



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

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

Año 12º – 3ª época - Director: [Dr. José Manuel de Pablos Coello](#), catedrático de Periodismo

[Facultad y Departamento de Ciencias de la Información](#): Pirámide del Campus de Guajara - [Universidad de La Laguna](#)

38071 La Laguna (Tenerife, Canarias; España)

Teléfonos: (34) 922 31 72 31 / 41 - Fax: (34) 922 31 72 54

**Investigación** – [forma de citar](#) – [informe revisores](#) – [agenda](#) – [metadatos](#) – [PDF](#) – [Creative Commons](#)

DOI: 10.4185/RLCS-64-2009-819-228-237

## Competencias directivas en el sector publicitario. Diferencias en la percepción por generación y por sexo

### Managerial competences in the advertising sector. Differences in perception by generation and sex

**Dra. Marta Martín Llaguno** [[C.V.](#)] Profesora del Departamento de Comunicación y Psicología Social - Universidad de Alicante, España - [Marta.martin@ua.es](mailto:Marta.martin@ua.es)

**Dra. Alejandra Hernández Ruiz** [[C.V.](#)] Profesora del Departamento de Comunicación y Psicología Social - Universidad de Alicante, España - [Alejandra.hernandez@ua.es](mailto:Alejandra.hernandez@ua.es)

**Dra. Marina Beléndez Vázquez** [[C.V.](#)] Profesora del Departamento de Comunicación y Psicología Social - Universidad de Alicante, España - [Marina.belendez@ua.es](mailto:Marina.belendez@ua.es)

**Resumen:** La dicotomía entre cultura y estructura organizacional y cultura y estructura laboral, la realidad de la polaridad en las agencias (con muy pocos directivos y mucha gente de segundo y tercer nivel) y el fenómeno del techo de cristal (sexual y generacional) detectado en las empresas de la comunicación comercial en España incita a la reflexión sobre las competencias necesarias para ocupar puestos de poder en la industria publicitaria. Con estos precedentes, el objetivo general de este trabajo es describir la percepción de los profesionales del sector sobre algunas habilidades (estratégicas, intratégicas, personales y técnicas) necesarias para ocupar puestos directivos en publicidad. De manera más concreta, con este análisis pretendemos contrastar si existen diferencias en la valoración concedida a las competencias en virtud de sexo y en virtud de edad/generación. Los resultados obtenidos indican que las capacidades intratégicas, especialmente las habilidades de comunicación y las habilidades de trabajo en equipo son percibidas unánimemente como las más relevantes para la dirección en el sector.

**Palabras clave:** competencias directivas; sector publicitario; género; generación; publicitarios; estudiantes publicitarios.

**Abstract:** The dichotomy between culture and organizational structure and culture and job structure, the reality of polarization in advertising agencies (with very few managers and many employees in the second and third levels) and the glass ceiling phenomenon (not only sexual but also generational) observed in the commercial communication enterprises in Spain allows us the opportunity to reflect on the competences required to achieve managerial positions in the advertising industry. With these precedents, the main purpose of this study is to describe the perceptions of advertising professionals on some of the skills (strategic, intrategic, personal and technical) that are essential to reach top level positions in the advertising industry. Specifically we want to test if there are gender and age differences. The results obtained indicate that the intrategic competences, in particular communication skills and teamwork abilities, are unanimously perceived as the most relevant competences to manage this sector.

**Key Words:** managerial competences; advertising sector; gender; generation; advertising employees; advertising undergraduate students.

**Sumario:** 1. Introducción: organizaciones masculinas y tradicionales con procesos femeninos y juveniles. ¿Competencias necesarias en una contradicción? 2. Objetivos. 3. Metodología. 3.1. Participantes. 3.2. Instrumentos de evaluación. 3.3 Análisis de datos. 4. Resultados. 5. Bibliografía. 6. Notas.

**Summary:** 1. Introduction: male and traditional organizations with female and young processes. Competences required in a contradiction? 2. Objectives. 3. Methodology. 3.1. Participants. 3.2. Measures. 3.3. Data analysis. 4. Results. 5. Bibliography. 6. Notes.

Traducción supervisada por la **Dda. María Teresa Durán Sánchez** (ULPGC)

## **1. Introducción: Organizaciones masculinas y tradicionales con procesos femeninos y juveniles. ¿Competencias necesarias en una contradicción?**

La industria de los contenidos, de la que forma parte la publicidad, configura, junto con las telecomunicaciones y la informática, [1] el denominado “Hipersector de la Información”. [2] La comunicación comercial constituye el elemento vertebrador de la materia prima de nuestro tiempo –con importantes conexiones con otros sectores centrales en la Sociedad de la Información y el Conocimiento (como la banca y la telefonía) en los que es parte integrante del propio producto (AGEP, 2000)– y resulta vital para la supervivencia de las sociedades capitalistas. La publicidad, como estructura, es una fuerza aceleradora del consumo esencial para las empresas, y supone, en sí misma, una parte importante del PIB, alrededor del 2% (Infoadex, 2008). [3] Como proceso, sin embargo, el ámbito publicitario se caracteriza por un rasgo definitorio: su producción, de carácter no físico o inmaterial, depende de las personas. En otras palabras, su competitividad reside en esencia en su capital humano.

Existen pocos estudios que analicen los rasgos de la fuerza laboral publicitaria. De ellos, sin embargo, se colige que en la comunicación comercial trabajan en torno a 23.760 personas (AGEP, 2000), que son en su mayoría (57%) mujeres, y jóvenes [4] (la media de edad es de 34 años) (Martín Llaguno, Beléndez y Hernández, 2008). Pese a ser una institución donde prevalecen los ideales antiburocráticos, y donde se carece de una declaración formal de misión y visión empresarial (Etayo y Preciado, 2008), [5] en la publicidad no hay procesos claros de selección, para promocionar se rota externa e internamente y se trabaja casi 50 horas semanales (Martín Llaguno et al., 2008). Las agencias exigen esfuerzos laborales inaplazables que coinciden con el periodo más propicio para la paternidad-maternidad. De ahí que muy pocos publicitarios tengan hijos (32%) y los que los tienen sufren un alto nivel de conflicto familiar y laboral (Martín Llaguno et al., 2008). Apenas un 5% de trabajadores superan la cincuentena y “los que superan la cuarentena y no han asumido ningún cargo tienen altas probabilidades de ser relegados al ostracismo” (*Anuncios*, 2007).

Como apunta Alvesson (1998), parece producirse una contradicción entre la organización y el proceso/trabajo en la comunicación comercial. Las agencias están, por su función, imbuidas de “valores y formas estratégicas” que se asocian al universo de lo masculino: su destino es ofrecer al cliente pensamiento analítico, independencia, orientación hacia objetivos, resolución de problemas, liderazgo y dominación (Gherardi, 1995; Marshall, 1993), hecho que concuerda con que sólo los hombres mayores de 50 años ocupen puestos directivos. El trabajo del publicitario, sin embargo –realizado en su mayor parte por mujeres y jóvenes- se ve infiltrado de creatividad, intuición, empatía para resolver problemas no tangibles o concretos, capacidad para lidiar con actitudes y opiniones y reacciones emocionales, y sobre todo, la habilidad para tener buenas relaciones y “química personal”. Además, la interrelación entre el discurso publicitario y los cambios estructurales de la sociedad de la información exige que sus trabajadores estén altamente “tecnologizados” (Martín Llaguno, 2008) y tengan que beber de nuevos procesos y tendencias sociales.

Es preciso tener en cuenta que en España la primera regulación de la profesión del publicitario, y con ella, de las empresas de publicidad, se remonta a los años sesenta, [6] con lo cual, muchas de las estructuras publicitarias actuales pueden considerarse rígidas. Sin embargo, el mercado de trabajo de la publicidad se caracteriza por la demanda de una fuerza laboral multicompetente, [7] con plena predisposición para dedicarse de forma exclusiva a la profesión y con gran capacidad para adaptarse a las nuevas tendencias comunicativas y a las nuevas tecnologías (Martín Llaguno, 2008). No en vano, el proceso de aculturación profesional de las generaciones más jóvenes se ha ido imbuyendo de especialización y tecnologización, como lo muestran las propuestas hechas en el Libro Blanco de la Comunicación de la ANECA, en el que se separan los tres grados (Periodismo, Comunicación Audiovisual y Publicidad) y se da gran peso a las competencias técnicas (Aneca, 2004). [8]

La dicotomía entre cultura y estructura organizacional y cultura y estructura laboral, la realidad de la polaridad en las agencias (con muy pocos directivos y mucha gente de segundo y tercer nivel) y el fenómeno del techo de cristal (sexual y generacional) detectado en las empresas, incita a la reflexión sobre las competencias necesarias para ocupar puestos de poder en las empresas de la comunicación comercial. [9]

El concepto de competencia, utilizado en el ámbito de la empresa a partir de McClelland (1973) para explicar el triunfo profesional, designa aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto (Woodruffe, 1993). Cada profesión requiere de habilidades y capacidades específicas (técnicas o de conocimiento) diferentes. En el caso de la comunicación comercial, habida cuenta de la rapidez de los cambios tecnológicos, y socioprofesionales, parece que la formación especializada y el manejo de herramientas técnicas cobran importancia. Pero al margen de las competencias específicas, en todos los ámbitos se necesita un conjunto de comportamientos observables y habituales para alcanzar el éxito en el desarrollo de las funciones de gestión: las competencias directivas. Estas competencias, según Chinchilla y García (2001),

[10] requieren de tres dimensiones:

- a) la estratégica, que establece los medios para que la empresa logre beneficios;
- b) la intratéctica, relacionada con el liderazgo y el desarrollo personal, y que se vincula con el desarrollo y las relaciones con las personas que trabajan en el entorno laboral y con el fortalecimiento de los vínculos de confianza y la unidad con la empresa;
- c) la personal, relacionada con las capacidades y habilidades de adaptación al entorno y con la eficacia personal (como la iniciativa, la capacidad para gestionar el tiempo y el estrés, la autoridad o la integridad) y cuestiones circunstanciales (como la disponibilidad, la ausencia de cargas y problemas extralaborales, etc.)

La investigación sobre las diferencias en el trabajo directivo en función de sexo parece indicar que, en general, los hombres y las mujeres nos diferenciamos en competencias (Strebler, Thompson y Heron, 1997). Sin embargo, los estereotipos de género pesan en las percepciones y autopercepciones que tienen ambos sexos. Así, tenemos conductas y patrones de trabajo diferentes (Burke y Collins, 2001; Caro, García, Rodríguez y Jiménez, 2007; Collard, 2001; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Helgesen, 1990; Kabacoff, 1999; Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996; Munduate, 2003; Stordeur, Vandenberghe y D'hoore, 2000; Schein, 1973, 1975, 2001; Tichy, 1997, Van Engen, Van der Leeden y Willemsen, 2001). Los estilos transformacionales de liderazgo, caracterizados, sintéticamente, por enfatizar la cooperación frente a la competición y la igualdad frente a la jerarquía y vinculados a las capacidades intratécticas, se asocian a lo femenino y los transaccionales, relacionados con las estratégicas, a lo masculino. En esta línea, en el ámbito concreto de la publicidad, las futuras generaciones de publicitarias valoran más que los publicitarios las buenas relaciones interpersonales en el trabajo (Hernández, Martín Llaguno y Beléndez, 2008). [11]

En otro orden de cosas, algunos trabajos apuntan que la edad tiene un poderoso efecto en la modelación de las actitudes y los comportamientos de los trabajadores en puestos de poder (Kakabadse, Kakabadse y Myers, 1998). En este sentido, los más jóvenes se muestran más proclives a asumir riesgos, a adoptar nuevos enfoques y son más enérgicos. Por su parte, los más maduros tienden a minimizar los riesgos y se inclinan más por la cooperación y la delegación (Kabacoff, 2002). En especial, los estudios hechos sobre valores y expectativas laborales en los estudiantes de publicidad subrayan la importancia que, en comparación con estudiantes de otras titulaciones, las nuevas generaciones de publicistas (sin diferencias de sexo) conceden al poder (Hernández, 2009). De este modo, la juventud aparece como un factor esencial del individualismo, la agresividad y la competitividad en las empresas (Mitchell, 2000).

## 2. Objetivos

A partir de los asertos anteriores, el objetivo general de este trabajo es describir la percepción de los profesionales del sector sobre algunas habilidades (estratégicas, intratécticas, personales y técnicas) necesarias para ocupar puestos directivos en el sector publicitario. De manera más específica, en ellas pretendemos contrastar si existen diferencias en la valoración concedida a las competencias a) en virtud de sexo y b) en virtud de edad/generación.

A la luz de los trabajos realizados, nuestra hipótesis inicial es que "H.1 Hombres y mujeres valorarán de manera significativamente diferente estas competencias de manera que ellas primarán la dimensión intratéctica y ellos la estratégica y personal". En otro orden de cosas, planteamos que "H.2. Se detectarán diferencias generacionales estadísticamente significativas en los atributos identificados como claves, de forma que los pre-profesionales apreciarán las competencias técnicas y de especialización por encima de los profesionales en activo".

## 3. Metodología

### 3.1. Participantes

Con el fin de cumplir nuestros objetivos y comprobar nuestras hipótesis, en el curso académico 2005-2006 se seleccionaron dos muestras de sujetos diferentes:

a) 440 alumnos de la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas, representativos para la Comunidad Valenciana, con un 73% de mujeres y con una edad media de 21 años. El nivel de confianza y el margen de error para esta muestra de estudiantes de Publicidad y RR.PP es de 95% y  $\pm 5\%$ , respectivamente. [12]

b) 775 trabajadores en publicidad, representativos para el sector de las grandes empresas de comunicación comercial en el ámbito nacional procedentes de 27 agencias asociadas a la AEAP, de los cuales el 56,3% eran mujeres y el 43,7% hombres.

### 3.2. Instrumentos de evaluación

A ambas muestras se les aplicó el mismo instrumento en un cuestionario autoadministrado. A partir de la herramienta utilizada por Chinchilla y García (2001), se elaboró una escala tipo Likert con formato de respuesta de 6 puntos (donde 1 equivalía a

“innecesarias” y 6 a “muy necesarias”) que medía la necesidad para la dirección publicitaria de las siguientes capacidades y habilidades: **ESTRATÉGICAS**: 1. Gestión de recursos y dotes de organización; 2. Red de relaciones afectivas (2.1. Contactos y buenas relaciones con los superiores, 2.2. Contactos y buenas relaciones con los colegas y 2.3. Contactos y buenas relaciones con los subordinados); **INTRATÉGICAS**: 1. Dotes para la dirección de equipos; 2. Resolución y manejo de conflictos y problemas; 3. Capacidad de trabajo en equipo; 4. Habilidades de comunicación; **PERSONALES**: 1. Autoeficacia (1.1. Autocontrol, buen manejo del estrés, 1.2. Capacidad de análisis e intuición, 1.3. Constancia y capacidad de trabajo, 1.4. Creatividad, pensamiento creativo, 1.5. Iniciativa, ambición, 1.6. Proactividad, capacidad para tomar decisiones); 2. Integridad (2.1. Autoridad, 2.2. Credibilidad); 3. Coyunturales (3.1. Buena presencia física, 3.2. Disponibilidad de tiempo en exclusividad); **TÉCNICAS**. 1. Conocimiento y manejo de las NTIS; 2. Formación especializada.

La realización de un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax ( $KMO=0,871$ ) con todos los ítems resultó en una estructura de cuatro factores que explicaban el 57 por ciento de la varianza.

- El factor de la dimensión INTRATÉGICA-PERSONAL, con el que se elaboró una escala ( $\alpha$ , 881) que comprendía la proactividad, capacidad para tomar decisiones, resolución y manejo de conflictos y problemas, las dotes para la dirección de equipos, la capacidad de análisis e intuición, la capacidad de trabajo en equipo, la constancia y capacidad de trabajo, el autocontrol, el buen manejo del estrés, la creatividad y pensamiento creativo y las habilidades de comunicación;
- El factor de la dimensión PERSONAL, con el que se elaboró una escala ( $\alpha$ , 570) que comprendía la iniciativa, ambición, credibilidad y disponibilidad del tiempo en exclusividad;
- El factor de la dimensión ESTRATÉGICA, con el que se elaboró una escala ( $\alpha$ , 718) que comprendía la gestión de recursos y dotes de organización, los contactos y buenas relaciones con los superiores; los contactos y buenas relaciones con los colegas y los contactos y buenas relaciones con los subordinados y
- El factor de la dimensión TÉCNICA, con el que se elaboró una escala ( $\alpha$ , 612) que incluyó el conocimiento y manejo de las NTIS, y la formación especializada.

### 3.3. Análisis de datos

Para estudiar la percepción de los profesionales del sector publicitario sobre las competencias directivas necesarias para ocupar un puesto de responsabilidad y las diferencias en la valoración en virtud del sexo y de la generación se llevó a cabo un análisis de varianza multivariante (MANOVA). [13]

El análisis de datos se realizó con el programa estadístico SPSS 15.0.

## 4. Resultados

Al examinar las diferencias de medias en las cuatro competencias en función del sexo y la generación observamos:

- 1) Como grupo, la percepción general es que, para triunfar en el sector, las competencias INTRATÉGICAS son las más importantes, seguidas de las ESTRATÉGICAS, las TÉCNICAS y las PERSONALES (ver tabla 1).
- 2) Las diferencias en la valoración de las capacidades en función de sexo son estadísticamente significativas para el conjunto [T. Hotelling= 0,01;  $F(4,1208)= 2,89$ ,  $p= 0,02$ ]. Las pruebas inter-sujetos posteriores llevadas a cabo para las valoraciones en cada dimensión mostraron efectos del sexo significativos únicamente para la valoración de las competencias INTRATÉGICAS ( $p= 0,001$ ) Y TÉCNICAS ( $p= 0,03$ ), más apreciadas por las mujeres que por los hombres (ver tabla 1), aunque en las TÉCNICAS estas diferencias fueron inversas en el grupo de los empleados (más valoradas por ellos que por ellas), de manera que nuestra primera hipótesis se cumple sólo parcialmente.
- 3) La valoración de las competencias necesarias resultó significativamente diferente en función de la generación [T. Hotelling= 0,19;  $F(4,1208)= 56,07$ ,  $p= 0,00$ ]. Las pruebas inter-sujetos mostraron los efectos de la aculturación profesional en la valoración de las competencias PERSONALES ( $p= 0,000$ ), ESTRATÉGICAS ( $p= 0,000$ ) y TÉCNICAS ( $p= 0,000$ ). En concreto, las dos primeras fueron significativamente más valoradas por los profesionales, mientras que los estudiantes valoraron en mayor medida las terceras (ver tabla 1), en consonancia con nuestra segunda hipótesis.

**Tabla 1. Descriptivos de competencias en función de sexo y generación**

	CATEGORÍA	SEXO	Media	Desv. típica	N
	Empleado	Mujer	5,24	0,64	434
		Hombre	5,20	0,65	341

INTRATÉGICA- PERSONALES	Estudiante	Total	5,22	0,64	775
		Mujer	5,30	0,49	323
		Hombre	5,09	0,57	117
		Total	5,24	0,52	440
	Total	Mujer	5,27	0,58	757
		Hombre	5,17	0,63	458
		<b>Total</b>	<b>5,23</b>	<b>0,60</b>	<b>1215</b>
ESTRATÉGICAS	Empleado	Mujer	5,03	0,82	434
		Hombre	4,93	0,86	341
		Total	4,98	0,84	775
	Estudiante	Mujer	4,78	0,92	323
		Hombre	4,72	0,82	117
		Total	4,76	0,89	440
	Total	Mujer	4,92	0,87	757
		Hombre	4,87	0,85	458
		<b>Total</b>	<b>4,90</b>	<b>0,86</b>	<b>1215</b>
	TECNICAS	Empleado	Mujer	4,32	1,02
Hombre			4,37	1,09	341
Total			4,34	1,05	775
Estudiante		Mujer	5,06	0,68	323
		Hombre	4,74	0,86	117
		Total	4,98	0,74	440
Total		Mujer	4,64	0,96	757
		Hombre	4,46	1,05	458
		<b>Total</b>	<b>4,57</b>	<b>1,00</b>	<b>1.215</b>
PERSONALES		Empleado	Mujer	4,33	0,83
	Hombre		4,34	0,78	341
	Total		4,34	0,81	775
	Estudiante	Mujer	4,04	0,78	323
		Hombre	3,88	0,91	117
		Total	4	0,82	440
	Total	Mujer	4,21	0,82	757
		Hombre	4,22	0,84	458
		<b>Total</b>	<b>4,21</b>	<b>0,83</b>	<b>1.215</b>

## 5. Discusión

Las capacidades intratégicas, especialmente las habilidades de comunicación y las habilidades de trabajo en equipo son percibidas unánimemente como las más relevantes para la dirección en el sector. Pero, a partir de este acuerdo existen diferentes valoraciones sobre las capacidades directivas necesarias para los publicitarios.

Los resultados expuestos sugieren, que, en publicidad, el acuerdo entre sexos es mayor que el acuerdo entre generaciones. La aculturación profesional parece ser un elemento clave que marca diferencias en la visión de los requerimientos de la profesión. La percepción de las capacidades necesarias para triunfar, en los trabajadores en activo, es distinta de la percepción de los requisitos que los estudiantes intuyen que se les va a exigir cuando se incorporen al mercado de trabajo. Los empleados reconocen que el éxito laboral, que identifican con el éxito social, está más relacionado con habilidades personales y estratégicas que con habilidades técnicas.

Sin embargo, los estudiantes sobrevaloran las capacidades técnicas, dimensión relacionada más con el éxito formativo, y con materias de estudio. Estos resultados sugieren que el currículo de publicidad adolece de la inclusión de aspectos relacionados con los mecanismos de promoción en la industria publicitaria, en particular, los que se gestan en las redes sociales informales. La inclusión de tales conocimientos en el diseño del título de grado en publicidad sería nuclear en la adecuación de las expectativas de los estudiantes a la realidad del mercado laboral.

Por otra parte, y con relación al patrón de género, las mujeres son más sensibles a la necesidad de capacidades técnicas y de capacidades intratégicas que los hombres. Los resultados son tomados como indicios que corroboran la tesis de que nosotras tendemos a sobreestimar determinadas habilidades que nos facilitan adaptarnos al patrón funcional, más que estructural de las agencias y que nos inclinamos por valorar las habilidades transformacionales más que las transaccionales. En lugar de asumir modelos o patrones de comportamiento masculinos que la sociedad nos ha hecho ver como los adecuados para conseguir el éxito, seguimos apreciando más que los hombres la comunicación y el trabajo en equipo (precisamente una de las

características del liderazgo femenino).

No podemos concluir sin mencionar algunas de las limitaciones más importantes que hemos tenido en este trabajo:

1º) Referidas a nuestra muestra, que, por una parte, ha comprendido empresas asociadas a la AEAP que, aunque incluye a las corporaciones más importantes (en términos de facturación y de empleados) de la publicidad en España, se ubican en Madrid y Barcelona, y excluyen a agencias más pequeñas y de carácter local y a otro tipo de empresas de publicidad, cuya estructura y dinámica puede ser diferente. Por otra parte, la muestra de estudiantes se ha limitado a la Comunidad Valenciana. Los resultados con alumnos de otras zonas geográficas podrían variar.

2º) En este estudio se han analizado exclusivamente las competencias directivas en el sector. El análisis más profundo de competencias profesionales (cognitivas, actitudinales y comportamentales) podría completar esta exploración. De la misma manera, sólo se ha segregado por generación y por sexo. El estudio pormenorizado por categoría laboral y ubicación departamental sería también relevante.

3º) Nuestros datos no nos permiten aventurar información sobre las causas (individuales, organizacionales o socioculturales) y las consecuencias (en los individuos, empresas y mensajes) de estas diferencias en función de sexo y de edad. Estas cuestiones, junto con otras, son susceptibles de poderse analizar en futuros trabajos de la línea de investigación que continuamos desarrollando.

## 6. Bibliografía

AGEP (2000): *Diagnóstico para un nuevo milenio. Empresas y agencias de publicidad. Estudio del mapa profesional del sector*. Granada: La Montaña.

Alvesson, M. (1998): "Gender relations and identity at work: a case study of masculinities and feminities in an advertising agency". *Human Relations* 51 (8), pp. 969-1005.

ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) (2004): *Títulos de Grado en Comunicación*. En [http://www.aneca.es/activin/docs/libroblanco\\_comunicacion\\_def.pdf](http://www.aneca.es/activin/docs/libroblanco_comunicacion_def.pdf)

Anuncios (2007): *Informe agencias*, nº 137, marzo.

Burke, S. y Collins, K.M. (2001): "Gender differences in leadership styles and management skills". *Women in Management Review* 16 (5), pp. 244-57.

Calvo, S. (2007): "Las claves del nuevo profesional de la publicidad". *El Publicista* 171, pp. 68-69.

Caro, F., García Gordillo, M., Rodríguez, C. y Jiménez, G. (2007): "Techo de cristal en las empresas periodísticas: percepción de las habilidades y capacidades de la mujer en las tareas de dirección". *Ámbitos* 16, pp. 395-407.

Castilla, A., Alonso, M. C. y Díaz, J. A. (1987): *La Sociedad Española ante las Nuevas Tecnologías de la Información*. Madrid: Fundesco.

Collard, J.L. (2001): "Leadership and gender: an Australian perspective". *Educational Management and Administration* 29 (3), pp. 343-55.

Chinchilla, N. y García, P. (2001): "Estudio sobre competencias directivas". Diputació Barcelona zarza de municipis, *Papers de Formació Municipal* (79). <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-079esp.pdf>

Eagly, A.H. y Johannesen-Schmidt, M.C. (2001): "The leadership styles of women and men". *Journal of Social Issues* 57(4), pp. 781-797.

Etayo, C. y Preciado, A. (2008): "Estilo directivo en las agencias de publicidad españolas", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63: [http://www.ull.es/publicaciones/latina/2008/14\\_21\\_Navarra/Etayo\\_y\\_Preciado.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/2008/14_21_Navarra/Etayo_y_Preciado.html)

Gherardi, S. (1995): *Gender, symbolism and organizational cultures*. London: Sage.

Helgesen, S. (1990): *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Doubleday.

Hernández, A., Martín Llaguno, M. y Beléndez, M. (2008): "El significado del trabajo para los futuros publicitarios. Un análisis desagregado por sexo", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63: [http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/27\\_47\\_Alicante/Alejandra\\_Hernandez\\_et\\_al.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/27_47_Alicante/Alejandra_Hernandez_et_al.html)

- Hernández, A. (2009): *Expectativas de vida familiar y laboral de una muestra de estudiantes de Publicidad y Relaciones Públicas*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Infoadex (2008): *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2008*, <http://www.infoadex.es/estudios/resumen2008.pdf>
- Kabacoff, R.I. (1999): "Management level, job function and leadership style: a large sample study". Paper presented at the 107th Annual Convention of the American Psychological Association, Boston, MA.
- Kakabadse, A., Kakabadse, N. y Myers, A. (1998): "Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences". *Journal of Management Development* 17 (5), pp. 351-88.
- Lorente, S. (1992): "Introducción. Balance de una década", en *Telos* 41: [http://www.campusred.net/Telos/anteriores/num\\_041/cuaderno\\_central9.html](http://www.campusred.net/Telos/anteriores/num_041/cuaderno_central9.html)
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. y Sivasubramaniam, N. (1996): "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature". *Leadership Quarterly* 7 (3), pp. 385-425.
- Marshall, J. (1993): "Organizational communication from a feminist perspective", en S. Deetz (Ed.), *Communication yearbook* (Vol. 16). Newbury Park: Sage.
- Martín Llaguno, M. (2008): "Radiografía del sector publicitario con enfoque de género". *Telos* 75, pp. 140-152.
- , Beléndez, M. y Hernández, A. (2008): *La mujer en las agencias de publicidad. Categorías, especializaciones y conflicto trabajo-familia en las agencias españolas*. Madrid: AEAP, en <http://www.aeap.es/publicaciones/publicaciones.asp>
- McClelland, D.C. (1973): "Testing for competence rather than for intelligence". *American Psychologist* 28, pp. 1-14.
- Mitchell, S. (2000): *American Generations – Who They Are. How They Live. What They Think*. NY: New Strategist publications, Inc., Ithaca.
- Munduate, L. (2003): "Género y liderazgo Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos". *Revista de Psicología Social* 18(3), pp. 309-314.
- Schein, V. (1973): "The relationship between sex role stereotypes and requisite managerial characteristics". *Journal of Applied Psychology* 57, pp. 95-100.
- (1975): "The relationship between sex role stereotypes and requisite managerial characteristics among female managers". *Journal of Applied Psychology* 60, pp. 340-344.
- (2001): "A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management". *Journal of Social Issues* 57(4), pp. 675-688.
- Stordeur, S., Vandenberghe, C. y D'hoore, W. (2000): "Leadership styles across hierarchical levels in nursing departments". *Nursing Research* 49 (1), pp.37-43.
- Strebler M., Thompson M. y Heron P. (1997): "Skills, Competences and Gender: Issues for Pay and Training". Report 333, Institute for Employment Studies.
- Tichy, N.M. (1997): *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. New York: Harper Collins.
- Van Engen, M.L., Van der Leeden, R. y Willemssen, T.M. (2001): "Gender, context and leadership styles: a field study". *Journal of Occupational and Organisational Psychology* 74 (5), pp. 581-98.
- Woodruffe, C. (1993): *Assessment centres: identifying and developing competences*. London: Institute of Personnel Management.

## 7. Notas

[1] Si las telecomunicaciones (hardware) se encargan de transportar la información, y la informática (software) de almacenarla y tratarla, los medios de comunicación (nutridos de publicidad) asumen la tarea de difundirla (Lorente, 1992). Consulta: 12 de enero de 2009.

[2] Todas aquellas actividades económicas y sociales que tienen que ver con el uso e intercambio de información (Castilla, Alonso y Díaz, 1987).

[3] Consulta: 2 de marzo de 2009.

[4] El descenso de los salarios de las agencias ha provocado una expulsión del talento creativo que no está dispuesto a ser infra-remunerado, lo que ha favorecido la incorporación en la profesión de gente joven que sí acepta, de entrada, unos bajos salarios. Este fenómeno aparece ligado a unas condiciones de trabajo precarias, con sueldos ínfimos, jornadas agotadoras, y nulas previsiones de estabilidad laboral (Anuncios, 2007).

[5] Consulta: 13 de mayo de 2008.

[6] Ley 61/1964 de 11 de junio por la que se aprueba el Estatuto de la Publicidad.

[7] Según Calvo (2007), el publicitario debe ser: Multireflexivo: capaz de responder a las necesidades del día a día y capaz también de anticipar nuevos nichos de mercado y tendencias comunicativas; Multicreativo: con capacidad para diseñar de forma imaginativa los conceptos a transmitir (inherente a la profesión del publicitario en general), con capacidad para imaginar por objetivos (inherente a la profesión del planificador estratégico), y con capacidad para traducir imaginativamente en imágenes y textos las necesidades del receptor (inherente a la profesión del creativo); Multilingüe: con dominio de varios idiomas que facilite su inserción laboral y su movilidad internacional; Multitecnológico: con dominio de los medios técnicos (televisión, cine, radio, prensa, infografía, hipermedia, entornos digitales, Internet...) y Multisensorial: que se preocupe por las personas y los receptores de sus mensajes, los verdaderos protagonistas del proceso de la comunicación. En este sentido, es importante que respete los códigos éticos y de autorregulación.

[8] Consulta: 20 de diciembre de 2008.

[9] El tema resulta especialmente relevante cuando se está remodelando la currícula del grado en publicidad y cuando se pretende dotar a los estudiantes (en un 70% mujeres) de habilidades y capacidades necesarias para desarrollarse y ejercer la dirección en la profesión.

[10] Consulta: 10 de enero de 2004.

[11] Consulta: 2 de octubre de 2008.

[12] Se trata de una muestra que cumple con los criterios de representatividad estadística en las universidades públicas de la Comunidad Valenciana (Universidad de Alicante y Universidad Jaume I de Castellón). De una población de 1446 alumnos matriculados en estas universidades en el curso académico 2005-2006 se realizó un muestreo aleatorio con afijación proporcional, de modo que para obtener una muestra representativa debíamos contar con 304 estudiantes, de los cuales al menos 203 debían proceder de la UA y 101 de la UJI.

[13] El análisis de varianza multivariante es una generalización del análisis de la varianza univariante para variables dependientes múltiples por una o más covariables o variables de factor. Las variables de factor dividen la población en grupos. Con este procedimiento es posible contrastar hipótesis nulas sobre los efectos de las variables de factor sobre las medias de varias agrupaciones de una distribución conjunta de variables dependientes.

\* Este artículo es producto del proyecto de investigación "La mujer en la empresa publicitaria", concedido en la convocatoria de 2004 del Instituto de la Mujer (I+D+I 1/03). Debemos agradecer también la colaboración de la AEAP y las agencias y alumnos participantes en el estudio.

#### **FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:**

Martín Llaguno, Marta et al (2009): Competencias directivas en el sector publicitario. Diferencias en la percepción por generación y por sexo. RLCS, Revista Latina de Comunicación Social, 64, páginas 228 a 237. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2\_\_\_\_\_, de [http://www.revistalatinacs.org/09/art/20\\_819\\_26\\_Alicante/Martin\\_Llaguno\\_et\\_al.html](http://www.revistalatinacs.org/09/art/20_819_26_Alicante/Martin_Llaguno_et_al.html)  
DOI: 10.4185/RLCS-64-2009-819-228-237