

Influencia de la organización del tiempo sobre la creatividad en las agencias de publicidad

Cristina Etayo Pérez | cetayo@unav.es

Jorge del Río Pérez | jrio@unav.es

UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Resumen: La creatividad es el principal atributo en la valoración de la calidad de los servicios ofrecidos por las agencias de publicidad. En este trabajo se realiza un análisis sobre cómo la creatividad se ve afectada por la organización del tiempo de trabajo y los horarios en la agencia de publicidad. Se estudian las consecuencias negativas que se derivan de estos aspectos, así como el tipo de medidas que se utilizan para paliar estos efectos negativos. Para llevar a cabo el trabajo se realizaron entrevistas personales a una muestra de directores creativos ejecutivos de las principales agencias de publicidad en España.

Palabras clave: Creatividad, agencias de publicidad, organización del tiempo.

Abstract: Creativity is the main attribute in the quality assessment of the services offered by advertising agencies. This research analyses how creativity is influenced by the organization of working time and the office hours in the advertising agency. The negative consequences that result from these aspects, as well as the kind of measures used to alleviate these negative effects are also considered. In order to carry out the research, the authors conducted personal interviews to a sample of executive creative directors of the main advertising agencies in Spain.

Key words: Creativity, advertising agencies, time organization.

1. Introducción

El sector publicitario constituye un ámbito de actividad caracterizado por un trabajo de naturaleza creativa que da lugar a una serie de proyectos diferenciados que requieren la colaboración de un conjunto amplio de profesionales ajenos a la propia empresa, pero cuya labor es decisiva para lograr un buen resultado final. Además, se trata de un sector muy influido por la coyuntura económica, de forma que en los momentos de expansión experimenta grandes crecimientos, mientras que sufre caídas de actividad muy importantes en las fases de recesión. A esto se une el hecho de que la agencia de publicidad funciona como proveedora de otras empresas ofreciendo productos o servicios que son demandados en un plazo de tiempo muy corto. En este sentido son muy conocidas las dificultades generadas por la presión en los plazos de entrega exigidos por el cliente, lo que influye en la calidad de un trabajo cuyo principal elemento es la creatividad.

Todos estos elementos provocan que el trabajo creativo en las agencias de publicidad deba ser desarrollado en plazos de tiempo muy cortos. Por esta razón en este contexto resulta especialmente útil una correcta organización del trabajo que facilite la minimización de los aspectos negativos que proceden del exterior.

En este trabajo se analiza cómo la dimensión organizativa del factor tiempo influye en la creatividad, aptitud fundamental en la valoración de la calidad del producto o servicio que las agencias de publicidad ofrecen en el mercado. Para la realización del trabajo se ha empleado la información procedente de la administración de un cuestionario mediante entrevista personal a una muestra de directivos creativos ejecutivos de las principales agencias de publicidad españolas. Los resultados obtenidos permiten inferir una serie de explicaciones de la en ocasiones incorrecta organización del tiempo de trabajo que se produce en las agencias de publicidad, así como caracterizar sus efectos sobre la creatividad. De igual manera, se apuntan algunas medidas tendentes a solucionar los problemas derivados de la ineficiente organización del tiempo.

2. Metodología

Para llevar a cabo el análisis de cómo la organización del tiempo influye en la creatividad desarrollada por las personas que trabajan en las agencias de publicidad se realizaron una serie de entrevistas en profundidad a una muestra final de once directores creativos de otras tantas empresas. La muestra potencial de entrevistados se estableció a través de los siguientes criterios: (i) directores creativos ejecutivos de (ii) agencias nacionales que entre el período de 1989 y 1998 hubieran aparecido en alguna ocasión entre los quince primeros puestos en el *ranking* de agencias, (iii) con más de cinco años de experiencia desarrollando labores en departamentos creativos y (iv) que participaron en alguna ocasión como miembros del jurado de festivales creativos publicitarios.

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

De las treinta y cuatro personas con las se estableció contacto a través del correo postal, sólo dos directores creativos ejecutivos respondieron y aceptaron colaborar en el proyecto. Durante el contacto telefónico, veintitrés profesionales declinaron la invitación por razones de trabajo, alegando que no disponían de tiempo. Sin embargo manifestaron la idoneidad de realizar un análisis del elemento tiempo y su influencia sobre la producción de creatividad. Los nueve directivos restantes accedieron a participar en el proyecto. La muestra resultante se configuró con los directivos creativos ejecutivos de las once agencias siguientes: Remo&Asatsu, McCann Ericsson, J. Walter Thompson, TBWA Barcelona, FCB/Tapsa, Saatchi & Saatchi, Publicis España, Lowe Lintas, S.C.P.F., Tandem Campmany Guasch DDB y Euro RSCG Barcelona. El trabajo se llevó a cabo mediante la realización de entrevistas en profundidad y siguiendo la metodología de análisis de Potter y Wetherell (1987).

Se diseñó un cuestionario con una serie de preguntas encaminadas a investigar el grado de organización del tiempo que existe en la agencia donde se desarrolla la labor creativa para determinar si incide o no en ella. La realización de este cuestionario se realizó teniendo en cuenta las aportaciones de los trabajos llevados a cabo por McNamara (1990), Meiklejohn (1997) y Amabile, Burnside y Gyskiewicz (1998).

Tras la realización de una prueba piloto del cuestionario, se realizó una evaluación exhaustiva de las respuestas, y se consideraron algunas de las sugerencias ofrecidas por los entrevistados. Al final de esta etapa de reflexión se redactó nuevamente el cuestionario que fue finalmente el usado en las entrevistas a directores creativos ejecutivos. Las entrevistas se llevaron a cabo durante el año 2000. Los encuentros, de una duración aproximada de noventa minutos se realizaron en lugar de trabajo de los participantes y fueron registrados por grabadora.

3. Organización temporal del trabajo creativo

3.1. El horario en la agencia de publicidad

Para el estudio de la organización del tiempo en la agencia se comenzó analizando si las personas que trabajan en los departamentos creativos respetan el horario oficial de la agencia a la que pertenecen. Es conocido en el ámbito profesional de las agencias que esto no sucede así:

El respeto al horario oficial de la agencia no se cumple. Los horarios no funcionan. Aquí la gente entra cuando quiere, en una ancha franja que va entre las 9 y las 11 de la mañana. Y luego tampoco existen horas de salida de la agencia. En general casi todas las noches hay gente aquí trabajando para algún proyecto, incluso los sábados. Toni Segarra. (S.C.P.F.)

Esta situación, que responde a una agencia concreta, se repetía en el resto de las organizaciones donde trabajan los entrevistados.

La revisión de la bibliografía publicitaria no ofreció ningún estudio que recabara información sobre el tema del incumplimiento de los horarios de las agencias. Únicamente algunos trabajos referentes a los plazos de entrega impuestos por los clientes daban alguna luz sobre el problema del horario de los creativos publicitarios (Hirschman, 1989; Kover, 1995; Kover y Goldberg, 1995).

Por este motivo, el cuestionario fue realizado con el objetivo de desentrañar las causas de este fenómeno. Tras la realización de las entrevistas, y basándonos en las explicaciones de los entrevistados sobre el tema, se obtuvieron cuatro razones que explican el porqué de los horarios de trabajo en el departamento creativo. Dos de ellas están referidas a la propia idiosincrasia de la profesión y otras dos a las peculiaridades de las personas que se dedican a ella.

El primer motivo esgrimido fue que el trabajo del creativo publicitario depende directamente de los horarios de otros profesionales ajenos a la agencia. Esto sucede más en la fase de producción que en la de ideación. Muchas veces se produce una acumulación de trabajo debido a que a lo largo del día el creativo emplea su tiempo en crear ideas y, cuando esta labor finaliza, debe acudir a rodajes, montajes de anuncios y otras labores relacionadas con la producción de las mismas:

El problema que tienen los equipos creativos es que a veces tienen que empalmar los horarios de trabajo del cliente y la agencia con los horarios de trabajo de todo el entorno. Puede pasar que hayas llegado a las 9 de la mañana a la oficina y que hayas estado trabajando todo el tiempo y que después te toque hacer una sonorización o un montaje a horas intempestivas. Enrique González. (Lowe Lintas)

Se trabaja hasta tarde. El trabajo es desorganizado, el trabajo creativo siempre será desorganizado. Entonces no puede existir un horario estable porque además depende del trabajo de ilustradores, de fotógrafos, de productoras y bueno, pues es normal acabar a las nueve, a las ocho de la tarde. Nicolás Hollander. (McCann Erickson)

Un segundo motivo explicativo hace referencia al cliente en particular y al tipo de mercado en que las agencias trabajan en general. Los clientes de las agencias de publicidad actúan en mercados en ocasiones muy competitivos y es labor de la agencia responder activamente e incluso adelantarse a la comunicación de la competencia. Las promociones, ofertas y nuevos servicios surgen continuamente y el cliente se ve abocado a responder de modo inmediato para no verse rezagado. “Ahora con las compañías de telefonía y punto.com –explicaba José Luis Esteo (Remo&Asatsu)– te mueves en cuestión de días. Si la competencia saca una rebaja, tú o la sacas al día siguiente o la has fastidiado”.

De esta manera, los apretados plazos de tiempo que surgen pueden explicarse muchas veces por causas de mercado. Por ejemplo, Alex Ripollés (Euro RSCG Barcelona) recibió un encargo de Peugeot el mismo día en que lo entrevistamos. Al ganar el campeonato del mundo, la marca francesa quiso que en menos de veinticuatro horas la agencia realizara un anuncio para publicarlo al día siguiente en todos los periódicos nacionales. El entrevistado reconocía que sus creativos no iban a cumplir el horario oficial de salida y que a su equipo creativo le esperaban varias horas de presión hasta dar con la idea. Por supuesto la agencia logró cumplir con los requerimientos del cliente.

Otros dos factores que influyen en la desorganización de los horarios de las agencias tienen como causa las propias particularidades tanto de los creativos como del trabajo que realizan.

En primer lugar, en cuanto al trabajo que el creativo desarrolla, es opinión generalizada entre todos los entrevistados que el creativo tiene cierto "instinto paternal" hacia sus obras. Como indicaba Toni Segarra (S.C.P.F.), el creativo es capaz de trabajar "ad eternum" porque siempre hay algún detalle por mejorar. Además, muchos de ellos luchan por lograr piezas dignas para presentarlas en festivales creativos y, de este modo, enriquecer su *book* y promocionarse dentro de la industria. El conjunto de estos factores conduce a que el creativo, sobre todo en sus primeros años, renuncie al tiempo de ocio y descanso y alargue la jornada laboral hasta altas horas de la noche. Son adictos al trabajo influenciados por la ambición, donde el tiempo, dentro de su escala de valores, queda en un segundo plano. De hecho se forma una espiral que arrastra al resto de compañeros:

Profesionalmente, son muy viciosos del trabajo, no sólo por cumplir. De hecho, viven por su *book*, su carpeta es lo que les va a asegurar su sueldo y tener un futuro en la profesión. Vives tan pendiente de tu propio trabajo y te vuelves un adicto y eres más ambicioso y para cualquier proyecto te das y te das y eso es lo que ocurre. (...) Por eso, a la gente no le importa quedarse tarde por la noche, trabajar los fines de semana, pero dentro de un orden; (...) también la media de edad es muy baja, cuando tienes menos ataduras familiares y ese tipo de cosas. Nicolás Hollander. (McCann Erickson)

En segundo lugar, puede decirse que existe una postura generalizada de los creativos a quedarse hasta tarde aunque no haya trabajo urgente. Parece que cuando termina la jornada oficial se crea "un ambiente como más creativo" como explicaba Enrique González (Lowe Lintas). Quizá la ausencia de reuniones o el descenso de las llamadas telefónicas provoquen que los creativos aprovechen estos instantes de tranquilidad para desarrollar su trabajo.

A esto se añade que en las propias agencias existe una actitud donde si no continúan los creativos después del horario de salida, dan una mala imagen ante sus compañeros y sobre todo ante la dirección. Los entrevistados apuntaban, no obstante, que esta tendencia va remitiendo y que los creativos sólo permanecen en la agencia cuando tienen un trabajo urgente, en momentos muy puntuales –principalmente los días anteriores al final de los plazos de entrega–, como afirmaba un entrevistado:

Es cierto que hay que dedicarle mucho tiempo al trabajo, pero no mucho a la agencia, a estar aquí. Porque ha habido mucha tendencia a venir a las agencias a pasar el rato y después te

ponías a trabajar. Ahora es más anglosajón: llego por la mañana y me pongo a trabajar, y cuando he acabado me voy. No es pasar horas como si fuese un club social. Quizá antes se veía con buenos ojos a quien estaba muchas horas en la agencia y ahora quizá ya no se ve así, yo al menos. Hay que dedicarle al trabajo el tiempo estrictamente necesario para hacerlo perfecto, pero nada más. Fernando Macía, (Tandem Campmany Guasch DDB)

3.2. Consecuencias de la organización del tiempo sobre la creatividad

Una vez analizados los motivos que aportan luz sobre el porqué de la, a primera vista, caótica organización del tiempo de trabajo de los creativos se analiza su influencia sobre la creatividad. Esta organización del tiempo, sin un horario de trabajo definido previamente, trae consigo una serie de consecuencias que afectan a la creatividad.

La primera de ellas es la pérdida de contacto con el mundo exterior y la segunda, el aumento y, en muchos casos, restricción de los contactos a personas relacionadas con la profesión.

3.2.1. Pérdida de contacto con el mundo exterior.

Los horarios de los departamentos creativos provocan que las personas no tengan casi tiempo para zambullirse en la realidad común del mundo cotidiano.

Nos falta más estar en la calle de lo que al final estamos. Claro, es difícil si estamos como estamos, si vivimos como vivimos. La gente no come en casa y además comes con cuatro más de tu profesión, como pasa en otros lugares. Pero cuando vives de los demás y la obligación es conectar con el público, todo esto afecta. Joan Teixidó. (TBWA Barcelona)

Los directores creativos entrevistados vinculaban esta situación con una amenaza para la creatividad. Se reconocía que existe una amenaza para la creatividad, pues se ha llegado a un punto donde la relación con el exterior es en algunos casos mínima. Además la propia formación de los jóvenes creativos agrava el problema, pues en muchos casos desconocen la información diaria que generan los medios de comunicación y de este modo se alejan del resto de la población a la que va dirigida la publicidad:

Es una desventaja tremenda. Yo creo que eso es lo peor. Yo creo que el trabajo de cualquier creativo es un reflejo de lo que pasa en la calle y cualquier campaña surge de algo concreto. Aquí nada surge por intuición divina, sino que todo tiene un reflejo; cualquier película viene de algo, cualquier spot. Cualquier cosa viene de algo: músicas, lo que pasa en la calle. Se ha llegado a un punto en el que no se lee el periódico, que parece una tontería, pero no lo es. No se ven películas, no se sabe qué hay en la radio. La información es crucial. Si no tienes esta información, estás limitando tu capacidad. (...) La publicidad imita a la vida o intenta acercarse mucho (...). Pero para conocerlo tienes que estar ahí, tienes que verlo. Nicolás Hollander. (McCann Erickson)

3.2.2. Restricción de contactos a personas relacionadas con la profesión

Las peculiaridades de los horarios ya explicadas conducen a que los profesionales de la creatividad publicitaria, además de pasar muchas horas de trabajo juntos tiendan a gastar sus horas de ocio al lado de personas relacionadas con la profesión.

En general hay una tendencia a perder el contacto con la calle; y es una cosa que creo que pasa en todas las agencias; algunas lo dicen y otras no. Pero es verdad y se nota, porque los publicitarios nos encontramos en montones de sitios, pero sobre todo en los festivales, en los debates, en los coloquios, y te das cuenta que hablan como tú y piensan como tú. Sin embargo, estás con la familia o con un grupo de amigos que no son del mundillo y te das cuenta de que es diferente su manera de hablar de la televisión, no tiene nada que ver. Joan Teixidó. (TBWA Barcelona)

Esta limitación en el círculo de amistades y relaciones propicia la creación de un micro mundo donde los creativos se alejan de la realidad e incluso caen en la tentación de dirigir la creación de sus trabajos hacia la profesión. Este fenómeno no es exclusivo de la publicidad, sino que se da también en otras profesiones, como señalaba un entrevistado:

Las profesiones se cierran en sí mismas. Se habla de Hollywood, que es una especie de micromundo que trabaja para sí mismo y que luego le impone al mundo su visión. Hace poco tiempo leí un artículo referido a este fenómeno en el campo del periodismo. Los periodistas están en un micromundo donde se preocupan por sus colegas de profesión: el periodista está muy preocupado por los profesionales del sector que le leen en otros periódicos. Y muchas veces el lector queda al margen de esta dinámica, digamos un poco perversa, de considerar que tu público es aquél que te puede contratar o que puede admirarte o criticarte, etc. En la publicidad sobre esto se habla muchísimo, porque siempre ha habido esa crítica desde fuera; o a veces autocrítica de nosotros mismos. Enrique González. (Lowe Lintas)

Debido a ambas razones la creatividad se ve afectada, puesto que al perder la amplitud de la realidad y quedar reducidos a un micro mundo, disminuyen también las fuentes de inspiración y la riqueza de estímulos que provienen del exterior

De esta manera, puede concluirse que la desorganizada organización del tiempo de trabajo creativo está motivada por las razones expuestas anteriormente de necesidad de adaptación a los horarios de terceras personas; situación de mercado muy competitiva que se traduce en alta presión en los plazos de entrega del trabajo, y la adicción al trabajo por parte del creativo, así como la búsqueda de tranquilidad para su realización. Esto se traduce en dos fenómenos distintos pero relacionados, como son la pérdida de contacto con el mundo exterior y la restricción de los contactos a personas de la profesión. Ambos influyen de forma negativa en la creatividad, por lo que puede decirse que la organización del tiempo en la agencia de publicidad no favorece, sino que perjudica la labor creativa en las agencias. Estas afirmaciones son compartidas por la totalidad de los directivos entrevistados, que difieren no obstante en las posibles soluciones que ven para solucionar este problema.

3.3. Medidas adoptadas para solucionar el problema

El diseño que rodea a la profesión hace que estas situaciones sean inamovibles y desde la perspectiva de varios directivos, sean problemas "que no tienen solución" Ante el panorama descrito, los directores creativos acogen una actitud de respeto al horario de entrada a la agencia. En pocas ocasiones se obedecen los horarios de salida y consecuentemente el creativo tampoco respeta el horario de entrada. "Se cumplen mal todos los horarios: se acaba de trabajar más tarde y se entra a trabajar más tarde", confesaba Joan Teixidó (TBWA Barcelona), quien añadió que éticamente no se puede obligar a nadie a entrar a una hora

“cuando se suele quedar bastante más que lo estipulado en la agencia”. Otro entrevistado mantiene la misma idea derivada de la propia naturaleza del trabajo creativo:

“Entonces yo me siento incapaz de que un creativo entre por la puerta a las diez de la mañana si ha estado trabajando todo el fin de semana. No, no sería capaz, sería un estúpido. (...) No hay control de horarios sobre los creativos. Otra cosa es si ese señor no rinde. A mí no me importa que un señor trabaje dos horas si hace un trabajo excepcional: hay gente que necesita menos tiempo y otros que necesitan más”. Nicolás Hollander. (McCann Erickson)

José Luis Esteo (Remo & Asatsu) comentaba que comparte la gestión flexible de los horarios con una salvedad: exige a sus empleados puntualidad cuando los creativos tienen reuniones tanto a nivel interno como externo. La flexibilidad de los horarios se fundamenta sobre la confianza que los directores tienen sobre sus creativos a los que se les exige hacer un trabajo de calidad en el tiempo estipulado: “(...) y sin duda la flexibilidad es la mejor forma de llevar el trabajo creativo”, declaraba César García (Saatchi & Saatchi). Aunque para Nicolás Hollander (McCann Erickson) es una cuestión del mercado español, donde no existe tanto control externo sobre los horarios como ocurre en los países anglosajones:

No obstante, ¿qué ocurre en otros países? Que los sindicatos te obligan a trabajar unas horas y hay un control mucho mayor; pero yo creo que aquí eso nunca se ha dado, o sea, si tienes una preproducción a la tarde pues la tienes, si te surge un trabajo y tienes que presentarlo mañana por la mañana, tienes que hacerlo por la noche. Nicolás Hollander. (McCann Erickson)

Paradójicamente, las agencias en general no otorgaron ninguna solución puntual para erradicar la pérdida de contacto que los creativos presentan ante el mundo. Para Alex Ripollés (Euro RSCG), el propio subconsciente de los profesionales radica esta situación, siendo más receptivos que el resto de la población cuando se mueven fuera de la agencia. Una opinión compartida por otro directivo:

Supongo que tiene que ver con la personalidad del creativo. Aquí la gente, todo el mundo ha visto la última película, todo el mundo está al tanto de la última web, todo el mundo está al tanto del último bar de copas, la gente se fija en los pequeños detalles; y luego cuando ves la publicidad yo no creo que haya ido a menos sino a más; cada vez ves más sutileza en el arte de conectar con las cosas del día a día, así que me parece una paradoja. Toni Segarra. (S.C.P.F.)

Algunos directivos fomentan la circulación de información dentro del departamento creativo sin un sistema o personas encargadas de asumir tal tarea, pues creen que el propio clima del departamento genera un intercambio de ideas:

No yo sólo procuro poner en circulación información sino que hay animadores que fomentan esto. No gente dedicada a esta función en la agencia, sino sencillamente, que yo creo que un buen clima, un clima verdadero, un clima publicitario, hay intercambio. Yo definiría el clima como el generador de un gran intercambio. Escuchar buena información es bueno, cuando hay un entorno adecuado, hay mucho intercambio; eso es magnífico. Libros, libros importantes, ya sea de la profesión, ya sean de cosas que tú creas que están apuntando una visión interesante de la vida. Claro, lo que no se puede hacer es obligar porque ya no estás en la escuela, o hacer un programa a gente adulta, ocupada con su vida privada. No tenemos nada parecido. No obstante la gente propone cursos o invitados interesantes y si son interesantes asumimos costes. Enrique González. (Lowe Lintas)

En el ámbito anglosajón existen ejemplos donde las agencias intentan traer el mundo al departamento creativo. Para ello, contratan a personas quienes desarrollan un peculiar trabajo. Por ejemplo, la agencia americana Fallon vio en Tom Julian la persona idónea que intentara buscar y encontrar futuras tendencias en todos los campos que interesan a la publicidad: moda, cine, televisión, periodismo, etc. La función de este personaje es captar la realidad para poder inspirar a los creativos de la agencia (O'Leary, 2001: 26).

Un caso similar ocurre en la agencia internacional Ogilvy & Mather. Emma Gilding es la mujer encargada de nutrir a los creativos de videos donde se muestra la vida diaria de las personas (2001: 27). Su trabajo puede compararse con los documentales científicos sobre la vida animal:

Es como lo que hago ahora: trocear la verdad. Sólo el cuatro por ciento de la comunicación es verbal. El resto es el entorno, el cuerpo en el espacio, la semiótica. Con una cámara de vídeo puedo ver la diferencia entre lo que la gente dice que hace y lo que hace realmente. Emma Gilding. (Ogilvy&Mather)

La situación del mercado, las presiones del cliente, la idiosincrasia de los creativos e incluso la mitificación del trabajo publicitario a altas horas de la noche son algunas de las causas que provocan el caos absoluto en los horarios de las agencias. Por supuesto, ante el presente panorama la única y más racional solución se centra en la flexibilidad de los horarios oficiales (Amabile, 1999; VVAA, 2005). No obstante, creemos que estamos ante un problema grave que influye sobre la calidad de los trabajos. La publicidad es el reflejo de la vida y los creativos poco a poco se están alejando de ella.

Por tanto, las agencias, los clientes y terceras personas deben intentar respetar los horarios oficiales, pues esto beneficiará a la creatividad y, por tanto, a sus intereses. España debe ser consciente e imitar la gestión del horario de trabajo en los mercados anglosajones.

4. Conclusiones

Las conclusiones obtenidas del estudio sobre cómo el factor tiempo influye en la creatividad en las agencias de publicidad son las siguientes.

En las agencias de publicidad, los creativos no respetan el horario oficial de la agencia. Las causas de este incumplimiento son principalmente cuatro. En primer lugar, el creativo publicitario depende directamente de los horarios de profesionales ajenos a la agencia y debe adaptarse al ritmo de trabajo de terceras personas que rodean a la publicidad. Además, la actividad publicitaria se desarrolla en un mercado muy competitivo que obliga a los profesionales a realizar mucho volumen de trabajo en plazos de tiempo muy cortos, situación que conlleva que utilice todo el tiempo disponible. También se ha detectado que el propio ego creativo crea una adicción peligrosa al trabajo que le lleva a dedicar de nuevo mucho tiempo. Finalmente, la postura generalizada existente entre los creativos a quedarse hasta tarde aun

cuando no haya trabajo urgente por hacer. Parece que el creativo busca permanecer en la agencia cuando ésta cierra pues es el momento de mayor tranquilidad y se trabaja mejor.

Esta situación tiene dos consecuencias que afectan a la creatividad. En primer lugar, se pierde el contacto con el mundo exterior y por otra parte las relaciones personales se limitan a otros profesionales del sector. Sin embargo, aunque en las agencias se es consciente de este hechos, no hay implementadas demasiadas medidas para evitar que ocurran. Los directivos consideran que éste es un problema que no tiene solución y tratan de paliarlos respetando los horarios de los creativos, aun cuando no se ajusten a los oficiales de la agencia. A la vez, en la mayoría de las agencias se realizan esfuerzos para dinamizar la circulación de información de manera que se minimicen los problemas de pérdida de contacto con el mundo exterior provocados por el horario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMABILE, Teresa M, BURNSIDE, Robert Y GRYSKIEWICZ, Stanley S. (1998): *KEYS: Assesing the climate for creativity*, Greensboro, N.C., Center for Creative Leadership.
- AMABILE, Teresa M. (1999): "How to Kill Creativity", en *Harvard Business Review*, Sep-Oct, pp. 77-87.
- HIRSCHMAN, Elizabeth C. (1989): "Role-Based Models of Advertising Creation and Production" en *Journal of Advertising*, vol. 18, n° 4, pp. 42-53.
- KOVER, Arthur J. (1995): "Copywriters´ Implicit Theories of Communication: An Exploration", en *Journal of Consumer Research*, vol. XXI, March, p. 596.
- KOVER, Arthur J. Y GOLDBERG, Stephen M. (1995): "The Game Advertising Copywriters Play: Conflict, Quasi-Control, A New Proposal", en *Journal of Advertising Research*, vol. 35, n° 4, pp. 52-62.
- MCMNAMARA, Jay (1990): *Advertising Agency Management*, USA, Dow Jones-Irwin.
- MEIKLEJOHN, Vicent (1997): "How to get the best out of creative", noviembre, *Admap*, noviembre, en <http://www.warc.com/print/5614p.stm>. (consultado: 16/09/1999),
- Framework for Understanding the Role Of the Physical Environment in Innovation", en *Creativity an Innovation Management*, vol. 16, n°1, pp. 53-65.
- O´LEARY, Noreen (2001): "The 5 Coolest Jobs in Advertising", en *Adweek*, June 4, pp. 26-29.
- POTTER, Jonathan Y WETHERELL, M. (1987): *Discourse and Social Psychology*, London, Sage.
- VVAA (2005): "Gestión del Tiempo en el Sector de la Publicidad y el Márketing", en *Communication for Effectiveness*, n°18, pp. 1-18.

[Recibido: 04.03.2008. Aceptado: 17.03.2008]