

Inteligencia artificial generativa y liderazgo en agencias de publicidad: transformaciones del proceso creativo en España

Generative artificial intelligence and leadership in advertising agencies: transformations of the creative process in Spain

Antolín-Prieto, R., y Ruiz-Lacaci, N.



Rebeca Antolín-Prieto. Universidad Complutense de Madrid (España).

Doctora en Ciencias de la Información y profesora Ayudante Doctora en la Universidad Complutense de Madrid. Investiga sobre creatividad publicitaria, marketing digital, redes de comunicación, responsabilidad social corporativa, análisis biométrico y neuromarketing.

<https://orcid.org/0000-0001-6777-923X>, Rebeanto@ucm.es



Nuria Ruiz-Lacaci. Universidad Rey Juan Carlos (España).

Doctora en Ciencias Sociales y Jurídicas por la Universidad Rey Juan Carlos y profesora Ayudante Doctora en esta misma universidad. Investiga sobre comportamiento del consumidor online, ciencia de la información, ciencia de datos y neuromarketing, integrando su experiencia profesional en marketing con la práctica académica.

<https://orcid.org/0000-0003-0145-1439>, nuria.lacaci@urjc.es

Recibido: 27-02-2026 – Aceptado: 24-06-2026

<https://doi.org/10.26441/RC25.2-2026-4480>

RESUMEN: Propósito. La expansión de la inteligencia artificial generativa ha intensificado el debate sobre su impacto en la creatividad publicitaria y en el ejercicio del liderazgo creativo. Este artículo analiza cómo directores y directoras creativos/as de agencias de publicidad en España integran estas herramientas en su práctica profesional, atendiendo a los momentos del proceso creativo en los que se utilizan y a sus implicaciones para el criterio, autoría y responsabilidad profesional. **Metodología.** El estudio adopta un enfoque cualitativo basado en 12 entrevistas en profundidad realizadas en los meses de diciembre de 2025 y enero de 2026 a líderes creativos pertenecientes tanto a redes internacionales como a agencias independientes. **Resultados y conclusiones.** El análisis temático muestra que la inteligencia artificial generativa se incorpora principalmente como herramienta de apoyo orientada a la exploración de alternativas, la generación de versiones y la mejora de la visualización y presentación de las propuestas. No obstante, la definición conceptual de la idea creativa y la toma de decisiones estratégicas continúan recayendo en el liderazgo creativo. Los resultados indican que la IA no sustituye la creatividad humana, sino que acelera y amplía el proceso creativo al aumentar la capacidad de exploración, la generación de versiones y la presentabilidad de las propuestas, reforzando la centralidad del criterio profesional como instancia de selección y contextualización. **Aportes originales.** Desde el contexto español, el artículo aporta evidencia empírica al campo de la comunicación publicitaria sobre cómo la inteligencia artificial generativa transforma el proceso creativo sin desplazar el núcleo simbólico del liderazgo creativo.

Palabras clave: inteligencia artificial generativa; creatividad publicitaria; liderazgo creativo; proceso creativo; agencias de publicidad; España.

ABSTRACT: Purpose. The expansion of generative artificial intelligence has intensified the debate about its impact on advertising creativity and the exercise of creative leadership. This article analyzes how creative directors at advertising agencies in Spain integrate these tools into their professional practice, considering the stages of the creative process in which they are used and their implications for judgment, authorship, and professional responsibility. **Methodology.** The study adopts a

qualitative approach based on 12 in-depth interviews conducted in December 2025 and January 2026 with creative leaders from both international networks and independent agencies. **Results and conclusions.** The thematic analysis shows that generative artificial intelligence is primarily incorporated as a support tool for exploring alternatives, generating versions, and improving the visualization and presentation of proposals. However, the conceptual definition of the creative idea and strategic decision-making continue to rest with creative leadership. The results indicate that AI does not replace human creativity, but rather accelerates and expands the creative process by increasing the capacity for exploration, the generation of versions, and the presentability of proposals, reinforcing the centrality of professional judgment as a selection and contextualization factor. **Original contributions.** From the Spanish context, the article provides empirical evidence to the field of advertising communication on how generative artificial intelligence transforms the creative process without displacing the symbolic core of creative leadership.

Keywords: generative artificial intelligence; advertising creativity; creative leadership; creative process; advertising agencies; Spain.

1. Introducción

La rápida expansión de la inteligencia artificial generativa ha intensificado el debate sobre su impacto en la comunicación estratégica y, en particular, en la creatividad publicitaria. En las agencias, estas tecnologías se incorporan progresivamente al flujo de trabajo creativo y reordenan prácticas profesionales, dinámicas de dirección y formas de producción simbólica. Herramientas capaces de generar textos, imágenes, sonido o vídeo a partir de instrucciones lingüísticas participan cada vez más en tareas de ideación, desarrollo y presentación de propuestas, en paralelo a expectativas de eficiencia, velocidad, escalabilidad y reducción de costes (Davenport & Ronanki, 2018; Davenport *et al.*, 2020; Grewal *et al.*, 2024; Accenture, 2025; PwC, 2025). Esta expansión plantea no solo desafíos tecnológicos, sino también interrogantes profesionales y organizativos sobre la redefinición del trabajo creativo en contextos de producción publicitaria contemporánea (Floridi *et al.*, 2018; Floridi & Cows, 2022).

En el ámbito publicitario, estas transformaciones adquieren una relevancia particular. La creatividad constituye el principal recurso diferencial de las agencias y el núcleo de su valor competitivo, construido históricamente en torno a la capacidad de generar ideas originales, relevantes y eficaces para las marcas en contextos culturales y de mercado altamente competitivos (Smith *et al.*, 2007; Koslow, 2015). Por ello, la incorporación de tecnologías capaces de intervenir en fases próximas a la ideación, la generación de versiones o la visualización de propuestas sitúa a la inteligencia artificial generativa en el centro de la reflexión sobre el futuro del proceso creativo publicitario (Vakratsas & Wang, 2020; Gao *et al.*, 2023).

A pesar del creciente interés académico por la inteligencia artificial en marketing, comunicación y publicidad, gran parte de la literatura existente se ha centrado en aproximaciones tecnocéntricas o cuantitativas orientadas a medir actitudes, intenciones de adopción o efectos sobre el rendimiento (Loureiro *et al.*, 2021; Grewal *et al.*, 2024). Son comparativamente menos frecuentes los estudios cualitativos que analizan cómo estas herramientas se integran en la práctica profesional cotidiana y, especialmente, aquellos que lo hacen desde la perspectiva de quienes lideran el proceso creativo dentro de las agencias. Sin embargo, los directores y directoras creativos/as desempeñan un papel decisivo en la definición del criterio creativo, la coherencia conceptual y la responsabilidad final sobre las propuestas, lo que convierte su punto de vista en un observatorio privilegiado de los cambios en curso (Habib & Patwardhan, 2020).

El vacío que aborda este estudio no reside únicamente en constatar la adopción de herramientas de IA generativa en publicidad, sino en comprender cómo dicha adopción reconfigura el núcleo profesional del liderazgo creativo. Frente a trabajos centrados en actitudes generales, eficiencia tecnológica o rendimiento de los sistemas, esta investigación se sitúa en el plano de la práctica profesional cotidiana y analiza cómo quienes asumen la responsabilidad creativa final negocian la autoría, el criterio, la selección de alternativas y la defensa estratégica de las ideas en contextos asistidos por IA. Esta perspectiva permite desplazar el foco desde la tecnología

como herramienta hacia la dirección creativa como instancia de interpretación, decisión y responsabilidad.

Asimismo, gran parte de la literatura internacional disponible adopta un enfoque global o centrado en mercados anglosajones. El contexto español resulta particularmente relevante por la coexistencia de grandes redes internacionales y agencias independientes con reconocimiento en los principales rankings y festivales de creatividad a nivel mundial, así como por la elevada presión competitiva que caracteriza al sector. Analizar cómo se integra la inteligencia artificial generativa en este entorno permite comprender su impacto en contextos profesionales donde la creatividad constituye el principal activo estratégico.

El presente artículo analiza cómo responsables de dirección creativa en agencias de publicidad en España integran la IA generativa en su práctica profesional, atendiendo a los momentos del flujo creativo en los que se utiliza, a su papel en la exploración de alternativas y en la presentabilidad de las propuestas, y a sus implicaciones para el juicio profesional, la autoría y la toma de decisiones creativas (Habib & Patwardhan, 2020; Vakratsas & Wang, 2020). En este marco, el objetivo del estudio es analizar empíricamente cómo la incorporación de estas herramientas transforma la creatividad publicitaria y redefine la función directiva como instancia de interpretación, decisión y responsabilidad en la producción comunicativa.

El análisis se centra en (i) los usos concretos de estas herramientas a lo largo del ciclo de trabajo creativo, (ii) su influencia en el juicio profesional y en la toma de decisiones estratégicas y (iii) su impacto en la definición de la autoría y la responsabilidad en entornos de creación asistida por IA.

El artículo se organiza del siguiente modo. En primer lugar, se expone el marco teórico que aborda la relación entre la inteligencia artificial generativa y el proceso creativo publicitario. En segundo lugar, se detalla el diseño metodológico del estudio. A continuación, se presentan los resultados del análisis empírico y su discusión en diálogo con la literatura existente. Finalmente, se recogen las principales conclusiones y contribuciones del trabajo.

2. Marco teórico

2.1. Inteligencia artificial generativa y creatividad publicitaria: promesas, límites y enfoques situados

La literatura en marketing ha descrito la inteligencia artificial como un conjunto de tecnologías con capacidad para automatizar tareas, personalizar contenidos, apoyar decisiones y optimizar procesos, con impactos potenciales sobre la eficiencia, la creatividad y la ventaja competitiva (Davenport & Ronanki, 2018; Davenport *et al.*, 2020; Huang & Rust, 2021). En publicidad, estos desarrollos se han vinculado a transformaciones en la segmentación, la personalización, la creación de contenidos y la optimización de campañas (Vakratsas & Wang, 2020; Gao *et al.*, 2023).

En particular, los modelos generativos han ampliado el alcance de la inteligencia artificial desde la automatización analítica, predictiva o decisional hacia la producción simbólica de contenidos, al permitir la creación rápida y escalable de textos, imágenes, sonidos o vídeos (Banh & Strobel, 2023; García-Peñalvo & Vázquez-Ingelmo, 2023). En este artículo, la IA generativa se entiende como el conjunto de sistemas capaces de producir materiales nuevos -textuales, visuales, sonoros o audiovisuales- a partir de patrones aprendidos en grandes volúmenes de datos y de instrucciones formuladas por usuarios humanos. A diferencia de otras aplicaciones orientadas al análisis o la predicción, esta modalidad interviene de forma directa en la elaboración de materiales expresivos y comunicativos, lo que la convierte en una tecnología especialmente relevante para los sectores creativos, el marketing de contenidos y la comunicación persuasiva (Feuerriegel *et al.*, 2024; Wahid *et al.*, 2023). Su relevancia para la publicidad no se limita, por tanto, a la eficiencia operativa, sino que afecta a fases próximas a la ideación, la visualización, la generación de versiones y la presentación de propuestas.

Estudios recientes destacan su potencial como amplificador creativo, especialmente en fases tempranas, al facilitar la exploración de rutas, la generación de variaciones y la producción de alternativas preliminares (Kowalczyk *et al.*, 2023; Grewal *et al.*, 2024). En el contexto español, Micaletto Belda *et al.* (2026) muestran que los profesionales de la publicidad perciben estas herramientas como recursos útiles para mejorar la eficiencia del proceso creativo y apoyar tareas vinculadas a la generación de ideas, conceptos, imágenes y textos, aunque no como sustituta de la imaginación humana. Esta aportación permite situar la investigación en el debate reciente desarrollado en España y avanzar desde la percepción general del sector hacia el análisis específico de la dirección creativa en agencias de publicidad.

No obstante, diversos trabajos subrayan que estos sistemas presentan límites relevantes cuando se trata de creatividad en sentido pleno. La creatividad profesional no puede reducirse a la producción de resultados novedosos, sino que implica procesos psicológicos, sociales y contextuales complejos, así como evaluación, adecuación cultural y atribución de sentido (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996; Sawyer, 2012). Esta concepción se alinea con la definición estándar de creatividad como la producción de ideas que son simultáneamente novedosas y apropiadas dentro de un contexto determinado (Runco & Jaeger, 2012). En publicidad, esta aproximación adquiere una dimensión específica, ya que la creatividad se valora no solo por su originalidad formal, sino también por su relevancia estratégica, su adecuación al contexto cultural y su capacidad para generar valor comunicativo para las marcas (Smith *et al.*, 2007; Koslow, 2015).

El estudio de la creatividad se ha consolidado como un campo interdisciplinar desde los trabajos clásicos de Guilford (1950), que contribuyeron a situar como objeto específico de investigación psicológica y a vincularla con capacidades como el pensamiento divergente. En publicidad, esta aproximación debe completarse con una comprensión aplicada del fenómeno creativo. Hernández Martínez (1999) concibe la creatividad publicitaria como una actividad profesional articulada por teorías, procesos, enfoques y aplicaciones orientadas a la elaboración del mensaje publicitario. Desde esta perspectiva, la creatividad puede analizarse atendiendo al sujeto creativo, al proceso mediante el cual se genera y selecciona la idea, y al producto resultante, cuya valoración depende de su originalidad, adecuación estratégica y eficacia comunicativa.

Una vía analítica especialmente útil en la investigación reciente para abordar la relación entre IA y creatividad es el enfoque multinivel, que permite analizar cómo una misma tecnología afecta simultáneamente a prácticas individuales, dinámicas de equipo y estructuras organizativas (Grilli & Pedota, 2024). Este enfoque evita la dicotomía simplista entre sustitución y apoyo tecnológico y orienta la atención hacia los desplazamientos concretos del trabajo y del valor profesional.

Desde esta perspectiva, la creatividad se entiende como una práctica situada, dependiente de campos profesionales, normas implícitas, reputaciones y procesos de reconocimiento social (Sawyer, 2012). En publicidad, ello implica que la creatividad no se limita a la generación de ideas, sino que incluye su selección, defensa estratégica, adaptación al cliente y traducción en valor económico y simbólico (Smith *et al.*, 2007; Koslow, 2015).

2.2. Simbiosis humano-IA, liderazgo creativo e infraestructura tecnológica

En entornos creativos, la integración de IA generativa desplaza parte del trabajo desde la producción directa hacia la supervisión, la evaluación y la responsabilidad sobre la propuesta final (Huang & Rust, 2021; Amankwah-Amoah *et al.*, 2024; Velmurugan *et al.*, 2024). A medida que aumenta el volumen de alternativas generadas con rapidez, se intensifica la relevancia del juicio profesional, la selección y la contextualización. En este sentido, la dirección creativa se reafirma como función central para asegurar coherencia conceptual, calidad y responsabilidad profesional del resultado (Habib & Patwardhan, 2020). El *prompting*, entendido como formulación deliberada de instrucciones para orientar la generación de textos o imágenes, aparece como una habilidad instrumental relevante, pero subordinada al juicio creativo previo (Kowalczyk *et al.*, 2023).

La integración cotidiana de la IA puede entenderse asimismo a través de la noción de infraestructura: sistemas que sostienen la práctica sin hacerse necesariamente visibles (Star & Ruhleder, 1996; Star, 1999). Esta invisibilidad se ve reforzada por la opacidad de los sistemas algorítmicos, que dificulta comprender plenamente sus lógicas internas y plantea dilemas de dependencia, trazabilidad y control (Dwivedi *et al.*, 2021; Schoenherr *et al.*, 2023).

2.3. Autoría, ética y valor simbólico del trabajo creativo

La literatura ética ha alertado de forma reiterada sobre los riesgos asociados a la autoría, la responsabilidad y la legitimidad de los contenidos generados con apoyo de IA (Floridi *et al.*, 2018; Floridi & Cows, 2022). En el ámbito creativo, estas cuestiones se cruzan con debates sobre autenticidad, intención y valor (McCormack *et al.*, 2019). Islam y Greenwood (2024) proponen entender la IA generativa como un recurso creativo compartido de acceso amplio y difuso, lo que reabre interrogantes sobre propiedad, atribución y reconocimiento profesional. En publicidad, estos dilemas adquieren una dimensión económica específica: si el proceso creativo se percibe como automatizado, el trabajo puede desvalorizarse, incluso cuando la agencia siga aportando estrategia, criterio y responsabilidad (Vakratsas & Wang, 2020).

Desde el campo del arte y la creación computacional, se ha señalado que los sistemas generativos reabren debates sobre autoría, intención y control creativo, especialmente cuando el resultado final se atribuye a humanos que no dominan plenamente los procesos internos de generación algorítmica (McCormack *et al.*, 2019).

2.4. Transformaciones organizativas y relación agencia–cliente

La literatura reciente coincide en señalar que la IA redefine expectativas de rapidez, eficiencia y volumen en la producción de contenidos y en la gestión de proyectos creativos (Amankwah-Amoah *et al.*, 2024; Heitmann *et al.*, 2025; Davenport *et al.*, 2020). Estos cambios también se identifican en informes profesionales del sector, que subrayan la presión por la inmediatez, la multiplicación de versiones y la reducción de costes en la relación agencia-cliente (Accenture, 2025; PwC, 2025; IAB Spain & Adevinta, 2025). En publicidad, las herramientas generativas incrementan la presentabilidad de las ideas y la velocidad de producción, pero también elevan las expectativas de entrega, disponibilidad y eficiencia económica. Analizar cómo estas dinámicas son interpretadas y gestionadas por la dirección creativa resulta clave para comprender su impacto profesional y organizativo.

En consecuencia se propone la siguiente pregunta de investigación.

RQ: ¿Cómo transforma la incorporación de la IA generativa en las agencias de publicidad el ejercicio del liderazgo creativo y su papel en el proceso creativo publicitario en términos de autoría, responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones?

3. Metodología

3.1. Diseño de investigación

El estudio adopta un diseño cualitativo de carácter exploratorio e interpretativo, orientado a comprender cómo se integra la inteligencia artificial generativa en el trabajo creativo publicitario desde la perspectiva del liderazgo creativo. El objetivo no es contrastar hipótesis ni medir actitudes agregadas, sino describir prácticas, criterios, decisiones y tensiones profesionales asociadas al uso de IA en contextos reales de trabajo creativo (Grilli & Pedota, 2024).

Para abordar este objetivo, el estudio adopta un enfoque cualitativo basado en 12 entrevistas en profundidad con líderes creativos de agencias de publicidad españolas. Este diseño permite captar prácticas, rutinas y criterios profesionales asociados a la integración de la IA en contextos reales de producción creativa, dimensiones que difícilmente pueden observarse

mediante aproximaciones exclusivamente cuantitativas o experimentales (Habib & Patwardhan, 2020; Osadchaya *et al.*, 2024).

El acceso a estos perfiles de alto nivel —directores/as creativos/as ejecutivos/as de agencias habitualmente reconocidas en rankings y festivales internacionales— proporciona una perspectiva empírica singular sobre la forma en que la IA generativa se integra en el núcleo estratégico de la creatividad publicitaria contemporánea.

El enfoque es coherente con investigaciones previas que analizan el impacto de las tecnologías emergentes en los procesos creativos y en la toma de decisiones dentro de las agencias de publicidad, prestando atención al papel del liderazgo creativo en la definición del criterio, la calidad y la coherencia estratégica de las propuestas (Habib & Patwardhan, 2020). La unidad analítica principal es el discurso del director o directora creativo/a como figura clave en la conceptualización de las ideas, la selección de alternativas y la responsabilidad final sobre el resultado creativo.

3.2. Muestra y participantes

La selección de casos fue intencional y basada en criterios de relevancia profesional, liderazgo creativo y reconocimiento en el sector. No se buscó representatividad estadística, sino acceder a informantes expertos con capacidad reflexiva sobre el proceso creativo y sobre la integración de la inteligencia artificial generativa en dinámicas reales de desarrollo creativo (Guest *et al.*, 2006).

La muestra está compuesta por 12 entrevistas en profundidad realizadas a directores y directoras creativos/as en activo en agencias de publicidad en España, donde cada entrevista se asocia a un caso analítico de agencia que constituye la unidad principal de análisis. Los 12 casos incluyen tanto agencias pertenecientes a redes internacionales como agencias independientes, lo que permite identificar convergencias y matices en la incorporación de la IA en el proceso creativo desde distintos modelos organizativos. Esta estrategia metodológica responde a una lógica consolidada en la investigación cualitativa sobre agencias y procesos creativos publicitarios, en la que la unidad de análisis se sitúa en el caso de agencia y en las prácticas creativas asociadas, y no exclusivamente en la persona entrevistada (Yin, 2018).

La Tabla 1 presenta los 12 casos analíticos considerados en el estudio, incluyendo tipo de agencia, sexo y rol profesional de los participantes.

Tabla 1. Casos analíticos de agencia (tipo organizativo, sexo y rol)

ID	Agencia	Tipo de agencia	Sexo	Rol principal
ID-1	McCann	Red internacional	H	Director creativo
ID-2	Ogilvy	Red internacional	H	Director creativo ejecutivo
ID-3	Leo Burnett	Red internacional	H	Director creativo
ID-4	Havas	Red internacional	M	Directora creativa
ID-5	Publicis	Red internacional	H	Director creativo
ID-6	Rocky	Independiente	H	Director creativo ejecutivo
ID-7	LOLA	Red internacional	M	Directora creativa
ID-8	La Despensa	Independiente	H	Director creativo
ID-9	Pingüino Torreblanca	Independiente	H	Director creativo
ID-10	Roses	Independiente	M	Directora creativa
ID-11	DAVID	Red internacional	M	Directora creativa
ID-12	TBWA	Red internacional	M	Directora creativa

H: hombre; M: Mujer.

Fuente: elaboración propia.

A efectos analíticos y de trazabilidad, el estudio opera con 12 identificadores estables (ID-1 a ID-12), utilizados de forma consistente a lo largo del proceso de codificación y en la presentación de resultados. En coherencia con el enfoque adoptado, el análisis se organiza en torno a estos 12 casos analíticos de agencia, tratados de forma equivalente durante todo el proceso analítico y de interpretación.

3.3. Recogida de datos

Las entrevistas se realizaron entre los meses de diciembre de 2025 y enero de 2026, con una duración aproximada de 60 a 80 minutos cada una. Todas se llevaron a cabo de forma individual, fueron grabadas con consentimiento informado y posteriormente transcritas de manera literal para su análisis.

El guión de entrevista fue semiestructurado y se organizó en cuatro bloques temáticos principales:

1. Trayectoria profesional y contexto organizativo.
2. Usos concretos de la inteligencia artificial generativa en el proceso creativo.
3. Límites, tensiones y percepciones sobre criterio, autoría y valor creativo.
4. Cambios en la relación con los clientes y en la organización del trabajo creativo.

Este diseño permitió combinar comparabilidad temática entre entrevistas con flexibilidad suficiente para que emergieran ejemplos, matices y reflexiones no anticipadas.

3.4. Análisis de datos

El análisis de los datos se realizó mediante análisis temático reflexivo, siguiendo las fases propuestas por Braun y Clarke (2006, 2021), y fue apoyado por el software ATLAS.ti, utilizado como herramienta de organización, codificación y trazabilidad del corpus.

El proceso analítico se desarrolló en varias fases:

1. Codificación abierta inicial, identificando segmentos relevantes relacionados con usos de IA, prácticas creativas, liderazgo, riesgos, relación con clientes y organización del trabajo.
2. Agrupación axial de códigos, orientada a detectar patrones recurrentes, convergencias discursivas y fronteras simbólicas compartidas entre los participantes.
3. Construcción de categorías analíticas, dando lugar a seis categorías empíricas finales que estructuran el apartado de resultados (4.1–4.6).

Para reforzar la transparencia del proceso analítico, la codificación se desarrolló en ciclos sucesivos. En una primera lectura completa del corpus se identificaron unidades de significado vinculadas a usos de IA, fases del proceso creativo, criterios de decisión, tensiones profesionales, autoría, relación con clientes y organización del trabajo. Estos códigos iniciales fueron revisados y depurados mediante comparación constante entre entrevistas, agrupándolos posteriormente en familias de códigos según afinidad semántica y relevancia analítica. La construcción de categorías respondió a cuatro criterios: recurrencia en el corpus, capacidad explicativa respecto a la pregunta de investigación, presencia de matices o tensiones entre participantes y relación con los ejes teóricos del estudio. ATLAS.ti se utilizó como herramienta de apoyo para organizar citas, códigos y memos analíticos, pero la interpretación final fue realizada por las investigadoras mediante lectura reflexiva y contraste entre casos.

3.5. Saturación, triangulación y criterios de rigor

La saturación se entendió como saturación temática, es decir, el punto en el que nuevas entrevistas no aportan dimensiones analíticas sustancialmente nuevas a las categorías emergentes (Guest *et al.*, 2006). La recurrencia de patrones discursivos entre agencias de distinta estructura organizativa reforzó la percepción de saturación temática y la estabilidad interpretativa de las categorías analíticas.

Se aplicaron diversas estrategias de triangulación para reforzar el rigor analítico (Tracy, 2010):

- Triangulación entre casos, comparando discursos de distintos participantes.
- Triangulación organizativa, contrastando agencias de red internacional y agencias independientes.
- Triangulación de trayectorias, atendiendo a diferencias de experiencia y posición dentro del liderazgo creativo.

La Tabla 2 recoge la trazabilidad completa entre categorías analíticas y citas utilizadas en cada subapartado de resultados, siguiendo la lógica de los informes generados mediante software de análisis cualitativo (ATLAS.ti), y evitando selecciones parciales o anecdóticas de evidencia empírica.

Tabla 2. Categorías analíticas y trazabilidad empírica (análisis ATLAS.ti)

Categoría analítica	Citas literales integradas en el texto (IDs de entrevistados)
4.1. La inteligencia artificial como infraestructura invisible del proceso creativo	ID-1, ID-2, ID-3, ID-6, ID-9, ID-11, ID-12
4.2. La IA como acelerador operativo, no como generador de ideas	ID-1, ID-2, ID-5, ID-6, ID-7, ID-11, ID-12
4.3. El director creativo como garante de criterio, contexto y responsabilidad	ID-1, ID-2, ID-5, ID-6, ID-7, ID-11, ID-12
4.4. Riesgos percibidos: banalización, desvalorización y dependencia	ID-1, ID-2, ID-5, ID-6, ID-9, ID-11, ID-12
4.5. La IA y la reconfiguración de la relación agencia-cliente	ID-2, ID-5, ID-6, ID-7, ID-9, ID-11, ID-12
4.6. Impacto organizativo: más velocidad no implica menos presión	ID-2, ID-5, ID-6, ID-7, ID-11, ID-12

Fuente: elaboración propia.

La tabla incluye todos los entrevistados cuyas declaraciones han sido incorporadas explícitamente en cada subapartado de resultados, garantizando transparencia analítica y coherencia en la presentación de la evidencia empírica.

3.6. Consideraciones éticas

El estudio fue aprobado por el Comité de Ética de la Investigación de la Universidad Complutense de Madrid (Ref. CE_20251113_18_SOC). Se garantizó el anonimato personal de los participantes y la confidencialidad de la información compartida.

En el manuscrito, las citas se identifican mediante códigos (ID-1 a ID-12) y se indica el tipo de agencia asociada a cada intervención (red internacional o independiente), dado que este atributo es analíticamente relevante para la comparación organizativa, sin comprometer la identidad individual de los participantes.

4. Resultados

4.1. La inteligencia artificial como infraestructura invisible del proceso creativo

Los discursos de los directores y directoras creativos/as coinciden en describir la IA generativa como una tecnología incorporada de forma progresiva y naturalizada al trabajo creativo, sin una formalización explícita ni una visibilización estratégica hacia el exterior. La herramienta aparece integrada en el backstage del flujo creativo, operando como una infraestructura silenciosa que sostiene y agiliza el trabajo cotidiano sin redefinir abiertamente la identidad creativa de la agencia.

Esta incorporación se produce, según los participantes, de manera incremental y poco planificada, a través de la experimentación individual y del aprendizaje informal dentro de los equipos, más que mediante decisiones organizativas claramente formuladas. Como señala un director creativo de una red internacional:

“No hubo un momento de ‘a partir de ahora usamos IA’. Simplemente alguien empezó a probar, otro lo vio, y de repente estaba integrada en el día a día” (ID-2, red internacional).

Desde otra red internacional, un director creativo describe un proceso muy similar:

“Aquí nadie bajó una norma ni un protocolo. Cada uno la fue usando donde le parecía útil y, casi sin darse cuenta, pasó a formar parte del proceso” (ID-3, red internacional).

Ahora bien, esta incorporación no aparece completamente homogénea. En las redes internacionales se observa una mayor sensibilidad hacia protocolos, riesgos legales y criterios de uso compartido, aunque no siempre se traduzca en normas explícitas; en las agencias independientes predomina una lógica más experimental y flexible. La divergencia no cuestiona la adopción de la tecnología, pero sí muestra distintos grados de formalización y de control organizativo.

La IA se normaliza, así como una herramienta cotidiana cuya presencia no requiere justificación explícita. En varios discursos se subraya que su uso se percibe como algo casi inevitable, alineado con la lógica histórica de adopción de otras tecnologías digitales en el sector. Una directora creativa de una red internacional lo formula en términos de continuidad más que de ruptura:

“Es como cuando empezamos a usar Photoshop o After Effects. Nadie lo anunció oficialmente, simplemente pasó” (ID-11, red internacional).

Esta naturalización contribuye a que la inteligencia artificial no se construya discursivamente como un elemento identitario de la agencia. Los entrevistados coinciden en que la IA no se presenta como parte del relato estratégico ni del posicionamiento creativo, sino como un soporte interno del proceso. Un director creativo de agencia independiente lo expresa con claridad:

“No vendemos IA, vendemos ideas. La herramienta da igual mientras el resultado funcione” (ID-6, independiente).

La invisibilidad de la IA se extiende de forma especialmente clara a la relación con los clientes, aunque este punto no se formula de manera completamente uniforme. La mayoría de los participantes señala que el uso de inteligencia artificial no se comunica explícitamente, salvo en casos muy concretos, y que permanece oculto tras el resultado final. Un director creativo de agencia independiente afirma:

“Al cliente no le contamos si hemos usado IA o no. Lo que le importa es la idea, no cómo has llegado a ella” (ID-9, independiente).

Este ocultamiento no se percibe mayoritariamente como una falta de transparencia, sino como una estrategia coherente con la lógica profesional del sector, donde el valor se atribuye al output creativo y no al proceso técnico. Sin embargo, algunos discursos introducen una cautela: cuando la IA interviene de forma decisiva en visualizaciones, versiones o entregables preliminares, la ausencia de explicación puede generar ambigüedades sobre autoría, costes o responsabilidad profesional. En palabras de un director creativo ejecutivo:

“Aunque la hayas usado bastante, al final desaparece. Lo que queda es la campaña” (ID-1, red internacional).

Finalmente, algunos entrevistados subrayan que esta condición infraestructural de la IA refuerza su integración estable en el tiempo. Al no convertirse en un objeto de debate constante ni en un elemento de diferenciación explícita, la tecnología se asienta como parte del ecosistema creativo cotidiano. Una directora creativa de red internacional resume esta idea:

“Está ahí, como el Wi-Fi. No piensas en ello todo el rato, pero lo usas constantemente” (ID-12, red internacional).

En conjunto, las entrevistas revelan que la IA generativa se incorpora al trabajo creativo publicitario como una infraestructura invisible, naturalizada y funcional, que acelera y sostiene el proceso sin reclamar protagonismo simbólico ni cuestionar directamente la centralidad de la dirección creativa humana. No obstante, el grado de formalización, la gestión de la transparencia y la necesidad de control profesional muestran que esta integración no es un consenso plano, sino una práctica compartida atravesada por cautelas y diferencias organizativas.

4.2. La IA como acelerador operativo, no como generador de ideas

Una de las fronteras más claramente delimitadas en los discursos de los directores y directoras creativos/as es la que separa el uso operativo de la IA de la autoría de la idea. De forma consistente, los participantes la describen como una herramienta orientada a acelerar tareas, ampliar opciones y reducir fricciones en el desarrollo creativo, pero no como un agente capaz de generar por sí mismo el concepto central que articula una campaña.

Los entrevistados coinciden en que la IA resulta especialmente útil en fases tempranas y en tareas de apoyo, como la generación rápida de referencias visuales, la exploración de territorios estéticos, la producción de múltiples versiones de copys o la elaboración de materiales preliminares para presentación. Un director creativo de una red internacional señala:

“Para referencias, moodboards, primeras versiones... ahí es brutal. Te permite avanzar muy rápido sin quedarte atascado” (ID-7, red internacional).

Esta percepción se repite en agencias independientes, donde la IA se valora como una herramienta que optimiza tiempos sin sustituir el trabajo creativo sustantivo. Un director creativo de agencia independiente afirma:

“Te ayuda a llegar antes a algo interesante, pero no te lo da hecho. La idea no sale de ahí” (ID-6, independiente).

La aceleración operativa aparece, así, como el principal beneficio atribuido a la IA. Varios entrevistados subrayan que la herramienta permite producir más material en menos tiempo, lo que amplía el espacio de exploración creativa sin modificar el núcleo decisional del proceso. Desde una red internacional, un director creativo ejecutivo explica:

“Ahora puedes probar muchas más cosas al mismo tiempo. Pero alguien tiene que decidir cuál merece la pena” (ID-1, red internacional).

Esta distinción entre producción y decisión se formula de manera explícita en numerosos discursos. La IA puede generar propuestas, combinaciones o variaciones, pero la evaluación de su pertinencia estratégica, cultural y creativa sigue cayendo en el criterio humano. Una directora creativa de red internacional lo expresa en términos de jerarquía clara:

“La IA propone, pero no manda. La última palabra sigue siendo nuestra” (ID-11, red internacional)

Desde otros perfiles de dirección creativa, esta frontera simbólica se defiende con especial énfasis como forma de preservar el valor profesional del oficio. Una directora creativa señala:

“Si la IA pudiera darte la idea, nuestro trabajo no tendría sentido. Y no es el caso” (ID-12, red internacional).

Algunos entrevistados añaden que la aparente creatividad de la IA se limita a recombinar patrones existentes, lo que refuerza la necesidad de intervención humana para producir ideas relevantes y contextualmente situadas. Un director creativo de red internacional comenta:

“Te devuelve cosas que ya existen, mezcladas de otra manera. Para romper de verdad algo, hace falta otra cosa” (ID-2, red internacional).

En este sentido, la IA se integra como una herramienta que amplifica la capacidad de exploración, pero no como un sustituto del pensamiento creativo. La idea creativa continúa siendo concebida como un acto de síntesis, interpretación y toma de posición que no puede delegarse en la tecnología. Un director creativo de red internacional lo resume de forma contundente:

“La máquina te da material. La idea la tienes que tener tú” (ID-5, red internacional).

Con todo, esta separación no debe entenderse de forma rígida. Algunos participantes, aunque de manera minoritaria, reconocen que la IA puede actuar como una especie de apoyo o estímulo durante la búsqueda de ideas, sobre todo cuando ayuda a descubrir enfoques que no se habían previsto o a desbloquear primeras formulaciones. Sin embargo, estos participantes no consideran que la IA tenga capacidad para decidir el concepto creativo. La herramienta puede abrir posibilidades, pero la decisión sobre si esas posibilidades son adecuadas sigue dependiendo del criterio humano.

Los testimonios coinciden en señalar que la inteligencia artificial generativa se consolida en el trabajo creativo publicitario como un acelerador operativo, capaz de optimizar tiempos y ampliar posibilidades, pero sin desplazar la autoría ni el liderazgo conceptual. Esta delimitación clara de funciones permite integrar la tecnología sin cuestionar la centralidad del criterio humano en la definición de lo que cuenta, y lo que no, como creatividad publicitaria.

4.3. El liderazgo creativo como garante de criterio, contexto y responsabilidad

Lejos de percibirse como una amenaza directa a su rol, la integración de la IA generativa aparece en los discursos de los entrevistados como un factor que refuerza la centralidad de la dirección creativa. A medida que aumenta la capacidad de producción, variación y simulación técnica, los responsables creativos subrayan que se vuelve más relevante, no menos, la figura de quien selecciona, jerarquiza y dota de sentido a los materiales generados.

Los participantes coinciden en señalar que la IA carece de juicio creativo, comprensión contextual y responsabilidad estratégica. En este sentido, la dirección creativa se redefine menos como ejecución directa y más como evaluación, orientación y asunción de responsabilidad final sobre las propuestas. Un director creativo de una red internacional lo expresa con claridad:

“La máquina no sabe si algo está bien o mal para una marca, para un momento cultural o para un país. Eso lo decides tú” (ID-1, red internacional).

Esta idea se repite en distintos perfiles y tipos de agencia. Desde una agencia independiente, un director creativo enfatiza el papel del liderazgo como filtro cualitativo:

“Puedes tener cien opciones en segundos, pero alguien tiene que decir cuál tiene sentido y cuál no” (ID-6, independiente).

El incremento del volumen de materiales generados por IA no reduce la necesidad de criterio, sino que la intensifica. Varios entrevistados señalan que la abundancia de propuestas exige una mayor capacidad de discernimiento para evitar la dispersión y la banalización. Una directora creativa de red internacional señala:

“Cuantas más cosas tienes encima de la mesa, más importante es tener claro qué quieres decir” (ID-11, red internacional).

En este contexto, el liderazgo creativo se vincula estrechamente a la capacidad de contextualizar: entender el marco cultural, el tono de la marca, el momento social y las implicaciones éticas de cada propuesta. Un director creativo de red internacional subraya esta dimensión contextual:

“La IA no entiende de matices culturales ni de sensibilidad social. Eso sigue siendo responsabilidad nuestra” (ID-5, red internacional).

Asimismo, emerge el prompting como una competencia relevante, pero claramente subordinada al criterio creativo. Saber formular instrucciones eficaces a la IA no se concibe como una habilidad técnica autónoma, sino como una extensión del pensamiento estratégico y creativo. Un director creativo de red internacional explica:

“Saber pedir bien no es saber usar la herramienta, es saber lo que buscas” (ID-2, red internacional).

Desde otra red internacional se refuerza esta idea, señalando que el prompting sin criterio conduce a resultados irrelevantes:

“Si no tienes una idea previa, da igual lo bien que escribas el prompt” (ID-12, red internacional).

No obstante, también emerge una cautela específica: cuando el dominio del prompt se convierte en marcador de competencia, puede confundirse la habilidad de operar la herramienta con la capacidad de formular problemas creativos relevantes. Esta tensión obliga a distinguir entre pericia técnica y juicio profesional: la primera mejora el rendimiento del sistema; el segundo decide qué pregunta merece formularse, qué respuesta resulta pertinente y qué consecuencia asume la agencia.

Finalmente, los entrevistados destacan que la responsabilidad última sobre el resultado creativo —incluidos posibles errores, sesgos o controversias— sigue recayendo en las personas, no en la tecnología. Esta asunción de responsabilidad aparece como un rasgo definitorio del liderazgo creativo en contextos de creación asistida por IA. Un director creativo de red internacional lo resume así:

“Si algo sale mal, no es culpa de la IA. Es culpa nuestra” (ID-7, red internacional).

El análisis sugiere que la integración de la no diluye la función directiva, sino que la reconfigura como mediación de criterio: seleccionar, contextualizar y asumir responsabilidad se consolidan como el núcleo del valor profesional del director o directora creativo/a en un entorno caracterizado por la abundancia de alternativas generadas automáticamente.

4.4. Riesgos percibidos: banalización, desvalorización y dependencia

Junto a los beneficios operativos asociados al uso de inteligencia artificial generativa, los directores y directoras creativos/as expresan de forma recurrente una serie de riesgos simbólicos y profesionales. Estos riesgos no se formulan como un rechazo frontal a la tecnología, sino como preocupaciones vinculadas a los efectos culturales, organizativos y perceptivos de su uso intensivo en el trabajo creativo.

Uno de los temores más extendidos es la banalización de la creatividad, entendida como la pérdida de singularidad y profundidad de las propuestas cuando se recurre de forma acrítica a versiones generadas por IA. Varios entrevistados señalan que la facilidad para producir múltiples soluciones puede conducir a un paisaje creativo homogéneo y poco arriesgado. Un director creativo de red internacional lo expresa así:

“Si todo el mundo usa las mismas herramientas y pide cosas parecidas, el resultado acaba siendo muy plano” (ID-2, red internacional).

Desde una agencia independiente, esta preocupación se articula en términos de pérdida de tensión creativa:

“Cuando todo es tan fácil, corres el riesgo de no apretar lo suficiente la idea” (ID-6, independiente).

Un segundo riesgo señalado es la desvalorización simbólica del trabajo creativo. Algunos entrevistados advierten que, si el proceso se percibe como automatizado o excesivamente rápido, puede erosionar la percepción externa del valor profesional de la creatividad, tanto por parte de los clientes como dentro de las propias organizaciones. Una directora creativa de red internacional apunta:

“Hay clientes que piensan que, como hay IA, todo debería ser más barato y más rápido” (ID-11, red internacional).

Esta percepción genera tensiones en la negociación del valor creativo y refuerza la necesidad de defender el criterio humano como elemento diferencial. Desde una red internacional, un director creativo añade:

“Si parece que la máquina lo hace todo, cuesta explicar por qué nuestro trabajo vale lo que vale” (ID-5, red internacional).

Otro eje de preocupación es la dependencia excesiva de la herramienta y la posible pérdida de oficio creativo. Algunos entrevistados señalan el riesgo de que el uso continuado de IA reduzca la práctica de habilidades fundamentales como la conceptualización, la escritura o el pensamiento visual. Un director creativo de red internacional lo plantea de forma explícita:

“Si te acostumbras a que la IA te dé siempre algo, puedes perder músculo creativo” (ID-1, red internacional).

Desde otra red internacional se subraya una inquietud similar, vinculada a las nuevas generaciones de creativos:

“Me preocupa que los juniors no aprendan a pensar desde cero” (ID-12, red internacional).

Las cautelas no aparecen del mismo modo en todos los discursos. En los participantes con una visión más centrada en la dirección creativa, la principal preocupación es que el cliente pueda percibir el trabajo como menos valioso. Cuando se habla de perfiles junior, la inquietud se orienta más hacia la posible pérdida de aprendizaje y de oficio. En cambio, quienes utilizan la IA de manera más habitual tienden a verla con mayor normalidad, siempre que su uso esté supervisado por profesionales con experiencia. Esta diferencia entre posiciones permite matizar la idea de que existe un consenso total sobre el impacto de la IA.

Por último, algunos entrevistados mencionan el riesgo de una confusión de responsabilidades, especialmente en contextos donde los límites entre propuesta humana y output automatizado no están claramente definidos. Esta ambigüedad refuerza la necesidad de mantener una supervisión humana clara sobre todo el proceso creativo. Un director creativo de agencia independiente lo resume así:

“La herramienta puede equivocarse, pero quien da la cara somos nosotros” (ID-9, agencia independiente).

De forma transversal, los discursos apuntan a que los riesgos percibidos asociados a la IA no se centran tanto en la sustitución directa del trabajo creativo como en sus efectos indirectos sobre el valor simbólico de la creatividad, la percepción externa del oficio y la transmisión de saberes profesionales. Estas preocupaciones refuerzan una actitud de vigilancia crítica orientada a preservar el sentido, la autoría y la responsabilidad en el trabajo creativo publicitario.

4.5. La IA y la reconfiguración de la relación agencia–cliente

Los resultados muestran que la incorporación de la inteligencia artificial generativa tiene un impacto directo en la relación entre agencias y clientes, especialmente en términos de expectativas, tiempos y dinámicas de negociación. De manera transversal, los entrevistados coinciden en que la IA no solo transforma el trabajo interno, sino que redefine lo que el cliente considera posible, razonable y exigible.

Una de las consecuencias más señaladas es el incremento de las expectativas de rapidez e inmediatez. La percepción de que la IA acelera la producción creativa se traduce, según los entrevistados, en una presión creciente para entregar más versiones en menos tiempo. Un director creativo de red internacional lo describe de forma clara:

“Ahora el cliente da por hecho que puedes enseñar diez caminos en lugar de tres, porque ‘total, con IA es rápido’” (ID-7, red internacional).

Desde una agencia independiente, esta misma lógica se percibe como una intensificación del ritmo de trabajo:

“La IA no te quita trabajo, te hace ir más deprisa y entregar más” (ID-6, independiente).

La multiplicación de versiones y propuestas aparece como uno de los efectos más tangibles de esta transformación. Los entrevistados señalan que la facilidad para generar materiales visuales o textuales conduce a un aumento de rondas, ajustes y exploraciones solicitadas por el cliente. Una directora creativa de red internacional apunta:

“Antes enseñabas dos ideas bien pensadas; ahora te piden que enseñes cinco ‘por si acaso’” (ID-11, red internacional).

Al mismo tiempo, la IA es percibida como una herramienta de mediación y persuasión en la relación con el cliente. La posibilidad de visualizar ideas de forma temprana facilita la comprensión de propuestas abstractas y reduce fricciones en fases iniciales del proyecto. Un director creativo de red internacional lo expresa así:

“Ayuda mucho a que el cliente entienda la idea antes, aunque luego no sea eso lo que se haga” (ID-5, red internacional).

Esta capacidad de visualización temprana refuerza el papel de la IA como soporte comunicativo, pero también introduce ambigüedades. Algunos entrevistados advierten que el cliente puede confundir el material exploratorio con propuestas cerradas, lo que genera tensiones adicionales. Un director creativo de red internacional señala:

“A veces el cliente se agarra a lo primero que ve, aunque sea solo una prueba” (ID-2, red internacional).

Otro elemento recurrente es la confusión en torno al valor económico del trabajo creativo. La asociación entre IA y automatización lleva a algunos clientes a asumir que los costes deberían reducirse, independientemente de la complejidad estratégica del proyecto. Un director creativo de agencia independiente lo resume así:

“Hay una expectativa de que, si usas IA, todo debería costar menos” (ID-9, agencia independiente)

Desde otra red internacional, esta presión se vive como una necesidad constante de reexplicar el valor del criterio creativo:

“Tenemos que insistir más que nunca en que la idea no la hace la herramienta” (ID-12, red internacional).

También aquí aparece una divergencia relevante: mientras la posición dominante prefiere no convertir el uso de IA en parte del relato comercial, una lectura más prudente plantea que su explicación puede ser necesaria cuando condiciona expectativas de coste, propiedad de materiales o alcance de la propuesta. La tensión no gira únicamente en torno a la transparencia, sino alrededor de quién controla la interpretación del valor: la agencia, que reivindica estrategia y discernimiento, o el cliente, que puede reducir el proceso a eficiencia tecnológica.

Las entrevistas muestran que la IA actúa como factor de aceleración y mediación en la relación agencia-cliente, pero también como un elemento que intensifica la negociación sobre tiempos, volumen y valor. Lejos de simplificar la relación, su integración introduce nuevas fricciones y obliga a las agencias a redefinir continuamente los límites entre eficiencia técnica y aportación creativa estratégica.

4.6. Impacto organizativo: más velocidad no implica menos presión

Los resultados muestran que la adopción de inteligencia artificial generativa no se traduce en una reducción de la presión laboral, sino en una elevación de expectativas: más versiones, más rondas y plazos más cortos. Aunque las herramientas permiten acelerar determinadas tareas, esta ganancia de velocidad se acompaña de un aumento del volumen de entregables y de las expectativas internas y externas.

De manera transversal, los entrevistados señalan que la IA amplía lo que es técnicamente posible dentro de los mismos plazos, lo que eleva el umbral de lo que se considera exigible. Un director creativo de red internacional lo expresa de forma directa:

“Antes llegar a cierto nivel llevaba días; ahora se espera en horas” (ID-2, red internacional).

Desde una agencia independiente, esta dinámica se percibe como una aceleración estructural del ritmo de trabajo:

“La herramienta corre, pero tú también tienes que correr detrás” (ID-6, independiente).

Los participantes coinciden en que la IA redistribuye la presión más que eliminarla. Si bien reduce fricciones en tareas concretas, también genera nuevas demandas asociadas a la gestión de múltiples versiones, revisiones constantes y ciclos más cortos de validación. Una directora creativa de red internacional apunta:

“No es que trabajemos menos, es que hacemos más cosas en el mismo tiempo” (ID-11, red internacional).

Esta intensificación se refleja también en cambios en la organización interna de los equipos creativos. Algunos entrevistados describen una mayor fragmentación de tareas y una ampliación de las funciones asociadas a la supervisión, la selección y la validación de materiales generados con apoyo de IA. Un director creativo de red internacional señala:

“Hay más trabajo de revisar, elegir y descartar que antes” (ID-5, red internacional).

Una lectura minoritaria reconoce, no obstante, que la IA puede liberar tiempo en tareas mecánicas y ampliar la capacidad de equipos reducidos. Este beneficio aparece condicionado por la existencia de límites organizativos claros; de lo contrario, la eficiencia se transforma rápidamente en una nueva expectativa de disponibilidad.

Al mismo tiempo, emerge una preocupación compartida en torno a la sostenibilidad del ritmo de trabajo. Varios participantes advierten que la normalización de la velocidad puede derivar en una presión permanente difícil de sostener a medio plazo. Un director creativo de red internacional lo formula en términos claros:

“El peligro es que lo excepcional se convierta en norma” (ID-7, red internacional).

Desde otra red internacional se subraya una inquietud similar:

“Si todo puede hacerse rápido, todo se espera rápido, siempre” (ID-12, red internacional).

En este contexto, la IA no aparece como una tecnología liberadora del trabajo creativo, sino como un acelerador de dinámicas ya presentes en el sector. La herramienta amplía la capacidad productiva, pero también redefine estándares organizativos, intensifica la presión sobre los equipos y refuerza una lógica de disponibilidad constante.

5. Discusión

En respuesta a la pregunta de investigación —¿Cómo transforma la incorporación de la IA generativa en las agencias de publicidad el ejercicio del liderazgo creativo y su papel en el proceso creativo publicitario en términos de autoría, responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones?— los resultados muestran que la IA no desplaza estas funciones esenciales, sino que las reconfigura y refuerza de tres maneras principales: (1) mantiene la autoría como responsabilidad del criterio humano sobre la intención estratégica de la campaña; (2) refuerza la responsabilidad profesional del líder como garante de coherencia conceptual y cultural; y (3) centraliza aún más la autoridad decisoria, al convertir al director creativo en filtro principal ante la abundancia de opciones generadas automáticamente.

Desde la comunicación publicitaria, los hallazgos revelan que la IA no introduce únicamente nuevas herramientas, sino que modifica la forma en que se desarrollan, evalúan y presentan las ideas. Su aportación principal no es sustituir la creatividad humana, sino desplazar el valor profesional hacia operaciones de encuadre, selección, contextualización y responsabilidad.

5.1. Integración infraestructural y aceleración operativa de la creatividad

El primer hallazgo central es la incorporación de la inteligencia artificial como una infraestructura invisible del proceso creativo. Tal y como muestran los resultados (4.1), la IA se integra de forma progresiva, informal y naturalizada, sin protocolos explícitos ni una visibilización estratégica hacia el exterior. Esta forma de adopción encaja con la noción de infraestructura desarrollada por Star y Ruhleder (1996) y Star (1999), que describen tecnologías que pasan a sostener la práctica cotidiana sin hacerse necesariamente visibles. En este estudio, la IA no se presenta como un signo identitario ni como un argumento comercial, sino como un soporte operativo interno que “está ahí”, del mismo modo que otras tecnologías digitales previamente asimiladas en el sector. Esta continuidad histórica, explicitada por los propios entrevistados, permite entender la IA no como una ruptura radical, sino como una capa adicional en un ecosistema creativo ya altamente tecnificado. La invisibilidad de la IA, lejos de ser un déficit, aparece como una condición que favorece su estabilización y su integración duradera en las rutinas profesionales.

Esta invisibilidad operativa es condición clave para las tres dimensiones de la RQ: la IA se normaliza como soporte técnico que habilita (no sustituye) la autoría estratégica, la responsabilidad contextual y la autoridad selectiva del liderazgo creativo.

El segundo eje de discusión se refiere a la delimitación clara entre aceleración operativa y autoría creativa (4.2). Los resultados muestran un consenso notable en torno a los usos legítimos de la IA: generación de referencias, exploración visual, multiplicación de versiones y apoyo en fases tempranas del proceso. Estos usos coinciden con la literatura que identifica la IA como una herramienta orientada a la eficiencia, la ampliación de opciones y la optimización de tiempos en marketing y publicidad (Davenport *et al.*, 2020; Grewal *et al.*, 2024; Vakratsas & Wang, 2020).

Sin embargo, el análisis empírico revela una frontera simbólica muy marcada: la idea creativa central no se delega en la tecnología. La IA puede proponer, recombinar o sugerir, pero no decide ni define el sentido de la campaña. Esta distinción refuerza enfoques clásicos de la creatividad que subrayan su carácter contextual, interpretativo y situado (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996; Sawyer, 2012), así como investigaciones recientes que señalan los límites de la IA en tareas de creatividad divergente y evaluación estética compleja (Koivisto & Grassini, 2023).

Los resultados sugieren que la adopción de IA generativa se está normalizando sin convertirse en argumento identitario de agencia ni en promesa comercial explícita. Esta discreción no implica irrelevancia, sino una integración funcional: la IA se usa cuando aporta velocidad o claridad, y desaparece cuando llega el momento de defender la idea ante el cliente.

5.2. Reconfiguración del liderazgo creativo y centralidad del criterio humano

Lejos de erosionar el rol del director creativo, los resultados muestran que la integración de la IA refuerza el liderazgo creativo como garante de criterio, contexto y responsabilidad (4.3). La abundancia de propuestas generadas por IA incrementa la necesidad de selección, jerarquización y sentido, desplazando el valor profesional desde la ejecución hacia la dirección y el juicio.

Este hallazgo se alinea con investigaciones que señalan que la integración de la inteligencia artificial tiende a reforzar el valor de las competencias humanas vinculadas a la supervisión, la interpretación y la toma de decisiones estratégicas (Davenport *et al.*, 2020; Huang & Rust, 2021; Grewal *et al.*, 2024). En el ámbito publicitario, esta centralidad del liderazgo creativo adquiere una dimensión adicional: no solo se decide qué es técnicamente viable, sino qué es culturalmente pertinente y estratégicamente defendible para la marca y el cliente.

Asimismo, el *prompting* emerge como una habilidad relevante, pero claramente subordinada al criterio creativo. Saber “pedir bien” a la IA no se concibe como una competencia técnica autónoma, sino como una extensión del pensamiento estratégico previo, reforzando la idea de que la tecnología amplifica capacidades existentes sin sustituirlas.

La evidencia apunta a un efecto paradójico: cuanto más fácil es producir materiales, más valor adquiere quien sabe decidir. La IA multiplica opciones, pero no resuelve lo esencial en publicidad: qué idea merece existir para esa marca, en ese contexto y con ese riesgo asumible. Por eso, el liderazgo creativo se consolida como instancia de filtro y de responsabilidad: no por dominar la herramienta, sino por sostener coherencia, intención y defensa estratégica. En este marco, el *prompting* aparece como competencia instrumental, pero su eficacia depende de una pregunta previa que no delega nadie: qué queremos decir y por qué.

Conceptualmente, este resultado permite proponer el liderazgo creativo como mediación de criterio en entornos asistidos por IA. La autoridad creativa ya no se fundamenta únicamente en producir directamente cada material, sino en formular el problema comunicativo, orientar la exploración, seleccionar entre alternativas, contextualizar los resultados y asumir la responsabilidad sobre las decisiones simbólicas. Así, la IA generativa no desplaza la autoridad creativa; desplaza el valor profesional hacia las operaciones de encuadre, discriminación y legitimación de la idea.

5.3. Tensiones simbólicas y negociación del valor creativo

Junto a los beneficios operativos asociados al uso de inteligencia artificial generativa, esta investigación pone de relieve una serie de tensiones simbólicas vinculadas al valor, la autoría y la legitimidad del trabajo creativo. Estas tensiones no se formulan como un rechazo tecnológico, sino como preocupaciones en torno a la banalización de la creatividad, la homogeneización estética y la posible desvalorización simbólica del oficio creativo.

Estas inquietudes se alinean con debates éticos y culturales más amplios sobre la autoría y el valor del contenido generado con apoyo de IA (Floridi *et al.*, 2018; Floridi & Cowls, 2022; Islam & Greenwood, 2024). En el caso analizado, el temor no se centra tanto en la sustitución directa del creativo, sino en que la facilidad técnica de producción conduzca a una percepción externa de simplicidad del proceso creativo, erosionando su reconocimiento económico y simbólico. La preocupación por la pérdida de oficio, especialmente en perfiles junior, introduce además una dimensión intergeneracional que refuerza la necesidad de preservar espacios de aprendizaje creativo no mediados exclusivamente por herramientas automatizadas.

Estos resultados dialogan también con investigaciones recientes desarrolladas en el contexto español. Micaletto Belda *et al.* (2026) muestran que los profesionales de la publicidad perciben la IA como una herramienta útil, especialmente por su contribución a la eficiencia del proceso creativo, aunque no como sustituta de la imaginación humana. El presente estudio complementa esa evidencia al situar el foco en perfiles de liderazgo creativo y en la forma en que dichos perfiles gestionan la autoría, el criterio y la responsabilidad profesional.

Estas tensiones se proyectan también en la relación entre agencias y clientes. La capacidad de generar y visualizar materiales de forma temprana incrementa la presentabilidad de las ideas y facilita su comprensión, pero al mismo tiempo eleva las expectativas de rapidez, volumen y disponibilidad. La IA amplifica así la presión por producir más versiones en menos tiempo, intensificando las negociaciones en torno al valor creativo. El hallazgo relevante no es solo operativo, sino simbólico: la herramienta puede hacer más visible la idea y, simultáneamente, hacer menos visible el trabajo profesional necesario para definirla, depurarla y defenderla.

En este sentido, diversos estudios señalan que la IA actúa como un factor de transformación estructural en la producción y gestión de contenidos publicitarios, al modificar tiempos, procesos y expectativas de los clientes (Amankwah-Amoah *et al.*, 2024; Heitmann *et al.*, 2025).

5.4. Aceleración estructural y transformaciones organizativas

En el plano profesional, diversas investigaciones y análisis sectoriales coinciden en identificar la inteligencia artificial como una palanca clave de transformación del ecosistema publicitario y de la relación agencia–cliente, al modificar tiempos, procesos y expectativas en la producción de contenidos (Amankwah!Amoah *et al.*, 2024; Heitmann *et al.*, 2025). En paralelo, informes profesionales del sector publicitario subrayan que la IA está redefiniendo los estándares de rapidez, volumen y eficiencia exigidos a las agencias (IAB Spain & Adevinta, 2025; Accenture, 2025; PwC, 2025). Lejos de simplificar la relación agencia–cliente, estos cambios introducen nuevas fricciones al redefinir lo que se considera razonable en términos de tiempos, costes y entregables, obligando a las agencias a reexplicar de forma constante el valor del criterio creativo frente a la eficiencia técnica.

En el plano de la práctica en agencia, los resultados sugieren que la IA no alivia la presión, sino que acelera el ciclo creativo con más iteraciones, validaciones más frecuentes y mayor demanda de respuesta. La ampliación de lo técnicamente posible eleva el umbral de exigencia y genera dinámicas de aceleración estructural que afectan a la organización del trabajo, la distribución de tareas y la sostenibilidad del ritmo profesional. En este sentido, la automatización no elimina la carga de trabajo, sino que tiende a reorganizarla, reforzando la centralidad de tareas de supervisión, selección y validación creativa (Davenport *et al.*, 2020). En el contexto publicitario, la normalización de la velocidad aparece como un riesgo organizativo central. Lo que inicialmente se percibe como una ventaja competitiva o una práctica excepcional se convierte rápidamente en estándar, consolidando una lógica de disponibilidad constante que reconfigura los tiempos del trabajo creativo y las expectativas sobre la productividad profesional.

6. Conclusiones y aportaciones

6.1. Conclusiones

Este estudio muestra que la integración de la IA generativa en la creatividad publicitaria no se explica en términos de sustitución de la creatividad humana, sino como una reconfiguración del flujo de trabajo y de las dinámicas de agencia. La tecnología se incorpora como apoyo para explorar alternativas, generar versiones y mejorar la visualización y presentación de las propuestas (Star & Ruhleder, 1996; Star, 1999; Davenport *et al.*, 2020; Grewal *et al.*, 2024). En este marco, la definición conceptual de la idea y la toma de decisiones estratégicas continúan recayendo en la dirección creativa.

Los resultados evidencian una delimitación clara entre el uso técnico de la IA y la autoría de la idea creativa. La tecnología amplía el volumen de resultados posibles, pero no sustituye el acto de decisión creativa, que continúa siendo concebido como una tarea humana vinculada al criterio, la experiencia y la comprensión contextual. Esta frontera simbólica confirma que la creatividad publicitaria sigue entendiéndose como un proceso de atribución de sentido y no como mera generación automatizada de contenidos (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996; Sawyer, 2012).

En este contexto, el liderazgo creativo no se debilita, sino que se refuerza. A medida que aumenta la capacidad productiva de la IA, el valor profesional se desplaza desde la ejecución hacia la selección, la jerarquización y la asunción de responsabilidad. Este hallazgo es coherente con enfoques que describen la relación humano–IA como una forma de simbiosis organizativa en la que la tecnología amplifica, en lugar de reemplazar, el juicio humano (Huang & Rust, 2021; Velmurugan *et al.*, 2024). En publicidad, este desplazamiento resulta especialmente relevante, ya que el liderazgo creativo no solo decide qué es técnicamente viable, sino qué es culturalmente pertinente y defendible ante el cliente.

Al mismo tiempo, los resultados ponen de manifiesto una serie de tensiones estructurales asociadas al uso intensivo de IA. Los directores/as creativos/as expresan preocupaciones sobre la banalización de la creatividad, la homogeneización estética y la posible desvalorización simbólica del trabajo creativo. Estas tensiones no se reducen a limitaciones técnicas de la IA, sino que remiten a cuestiones de autoría, legitimidad y percepción externa del valor creativo (Floridi *et al.*, 2018; Floridi & Cows, 2022; Islam & Greenwood, 2024). En este sentido, el riesgo central no es que la IA “cree”, sino que altere la manera en que el trabajo creativo es percibido, negociado y remunerado.

La relación agencia–cliente emerge como un espacio clave donde estas tensiones se materializan. La IA incrementa la presentación de las ideas y facilita la persuasión mediante visualizaciones temáticas, pero también eleva las expectativas de rapidez, volumen y reducción de costes. Este efecto de aceleración refuerza tendencias previas del sector más que inaugurar un cambio completamente nuevo (IAB Spain & Adevinta, 2025; Accenture, 2025; PwC, 2025), intensificando la negociación del valor creativo y la presión sobre los equipos.

Finalmente, los resultados muestran que la IA no reduce la presión, sino que sube el listón operativo: acorta tiempos, multiplica versiones y convierte la velocidad en un nuevo estándar de exigencia.

Desde una perspectiva profesional, los hallazgos sugieren la necesidad de redefinir las competencias creativas en entornos de trabajo asistidos por IA, así como de establecer marcos claros de negociación del valor creativo en la relación agencia–cliente. La formación de perfiles creativos capaces de integrar herramientas generativas sin diluir el criterio estratégico emerge como un reto central para el futuro de la profesión.

Desde el punto de vista teórico y empírico, el trabajo realiza tres contribuciones principales al campo de la comunicación publicitaria. En primer lugar, aporta evidencia empírica situada sobre el contexto español, aún poco explorado en la literatura internacional sobre inteligencia artificial y creatividad publicitaria (Grewal *et al.*, 2024; Loureiro *et al.*, 2021). En segundo lugar, analiza la integración de la IA generativa desde el flujo creativo y no exclusivamente desde la adopción tecnológica, mostrando cómo estas herramientas amplían la capacidad productiva y aceleran la presentabilidad de las ideas sin desplazar el núcleo decisional de la dirección creativa (Davenport *et al.*, 2020; Amankwah-Amoah *et al.*, 2024). En tercer lugar, conceptualiza el liderazgo creativo como mediación de criterio: una instancia de selección, contextualización, legitimación y responsabilidad que adquiere mayor centralidad en entornos de creación asistida por IA y que incide en la reconfiguración de expectativas, tiempos y dinámicas en la relación agencia–cliente (Huang & Rust, 2021; Habib & Patwardhan, 2020).

6.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este estudio presenta limitaciones que deben considerarse al interpretar sus resultados. La primera deriva de la composición de la muestra: el análisis se centra en perfiles de liderazgo creativo, por lo que privilegia la mirada de quienes asumen la responsabilidad final sobre la idea y sobre su defensa estratégica. Esta posición puede intensificar la percepción de refuerzo del juicio profesional frente a la IA y dejar en segundo plano experiencias menos visibles dentro de los equipos.

Futuras investigaciones deberían incorporar otros perfiles del ecosistema publicitario para contrastar cómo se distribuyen estas transformaciones en distintos niveles y funciones: creativos junior, directores/as de arte, redactores/as, planners estratégicos, equipos de cuentas, producción, perfiles data/tech, responsables legales y clientes. Esta ampliación permitiría comprobar si la IA se interpreta como apoyo, amenaza, herramienta de aprendizaje, mecanismo de control o factor de presión según la posición ocupada en la cadena de valor publicitaria.

La segunda limitación se relaciona con el tipo de agencias analizadas. El corpus procede de agencias con alto reconocimiento creativo, por lo que los resultados no deben extrapolarse automáticamente a estructuras más pequeñas, menos premiadas, especializadas en performance, orientadas a producción de contenidos o situadas fuera de los circuitos de mayor prestigio creativo. El objetivo del estudio no es la representatividad estadística, sino el análisis en profundidad de discursos expertos situados en posiciones de decisión, lo que permite acceder a profesionales difícilmente observables en otros niveles organizativos.

La tercera limitación procede de la técnica de recogida de datos. Al basarse en entrevistas en profundidad, no puede descartarse cierto sesgo de deseabilidad social en la presentación de prácticas y posicionamientos profesionales, especialmente en un tema asociado a innovación, eficiencia y legitimidad creativa. No obstante, la aplicación de criterios de calidad cualitativa, la comparación entre casos y la triangulación interna contribuyen a reforzar la credibilidad del análisis (Guest *et al.*, 2006; Tracy, 2010).

Desde el punto de vista metodológico, el uso de análisis cualitativo asistido por ATLAS.ti ha permitido captar prácticas, matices y tensiones profesionales que requieren triangulación con enfoques cuantitativos, etnográficos o experimentales en investigaciones futuras. Observaciones en agencia, análisis de briefings y propuestas, estudios de interacción con herramientas generativas o diseños longitudinales permitirían contrastar lo que los profesionales declaran con lo que efectivamente hacen durante el desarrollo de una campaña.

Finalmente, resulta especialmente relevante desarrollar estudios comparativos internacionales que permitan contrastar el contexto español con otros mercados, culturas profesionales y modelos organizativos. La integración de la IA puede variar según la regulación, el tamaño de las agencias, la presión de los clientes, el peso de las redes multinacionales, la disponibilidad de talento tecnológico y las normas locales sobre autoría y transparencia. Comparaciones entre mercados europeos, latinoamericanos, anglosajones y asiáticos ayudarían a determinar qué hallazgos responden a dinámicas globales del sector y cuáles son específicos del ecosistema publicitario español (Grewal *et al.*, 2024; Amankwah-Amoah *et al.*, 2024).

7. Agradecimientos

Las autoras desean agradecer a los directores/as creativos/as participantes su generosidad al compartir tiempo, experiencia y conocimiento. Sus agendas profesionales altamente exigentes hacen especialmente valiosa su disposición a contribuir a una investigación académica. Asimismo, agradecen al Comité de Ética de la Investigación de la Universidad Complutense de Madrid la evaluación y aprobación del estudio.

8. Contribuciones

Roles	Autor 1	Autor 2
Conceptualización	x	x
Análisis formal		x
Obtención de fondos	x	
Administración del proyecto	x	
Investigación	x	x
Metodología	x	
Tratamiento de datos		x
Recursos	x	
Software	x	
Supervisión	x	x
Validación	x	x
Visualización de resultados		x
Redacción-borrador original		x
Redacción-Revisión y edición	x	x

Referencias

Accenture (2025). *Accenture Technology Vision 2025: New age of AI to bring unprecedented autonomy to business*. <https://tinyurl.com/3mx6yesr>

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.

Amankwah-Amoah, J., Abdalla, S., Mogaji, E., Elbanna, A., & Dwivedi, Y. (2024). The impending disruption of creative industries by generative AI: Opportunities, challenges, and research agenda. *International Journal of Information Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102759>

- Banh, L., & Strobel, G. (2023). Generative artificial intelligence. *Electronic Markets*, 33, Article 63. <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00680-1>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperCollins.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Williams, M. D. (2021). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>
- Feuerriegel, S., Hartmann, J., Janiesch, C., & Zschech, P. (2024). Generative AI. *Business & Information Systems Engineering*, 66, 111–126. <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00834-7>
- Floridi, L., & Cows, J. (2022). A unified framework of five principles for AI in society. *Machine Learning and the City*, 535–545. <https://doi.org/10.1002/9781119815075.ch45>
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28, 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Gao, B., Wang, Y., Xie, H., Hu, Y., & Hu, Y. (2023). Artificial intelligence in advertising: Advancements, challenges, and ethical considerations. *SAGE Open*, 13(4), 21582440231210759. <https://doi.org/10.1177/21582440231210759>
- García-Peñalvo, F. J., & Vázquez-Ingelmo, A. (2023). What do we mean by GenAI? A systematic mapping of the evolution, trends, and techniques involved in generative AI. *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, 8(4), 7–16. <https://doi.org/10.9781/ijimai.2023.07.006>
- Grewal, D., Satornino, C. B., Davenport, T. H., & Guha, A. (2024). How generative AI is shaping the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01064-3>
- Grilli, L., & Pedota, M. (2024). Creativity and artificial intelligence: A multilevel perspective. *Creativity and Innovation Management*, 33(2), 234–247. <https://doi.org/10.1111/caim.12580>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444–454. <https://doi.org/10.1037/h0063487>
- Habib, S., & Patwardhan, P. (2020). Training to lead in an era of change: Insights from ad agency leaders. *Journal of Advertising Education*, 24(1), 36–51. <https://doi.org/10.1177/1098048219840783>
- Heitmann, M., Jansen, T., Reisenbichler, M., & Schweidel, D. (2025). Picture perfect: Engaging customers with visual generative AI. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1177/00222429251356993>
- Hernández Martínez, C. (1999). *Manual de creatividad publicitaria*. Síntesis.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- IAB Spain, & Adevinta. (2025). *Top tendencias digitales 2025*. IAB Spain. <https://tinyurl.com/fvzkme4>
- Islam, G., & Greenwood, M. (2024). Generative artificial intelligence as hypercommons: Ethics of authorship and ownership. *Journal of Business Ethics*, 192, 659–663. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05741-9>
- Koivisto, M., & Grassini, S. (2023). Best humans still outperform artificial intelligence in a creative divergent thinking task. *Scientific Reports*, 13, 13601. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-40858-3>
- Koslow, S. (2015). I love creative advertising. *Journal of Advertising Research*, 55(1), 5–8. <https://doi.org/10.2501/JAR-55-1-005-008>

- Kowalczyk, P., Röder, M., & Thiesse, F. (2023). *Nudging creativity in digital marketing with generative artificial intelligence*. <https://tinyurl.com/469w9h3d>
- Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J., & Tussyadiah, I. (2021). Artificial intelligence in business. *Journal of Business Research*, 129, 911–926. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.001>
- McCormack, J., Gifford, T., & Hutchings, P. (2019). Autonomy, authenticity, authorship and intention in computer generated art. *In EvoStar* (pp. 35–50). Springer. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1903.02166>
- Micaletto Belda, J. P., Bertola Garbellini, A., & Martín Ramallal, P. (2026). Creatividad publicitaria e inteligencia artificial: una mirada desde el sector. *index.Comunicación*, 16(1), 123–148. <https://doi.org/10.62008/ixc/16/01Creati>
- Osadchaya, E., Marder, B., Yule, J., Yau, A., Lavertu, L., Stylos, N., Oliver, S., Angell, R., De Regt, A., Gao, L., Qi, K., Zhang, W., Zhang, Y., Li, J., & Alrabiah, S. (2024). To ChatGPT, or not to ChatGPT: Navigating the paradoxes of generative AI in the advertising industry. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.05.002>
- PwC. (2025). *AI-powered ads to drive growth for global entertainment and media industry*. <https://tinyurl.com/pwzamw6r>
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92–96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Sawyer, R. K. (2012). *Explaining creativity: The science of human innovation*. Oxford University Press.
- Schoenherr, J., Abbas, R., Michael, K., Rivas, P., & Anderson, T. (2023). Designing AI using a human-centered approach: Explainability and accuracy toward trustworthiness. *IEEE Transactions on Technology and Society*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.1109/TTS.2023.3245678>
- Smith, R. E., MacKenzie, S. B., Yang, X., Buchholz, L. M., & Darley, W. K. (2007). Modeling the determinants and effects of creativity in advertising. *Marketing Science*, 26(6), 819–833. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0272>
- Star, S. L. (1999). The ethnography of infrastructure. *American Behavioral Scientist*, 43(3), 377–391. <https://doi.org/10.1177/00027649921955326>
- Star, S. L., & Ruhleder, K. (1996). Steps toward an ecology of infrastructure. *Information Systems Research*, 7(1), 111–134. <https://doi.org/10.1287/isre.7.1.111>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Vakratsas, D., & Wang, X. (2020). Artificial intelligence in advertising creativity. *Journal of Advertising*, 50(1), 39–51. <https://doi.org/10.1080/00913367.2020.1843090>
- Velmurugan, R., Sudarvel, J., Bhuvaneswari, R., Ganesh, R. S., Jayanthi, N., & Mariyappan, M. S. R. (2024). Artificial intelligence and creativity in marketing. *In Balancing automation and human interaction in modern marketing* (pp. 73–81). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2276-5.ch005>
- Wahid, R., Mero, J., & Ritala, P. (2023). Editorial: Written by ChatGPT, illustrated by Midjourney: Generative AI for content marketing. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(8), 1813–1822. <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2023-994>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. Sage Publications.