

Las competencias imprescindibles en la actualidad de la creatividad publicitaria: Universidad vs. realidad profesional

Essential skills in current creative advertising: University vs. professional reality

As competências essenciais da criatividade publicitária actual: Universidade vs. realidade profissional

Dra. Carmen Llorente Barroso

*Profesora e Investigadora
(Universidad Complutense de Madrid)
<http://orcid.org/0000-0001-7710-0956>
España*

Dra. Mónica Viñarás Abad

*Profesora e Investigadora
(Universidad Complutense de Madrid)
<https://orcid.org/0000-0001-8792-5927>
España*

Dr. Fernando Marugán Solís

*Profesor e Investigador
(Universidad CEU San Pablo)
<https://orcid.org/0000-0002-6948-4096>
España*

Fecha de recepción: 18 de diciembre de 2020

Fecha de revisión: 26 de enero de 2021

Fecha de aceptación: 11 de mayo de 2021

Fecha de publicación: 1 de julio de 2021

Para citar este artículo: Llorente Barroso, C., Viñarás Abad, M. y Marugán Solís, F. (2021). Las competencias imprescindibles en la actualidad de la creatividad publicitaria: Universidad vs. realidad profesional, *Icono 14*, 19(2), 93-118. doi: 10.7195/ri14.v19i2.1657

Resumen

El amplio abanico de posibilidades y contenidos que ofrece el nuevo panorama mediático al usuario supone un reto para los creativos publicitarios, obligados a generar conceptos que capten la diversificada atención de los públicos objetivos. Esta realidad fomenta la necesidad de perfiles profesionales capaces de responder con éxito a retos de un alto nivel de exigencia e innovación. Para estar preparados, los creativos deben desarrollar nuevas competencias, más complejas, que les permitan conocer las características de su mercado actual y aprovechar los recursos que tienen a su alcance para generar contenidos que seduzcan a las audiencias. El objetivo de esta propuesta, por tanto, es conocer las nuevas tendencias y las necesidades profesionales en el sector creativo del mercado publicitario con el fin de que puedan considerarse en los procesos de enseñanza-aprendizaje universitarios. Para alcanzar este propósito, se plantea una metodología cualitativa apoyada en 16 entrevistas semiestructuradas a duplas creativas que trabajan en ocho de las diez mejores agencias creativas según los profesionales (Scopen, 2020). Los resultados manifiestan que el perfil creativo que se demanda responde al de una persona con ganas, actualizada, con habilidades que se reflejan en una carpeta y que se adquieren mediante una formación práctica que la universidad no ofrece de forma eficaz.

Palabras clave: *Creatividad publicitaria; Sociedad digital; Procesos creativos; Perfiles creativos; Director de arte; Redactor publicitario*

Abstract

The wide range of possibilities and content that is offered in new media to the user is a challenge for advertising creatives as they are forced to generate concepts that capture the attention of diverse target audiences. This reality gives rise to the need for professional profiles who can successfully respond to the challenges of high levels of demand and innovation. To be prepared, creatives need to develop new, more complex skills that allow them to understand the characteristics of the current market and leverage the resources they have at their fingertips in order to generate content that will entice their audiences. The objective of this study, therefore, is to understand new trends and professional needs within the creative sector of the advertising market in order to be considered within teaching-learning processes in

universities. A qualitative methodology is proposed, which is supported by sixteen semi-structured interviews with creative pairs who work in, what according to professionals are, eight of the top ten creative agencies (Scopen, 2020). The results show that the creative profile in demand responds to that of a person who is willing, up-to-date and who has skills that are reflected in a portfolio and have been acquired through practical training that is not effectively offered by universities.

Keywords: *Creative advertising; Digital society; Creative processes; Creative profiles; Art director; Copywriter*

Resumo

O vasto leque de possibilidades e conteúdos oferecidos pelo novo panorama mediático ao utilizador é um desafio para os criativos publicitários, que são forçados a gerar conceitos que captem a atenção diversificada dos públicos-alvo. Esta realidade fomenta a necessidade de perfis profissionais capazes de responder com sucesso a desafios altamente exigentes e inovadores. Para estarem preparados, os criativos devem desenvolver competências novas e mais complexas que lhes permitam compreender as características do seu mercado actual e tirar partido dos recursos que têm à sua disposição para gerar conteúdos que seduzam o público. O objectivo desta proposta, portanto, é compreender as novas tendências e necessidades profissionais no sector criativo do mercado publicitário para que possam ser consideradas nos processos de ensino-aprendizagem universitários, permitindo melhorar a taxa de licenciados em criatividade publicitária. Para tal, é proposta uma metodologia qualitativa, baseada em 16 entrevistas semi-estruturadas com duplicados criativos que trabalham em oito das dez agências criativas mais importantes de acordo com os profissionais (Scopen, 2020). Os resultados mostram que o perfil criativo exigido é o de uma pessoa com desejo, actualizado, com competências que se reflectem numa carteira e que são adquiridas através de formação prática que a universidade não oferece eficazmente.

Palavras chave: *Criatividade publicitária, Sociedade digital; Processos criativos; Perfis criativos; Director artístico; Redactor*

1. Introducción

En general, los profesionales del sector comunicativo se han visto abocados a constantes y profundos cambios que les han obligado a una evolución permanente de sus perfiles que ha llevado implícita la metamorfosis misma de su identidad (Salaverría, 2016). Este dinamismo, característico del sector de la comunicación, en su requerimiento de constante progreso (Jiménez-Gómez & Mañas-Viniegra, 2018) obliga a hacer frente al reto de un aprendizaje permanente no solo para profesionales sino también para docentes y estudiantes (Vivar-Zurita, 2011). Los retos que plantea el mercado publicitario actual vienen determinados por varios condicionantes entre los que cabe destacar la digitalización y la limitación presupuestaria. La pandemia provocada por la COVID-19 ha traído -como en todos los sectores- un cambio radical en los recursos y por lo tanto en el trabajo diario de sus profesionales.

La complejidad implantada por los nuevos medios ha dado lugar a un *mare nostrum* digital (García-García & Gértrudix-Barrio, 2009) en el que los consumidores de contenidos se han convertido, simultáneamente, en cocreadores. Internet y las redes sociales se pueden definir, pues, como herramientas que permiten la cocreación de narrativas gracias a la reciprocidad de los prosumidores (Urbano, Aguaded, & Bernal-Bravo, 2018). Sin embargo, el impacto tecnológico ha motivado entornos multitarea que han complicado la actividad publicitaria al reducir la atención del receptor (Duff & Segijn, 2019).

En España, después de los indicios de recuperación que manifestaba el sector publicitario, la COVID-19 vuelve a crear una situación complicada. Así, según Infoadex la inversión publicitaria ha caído un 27,9% en el primer semestre de 2020 (Riva, 2020), donde todos los medios se han visto afectados, incluso Internet.

Las teorías sobre creatividad publicitaria defienden que la creatividad es el alma de un mensaje publicitario (Shen *et al.*, 2020). Pero el estrés al que se enfrenta el sector publicitario, por la propia dinámica de la profesión, genera bloqueos que dificultan la inventiva.

El creativo publicitario debe entender las necesidades del anunciante y considerar los posibles efectos en el público (West, Koslow, & Kilgour, 2019). La publicidad definida como creativa impresiona al público gracias a la novedad del concepto y al diseño del mensaje (Shen *et al.*, 2020). Por ello, al valorar la creatividad publicitaria, hay que considerar tanto la importancia de la originalidad como de la idoneidad (Rosengren *et al.*, 2020). Además, el recurso a un lenguaje emocional positivo tiene un impacto en las decisiones del consumidor (Bhatia, 2019). Si bien, actualmente, hay campañas repetitivas que no ayudan a identificar lo destacado de la marca (Deng *et al.*, 2020).

Por otro lado, las dinámicas de equipo en el trabajo creativo publicitario son esenciales (Ghaffari, Hackley, & Lee, 2019). Actualmente, los perfiles creativos de las agencias publicitarias deben buscar nuevos caminos en un nuevo entorno mediático (Mahon, 2010) y el *big data* (Llorente-Barroso, 2020).

Desde sus orígenes, Internet ha fomentado la oferta masiva de contenidos compartidos (Tapscott & Williams, 2006) que lo alzan como espacio colaborativo o de encuentro (García-García & Gértrudix-Barrio, 2009), caracterizado por su interactividad. Para conseguir esa interactividad es esencial adaptar el mensaje al *target*, empatizar con él y ofrecer un contenido cautivador, útil o beneficioso (Landa, 2011). Este nuevo contexto ha supuesto la redefinición de objetivos y significados (Kover, 2016), implicando la modificación de perfiles y la demanda de otras competencias (Perlado-Lamo-De-Espinosa, Papi-Gálvez, & Bergaz-Portolés, 2019).

El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) propuso la implicación del estudiante como la piedra angular sobre la que construir su aprendizaje (Calvo-Bernardino & Mingorance-Arnáiz, 2009). Esta propuesta de enseñanza-aprendizaje ha implicado un cambio en las metodologías docentes motivado por el necesario acercamiento entre la universidad y la realidad empresarial (Sierra-Sánchez & Cabezuelo-Lorenzo, 2010). En este escenario, se ha visto cómo la innovación docente ha ganado protagonismo en el día a día de la universidad para la adquisición de competencias (Fidalgo, 2011), en gran medida, mediante la integración de las tecnologías y un necesario acercamiento entre la universidad y la empresa (Alonso-Mosquera, Gonzálvez-Vallés, & Bartolomé-Muñoz-De-Luna, 2016; Galindo-

MONOGRÁFICO

Rubio, Suárez-Carballo, & Martín-San-Román, 2015; Sierra-Sánchez & Cabezuelo-Lorenzo, 2010).

El Ministerio de Educación y Ciencia (MEC, 2006, p. 6) define las competencias como “una combinación de conocimientos, habilidades (intelectuales, manuales, sociales, etc.), actitudes que capacitarán a un titulado para afrontar con garantías la resolución de problemas o la intervención en un asunto en un contexto académico, profesional o social determinado”. Para Riesco-González (2008) existe una confusión y excesivo desglose de las competencias que no ayuda en la formación. Según el Proyecto Tuning (2006), las competencias pueden ser transversales o específicas. Las transversales son genéricas y compartidas por todas las materias o ámbitos de conocimiento, mientras que las específicas están relacionadas con disciplinas concretas. Entre las muchas aportaciones existentes, como las de Cabero (2005) o Zabalza-Beraza (2005), una clasificación que resulta bastante convergente en todas las que se han realizado, categoriza las competencias en las referidas al conocimiento, a la ejecución (habilidades) y a la actitud (valores, relación con el entorno y con uno mismo para solucionar problemas).

La creatividad siempre se ha considerado una de las capacidades esenciales en el desempeño profesional de cualquier sector, pero los estudios universitarios no han logrado abordarla de manera adecuada (Cheung *et al.*, 2003; Mareque-Álvarez-Santullano & De-Prada-Creo, 2018). En este sentido, algunas iniciativas han llevado a cabo una combinación del *learning by doing* (Schank, Berman, & Macpherson, 1999) y del Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) (Gargallo-López, Fernández-March, & Jiménez-Rodríguez, 2007) para el desarrollo de las competencias creativas en publicidad (Bartolomé-Muñoz-De-Luna, Llorente-Barroso, & Marugán-Solís, 2018). Además, se ha considerado que las prácticas conforman un contexto para el desarrollo del talento y de la creatividad que favorece el aprendizaje (Mareque-Álvarez-Santullano, & De-Prada-Creo, 2018). Por otro lado, la estrecha relación que los estudiantes universitarios mantienen con la tecnología debe impulsar una educación transmedia, que potencie sus competencias digitales (Alonso-López & Terol-Bolinches, 2020) y les permita mejorar esa capacidad de producir contenidos utilizando diferentes códigos (Aparicio-González, Tucho, & Marfil-Carmona, 2020).

Las universidades deben afrontar el desafío de preparar a sus estudiantes para un futuro profesional incierto y cambiante, en el que la tecnología va a ser clave (Jiménez-Gómez & Mañas-Viniegra, 2018; Autor, 2020). Sin embargo, estas propuestas no están estandarizadas en el sistema universitario español; ni siquiera hay un “corpus de competencias académicas institucionalizado” para los estudiantes orientados al digitalizado sector de la comunicación (Vivar-Zurita, 2011, p. 61). A ello se suma que la relación entre las universidades y las agencias publicitarias no es lo suficientemente fluida (Miguélez-Juan, 2018).

En el actual sector de la publicidad, se ha reconocido un papel destacado al director de arte como responsable de dar forma al mensaje para hacerlo más persuasivo, adaptándose a los cambios del paradigma visual comunicativo (Balbuena-Palacios & López-Rodríguez, 2019). En general, los nuevos medios han impulsado retos creativos que han promovido la redefinición de las funciones tradicionales de los dos perfiles creativos por antonomasia, director de arte y redactor publicitario (Lynch & West, 2017), exigiéndose un alto nivel de multidisciplinariedad y de especialización digital (López-Berna, Papí-Gálvez, & Martín-Llaguno, 2016).

Dentro de las dificultades que debe afrontar la creatividad publicitaria bajo el contexto previamente descrito, el objetivo general de esta investigación es descubrir las competencias que se les requieren a los jóvenes profesionales en este ámbito específico. Al respecto se definen concretamente los siguientes objetivos específicos:

- OE1. Enumerar las competencias que las agencias de publicidad exigen a los jóvenes egresados recientemente en las áreas de creatividad.
- OE2. Explicar las necesidades a las que responden las demandas de las habilidades y capacidades más valoradas en estos jóvenes creativos y cómo las han conseguido.
- OE3. Identificar las estrategias de aprendizaje eficaces en la adquisición de competencias esenciales del creativo publicitario.
- OE4. Definir el perfil del creativo actual y del futuro inmediato en el sector publicitario.

2. Material y método

Para alcanzar los objetivos propuestos se plantea una metodología cualitativa apoyada en 16 entrevistas a jóvenes creativos con diversa experiencia en el mercado laboral, pero con una perspectiva más o menos reciente de su formación universitaria o de postgrado. Este perfil responde a su capacidad para poder comparar entre lo que aprendieron en la universidad, ya sea en estudios de grado o postgrado, respecto a lo que se les ha exigido en la agencia. Por otro lado, la muestra se ha seleccionado dentro de las diez agencias creativas que configuran el *ranking* publicado por Scopen (2020). De estas agencias, el estudio se ha focalizado en las nueve que tienen sede en España. Se ha contactado, a través de LinkedIn, con creativos de menos de 35 años, que trabajan en cada una de estas agencias, solicitándoles una entrevista personal. En total, han participado ocho duplas creativas de todas las agencias contactadas, excepto de DDB (Tabla 1).

AGENCIA	PUESTO	EDAD	SEXO	EXPERIENCIA	ID ¹
McCann	Arte senior	31 años	Mujer	7 años	1A
McCann	Copy senior	33 años	Hombre	6 años	1C
Sra. Rushmore	Arte senior	32 años	Mujer	10 años	2A
Sra. Rushmore	Copy senior	32 años	Mujer	10 años	2C
LOLA Mullenlowe	Arte junior	27 años	Hombre	2 años	3A
LOLA Mullenlowe	Copy junior	26 años	Mujer	2 años	3C
David	Arte junior	32 años	Hombre	5 años	5A
David	Copy junior	26 años	Hombre	3 años	5C
El Ruso de Rocky	Arte junior	27 años	Mujer	3 años	6A
El Ruso de Rocky	Copy junior	28 años	Hombre	3 años	6C
&Rosàs	Arte junior	25 años	Hombre	4 años	7A
&Rosàs	Copy junior	24 años	Mujer	3 años	7C
Ogilvy	Arte junior	25 años	Mujer	3 años	8A
Ogilvy	Copy junior	25 años	Mujer	3 años	8C
La Despensa	Arte trainee	24 años	Mujer	1 año	9A
La Despensa	Copy trainee	23 años	Mujer	1 año	9C

Tabla 1: Muestra de entrevistas realizadas. Fuente: Elaboración propia.

Se ha escogido la entrevista porque es una técnica que permite acceder a un tema de manera contextualizada y holística, mediante la interacción directa y ofrece la posibilidad de clarificar una serie de conceptos con el sujeto entrevistado (Benney & Hughes, 1970; Taylor, Bogdan, & DeVault, 2016). Se ha optado por un tipo de entrevista personal semiestructurada, ya que permiten tener una guía ofreciendo al entrevistado margen de libertad a la hora de responder. Esta guía, además de los datos demográficos, incorpora cuatro grandes bloques temáticos:

1. Experiencia y percepción del sector publicitario y la actividad creativa.
2. Incorporación al mercado laboral.
3. Adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, y el papel de la formación (universidades y escuelas superiores de publicidad).
4. Tendencias de futuro en el mercado de la creatividad publicitaria.

Las entrevistas serán transcritas para el posterior análisis interpretativo y cualitativo de su contenido, ya que lo que se busca es verificar la presencia de categorías, ideas o conceptos en un contenido (Landry, 1988).

A la hora de analizar el contenido de las entrevistas, se ha diseñado una plantilla en relación con los bloques temáticos. Esta categorización permite clasificar los elementos que conforman un conjunto de elementos análogos y diferenciarlos de otros grupos (Bardin, 1996). En este caso, se trata de categorías de contenido (Sánchez-Aranda, 2005) que se han diseñado a partir de un libro de códigos utilizando ATLAS.ti, herramienta que posibilita la detección de sinergias entre las ideas codificadas en todas las entrevistas según unos criterios inferenciales y objetivos. Así, el primer bloque de categorías corresponde a códigos relacionados con competencias específicas que se identifican en el discurso de las entrevistas según se trate de saber (conocimientos), saber hacer (habilidades) y saber estar (actitudes), como recogen Cabero (2005) o Zabalza-Beraza (2005) (Tabla 2).

MONOGRÁFICO

CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Conocimientos	Lo que permite al estudiante adquirir información para resolver problemas
Habilidades	Lo que permite al estudiante llevar a cabo una tarea que materialice los conocimientos
Actitudes	Predisposiciones. Maneras de actuar tanto intrapersonal como interpersonal que permiten al estudiante tomar decisiones y relacionarse en el entorno de trabajo

Tabla 2: Principales tipos de categorías identificadas en los discursos de las entrevistas realizadas. Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se ha incorporado otro bloque de códigos relativo al método de adquisición de estas competencias, es decir, a metodologías de enseñanza-aprendizaje sobre las que Bolonia reposa: Teóricas y prácticas.

Además de estas categorías principales, en el análisis de las entrevistas, se han identificado competencias específicas que corresponden a una o varias de estas categorías, estudiándose la vinculación entre ellas mediante un análisis de coocurrencias con ATLAS.ti.

3. Resultados

El análisis de las entrevistas atendiendo a las tres categorías de competencias definidas en la metodología determina lo importantes que son las habilidades (*skills*) (312 referencias) frente a las actitudes (134 referencias) y los conocimientos (112 referencias) en los perfiles creativos actuales (Tabla 3).

ID	Actitudes	Conocimientos	Habilidades
Total A	64	45	146
Total C	70	67	166
Total	134	112	312

Tabla 3: Conteo de competencias por categorías según cada perfil creativo entrevistado. Fuente: Elaboración propia con ATLAS.ti.

En vinculación con estas habilidades, los entrevistados recalcan que el acceso a las agencias creativas viene marcado en gran medida por una carpeta (25 referen-

cias, Tabla 4): “Debía tener un *portfolio* que demostrara la valía de mis ideas y de mi criterio creativo” (1A). También destacan la importancia del control de herramientas, sobre todo desde la dirección de arte (29 referencias de los directores de arte (Total A) frente a las 13 de los redactores (Total C), Tabla 4): “Saber diseñar, fotomontaje, editar, animar. Todo eso suma para destacar” (3A).

ID	Actualización	Carpeta	Digital	Ganas	Diseño	Prác-Emp	Soc-cul
Total A	50	11	20	20	29	18	9
Total C	60	14	24	27	13	20	21
Total	110	25	44	47	42	38	30

Tabla 4: *Conteo de competencias específicas según cada perfil creativo entrevistado. Fuente: Elaboración propia con ATLAS.ti.*

La Tabla 5 muestra las coocurrencias (Coo) y los coeficientes de coocurrencia² (CCo) que identifican la intensidad de la relación entre las categorías principales de competencias y competencias específicas detectadas en las entrevistas. Analizando estas coincidencias entre categorías principales de competencias y competencias específicas, se percibe cierto grado de coocurrencia entre lo que los entrevistados definen como “las ganas” o “el hambre” y su actitud (CCo=0,34, Tabla 5): “Pero también la actitud, el compromiso y las ganas que tenía de trabajar” (5A); tener “ganas por aprender y dejarte enseñar” (7A).

	Actitudes (FT=134)		Conocimientos (FT=112)		Habilidades (FT=312)	
	Coo	CCo	Coo	CCo	Coo	CCo
Actualización (FT=110)	28	0,13	8	0,04	41	0,11
Carpeta (FT=25)	4	0,03	0	0,00	18	0,06
Digital (FT=44)	4	0,02	3	0,02	14	0,04
Entretenimiento (FT=9)	0	0,00	0	0,00	4	0,01
Ganas (FT=47)	46	0,34	1	0,01	13	0,04
Diseño (FT=42)	9	0,05	2	0,01	39	0,12
Socio-cultural (FT=30)	8	0,05	10	0,08	6	0,02

Tabla 5: *Coocurrencias entre categorías principales de competencias y otras identificadas en el análisis de las entrevistas a los creativos de la muestra. Fuente: Elaboración propia con ATLAS.ti.*

MONOGRÁFICO

El papel de la universidad, sin embargo, destaca en las competencias vinculadas al conocimiento general de la profesión (CCo=0,48, Tabla 6): “La universidad te da una idea de este mundo” (2C). Pero las aportaciones de la universidad a la formación creativa de los entrevistados, en lo que se refiere a actitudes y habilidades, fueron más limitadas (CCo=0,12 y CCo=0,13 respectivamente, Tabla 6) especialmente desde la perspectiva de algún director de arte: “Lamentablemente, la universidad no me sirvió de nada en cuanto a creatividad” (3A). Si bien, algún *copy*, reconoce su satisfacción respecto a la universidad: “Yo estoy muy contenta de lo que me enseñó la universidad, conocimientos, capacidad analítica y luego en la escuela superior una especialización concreta” (7C).

	Actitudes (FT=134)		Conocimientos (FT=112)		Habilidades (FT=312)	
	Coo	CCo	Coo	CCo	Coo	CCo
Práctica (FT=293)	51	0,14	32	0,09	271	0,81
Teórica (FT=94)	8	0,04	83	0,67	26	0,07
Autodidacta (FT=69)	26	0,15	9	0,05	29	0,08
Conexión empresa (FT=114)	20	0,09	6	0,03	72	0,20
Escuela sí (TF=125)	20	0,08	9	0,04	95	0,28
Universidad no (FT=231)	19	0,05	16	0,05	179	0,49
Universidad sí (FT=126)	27	0,12	77	0,48	51	0,13

Tabla 6: Coocurrencias entre categorías principales de competencias y metodologías de aprendizaje identificadas en el análisis de las entrevistas a los creativos de la muestra. Fuente: Elaboración propia con ATLAS.ti.

La mayoría de los participantes en este estudio que reconocen alguna contribución de la universidad a su formación se refieren a conocimientos generales (CCo=0,48, Tabla 6) que, en cierta medida, les ayudaron a perfilar sus incipientes intereses: “La universidad, para mí, ha sido un punto de partida para descubrir mis inquietudes” (1A).

Las escuelas de publicidad gozan de mejor reputación entre los entrevistados que cursaron un máster en alguna de ellas, especialmente en lo que les supuso para la adquisición de habilidades de tipo práctico (CCo=0,28, Tabla 6), específicamente

vinculadas a la creatividad publicitaria: “En [X, escuela de publicidad], me enseñaron [...] a ser creativa en cuatro meses” (2A).

El tipo de formación que ofrece la universidad, desde la consideración de los entrevistados, no es suficiente para alcanzar las competencias exigidas en el sector de la creatividad publicitaria, especialmente si se refieren a habilidades específicas (CCo=0,49, Tabla 6): “En mi opinión, la carrera de publicidad en la universidad no fue relevante en mi formación, sin embargo, la escuela de creativos sí fue un antes y un después en mi crecimiento creativo” (9A). Algunos de ellos reconocen que la universidad tiene otra función y ni puede ni tiene que formar como lo hacen las escuelas: “Se han de formar al mismo tiempo a profesionales que se dedicarán a tareas muy diferentes” (6A).

Sin embargo, la mayoría de ellos considera que cuando llegó al mercado, después de pasar por una escuela de publicidad, estaba perfectamente cualificado: “Sí, tras haber pasado un año en una escuela de creativos teniendo como profesores a profesionales del sector, he recibido una buena preparación para trabajar” (9C). En estas escuelas, algunos consideran que la preparación es tan exigente que facilita mucho la adaptación a la dinámica de la agencia: “Posteriormente, en [X, escuela de publicidad], adquirí los conocimientos y conocí cómo es realmente el trabajo en una agencia de publicidad” (8C). Por otro lado, hay cosas que solo se pueden aprender trabajando: “Hasta que no te pones a trabajar no sabes bien cómo hacerlo” (7A).

La conexión con la empresa emerge como un punto clave en la adquisición de habilidades (CCo=0,20, Tabla 6): “Sin lugar a dudas, la mejor forma para conseguir el conocimiento es haciendo prácticas reales en agencias reales” (5A). Si bien, las prácticas deben afrontarse como verdadero puesto de trabajo: “Si tú tienes la iniciativa de coger los *briefs* y de hacerlos, de resolverlos y de tal, te va a ir bien” (5C).

En cuanto a las metodologías más adecuadas para la adquisición de conocimientos, los entrevistados coinciden en que deben orientarse al *learning by doing*; en este sentido, se han contabilizado 293 referencias a la necesidad de una adquisición práctica de competencias frente a 94 a la adquisición teórica (Tabla 7).

MONOGRÁFICO

ID	Práctica	Teórica	Autodidacta	Conexión empresa
Total A	144	41	28	54
Total C	149	53	41	60
Total	293	94	69	114

Tabla 7: Coocurrencias entre categorías principales de competencias y metodologías de aprendizaje identificadas en el análisis de las entrevistas a los creativos de la muestra. Fuente: Elaboración propia con ATLAS.ti.

Al estudiar las coocurrencias entre las referencias a la fuente de aprendizaje y la metodología necesaria que se muestran en la Tabla 8, se percibe la escasa contribución de la universidad a un aprendizaje práctico (CCo=0,55, Tabla 8), al tiempo que se critica su excesiva focalización en la teoría (CCo=0,58, Tabla 8). De hecho, consideran que la universidad no sirve porque se focaliza más en aspectos teóricos: “En la universidad, los conocimientos fueron demasiado teóricos y, lamentablemente, fue una pérdida de tiempo” (3A). Algo que algunos de ellos llegan a entender por la variedad de intereses que se concentran en los estudios de grado: “Lo considero normal, somos 30 alumnos y cada uno quiere dedicarse a una cosa diferente” (1A). Sin bien, reconocen que, en materias creativas, hay que hacer un esfuerzo por ofrecer metodologías más prácticas: “Estoy muy a favor de sentar unas bases con la teoría, pero en el sector publicitario lo importante es llegar con una buena base práctica” (5A). Aunque son muy pocos los que se sienten satisfechos de su paso por la universidad, es remarcable su consideración al respecto: “La universidad me ofreció un marco teórico que para mí fue muy enriquecedor y que me resulta útil en mi trabajo, pero no fue un espacio para aprender o desarrollar competencias creativas” (3C).

	Autodidacta (FT=69)		Conex-Emp (FT=114)		Escuela sí (FT=125)		Universidad no (FT=231)		Universidad sí (FT=126)	
	Coo	CCo	Coo	CCo	Coo	CCo	Coo	CCo	Co	CCo
Actualización (FT=110)	26	0,17	33	0,17	13	0,06	38	0,13	6	0,03
Práctica (FT=293)	28	0,08	75	0,23	92	0,28	185	0,55	46	0,12
Teórica (FT=94)	0	0,00	1	0,00	4	0,02	13	0,04	81	0,58

	Autodidacta (FT=69)		Conex-Emp (FT=114)		Escuela sí (FT=125)		Universidad no (FT=231)		Universidad sí (FT=126)	
	Coo	CCo	Coo	CCo	Coo	CCo	Coo	CCo	Co	CCo
Carpeta (FT=25)	1	0,01	9	0,07	16	0,12	13	0,05	0	0,00
Conex-Emp (FT=114)	26	0,17	0	0,00	48	0,25	80	0,30	8	0,03
Digital (FT=44)	6	0,06	6	0,04	2	0,01	12	0,05	4	0,02
Entretenm (FT=9)	0	0,00	2	0,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ganas (FT=47)	14	0,14	8	0,05	4	0,02	4	0,01	1	0,01
Diseño (FT=42)	7	0,07	4	0,03	4	0,02	17	0,07	4	0,02
Prác-Emp (FT=38)	5	0,05	24	0,19	15	0,10	15	0,06	4	0,03
Soc-Cul (FT=30)	5	0,05	4	0,03	1	0,01	2	0,01	5	0,03

Tabla 8: Conteo de metodologías de aprendizaje según cada perfil creativo entrevistado. Fuente: Elaboración propia con ATLAS.ti.

A pesar de que no es un punto de máxima coincidencia, es interesante que alguno de los participantes destaque la importancia de la actualización y autoaprendizaje (CCo=0,17, Tabla 8), reclamando la responsabilidad del alumno en su propia formación: “O sea, yo entiendo que en la carrera te van a enseñar lo básico, pero si quieres, de verdad, ser un buen publicitario tienes que ver campañas y moverte” (5C).

Desde la perspectiva de una gran parte de los participantes, las metodologías excesivamente teóricas que se ofrecen desde la universidad hacen que sea necesario un postgrado, ya que esta formación “exprime y pone a prueba esa teoría y conocimiento mediante el trabajo práctico” (5A). En una formación práctica, hay cierta coincidencia en la importancia de las escuelas y de la conexión con el mercado (CCo=0,28 y CCo=0,23 respectivamente, Tabla 8). También es reseñable que esta conexión con la empresa sea más viable desde las escuelas (CCo=0,25, Tabla 8) que desde la universidad (CCo=0,03, Tabla 8). Consideran que podría ayudar al desarrollo de metodologías más aplicadas incorporar a la universidad profesores

MONOGRÁFICO

que tengan experiencia profesional o estén en agencias y “no un profesor de universidad que no ha estado en una agencia en su vida” (2A).

Para garantizar una formación integral y exitosa del creativo publicitario, se apunta como primordial una mejora en la conexión universidad y empresa. Actualmente, esta relación existe con las escuelas de publicidad (CCo=0,25, Tabla 8), pero no con las facultades (CCo=0,03, Tabla 8), y es esencial para conseguir entrar como *trainee* en las agencias creativas: “Las escuelas sirven como trampolín, son escuelas que lo tienen muy claro y tienen muchos contactos en agencias” (1A). Las escuelas funcionan porque “la creatividad no se enseña, se desarrolla” (9C). Otra de las propuestas de mejoras que proponen a la universidad para optimizar sus planes de estudio, es plantear itinerarios en los últimos cursos para especializar la formación en perfiles: “Quizá separando a los estudiantes por lo que quieran especializarse y ser más específicos con sus estudios” (6C).

Por la preparación que ofrecen y la mayor conexión con el sector que demuestran, casi todos los jóvenes creativos entrevistados, ven obligatorio hacer un postgrado para entrar a trabajar en creatividad publicitaria: “Lo considero la mili de la publicidad” (1A). De hecho, llegan a considerar totalmente innecesario cursar los estudios de grado que ofrece la universidad: “No es necesario estudiar nuestra carrera para trabajar en publicidad” (2C).

4. Conclusiones y discusión

4.1. Conclusiones de la investigación

Los resultados obtenidos permiten extraer unas conclusiones en relación con los objetivos específicos definidos en la parte final de la introducción:

1. En la actualidad, el sector creativo exige a los jóvenes egresados un perfil híbrido que destaque por habilidades específicamente relacionadas con la creatividad, actitudes vinculadas a las ganas (“hambre” o ambición) y conocimientos actualizados de forma permanente.

2. Las metodologías que se plantean como las más adecuadas para adquirir estas competencias son aquellas que fomentan la práctica mediante el *learning by doing*. En este sentido, destacan la importancia del contacto con la realidad de las agencias, pero también la capacidad de los estudiantes para desarrollar, de manera autodidacta, algunas de estas destrezas.
3. La percepción que los jóvenes creativos tienen de la universidad en cuanto a fuente de formación específica en esta materia, no es positiva. Consideran que los planes de estudio están alejados de la realidad del sector y no se apoyan en una metodología que fomente la aplicación práctica. Desde su punto de vista, el papel de la universidad, en el mejor de los casos, sirve para obtener un conocimiento muy general. Al respecto proponen fomentar el acceso de profesionales en activo a las facultades y unos planes con itinerarios especializados para optimizar la formación y facilitar el desarrollo de *portfolios*.
4. El creativo del presente y el futuro inmediato se define como un profesional con actitud y "hambre", en permanente actualización, con destrezas que ha de volcar en una buena carpeta, y que solo puede adquirir mediante la práctica.

Los jóvenes creativos, como todos los profesionales del sector, están obligados a un aprendizaje continuo (Jiménez-Gómez & Mañas-Viniegra, 2018; Vivar-Zurita, 2011) que permita su constante reciclaje y su adaptación a la aceleración y modificación de los procesos (Autor, 2020).

4.2. Aportación principal de la investigación: Definición del perfil ideal del creativo del presente y del futuro

En la definición del perfil creativo actual, destacan la actualización, las habilidades y cualidades vinculadas a la actitud y los valores (Figura 1).

MONOGRÁFICO

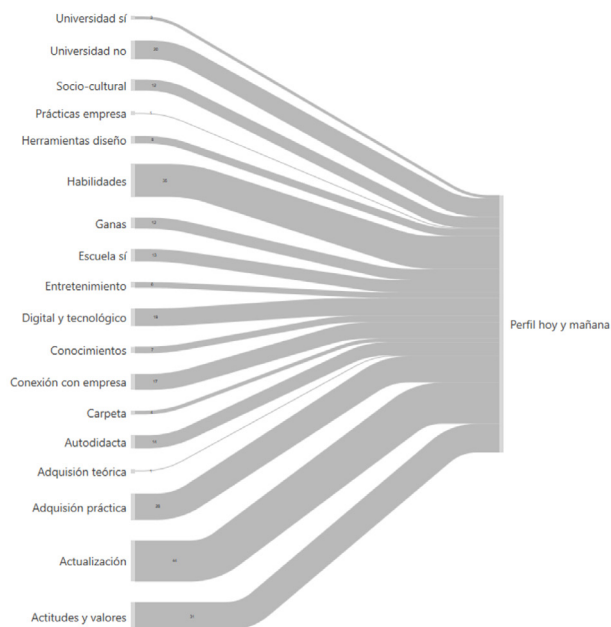


Figura 1: Diagrama Sankey del perfil del creativo que se demanda en la actualidad y el futuro próximo. Fuente: Elaboración propia con ATLAS.ti.

El diagrama Sankey (Figura 1) ofrece una visualización de las magnitudes relativas y/o áreas, y su contribución a la variable o idea codificada que se está analizando, de modo que el ancho de cada magnitud es proporcional a su contribución representada (Friese, 2020, pp. 192-193). Según manifiesta este diagrama, en creatividad, se buscan perfiles híbridos. Un profesional “versátil, capaz de aprender rápido, y resolutivo” (1A); “personas productivas, observadoras y curiosas” (9C), capaces de producir “ideas de premio” (6C).

En creatividad, también es necesario demostrar las habilidades y destrezas a través de una carpeta: “A mi el postgrado me ha enseñado cómo se trabaja en el departamento creativo, he conocido creativos que están trabajando y que eran mis profesores y me ha servido para hacer mi *portfolio*” (8A). Insisten en que, para la especialidad de dirección de arte, es preciso tener conocimientos de cultura visual y manejar herramientas de diseño: “Para un director de arte [...] está muy bien venir de [...] bellas artes, diseño gráfico, [...] porque al final va a ejecutar y le puede ayudar mucho. En el día a día, manejar las herramientas bien te da mucha facilidad” (5C).

4.3. Discusión

Los resultados vienen a corroborar que, pese a que la creatividad sea una aptitud clave para cualquier profesional (Cheung *et al.*, 2003), la universidad no ha conseguido trabajarla adecuadamente (Mareque-Álvarez-Santullano & De-Prada-Creo, 2018). Si bien, los nuevos medios han revalorizado la creatividad, que es demandada en todos los perfiles publicitarios de la actualidad (Álvarez-Flores, Núñez-Gómez, & Olivares-Santamarina, 2018). Concretamente, el actual panorama digital ha reformulado las funciones tradicionales de los creativos (Lynch & West, 2017), incentivando perfiles más híbridos y transversales (Álvarez-Flores, Núñez-Gómez, & Olivares-Santamarina, 2018).

Ante la complejidad de estos perfiles, los planes universitarios deben esforzarse por formar profesionales que demanda el mercado. Pero la realidad del sistema universitario español dista de los propósitos que se marcó el EEES, y solo algunas iniciativas aisladas han motivado el aprendizaje de la creatividad publicitaria a través de nuevas metodologías (Bartolomé-Muñoz-De-Luna, Llorente-Barroso, & Marugán Solís, 2018; Gargallo-López, Fernández-March, & Jiménez-Rodríguez, 2007; Schank, Berman, & Macpherson, 1999). Uno de los mayores problemas es que no exista un conjunto de competencias institucionalizadas de comunicación digital (Vivar-Zurita, 2011); otro escollo es la falta de recursos en la universidad para afrontar con éxito la formación de los futuros profesionales; y otro inconveniente es la falta de una relación más fluida e intensa entre el mudo académico y el sector empresarial de la publicidad.

Los resultados de este trabajo indican, además, la necesidad de abordar líneas de investigación y actuación que mejoren la situación del mercado de la creatividad publicitaria en vinculación a la enseñanza universitaria, garantizando la transferencia de conocimientos al sector productivo. En este sentido, se precisa una mayor profundización en las competencias creativas requeridas en la sociedad digital, que permita ahondar en los cambios y las necesidades que plantea el uso de la tecnología para la creatividad publicitaria, desde la psicología y las neurociencias. Asimismo, dentro del estudio de las competencias que debe desarrollar un creativo en la actualidad, es capital profundizar en la importancia de la actitud del estudiante, tanto para aprender como para afrontar y resolver eficazmente los problemas en

su futuro profesional. El trabajo conjunto de académicos y profesionales para garantizar la adquisición de las competencias que demanda el mercado creativo conforma una segunda línea de investigación, cuyos resultados podrían transferirse a una necesaria actualización de los planes de estudios universitarios en materia de publicidad. En último lugar, sería interesante abrir una vía de análisis y evaluación de los recursos (materiales y humanos) que necesitan las universidades para que los estudiantes pudieran incorporarse al mundo profesional con éxito desde la facultad, sin necesidad de pasar por una escuela. La colaboración de docentes, gestores universitarios, profesionales creativos y estudiantes resultaría fundamental en estas investigaciones y actuaciones, ya que todos ellos forman parte del proceso para la adquisición de competencias valiosas en el sector creativo de la publicidad.

Agradecimientos

Esta investigación se ha llevado a cabo gracias a la colaboración desinteresada de 16 jóvenes creativos, que han hecho un esfuerzo por compatibilizar la entrevista con sus complicadas agendas.

Además, este trabajo ha sido desarrollado en una de las líneas de interés del grupo de investigación UCM Brand Lab de la Universidad Complutense de Madrid.

Notas

- [1] Se ha identificado a cada entrevistado con un código que responde a la posición que ocupa su agencia de trabajo en el *ranking* de Scopen (2020) utilizado para definir la muestra, y al cargo que desempeñan, esto es, si es director de arte o arte con una A y si es *copy* o redactor publicitario con una C. Dado que no se ha obtenido respuesta por parte de DDB, falta cuarta posición y su dupla.
- [2] El coeficiente de coocurrencia (CCo) es un número entre 0 y 1, que mide la fuerza o intensidad con la que coocurren dos códigos según su frecuencia de coincidencia. Se entiende que cuanto más alto es este coeficiente, más fuerte o intensa es la relación entre estos dos códigos (Frieze, 2020, pp. 205-206). Aunque el valor de este coeficiente no es significativo desde el punto de vista matemático para muestras pequeñas, permite entender la fuerza de la conexión entre algunas ideas clave. Un problema inherente al cálculo de este coeficiente reside en que aparece distorsionado cuando se analizan coocurrencias entre códigos que presentan una frecuencia total (FT) dispar; en tales casos el CCo tiende a ser mucho menor que la importancia potencial de la coocurrencia (Frieze, 2020, p. 206), motivo por el que también se incluyen las coocurrencias (Coo) en las tablas.

Referencias

- Alonso-López, N. & Terol-Bolinches, R. (2020). Alfabetización transmedia y redes sociales: Instagram como herramienta docente en el aula universitaria. *Icono14*, 18(2), 138-161. <https://doi.org/10.7195/ri14.v18i2.1518>
- Alonso-Mosquera, H., González-Vallés, JE., & Bartolomé-Muñoz-De-Luna, A. (2016). Ventajas e inconvenientes del uso de dispositivos electrónicos en el aula: Percepción de los estudiantes de grados en comunicación. *Revista de Comunicación de la SEECI*, XX(41), 136-154. Recuperado de <http://bit.ly/3parQd3>
- Álvarez-Flores, EP., Núñez-Gómez, P., & Olivares-Santamarina, JP. (2018). Perfiles profesionales y salidas laborales para graduados en publicidad y relaciones públicas: De la especialización a la hibridación. *El profesional de la información*, 27(1), 136-147. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.ene.13>
- Aparicio-González, D., Tucho, F., & Marfil-Carmona, R. (2020). Las dimensiones de la competencia mediática en estudiantes universitarios españoles. *Icono14*, 18(2), 217-244. <https://doi.org/10.7195/ri14.v18i2.1492>
- Balbuena-Palacios, L. & López-Fernández, J. (2019). Comunicando a través de la seducción: Análisis de la dirección de arte en la publicidad de perfumes. *Grafica*, 7(13), 53-62. <https://doi.org/10.5565/rev/grafica.133>
- Bardin, L. (1996). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Bartolomé-Muñoz-De-Luna, A., Llorente-Barroso, C., & Marugán-Solís, F. (2018). Telepizza y Universidad CEU San Pablo. Adquisición de competencias transversales en área de creatividad publicitaria. En: M. González Peláez & M. Valderrama (Coords.). *Discursos comunicativos persuasivos hoy* (pp. 31-43). Madrid: Tecnos.
- Benney, M. & Hughes, EC. (1970). Of sociology and the interview. En: NK. Denzin (Ed.). *Sociological methods* (pp. 190-198). Chicago, IL: Aldine.
- Bhatia, TJ. (2019). Emotions and language in advertising. *World Englishes*, 38(3), 435-449. <https://doi.org/10.1111/weng.12420>
- Cabero, J. (2006). Formación del profesorado universitario en estrategias metodológicas para la incorporación del aprendizaje en red en el espacio de educación superior (EEES). *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*, (27), 11-29. Recuperado de <http://bit.ly/37xqvXM>

- Calvo-Bernardino, A. & Mingorance-Arnáiz, AC. (2009). La estrategia de las universidades frente al Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Complutense de Educación*, 20(2), 319-342. Recuperado de <http://bit.ly/2Nbo0lQ>
- Cheung, C., Rudowicz, E., Xiao, Y., & Kwan, A. (2003). Creativity of university students: What is the impact of field and year of study? *Journal of Creative Behaviour*, 37(1), 42-63. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2003.tb00825.x>
- Deng, S., Tan, CW., Wang, W., & Pan, Y. (2020). Smart generation system of personalized advertising copy and its application to advertising practice and research. *Journal of Advertising*, 48(4), 356-365. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1652121>
- Duff, BRL. & Segijn, C.M (2019). Advertising in a media multitasking era: Considerations and future directions. *Journal of Advertising*, 48(1), 27-37. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1585306>
- Fidalgo, A. (2011). La innovación docente y los estudiantes. *La Cuestión Universitaria*, 7, 84-91. Recuperado de <http://bit.ly/2KAafMr>
- Friese, S. (2020, 15 de diciembre). *ATLAS.ti 9 Windows - User Manual*. Recuperado de <https://bit.ly/3h1isVX>
- Galindo-Rubio, F., Suárez-Carballo, F., & Martín-San-Román, J. (2015). Análisis de la eficacia de una metodología didáctica basada en el uso de smartphones con estudiantes de comunicación. *Prisma Social*, 15, 0-33. Recuperado de <http://bit.ly/2Iubvgw>
- García-García, F. & Gértrudix-Barrio, M. (2009). El mare nostrum digital: Mito, ideología y realidad de un imaginario sociotécnico. *Icono14*, 9(1), 7-30. <https://doi.org/0.7195/ri14.v7i1.331>
- Gargallo-López, B., Fernández-March, A., & Jiménez-Rodríguez, MA. (2007). Modelos docentes de los profesores universitarios. *Revista Teoría de la Educación*, 19, 167-189. <https://doi.org/10.14201/teri.3256>
- Ghaffari, M., Hackley, C., & Lee, Z. (2019). Control, knowledge, and persuasive power in advertising creativity: An ethnographic practice theory approach. *Journal of Advertising*, 48(2), 242-249. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1598310>
- Jiménez-Gómez, I. & Mañas-Viniegra, L. (2018). Ofertas de empleo mejor remuneradas en comunicación y diseño: Nuevos perfiles y efecto full-stack. *Doxa Comunicación*, 27, 239-251. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n27a12>

MONOGRÁFICO

- Kover, A.J. (2016). Advertising creativity: Some open questions. *Journal of Advertising Research*, 56(3), 235-238. <https://doi.org/10.2501/JAR-2016-033>
- Landa, R. (2011). *Publicidad y diseño. Las claves del éxito*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Landry, R. (1988). L'analyse de contenu. En: B. Gauthier (Ed.). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (pp. 329-356). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Llorente-Barroso, C. (2020). La reinención de los procesos y perfiles creativos ante los retos de la comunicación publicitaria en la sociedad digital. En: M. PerladoLamo-De-Espinosa & N. Grijalba-De-La-Calle (Coords.), & H. Vivar-Zurita (Ed.). *Sociedad digital y empleabilidad en comunicación* (pp. 225-250). Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- López-Berna, S., Papí-Gálvez, N., & Martín-Llaguno, M. (2016). La revisión de los grados universitarios: Valoración de la convergencia europea del grado en publicidad y relaciones públicas en España. *Doxa Comunicación*, 23, 47-71. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n23a2>
- Lynch, J. & West. DC. (2017). Agency creativity. Teams and performance: A conceptual model links agency teams' knowledge utilization, agency creativity, and performance. *Journal of Advertising Research*, 57(1), 67-81. <https://doi.org/10.2501/JAR-2017-006>
- Mahon, N. (2010). *Dirección de arte. Publicidad*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Mareque-Álvarez-Santullano, M. & De-Prada-Creo, E. (2018). Evaluación de las competencias profesionales a través de las prácticas externas: Incidencia de la creatividad. *Revista de Investigación Educativa*, 36(1), 203-219. <https://doi.org/10.6018/rie.36.1.275651>
- Miguélez-Juan, B. (2018). Juicio de expertos: Desafíos y oportunidades de la formación en dirección de arte. En: F. García-García, V. Tur-Viñes, I. Arroyo-Almaraz, & L. Rodrigo-Martín (Coords.). *Creatividad en publicidad. Del impacto al compartó* (pp. 413-435). Madrid: Dykinson.
- Ministerio de Educación y Ciencia (MEC) (2006). *Directrices para la elaboración de títulos universitarios de grado y máster. Documento de trabajo, 21 de diciembre de 2006*. Recuperado de <https://bit.ly/34pQn5G>
- Perlado-Lamo-de-Espinosa, M., Papí-Gálvez, N., & Bergaz-Portolés, M. (2019). Del planificador de medios al experto en medios: El efecto digital en la publicidad. *Comunicar*, XXVII(59), 105-114. <https://doi.org/10.3916/C59-2019-10>

- Riesco-González, M. (2008). El enfoque por competencias en el EEES y sus implicaciones en la enseñanza y el aprendizaje. *Tendencias pedagógicas*, 13, 79-105. Recuperado de <https://bit.ly/3oZ7CTa>
- Riva, C. (2020, 20 de febrero). La inversión publicitaria cae un -27,9% en el primer semestre de 2020. *Infoadex información útil*. Recuperado de <https://bit.ly/2J7krvG>
- Rosengren, S., Eisend, M., Koslow, S., & Dahlen, M. (2020). A meta-analysis of when and how advertising creativity works. *Journal of Marketing*, 84(6), 39-56. <https://doi.org/10.1177/0022242920929288>
- Salaverría, R. (2016). Redefinir al comunicador. *El profesional de la información*, 25(2), 163-167. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.02>
- Sánchez-Aranda, JJ. (2005). Análisis de contenido cuantitativo de medios. En: MR. Berganza-Conde & JA. Ruiz-San-Román (Coords.). *Investigar en Comunicación* (pp. 207-228). Madrid: McGrawHill.
- Schank, R., Berman, T., & Macpherson, K. (1999). Learning by doing. En: C. Reigeluth (Ed.). *Instructional design theories and models volume II: A new paradigm of instructional theory* (pp. 161-182). Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum.
- Scopen (2020). *Best agency to work for. España 2020. El estudio anual sobre la predisposición al cambio y la capacidad de atracción de talento de las agencias creativas*. Recuperado de <https://bit.ly/2Wtg552>
- Shen, W., Gu, H., Ball, LJ., Yuan, Y., Yu, C., Shi, R., & Huang, T. (2020). The impact of advertising creativity, warning-based appeals and green dispositions on the attentional effectiveness of environmental advertisements. *Journal of Cleaner Production*, 271, 122618. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122618>
- Sierra-Sánchez, J. & Cabezuelo-Lorenzo, F. (2010). Recursos de las facultades de comunicación para la formación en competencias en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior. *Doxa Comunicación*, 11, 31-54. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n11a2>
- Tapscott, D. & Williams, AD. (2006). *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*. New York: Portfolio.
- Taylor, SJ., Bogdan, R., & DeVault, ML. (2016). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (4ª Ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Tuning (2006). *Tuning educational structures in Europe. La contribución de las universidades al proceso de Bolonia*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto. Recuperado de <https://bit.ly/3aom971>

MONOGRÁFICO

- Urbano, R., Aguaded, I., & Bernal-Bravo, C. (2018). La co-creatividad en las marcas transmedia infantiles desde la perspectiva del productor. *Prisma Social*, 20, 206-226. Recuperado de <http://bit.ly/2L2Jf6B>
- Vivar-Zurita, H. (2011). TIC, Internet y el sector de la comunicación. Nuevos perfiles profesionales. *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 87, 58-62. Recuperado de <http://bit.ly/2xaGGqI>
- West, D., Koslow, S., & Kilgour, M. (2019). Future directions for advertising creativity research. *Journal of Advertising*, 48(1), 102-114. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1585307>
- Zabalza-Beraza, M. (2005). *Guía para la planificación didáctica de la docencia universitaria en el marco del EEES*. Universidad de Santiago de Compostela. Recuperado de <https://bit.ly/3mACp7b>



Este obra está bajo una licencia de [Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).