidades de promoción y los beneficios laborales, en tanto las segundas dependen directamente del contenido del trabajo y de las preferencias y percepciones de quien lo realiza. Ejemplo de ellas son la orientación hacia el logro, el reconocimiento por el trabajo bien hecho y sentirse tratado con consideración. Resulta legítimo asociar las formas de influencia que se apoyan en el cargo, con la entrega de recompensas extrínsecas, ya que al no haber unos valores a partir de los cuales construir la identidad, el directivo precisa de elementos que satisfagan necesidades que están por fuera del trabajador (Polo y Llano, 1997: 123). Por su parte, quienes basan su influencia en el acuerdo con propósitos y valores, se apoyan en motivaciones intrínsecas, las cuales involucran aspectos que resaltan el trabajo en sí mismo.

c) Proceso de toma de decisiones

Son varias las razones que convierten la toma de decisiones en un componente del estilo directivo. Una de las más importantes consiste en que el grado de participación que los jefes permiten en la toma de decisiones revela la opinión que tienen de las personas y el nivel de confianza que pueden llegar a depositar en ellas (Glew et al, 1995: 407). En el proceso de toma de decisiones se desvela, asimismo, el sistema que permite el intercambio de influencias: del directivo hacia el grupo de empleados y de los empleados hacia las instancias directivas, ya que al mostrarse dispuesto a compartir la información y escuchar a otros, el directivo se expone a que puedan influir en él. Por consiguiente, de acuerdo con el nivel de intervención que se permita a los colaboradores, se intensifican o disminuyen los intercambios de información y el contacto entre distintos niveles jerárquicos (Johanson, 2000: 402). Finalmente, y en relación con la toma de decisiones, los estudios han señalado que en este proceso los directivos pueden recurrir a varios procedimientos, los cuales han sido clasificados de acuerdo con los niveles de participación que permiten a los miembros del grupo organizacional. De ellos los más característicos serían la delegación, la centralización, la participación y el *empowerment*.

d) Modelo de planificación al que se recurre

Una última dimensión que permite definir o identificar el estilo directivo es la temporalidad abarcada en la planificación. Este elemento surge de las consideraciones hechas en torno de las diferencias entre el liderazgo y otros modelos directivos, especialmente entre el liderazgo y la gestión. Es así como se ha señalado que el trabajo del gestor está apoyado en el seguimiento de cronogramas, normas y políticas, lo que le permite obtener resultados en el corto plazo (Zaleznik, 1977; Bennis & Nanus, 1997; Kotter, 2000). El líder, por su parte, fija la atención en el futuro, en el afán de anticiparse a los cambios. De este modo, mientras los gestores simplemente planifican, los líderes tienen la capacidad de trabajar guiados por una visión (Kotter, 2000: 71-72).

La visión provee una orientación, un lugar hacia el cual avanzar, que se proyecta en el tiempo y que busca la permanencia de la organización. La gestión del cambio, la descentralización en la toma de decisiones, la formulación de una visión y el ejercicio intensivo de la comunicación, son, en síntesis, los elementos distintivos del liderazgo. El seguimiento de tareas, la organización del trabajo y la planificación de lo inmediato, son actividades que identifican a la gestión como otra alternativa de estilo directivo.

Al tomar como punto de partida las clasificaciones de estilos directivos existentes en la literatura y analizarlas a la luz de las dimensiones constitutivas del estilo hasta aquí examinadas es posible darse cuenta de que existe una variada nomenclatura para referirse a estilos directivos con características similares o comportamientos parecidos en todas las dimensiones. Al agrupar los estilos por similitudes y diferencias, pueden definirse cinco estilos directivos esenciales o prototipos, que se presentan en el cuadro 1. Asimismo se especifica la manera en que las dimensiones del estilo tienen lugar en cada uno de los modelos tipificados.

Cuadro 1. Presencia de las dimensiones constitutivas del estilo en los estilos directivos esenciales

Dimensiones	<i>Laissez-faire</i>	Estilo orientado a la tarea	Estilo orientado a las relaciones	Liderazgo	Liderazgo carismático
Fuente o naturaleza de la autoridad	El cargo	El cargo	El cargo	Identificación	Identificación
Formas de motivación	Extrínsecos	Extrínsecos	Intrínsecos	Intrínsecos	Intrínsecos
Proceso de toma de decisiones	Delegación Abdicación	Centralización	Participación	<i>Empowerment</i>	<i>Empowerment</i>
Modelo de planificación al que se recurre	Ninguno	Corto plazo	Corto plazo	Visión-misión	Visión-misión

Hasta aquí han quedado definidas las dimensiones que determinan los estilos de dirección, así como cinco estilos esenciales o prototipos a partir de los cuales es posible emprender un estudio aplicado al sector de las agencias de publicidad. La intención, al agrupar las diferentes clasificaciones en cinco modelos solamente, apunta a la finalidad de tener un punto de partida común, desde el cual dar cuenta de la riqueza y variedad de matices que se dan en la realidad.

3. Metodología

El trabajo de campo para verificar la manera como las dimensiones del estilo se presentan entre directivos de agencias de publicidad españolas, se orientó a tener un conocimiento profundo de los temas mediante descripciones y evaluaciones expresadas por los propios directivos. A la vez, se buscó que la herramienta de investigación permitiera obtener datos cuantificables. Se optó entonces por la realización de entrevistas a partir del diseño de un cuestionario con preguntas cerradas. Esta metodología es similar a la que se utiliza en las entrevistas semi-estructuradas, ya que permite abarcar la riqueza y la complejidad de un tema, ampliar información sobre aquellos aspectos que llaman la atención del entrevistador (Rubin & Rubin, 1995: 5) y, a la vez, obtener información de tipo cuantitativo y cualitativo (Gaitán y Piñuel, 1998: 95).

Al desarrollarse mediante conversaciones cara a cara, la entrevista posibilita hacer observaciones del entusiasmo y la expresividad que el directivo demuestra hacia ciertos temas. La selección de los directivos a quienes se invitó a participar en el estudio se hizo con base en los ranking de agencias de publicidad difundidos en 2004 por Infoadex. De allí se eligieron las agencias más grandes de acuerdo con el nivel de facturación, criterio que permitió abarcar las que concentran un mayor porcentaje de la inversión publicitaria en España. La selección se completó con las agencias cuya creatividad ha sido la más premiada, según información publicada por la Revista Anuncios (No. 120, 2005, p. 75) y con las mejor calificadas en creatividad, eficacia y servicios, dentro del estudio del Grupo Consultores del año 2004.

La selección de directivos a quienes se invitó a participar se orientó al nivel de los directores generales en agencias pequeñas y en las agencias creativas que forman parte de grandes grupos de comunicación. En las agencias de tamaño medio, se invitó a los presidentes y consejeros delegados. De esta manera se buscó conformar una muestra lo más uniforme posible, en la que los entrevistados realizaran funciones similares. La selección se centró, asimismo, en buscar a la persona designada para ejercer la influencia en el nivel interno de cada organización.

La muestra final está compuesta por 18 directivos cuyas agencias concentran el 43% del total de la inversión publicitaria gestionada en España durante el año 2003. La composición de la muestra se presenta en el Cuadro 2.

El cuestionario utilizado en las entrevistas contiene un total de 36 preguntas, las cuales han sido formuladas en tiempo presente, apuntando a lo que la persona hace, no a lo que quiere o cree que debería hacer. Las preguntas del cuestionario han sido formuladas de dos maneras: en formato de selección múltiple, y a partir de una escala de valoración de 0 a 10.

El cuestionario fue presentado y comentado de forma permanente con un grupo de trabajo integrado por profesores y profesionales de las áreas de gestión de agencias de publicidad y comunicación institucional quienes hicieron recomendaciones y sugerencias para su mejora.

Cuadro 2. Composición de la muestra

Cargo	Sexo	Edad	Agencia	Tipo de agencia	Número de empleados
Director General	H	Más de 51 años	Dimensión, San Sebastián	Local	44
Director General	H	31 a 40 años	McCann Erickson Madrid	Multinacional	120
Director General	H	41 a 50 años	Bassat Ogilvy & Mather Madrid	Multinacional	118
Consejera Delegada	M	41 a 50 años	Saatchi & Saatchi Madrid	Multinacional	64
Director General	H	31 a 40 años	Delvico Red Cell Madrid	Multinacional	90
Directora General	M	31 a 40 años	El Laboratorio Springer & Jacoby Madrid	Multinacional	30
Directora General	M	41 a 50 años	Vitruvio Leo Burnett Madrid	Multinacional	100
Director General	H	41 a 50 años	TBWA Madrid	Multinacional	112
Director General	H	31 a 40 años	Remo Madrid	Local	34
Director General	H	Más de 51 años	Publicis Casadevall Pedreño Madrid	Multinacional	25
Presidente	H	Más de 51 años	Guerrero & Partners Barcelona	Local	47
Director General	H	41 a 50 años	Tiempo BBDO Barcelona	Multinacional	68
Director General	H	41 a 50 años	McCann Erickson Barcelona	Multinacional	60
Director General	H	31 a 40 años	Villar Rosas Barcelona	Local	10
Presidente	H	Más de	LOWE FMRG	Multinacional	26

		51 años	Barcelona		
Director General	H	31 a 40 años	JWT Barcelona	Multinacional	55
Presidente	H	Entre 41 y 50 años	Contrapunto Madrid	Multinacional	100
Presidente	H	Más de 51 años	SCPF Madrid – Barcelona	Local	90

Las entrevistas se hicieron entre los meses de enero y marzo de 2005 en las sedes de las agencias de publicidad. Tuvieron una duración promedio de una hora. Antes de formular las preguntas, se ampliaba información relativa a los fines de la investigación, el tiempo estimado de duración de la entrevista y la confidencialidad y naturaleza anónima de las respuestas. Seguidamente se presentan los resultados de las entrevistas y el análisis cuantitativo, de tipo descriptivo, de los datos.

4. Resultados

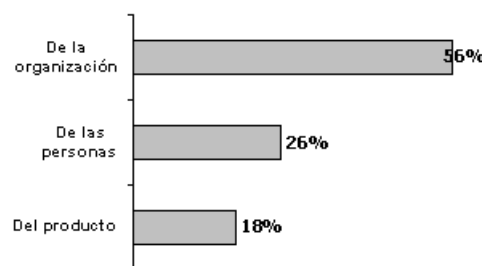
a) Fuente o naturaleza de la autoridad

Como se ha concluido a partir del análisis de la literatura sobre el estilo directivo, los valores son el elemento en que se fundamenta la autoridad basada en la identificación. Estos muestran la manera en que se debe actuar para alcanzar los propósitos y, aunque en ocasiones se integran en la formulación de la misión, también pueden proponerse por separado.

En relación con este aspecto, a cada uno de los entrevistados se le preguntó por tres valores distintivos de su agencia y por la procedencia de esos valores. Las menciones se han clasificado en tres grupos, con el ánimo de determinar los aspectos que tienen mayor presencia y, por tanto, más reconocimiento y significado: valores de las personas, valores de la organización y valores del producto. Como se aprecia en el gráfico 1, la mayor parte de las menciones hechas, es decir, un 56%, corresponde a los valores de la organización.

Los valores de las personas permiten examinar la presencia y fortaleza de aspectos humanos dentro de la filosofía organizacional. La mención de los mismos por parte de los directivos denota mayor preocupación y compromiso con ellos. Creatividad, excelencia humana, lealtad y pasión por el trabajo, son los valores clasificados dentro de este grupo.

Gráfico 1. Valores distintivos



Fuente: elaboración propia con datos de la entrevista.

Los atributos de la organización, por su parte, reflejan las fortalezas de la marca. La planificación estratégica es relevante para el 28% de los directivos. De acuerdo con ellos, todas las campañas y productos que se diseñan en sus empresas, se ajustan a los parámetros de este modelo.

La capacidad internacional es señalada por otro 28% de los directivos, quienes la asocian a aspectos como la solidez financiera y la oportunidad y eficiencia para responder a demandas de comunicación altamente especializadas. Este atributo se ve favorecido por la red de empresas del grupo, que operan a nivel local y mundial, las ventajas que ello representa para las cuentas internacionales y su funcionalidad para ayudar a los clientes locales. Ahora bien, el apoyo de una red internacional y de un conglomerado de comunicación es una ventaja competitiva, sólo si se compara entre agencias multinacionales y locales, ya que es un valor común a las multinacionales.

Aunque la relación con los clientes la llevan personas, concretamente los directores de cuentas, no cabe duda de que prospera, tanto por quien sirve de puente entre agencia y anunciante, como por el trabajo que realizan los equipos y los procedimientos o protocolos institucionalizados de servicio al cliente. De ahí que en este estudio se destaque como propio de la agencia, más que de las personas. Es mencionado por el 33% de los entrevistados y se equipara con otros valores, como la flexibilidad de los equipos y su capacidad para adaptarse a las demandas de los anunciantes.

La antigüedad o la tradición de la agencia es un valor menos destacado, pero quienes lo resaltan consideran que es casi una hazaña mantenerse vigentes en un sector tan complejo y competitivo como el publicitario.

Los directivos que mencionan la integración de servicios puntualizan que en sus agencias no se separa la oferta entre medios convencionales y no convencionales, sino que el producto creativo responde a todas las necesidades de comunicación de los clientes.

Se observa que los valores que generan más identificación, porque pueden producir mayores transformaciones entre los empleados, son los propios de las personas y los organizacionales. En vista de que las menciones sobre ellos alcanzan a ser del 82%, puede decirse que los directivos de las agencias de publicidad cuentan con elementos que les permiten fundamentar su autoridad en la identificación. Estos valores son determinantes de la manera en que los directivos se relacionan con los empleados. Contar con estos valores permite que, de parte de los empleados, se dé un proceso de identificación con el directivo, a partir del acuerdo en torno de aquellos valores que caracterizan el accionar de la organización, más que si el directivo intentase influir basado en sanciones o castigos.

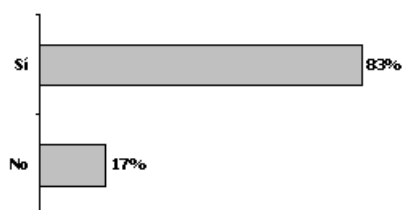
b) Temporalidad que se abarca en los sistemas de planificación

Para indagar sobre la temporalidad que se abarca en la planificación, se consultó por la existencia de una misión y de una visión a largo plazo dentro de las agencias, dado que, cuanto más a largo plazo y más utópicos sean los objetivos, habrá una mayor tendencia hacia el liderazgo y, en concreto, hacia el liderazgo carismático, pues se requerirá de una mayor ruptura con el estatus quo. Se ha encontrado, al respecto, que se presta especial atención a la existencia y al contenido de la visión, la cual relaciona directamente el largo plazo y diferencia el liderazgo de los demás modelos o estilos directivos. En vista de que en algunas organizaciones se formula un credo general que contiene propósitos, valores y estrategia, también se ha preguntado por el contenido de la misión, porque ambas premisas, visión y misión, pueden ser complementarias o resumirse en una sola.

Como recoge el gráfico 2, el 83% de las agencias cuenta con una misión formalmente escrita, mientras el 17% restante no la tiene. Al consultar por su contenido, se encuentra que no existe una estructura universal para formularla, y que no siempre recibe el mismo nombre.

Se distinguen tres tendencias en la formulación de la misión de las agencias que participan en el estudio: a) la de quienes centran su contenido en el mercado o en el público al que dirigen sus servicios, concretamente en los clientes; b) la de quienes destacan la manera como realizan su trabajo y hacen énfasis en lo que puede considerarse como estrategia, más que en cualquier otro aspecto; en estos casos se incluyen valores, razón por la cual, la misión define, además de la actividad, el comportamiento que va a seguirse para alcanzar el propósito y c) las declaraciones de misión que incluyen los dos aspectos anteriores dan cuenta del segmento o los segmentos del mercado en los que la agencia centra su labor, y la forma como se debe actuar para alcanzar los propósitos.

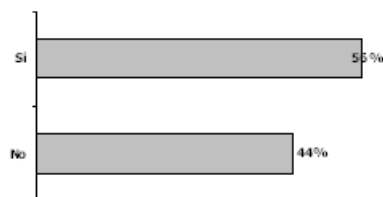
Gráfico 2. Agencias que cuentan con una misión formalmente escrita



Fuente: elaboración propia con datos de la entrevista.

Ante la pregunta acerca de si la agencia cuenta con una visión escrita o con declaraciones formales similares, el 56% responde afirmativamente, como se muestra en el gráfico 3. En algunos casos se especifican ideas generales acerca de un estado o situación futura. En otros, no hay certeza en las respuestas o éstas no se ajustan a los parámetros que definen la visión como lo que la agencia quiere ser a medio y largo plazo.

Gráfico 3. Agencias que cuentan con una visión formalmente escrita



Fuente: elaboración propia con datos de la entrevista.

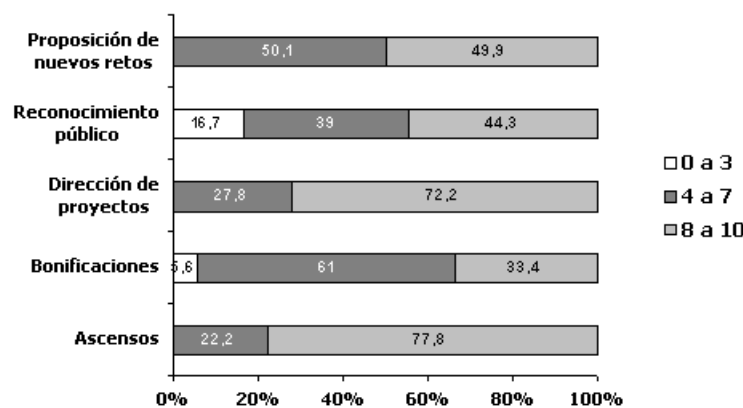
Algunas formulaciones de visión cumplen la función de tender un puente hacia el futuro, pero no representan, necesariamente, una ruptura o un replanteamiento del ejercicio publicitario como se le ha conocido hasta ahora, y como sería propio del liderazgo carismático. Más bien buscan mantener los beneficios con que se cuenta en la actualidad, aspecto que puede ser significativo para quienes han redactado sus contenidos, en vista de la complejidad del ámbito en que se mueven las agencias.

c) Sistemas de motivación

En general, los entrevistados recurren a tipos de motivación intrínseca y extrínseca, como puede apreciarse en el gráfico 4. Cuando se pregunta qué tipos de de motivación y recompensa utilizan, el porcentaje más alto lo alcanzan los *ascensos*.

Pese a este resultado, algunos directivos explican que no recurren a ellos con frecuencia, debido a que las oportunidades de promoción interna son pocas. En segundo lugar figura la *dirección de proyectos*, valorada de forma máxima por el 72,2% de los entrevistados. Les siguen, en orden descendente, *proponer retos al personal para que busque nuevas maneras de hacer el trabajo* y el *reconocimiento público*.

Gráfico 4. Tipos de motivaciones. (motivación alta, media y baja)



Fuente: elaboración propia con datos de la entrevista.

En último lugar figura la *entrega de bonificaciones salariales extraordinarias*, ya que el trabajo publicitario en España está mal remunerado y las bonificaciones son un medio de resolver el problema de los salarios bajos. Esta práctica pone de relieve que la situación del sector puede llegar a influir en el tipo de recompensa que se entrega: si lo usual en el medio es estar mal pagado, habrá mayor interés hacia las recompensas basadas en dinero, no sólo por parte de los empleados, sino también desde la perspectiva de los directivos.

En el momento en que el salario deja de ser una preocupación, los directivos pueden fortalecer otro tipo de motivaciones. En parte, esa es la mentalidad que rige en las agencias pequeñas, donde los directivos hacen un mayor esfuerzo en resaltar las ventajas que encierra la realización del trabajo en sí mismo, en propósitos e ideales compartidos, más que en cualquier otro aliciente, aunque la razón es que no disponen de recursos para cambiar el sistema de recompensas. Este punto de vista es similar al de quienes consideran que atendiendo a formas de compensación diferentes del dinero, como serían la capacitación o el desarrollo de proyectos, ayudan a los empleados a crecer como personas, a desarrollarse profesionalmente y a hacer carrera dentro de la organización. Una opinión adicional es la de quienes sugieren prestar atención a las necesidades individuales. Así, de acuerdo con el empleado, se hace énfasis en uno u otro tipo de recompensa, sin importar si ésta es intrínseca o extrínseca.

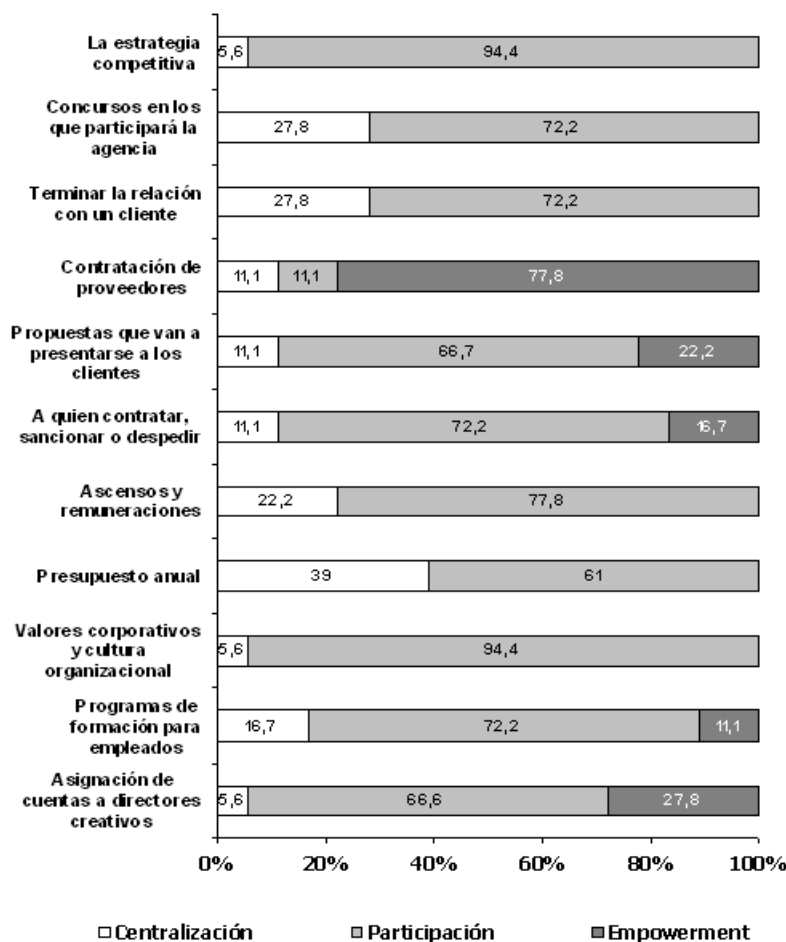
d) Modelo seguido para tomar decisiones

La participación es el modelo más utilizado para tomar decisiones en las agencias de publicidad abarcadas en el estudio. Así se desprende del análisis de las respuestas de los directivos ante las cuestiones que indagan por los procesos que siguen habitualmente en esta materia. La distribución de las mismas se detalla en el gráfico 5.

Cuando se pregunta quiénes toman las decisiones, en áreas concretas de decisión, la participación es elegida por más del 60% de los entrevistados, en la totalidad de los temas por los que se consulta. Quiere decir que en al menos 11 de las 18 agencias del estudio, más del 60% de las decisiones las toma el grupo directivo o se acuerdan entre el director general y el jefe de departamento. Pocas decisiones recaen únicamente en los departamentos, lo que indica que no hay una tendencia significativa hacia el *empowerment* o la delegación, y son muchas menos las decisiones que el directivo toma en solitario.

Las decisiones que más se toman en grupo son las relacionadas con la estrategia y los valores corporativos.

Gráfico 5. Modelos aplicados en la toma de decisiones por áreas

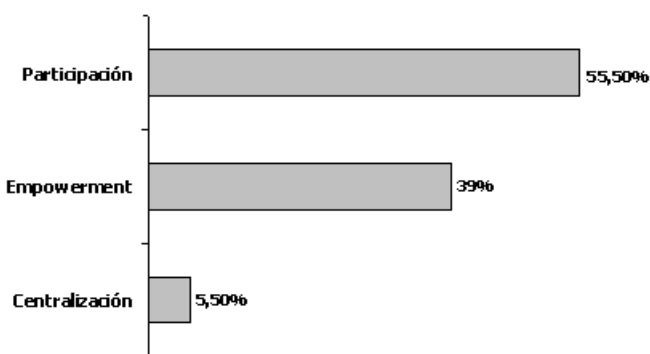


Fuente: elaboración propia con datos de la entrevista.

Las áreas en las que los departamentos tienen mayor autonomía y que reflejan una mayor tendencia hacia el *empowerment*, son las relativas a la contratación de proveedores (77,8%), asignación de cuentas a directores creativos (27,8%), propuestas que van a presentarse a los clientes (22%) y contratación, sanciones y despidos de personal (16,7%).

Los temas en los que se presenta mayor centralización y control, aunque con resultados poco significativos, pues no sobrepasan el 40% de la muestra en ninguno de los casos, son los siguientes: presupuesto anual (39%), concursos en los que participa la agencia (27,8%), terminar la relación con un cliente (27,8%), ascensos y remuneraciones (22,2%) y programas de formación para empleados (16,7%).

Gráfico 6. Modelos utilizados para la toma de decisiones



Fuente: elaboración propia con datos de la entrevista.

En el gráfico 6 se muestran los modelos más utilizados para tomar decisiones. Entre ellos la participación ocupa el primer

lugar (55,5%), aunque un 39% de las agencias se apoya en el *empowerment*, si se considera que sus directivos definen los departamentos como grupos autónomos, y a la dirección como un área que les sirve de soporte o apoyo; se muestran favorables a que los empleados tomen decisiones, aunque se equivoquen, opinan que asumir riesgos es una forma de aprender y avanzar, y que las personas se vuelven más creativas cuando se les deja solas frente a los problemas.

No se aprecia en el estudio la existencia de directivos orientados explícitamente hacia el estilo *laissez-faire*, ya que las decisiones que competen a la dirección no se abdican, sino que permanecen en el ámbito de sus intervenciones.

5. Discusión

Los directivos de las agencias de publicidad que han participado en el estudio reconocen unos valores propios de su organización. Los que hacen referencia a las personas y los propios de la organización son los que generan una mayor identificación y, por consiguiente, los que pueden producir mayores transformaciones entre los empleados, el logro de cambios organizacionales y el seguimiento de metas propuestas desde la dirección, en el caso en que el directivo desee apoyar la autoridad en la identificación. El valor que más se destaca en el estudio es la creatividad. Este resultado se complementaría con el hecho de que el directivo tenga la capacidad de comunicar los valores con palabras pero especialmente con acciones, para contribuir a que los valores que se han propuesto en las premisas estratégicas de la agencia coincidan con los que perciben empleados y clientes como característicos de ésta.

En cuanto a la temporalidad abarcada en los sistemas de planificación, se observa que no todas las agencias cuentan con declaraciones formales de misión y visión. Considerando los contenidos de éstas, cuando existen, puede decirse que orientan a las organizaciones a mantenerse en el sector, pero no a transformarlo. Los resultados frente a la existencia de una visión, su contenido y el nivel de conocimiento que se tiene del mismo, indican que deben fortalecerse los sistemas de planificación a largo plazo y formularse visiones más inspiradoras, que realmente planteen soluciones en el futuro, y que garanticen la permanencia de la organización, a pesar de los vaivenes de la economía. Lo anterior, teniendo en cuenta que desde los estudios académicos se ha afirmado que el modelo publicitario, en España, al igual que en otras latitudes, está en crisis por razones diversas: porque la manera como ha venido funcionando le impide mantener la estabilidad en momentos de incertidumbre económica; porque se ha venido perdiendo la relación de *partners* con los clientes; y porque se viene dando una pérdida paulatina del negocio (Jones, 2000; Revista Anuncios, No. 122, 2005: 3; Pérez Ruiz, 2005). Es justo en los momentos de crisis cuando hacen falta líderes carismáticos, con sentido de visión, capaces de poner la vista en el futuro, asumir riesgos y apostar por la utopía. Ahora bien, como se ha encontrado en el estudio, las agencias, en general, no se caracterizan por tener visiones inspiradoras, que en su formulación den la idea de romper con los esquemas establecidos, lo que representa una situación crítica, que deberá superarse.

La toma de decisiones indica una mayor tendencia hacia la participación. Los resultados permiten señalar dos conclusiones significativas: para los temas corporativos, siempre se vincula a la dirección general, lo cual confirma hallazgos de estudios previos, según los cuales, la dirección de las organizaciones tiene un rol predominante en aspectos de tipo conceptual (Katz, 1974; Bartlett & Ghoshal, 1997). Hay un rasgo presente, aunque no es significativo, de toma de decisiones orientada al *empowerment*, pues los directivos expresan que las decisiones que se toman en las áreas se ajustan a políticas generales de la organización y en esos mismos casos, la dirección opera como soporte y apoyo de estas decisiones. Por la forma de organizarse y gestionar las cuentas, es fácil para las agencias de publicidad trabajar por grupos que lideran proyectos. Una cuenta, lo mismo que una campaña, son proyectos, por lo que hay espacio para el *empowerment*, aunque, como se ha visto, en temas muy técnicos y muy propios del manejo de las áreas.

Los resultados obtenidos sobre los modelos más utilizados para tomar decisiones y, especialmente, los que vinculan el esquema participativo, apoyan los hallazgos de una investigación realizada por Deloitte y el Instituto de Empresa sobre los diferentes estilos de liderazgo que caracterizan a los directivos de las empresas españolas, publicado en marzo de 2004. Según ese estudio, el estilo participativo es uno de los más representativos: más del 80% de los directivos lo utiliza normalmente.

En cuanto a las motivaciones, se ha encontrado que la baja remuneración conduce a que en algunas agencias las bonificaciones salariales sean bien recibidas, un aspecto que relacionaría comportamientos orientados a la tarea. Se ha encontrado que las motivaciones económicas no son decisiones que se tomen en la agencia local, en el caso de las multinacionales, razón por la cual, en este caso, el estilo del directivo se ve afectado por las normas de la organización y no pasan por una elección personal. Este tipo de decisiones, sin ser del propio directivo, pueden afectar las relaciones entre éste y su grupo de empleados, quienes encuentran en él a quien representa la filosofía organizacional en su ámbito laboral más inmediato.

Los resultados del análisis de las dimensiones constitutivas del estilo ponen de manifiesto que existe una tendencia de los directivos entrevistados hacia el modelo orientado a las relaciones. Ésta viene dada, principalmente, por la toma de decisiones participativa y por la alta valoración que se hace de las recompensas intrínsecas. Como sucede en el estilo de liderazgo, se cuenta con valores y propósitos estratégicos a partir de los cuales se genera identificación, aunque no se aprovechan todas sus posibilidades, pues se desconocen, se comunican poco y no merecen una relevancia destacada. Por último, la alta valoración que se hace de las recompensas extrínsecas, imprimiría a la muestra características del estilo orientado a la tarea.

El hecho de que las agencias de publicidad sean organizaciones pequeñas en cuanto a número de empleados, y de que los directivos tengan que ejercer funciones de todo tipo, hace que se den mezclas en el estilo. La teoría propone que las habilidades de los altos directivos se encuentran en el campo de lo conceptual, sin embargo, al haber pocos niveles en el organigrama, estos directivos tienden a desempeñar todo tipo de roles, desde los de institucionalizar una visión, hasta otros de tipo técnico. Esta distribución de tareas hace que manejen, a su vez, contenidos institucionales y operativos, y les exige desarrollar destrezas en todos los campos de la dirección de empresas y de la publicidad.

6. Referencias

- Barnard, CH. 1973: *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1ª. Edición.
- Bartlett, CH. y Ghoshal, S. 1997: "The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles". *California Management Review*, 40 (1), pp. 92-116.
- Bennis, W. y Slater P. 1990: "La democracia es inevitable". *Harvard Business Review*, 68 (5), pp. 167-177.
- Bennis, W. y Nanus, B. 1997: *Leaders. Strategies for taking charge*. New York: Harper Business, 2ª. edición.
- Berrell, M., Wright, P. y Van Hoa, T. 1999: "The influence of culture on managerial behaviour". *Journal of Management Development*, 18 (7), pp. 578-589.
- Bryman, A. 1992: *Charisma and leadership in organizations*. London.
- Deloitte e Instituto de Empresa 2004: *La concepción española de liderazgo*, Madrid.
- Ehrhart, M. G. y Klein, K. J. 2001: "Predicting followers' preferences for charismatic leadership. The influence of follower values and personality". *Leadership Quarterly*, 12 (2), pp. 153-179.
- Gaitán Moya, J. A. y Piñuel Raigada, J. L. 1998: *Técnicas de investigación en comunicación social*. Madrid: Síntesis.
- Glew, D. O'leary-Kelly, A.M., Griffin, R. W. y Van Fleet, D. D. 1995: "Participation in organizations. A preview of the issues and proposed framework for future analysis". *Journal of Management*, 21 (3), pp. 395-421.
- Grupo Consultores, 2004: *Estudio de agencias*.
- Handy, Ch., 1999: *Understanding organizations*. London: Penguin Books, 4ª. Ed.
- Haslam, S. A. y Platow, M. J. 2001: "Your wish is our command. The role of shared social identity in translating a leader's vision into followers' action", pp. 213-228, en HOGG, M. y TERRY, D.J. (editors.) *Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press.
- Herzberg, F. 1968: "One more time. How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, 46 (1), pp. 53-62.
- Infoadex 2005: *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España*, junio: <http://www.infoadex.es/estudios/resumen2005>
- Jones, J. P. 2000: "The mismanagement of advertising". *Harvard Business Review*, 78 (1), pp. 22-23.
- Johanson, J. 2000: "Intraorganizational influence. Teoretical clarification and empirical assessment of intraorganizational social influence". *Management Communication Quarterly*, 13 (3), pp. 393-425.
- Joyce Covin, T., Kolenko, T., Sightler, K. y Tudor, K. 1997: "Leadership style and post-merger satisfaction". *Journal of Management Development*, 16 (1), pp. 22-33.
- Katz, D. 1974: "Skills of an effective administrator". *Harvard Business Review*, 52 (5), pp. 90-102.
- Kets De Vries, F. 2000: "A Journey into the 'Wild East': Leadership style and organizational practices in Russia", en *Organizational Dynamics*, 28 (4), pp. 67-81.
- Kotter, J. P. 2000: *Qué hacen los líderes*, Barcelona: Gestión 2000.
- Maslow, A. 1991: *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- McColl-Kennedy, J. R. y Anderson, R. D. 2002: "Impact of leadership style and emotions on subordinate performance". *Leadership Quarterly*, 13 (5), pp. 545, 560.
- McGregor, D. 1987: *The Human Side of Enterprise*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Pérez Ruiz, M. A. 2005: "Las relaciones entre anunciantes, agencias de publicidad y agencias de publicidad y agencias de medios", en Victoria Mas, J. S. (ed.) *Reestructuras del sistema publicitario*. Barcelona: Ariel.
- Polo, L. y Llano, C. 1997: *Antropología de la Acción Directiva*. Madrid: Unión Editorial.
- Revista Anuncios*, No. 120, enero de 2005, p. 16; "Líderes habituales".
- Revista Anuncios*, No. 120, enero de 2005, p. 75; "Agencias de publicidad más premiadas".
- Revista Anuncios*, No. 122, marzo de 2005, p. 3 "Problemas de la bonanza".
- Rubin, H. J. y Rubin, I. S. 1995: *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage.
- Smith, P. y Peterson, M. F. 1990: *Leadership, organizations and culture. An event management model*. London: Sage.
- Sosik, J. y Godshalk, V. 2000: "Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress. A conceptual model and preliminary study". *Journal of Organizational Behavior*, 21 (4), pp. 365-390.
- Schein, E. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.

Steers, R., Mowday, R. y Shapiro, D. 2004: "The future of work motivation theory". *Academy of Management Review*, 29 (3), pp. 379-388.

Zaleznik, A. 1977: "Managers and leaders: Are they different?" *Harvard Business Review*, 55, pp. 67-78.

* Este artículo es producto del proyecto de investigación PIUNA (Proyectos de Investigación de la Universidad de Navarra) realizado de 2002 a 2005.

CV de las autoras

Cristina Etayo Pérez

Doctora en CC. Económicas. Profesora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra. Ha impartido clases de Empresa Informativa y de Gestión de la Publicidad y de las Relaciones Públicas. Su actividad investigadora se ha centrado en las agencias de publicidad en España. En la actualidad trabaja en aspectos relacionados con la publicidad y su relación con el ciclo económico y con la publicidad en televisión.

Dirección de contacto: Departamento de Empresa Informativa. Edificio Biblioteca. Universidad de Navarra. Campus Universitario. 31080 Pamplona.

Dirección correo electrónico: cetayo@unav.es

Teléfono: 948 42 56 55 Ext. 2097

Fax: 948 42 56 36

Ángela Preciado Hoyos

Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de Antioquia, Colombia. Doctora en Comunicación de la Universidad de Navarra, España. Ha cursado estudios de posgrado en Comunicación Corporativa en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Ha trabajado en comunicación organizacional y relaciones públicas en organizaciones privadas y no gubernamentales. Desde 2006 es profesora de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, Colombia, donde coordina el posgrado en Gerencia de la Comunicación Organizacional.

Dirección de contacto: Transversal 38 No. 72-79, Apto. 302. Medellín. Colombia

Dirección correo electrónico: angela.preciado@upb.edu.co

Teléfono: 415 90 15, Ext. 9791

Fax: 415 90 41

FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:

Etayo Pérez, Cristina y Preciado Hoyos, Ángela (2008): "Estilo directivo en las agencias de publicidad españolas", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, páginas 151 a 164. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, consultada el _____ de _____ de 2____, en http://www.revistalatinacs.org/_2008/14_21_Navarra/Etayo_y_Preciado.html
DOI: 10.4185/RLCS-63-2008-760b-151-164