

***La Mujer en la Empresa Publicitaria***  
Políticas de conciliación de la vida familiar y laboral.  
En torno al techo de cristal

**Marta Martín Llaguno**  
**Marina Beléndez Vázquez**

## RESUMEN

### RADIOGRAFÍA DE LAS CREENCIAS Y ACTITUDES LABORALES DE LOS EMPLEADOS

1. **Los empleados de la publicidad son pesimistas sobre la calidad de vida y el desarrollo del sector en los últimos años, pero son positivos en la valoración de las relaciones en el trabajo.**

En este apartado se analizaron cuatro factores:

1. Los procesos y los resultados de la publicidad
2. Las relaciones que se dan en la comunicación comercial
3. La evolución del sector
4. La calidad de vida

Con respecto a dos variables:

1. Grupos de edad
  - a) Mayor de 50 años
  - b) Entre 40 y 50 años
  - c) Entre 30 y 40 años
  - d) Menos de 30 años

2. Sexo

Los resultados fueron los siguientes:

Los empleados son positivos en cuanto a los **procesos y los resultados de la publicidad** y con **las relaciones** que se dan en la comunicación comercial, pero consideran que son peores en cuanto a la **evolución del sector y su calidad de vida**.

La peor valoración se da en la calidad de vida. En cuanto a la evaluación de los productos y servicios, esta es bastante neutra (el 50,7% considera que son mejores que en otros sectores y el 49,3% iguales o peores).

Con respecto a la evolución del sector, son las generaciones extremas (los más jóvenes-menores de 30 y los más maduros-mayores de 50) quienes aparecen como significativamente más optimistas que el resto.

La calidad de vida a partir de los 40 años se es significativamente más optimista que antes de esta edad, aunque no presenta diferencias estadísticamente significativas.

Las relaciones en el sector son evaluadas por la generación intermedia como peores que el resto de grupos de edad.

La valoración de la evolución del sector, del resultado de los procesos y productos y ed las relaciones es mejor cuanto menor sea la categoría laboral.

Los empleados con hijos son más “optimistas” en la percepción de la calidad de vida que los empleados sin hijos.

En cuanto a la valoración de los resultados de los procesos y productos las mujeres son más optimistas que los hombres.

## **2. Los empleados del sector perciben en general que las organizaciones de la comunicación comercial se preocupan por ellos.**

El conjunto de la muestra valora el apoyo organizacional percibido ligeramente por encima del punto medio de la escala. Así, un 55% de los encuestados está de acuerdo e que reciben apoyo organizacional. Aunque los empleados con hijos perciben más apoyo que los que no los tienen.

## **3. La publicidad es un sector con empleados satisfechos (especialmente los hombres) con el trabajo pero no tanto con la organización.**

En términos generales se puede decir que los directivos percibían niveles más elevados de motivación intrínseca y con la organización en comparación con empleados/operarios y los mandos intermedios.

Además, los trabajadores con hijos informan estar más satisfechos con los aspectos intrínsecos del trabajo.

Los varones informan estar significativamente más satisfechos con los aspectos intrínsecos del trabajo que las mujeres. Respecto a los aspectos relativos a la organización, mujeres y varones muestran niveles de satisfacción similares.

## **4. La publicidad es un sector con empleados con mayor compromiso económico o afectivo que normativo. El compromiso de continuidad es especialmente elevado en la gente con hijos.**

El compromiso que cada uno mantiene con la organización se puede clasificar en tres dimensiones:

### 1. Dimensión económica: Compromiso de continuidad

Un alto compromiso de continuidad es característico de aquellos cuyo único o principal motivo de pertenecer a una determinada organización radica en que las condiciones económicas que ofrece ésta son mejores al resto de las opciones disponibles. Esto se traduce en una alta rotación por motivos económicos.

### 2. Dimensión de crecimiento: Compromiso afectivo

El compromiso afectivo se traduce en las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional. En la medida en que otra organización ofrezca condiciones de trabajo más atractivas o desafiantes, o mejores perspectivas de desarrollo profesional, el trabajador rotará.

### 3. Dimensión moral: Compromiso normativo

Quienes presentan compromiso normativo entienden que desde los puestos de trabajo contribuyen significativamente a una causa buena, a hacer el bien. Se sienten identificados con ciertos valores que ellos comparten. Encontramos empleados que van más allá de la línea del deber y toman iniciativas que resultan beneficiosas para la organización.

Para medir el compromiso organizacional se usó *Organizational Commitment Scale* que se compone de 8 ítems referidos a las tres dimensiones teóricas: compromiso normativo, de continuidad y normativo.

En cuanto a los resultados encontramos:

Compromiso normativo: 24,3%

Compromiso de continuidad: 20,50%

Compromiso afectivo: 17,57%

Los trabajadores del sector publicitario de nuestra muestra expresan niveles de compromiso con sus empresas en el punto medio. Específicamente, los niveles más elevados de compromiso aparecen en el denominado compromiso de continuidad reflejando los costes percibidos.

El 60% de los encuestados contestaron positivamente a la afirmación “en este momento, seguir en esta empresa es una necesidad para mí”. Al 65% de los encuestados les gusta su empresa actual. El 70% de los encuestados no se sentirían culpables si abandonasen su empresa actual.

Cuando se comparan las puntuaciones de los tres componentes del compromiso organizacional de los trabajadores con hijos con las de aquellos sin hijos, los empleados con hijos presentan valores más elevados. La necesidad de permanecer en una empresa que refleja esta dimensión del compromiso se hace más patente en aquellos con este tipo de responsabilidad familiar. Casi el 70% de los empleados con hijos manifiestan un acuerdo notable con esta necesidad y cerca de un 60% de los mismos afirman que el cambio de empresa les supondría un gran inconveniente.

Los directivos muestran un sentido de obligación de continuar trabajando para su empresa actual o hacia la gente con la que trabajan, un sentimiento que puede explicarse por la posición que ocupan.

Los empleados tienen fuertes vínculos con los condicionantes externos del trabajo y con el propio trabajo, pero no un deber con la organización.

### **5. La publicidad es un sector donde la sobrecarga de trabajo y la merma de tiempo para la vida privada es la fuente de estrés más importante. La falta de valoración también es una fuente de tensión relevante en el caso de las mujeres.**

Para valorar las fuentes de estrés en el trabajo resultó 6 factores representaban el 62,84% de las fuentes de estrés. Estos factores y sus resultados fueron:

1. Ausencia de apoyo organizacional: 19,03%
2. Rol directivo: 11,43%
3. Carga de trabajo: 10,16%

4. Falta de apoyo extra-laboral 8,30%
5. Promoción en la carrera profesional 7,76%
6. Aspectos estresantes provenientes de la vida familiar 6,16%

Así para más de la mitad de los sujetos (55,4%) tener que trabajar muchas horas es “a menudo” o “siempre” una fuente de tensión.

Hay un mayor grado de tensión para las mujeres en cuatro de los seis factores, sin embargo la falta de tiempo en su vida privada y la sobrecarga de trabajo fueron valoradas de la misma forma por hombre y por mujeres

Además, podemos decir que las personas con hijos presentan menos estrés en estos valores si los comparamos con las personas sin hijos.

Los sujetos que trabajan como empleados y mandos intermedios manifiestan experimentar más tensión en la mayoría de los factores en comparación con los que ocupan puestos directivos, ya que estos presentan menos estrés que el resto.

#### **6. La publicidad es un sector en el que un tercio de sus empleados se consideran infravalorados. Esta percepción negativa es mayor entre las mujeres que los hombres.**

Una de las cuestiones importantes para la calidad de vida en el trabajo es la percepción del reconocimiento. La idea de que uno está infravalorado puede generar frustración y ser una fuente de estrés importante.

Se le pidió a los encuestados que valorarán su formación y su actual posición con respecto al resto de sus compañeros. Así se estableció el factor “valoración-formación”. En cuanto a los resultados, podemos decir que el posicionamiento percibido del sector es en general negativo, pero hay diferencias estadísticamente significativas por edad. Los empleados y los operarios son los que se perciben peor posicionados y los directivos tienen una percepción más positiva.

No hay diferencias significativas en la percepción del auto-posicionamiento del empleado dependiendo de su formación real. Sin embargo, la gente con hijos se ve peor posicionada respecto a su formación que la que no los tiene. El hecho de tener o no pareja no varía la percepción del auto-posicionamiento. Las mujeres se consideran significativamente peor valoradas en relación a su formación que los hombres.

#### **7. Los empleados de la publicidad perciben que poseen suficiente información para hacer su trabajo.**

Se analizaron las demandas psicológicas del trabajo y del nivel de control sobre éstas. El control sobre el contenido del trabajo incluye tanto la oportunidad de desarrollar las habilidades propias como la autonomía o capacidad de decisión sobre las propias tareas y sobre las del departamento.

En la medida en que un trabajador percibe que no posee el grado deseado de autonomía en su trabajo y que no percibe retroalimentación acerca de cómo se va desarrollando su tarea es más probable que experimente una situación de incertidumbre que se traducirá en mayor nivel de estrés y, por ende, en la reducción de su motivación laboral y de su satisfacción con el trabajo.

En términos generales los trabajadores del sector piensan que los resultados de su trabajo son tangibles (70%), que tienen suficiente información para hacer su tarea (62%) y que poseen autonomía para tomar decisiones (60%).

## **LA SEGREGACIÓN LABORAL EN LA INDUSTRIA PUBLICITARIA ¿EXISTE SESGO DE GÉNERO EN EL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN COMERCIAL?**

Al fenómeno de las mujeres y hombres en tipos y niveles diferentes de actividad y de empleo se le conoce con la denominación de segregación en el empleo. Esta segregación puede ser de dos tipos:

1. Vertical: Cuando la concentración por sexo se da en niveles o puestos específicos de responsabilidad.
2. Horizontal: Cuando esta concentración en función de sexo se produce en sectores y empleos concretos.

La segregación vertical y horizontal de los mercados de trabajo pueden ser las consecuencias de ciertas disposiciones, criterios o prácticas, aparentemente neutros, sin que esas disposiciones puedan justificarse por causas o finalidades legítimas.

Vamos a analizar la distribución mercado laboral del sector publicitario en función de sexo.

### **I. Segregación vertical**

#### **1. Los fenómenos del techo de cristal y el suelo pegajoso: causas coyunturales y estructurales**

Desde los años 70, y especialmente en el ámbito anglosajón, se han estudiado dos fenómenos:

- “Techo de cristal”, término que expresa las barreras artificiales e invisibles creadas por prejuicios organizacionales y actitudinales, que impiden que las mujeres ocupen cargos directivos.
- “Suelo pegajoso”, al que las mujeres se ven adheridas al ocupar sistemáticamente puestos inferiores, de baja responsabilidad y, por tanto, de menos salario.

Existen evidencias de que cuantitativamente el acceso al mercado laboral de varones y mujeres se ha ido igualando, los datos cualitativos apuntan que todavía queda mucho por hacer para lograr la equidad de géneros.

A pesar de la feminización de muchos puestos y de muchas profesiones, lo cierto es que apenas existen mujeres en los vértices jerárquicos de las organizaciones. ¿Por qué?

Hay dos tipos de explicaciones:

- La primera propone que la exclusión de las mujeres de los puestos de decisión es básicamente coyuntural. El desequilibrio actual tenderá a reducirse en la medida en que mujeres que han accedido a la enseñanza universitaria se vayan incorporando al mercado laboral.
- Otra mucho más pesimista propone que esta situación tiene motivos estructurales. El “techo de cristal” con el que topan muchas trabajadoras hoy día es consecuencia de condiciones antropológicas, socioculturales y de las sutiles estrategias de dominación masculinas.

Las líneas de actuación en un plano macro no bastan. Las mujeres han logrado mejorar su ocupación en puestos intermedios, pero no en los superiores. Parece que es necesario también analizar la propia cultura corporativa de las empresas.

Hoy por hoy todavía en la mayoría de las empresas la estructuración del trabajo sigue esencialmente diseñada para empleados hombres de una sola fuente familiar de ingresos, con horarios de trabajo incompatibles, con las necesidades de cuidar a niños pequeños.

El “techo de cristal” con el que se encuentran algunas trabajadoras, parece ser la consecuencia de una coyuntura en la que todavía las mujeres se encuentran en situación de inferioridad con respecto al nivel educativo, o con respecto a los años de trabajo, pero también de una estructura sociocultural, política y, sobre todo, organizacional poco equitativa.

España suscribió los “Acuerdos de la mujer y los medios de comunicación”, en los que se planteaba unos objetivos a cumplir antes del 2000:

- Incrementar la capacidad de actuación y la visibilidad femenina en los medios
- Fomentar una imagen equilibrada y no estereotipada de la mujer en los medios de difusión, o sea, impulsar un trato paritario de hombres y mujeres.

Así, se apuntaba que era necesario velar por la visibilidad y la equidad de género, la elaboración de directrices profesionales y códigos de conducta, para evitar la imagen estereotipada de la mujer. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre con la información periodística, hasta la fecha, no se han realizado estudios de este tipo con el campo de la comunicación comercial.

Los anuncios son importantes para la creación y el dibujo del mundo en que vivimos en nuestras mentes y, por tanto, la posición que ocupen las mujeres en estas empresas es fundamental. En EE.UU. las empresas de comunicación comercial, son las que presentan el techo de cristal en mayor medida.

## **2. El objetivo: Análisis de la estructura vertical por género en el sector de la publicidad**

En España este estudio pretende cuantificar el porcentaje de hombres y de mujeres que componen el mercado publicitario y analizar la segmentación vertical.

En este estudio se plantearon las siguientes hipótesis:

1. La categoría vertical varía proporcionalmente en función de variables coyunturales:
  - Años del trabajador.
  - Años del trabajador en el sector.
  - Número de empresas en las que se haya trabajado.
  - Formación.
2. La categoría laboral varía proporcionalmente en función de variables estructurales:
  - Departamento en el que se trabaje.
  - La empresa
  - Estructura familiar



3. Al margen de estas variables la categoría laboral varía en función del sexo, los hombres tienen más probabilidades de ostentar puestos directivos e intermedios y las mujeres más posibilidades de no ascender de categoría.
- Grupos semejantes de edad.
  - Años trabajados en el sector.
  - Rotación laboral.
  - Nivel de formación.
  - Departamentos semejantes.
  - Empresas semejantes.
  - Estructura familiar semejante.

### 3. Resultados

- a) **La edad, los años de trabajo y la rotación aumentan las probabilidades de ascenso en los cargos y disminuyen las probabilidades de permanecer en puestos inferiores.**

La edad, los años y la rotación aumentan las probabilidades de ascenso en los cargos y disminuyen las probabilidades de permanecer en puestos inferiores.

| Puesto         | Edad (años) | Media de empresas en las que ha trabajado (empresas) | Media de tiempo que ha trabajado en el sector (años) |
|----------------|-------------|--|--|
| Empleado       | 32          | 2  | 7  |
| Intermedio     | 36          | 3  | 12   |
| Alta dirección | 44          | 4  | 20   |

#### La categoría laboral varía en función de los años del trabajador

Los mayores de 50 y los empleados entre 40 y 50 tienen seis veces más posibilidades de ser directivos que el resto y un 70% y un 50% menos de ser empleados.

Los empleados entre 30 y 40 años tienen casi tres veces más de probabilidades que el resto de ser mandos intermedios y un 60% menos de posibilidades de ser empleados.

Ser menor de 30 años aumenta en casi 5 veces el riesgo de ser empleado, disminuye un 70% la posibilidad de ser mando intermedio.

#### La categoría laboral varía en función de los años del trabajador en el sector

| Años de trabajo en el sector | Posibilidad de ser directivo | Posibilidad de ser empleado |
|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Entre 20 y 25 años           | Aumenta 6 veces              |                             |
| Entre 15 y 20 años           | Aumenta en 4 veces           |                             |
| Menos de 5 años              |                              | Aumenta en 7 veces          |

#### La categoría laboral varía en función del número de empresas en las que se haya trabajado

| Número de empresas | Posibilidad de ser | Posibilidad de ser | Posibilidad de ser |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|

|                            |                     |                     |                 |
|----------------------------|---------------------|---------------------|-----------------|
| en las que se ha trabajado | directivo           | intermedio          | empleado        |
| 1                          | Aumenta en más de 3 |                     | Aumenta 3 veces |
| Más de 3                   |                     | Aumenta en el doble |                 |
| Más de 6                   |                     |                     |                 |

**La categoría laboral varía en función de la formación**

|           |                              |                               |                             |
|-----------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Formación | Posibilidad de ser directivo | Posibilidad de ser intermedio | Posibilidad de ser empleado |
| No tener  | Disminuye en más de 86%      | Disminuye un 60%              | Aumenta en más de 3         |
| Tener     |                              | Aumenta en un 39%             |                             |

**b) El tipo de empresa para el que se trabaje o el departamento en el que se esté ubicado condiciona la categoría laboral**

**La categoría laboral varía proporcionalmente en función del departamento en el que se trabaje**

La gente de Cuentas e Investigación tienen más probabilidad de ostentar a puestos intermedios, mientras que la gente de Administración y otros tienen menos posibilidades.

**La categoría laboral varía proporcionalmente en función de la empresa**

El tamaño de la empresa no influye en la probabilidad de tener más o menos directivos. Sin embargo, se tienen la mitad de posibilidades de ser mando intermedio si se trabaja en una empresa de menos de 50 empleados y un 50% más de posibilidades de ser operario si se trabaja en este tipo de empresas.

**La categoría laboral puede variar en función de la estructura familiar de manera que tener hijos y pareja puede ser un freno para acceder a determinados puestos.**

A medida que aumenta la categoría laboral aumenta también el porcentaje de empleados con hijos, que se concentra en la alta dirección y va disminuyendo en los mandos intermedios, para invertirse en los empleados y operarios. La probabilidad de tener hijos si se es directivo es cuatro veces mayor que si no se es directivo.

La posibilidad de tener hijos si se es mando intermedio es casi dos veces más y la posibilidad de tener hijos si se es operario es la mitad que si se es otra categoría laboral.

A medida que aumenta la categoría laboral, aumenta también la probabilidad de tener compañero o compañera.

**c) Al margen de las razones coyunturales y estructurales, la categoría laboral varía en función del sexo.**

El 56% de las mujeres ocupan puestos de empleados, frente al 40% de los hombres.

Sólo un 0,9% de mujeres frente a un 9,9% de hombres ocupan puestos de alta dirección.

En el mando intermedio, hay menos diferencia, con un 44% de las mujeres, frente a un 50% de los hombres.

La probabilidad de que un hombre ocupe un puesto directivo es de 12 veces más que la de una mujer.

**Para grupos semejantes de edad, las mujeres tienen menos probabilidades de ocupar puestos directivos y más de ocupar puestos de operarias.**

| Edad               | Probabilidad para los hombres de ocupar puestos directivos. | Probabilidad para las mujeres de continuar siendo operarias. |
|--------------------|---|--|
| Entre 30 y 40 años | 6 veces mayor que las mujeres                               | 0  |
| Entre 40 y 50 años | 25 veces más que las mujeres                                | 0  |

**Para grupos semejantes de años trabajados en el sector, las mujeres tienen menos posibilidades de ocupar puestos directivos y más de ocupar puestos de operarias.**

| Años trabajados en el sector | Probabilidad para los hombres de ocupar puestos directivos | Probabilidad para las mujeres de continuar siendo operarias. |
|------------------------------|--|--|
| Menos de 5 años              | 3 veces mayor que las mujeres.                             | 2 veces más que los hombres.                                 |
| Entre 5 y 10 años            | 2 veces mayor que las mujeres.                             |  |
| Entre 10 y 15 años           | 2 veces mayor que las mujeres.                             | El triple que los hombres.                                   |
| Entre 15 y 20 años           | Casi el doble que las mujeres.                             |  |
| Entre 20 y 25 años           | 60% más que las mujeres.                                   |  |
| Más de 25 años               | Casi un 50% más que las mujeres.                           |  |

**Para grupos semejantes por rotación laboral, las mujeres tienen menos posibilidades de ocupar puestos directivos y más de ocupar puestos de operarias.**

| Formación           | Probabilidad para los hombres de ocupar puestos directivos. | Probabilidad para las mujeres de continuar siendo operarias. |
|---------------------|---|--|
| Universitario       | 2 veces mayor que las mujeres.                              | 2 veces mayor que los hombres.                               |
| Estudios superiores | 3 veces más que las mujeres.                                | Casi el triple que los hombres.                              |
| Otros               | Doble probabilidad que las mujeres.                         | Casi el triple que los hombres.                              |

**En departamentos semejantes, las mujeres tienen menos posibilidades de ocupar puestos directivos y más de ocupar puestos de operarias.**

|                |   |  |
|----------------|---|--|
| Departamentos  | Probabilidad para los hombres de ocupar puestos directivos. | Probabilidad para los hombres de continuar siendo operarios. |
| Cuentas        | 14 veces más que las mujeres.                               | 50% menos que las mujeres.                                   |
| Creatividad    |   | Menos posibilidades que las mujeres.                         |
| Administración | Más que las mujeres.  | Menos que las mujeres.                                       |

**En empresas semejantes, las mujeres tienen menos posibilidades de ocupar puestos directivos y más de ocupar puestos de operarias.**

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| Empresas                 | Probabilidad para los hombres de ocupar puestos directivos. | Probabilidad para los hombres de continuar siendo operarios. |
| Más de 100 empleados     | 9 veces más que las mujeres.                                | 40% menos que las mujeres.                                   |
| Entre 50 y 100 empleados | 12 veces más que las mujeres.                               | 60 % menos posibilidades que las mujeres.                    |
| Menos de 50 empleados    | 2 veces más que las mujeres.                                | 60% menos que las mujeres.                                   |

#### 4. Discusión

El fenómeno del “techo de cristal” en la industria publicitaria existe. Algunos trabajos en EEUU, han puesto de manifiesto que la existencia de una mujer en la dirección conlleva inmediatamente un mayor equilibrio de sexos, pero también un “cambio en las culturas corporativas y familiares” de las empresas como el aumento de la productividad, de la tasa de maternidad y de políticas de conciliación.

Algunas de las razones que se dan para la inexistencia de mujeres en puestos superiores son la existencia de estereotipos y la inexistencia de mujeres dispuestas a aceptar los retos del cargo. La publicidad es un sector “gerontocrático” donde la edad es un factor importante para acceder al poder.

El fenómeno del “suelo pegajoso” no se da.

## II. La segregación horizontal

### 5. La elección por sexos y de sexos en el trabajo

Las teorías que explican la segregación ocupacional entre los sexos se pueden clasificar en tres grandes categorías:

1. Teorías neoclásicas del capital humano.
  2. Teorías de la parcelación del mercado de trabajo.
  3. Teorías no económicas.
1. La teoría económica neoclásica presupone que los trabajadores y los empleadores son racionales y que los mercados funcionan con eficiencia. Los trabajadores luchan por conseguir los empleos rentables y los empleadores intentan maximizar sus beneficios acrecentando la productividad y reduciendo los costos. La segregación horizontal puede responder a que el capital humano femenino sea menor.

2. Teorías de la parcelación o división del mercado de trabajo parten del supuesto de que las instituciones y las empresas desempeñan un papel importante a la hora de determinar a quién se contrata, se despide o se asciende, y el salario que se abona a cada cual. Una de estas teorías es la de la discriminación por razonamiento estadístico. Se basa en que las decisiones de contratación y promoción acarrearán costos elevados y por lo tanto es racional que los empleadores discriminen en contra de ciertos trabajadores porque, en promedio, resulta menos costoso.
3. Las teorías socio-sexuales subrayan la existencia de un grado de coincidencia muy alto entre las aptitudes y las preferencias de los hombres y las mujeres individualmente considerados por razones culturales y sociales externas al propio mercado de trabajo.

## 6. El objetivo de este apartado

Se pretende analizar la segregación horizontal del sector publicitario.

## 7. El análisis de la segmentación horizontal. Distribución de hombres y mujeres por departamento

### a) Fotografía estática

Un 27% ha trabajado en Cuentas, un 19% en Creatividad, un 12% en Diseño, un 12% en Otros, un 10% en Administración, un 6,4% en Investigación y un 3% en RRPP.

Entre las mujeres que trabajan en Publicidad lo hacen 54% en Cuentas, 19% en Creatividad, 18% en Otros, 18% en Administración, 13% en producción, 10% en redacción, 10% en Diseño e Investigación y sólo el 6% en RRPP.

Los hombres que trabajan en el sector se distribuyen en 43% en Creatividad, un 28% en Diseño y en Cuentas, un 20% en Redacción, 14% en Producción, 11% en Otros, 10% Administración, 7% en Investigación y 1% en RRPP.

Si analizamos los datos según la distribución por sexos en cada departamento podemos decir que en el sector hay labores de mujer y labores de hombre.

Los departamentos **femeninos** por antonomasia son:

RRPP 83%  
Cuentas 72%  
Administración 71%  
Otros 65%  
Investigación 63%

Los departamentos **masculinos** son:

Diseño 67%  
Creatividad 64%  
Redacción 60%

El departamento más mixto es producción en donde el 56% son mujeres y el 44% son hombres.

La segregación horizontal permanece invariable en los distintos tipos de empresas que hemos analizado.

**b) La evolución de la composición por sexo de los departamentos. El análisis dinámico.**

Los trabajos nucleares del sector (Creatividad, Cuentas y Redacción) están realizados especialmente por gente más joven mientras que los trabajos de “soporte” recaen en la gente más mayor.

Actualmente existen tendencias de feminización y masculinización en los departamentos. Hay una creciente feminización y una *juniorización* generalizada, conforme se reduce la edad del grupo de referencia, el porcentaje de mujeres que prefiere trabajar en Diseño/Arte y Creatividad ha aumentado constantemente. Ha descendido la feminización de departamentos como Relaciones Públicas y Planificación y en el último cambio generacional también en las Cuentas y la Administración.

Por otra parte, hay una tendencia a la masculinización en Cuentas y en Investigación/Planificación. Hay sin embargo, un descenso de hombres en Administración y Producción.

En cuanto a la formación, destaca la concentración de empleados con estudios superiores en Redacción (34%), e Investigación (17%) y la concentración de empleados con estudios primarios en Otros (38%) y Diseño (29%).

La probabilidad de que mujer con o sin hijos de trabajar en Creatividad con respecto de un hombre con o sin hijos es de un 70% menor y las probabilidades de trabajar en Diseño un 90% menores. En el caso de las empleadas con hijos sobre los empleados con hijos su probabilidad de trabajar en Diseño es un 60% menor que la de los hombres.

Las posibilidades de una mujer sin hijos sobre un hombre sin hijos de trabajar en Redacción son de un 70% menos.

**c) La segregación horizontal controlada por factores coyunturales y estructurales**

| Departamentos  | Probabilidad para una mujer de trabajar que para un hombre |
|----------------|--|
| Cuentas        | 3 veces mayor que para un hombre.                          |
| Administración | 3 veces mayor que para un hombre.                          |
| Creatividad    | 70% menos que para un hombre.                              |

La probabilidad de tener hijos en Creatividad es un 40% menos que en el resto. La probabilidad de trabajar en Diseño se ve muy relacionada con el hecho de haber estudiado Diseño o Bellas Artes, pero es en un 70% inferior para las mujeres que para los hombres.

## **8. Los estereotipos de género de los empleados en publicidad**

Los estereotipos de género podrían ser definidos como el conjunto de virtudes y defectos que de manera esquemática y no justificada una sociedad o un grupo atribuye a una persona en función del sexo.

Los estereotipos de género pueden extrapolarse también en el trabajo y pueden ser el origen de parte de la segregación horizontal. Por ejemplo: las mujeres tienen menos dedicación, son más sumisas y obedecen más, podrían estar favoreciendo que terminen en ciertos departamentos y, sobre todo, impidiendo que accedan a otros.

El estudio de la IPA corroborada, a través de diferentes entrevistas, parte de estos estereotipos en el sector. Para los publicitarios británicos, los varones tenían algunas características que hacían que estos “ajustaran” mejor en la industria. Así, son más ambiciosos, están más preocupados por las jerarquías y luchan más por los cargos. Los varones tienen más autoestima, son más seguros y se promocionan mejor que las mujeres. Son mejores en hacer saber lo que valen y más valientes en involucrarse en trabajos para los que no tienen experiencia. También tienen más necesidad de éxito profesional porque no tienen la oportunidad social, como tienen las mujeres, de elegir dedicarse a la vida personal y familiar.

Las mujeres por su parte, están más interesadas en ser vistas como buenas en lo que hacen, con más cautela a la hora de promocionar o rotar, tienen más capacidad de captar las sutilezas, de interpretar pistas sociales y lenguaje no verbal, lo que le hace más aptas para tratar con los clientes. También ellas son mejores a la hora de construir y trabajar en equipo: son más proclives a compartir información y a animar la participación de todo el equipo y más compasivas y “cuidadoras” con la gente que trabaja con ellas. Estas creencias sobre el modo de comportamiento de los sexos en general pueden estar incitando la segregación sexual de los departamentos y estar teniendo repercusiones negativas sobre los empleados y la industria en general.

### **a) La percepción del “sexo” del profesional de los distintos departamentos por empleados y empleadores.**

Los empleadores infravaloran la presencia de mujeres en RRPP, Redacción, Producción y Creatividad. Por otra parte, los empleadores sobrevaloran la presencia femenina en el departamento de Diseño, Cuentas y Administración. En estos dos últimos casos junto con el de Creatividad la segregación horizontal en función del género podría atribuirse en parte a la discriminación por razonamiento estadístico de la que hemos hablado.

La desviación en la percepción por sexo de los empleados afirma que sobrevaloran la presencia de mujeres en Diseño y la infravaloran en todos los demás departamentos, especialmente en: Cuentas, Producción, Planificación y Creatividad.

## **9. Discusión**

La segregación horizontal en la industria publicitaria existe. Detectar un avance y una mayor hibridación de sexos en los distintos departamentos, todavía se puede decir que en algunos

casos las mujeres se quedan atrapadas en algunos trabajos de base o en algunos trabajos con perfiles que no ajustan en los puestos directivos.

Las razones para la segregación horizontal no se pueden encontrar en elementos estructurales sino que pueden deberse en parte a la persistencia de estereotipos en los empleadores, en los empleados, en el mercado y los clientes y en la propia educación.



## **EL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA EN EL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN COMERCIAL**

### **1. Revisión del concepto**

El conflicto trabajo-familia es una forma de conflicto inter-rol que surge cuando las demandas conductuales, de tiempo y de energía, asociadas a un rol (trabajo o familia) dificultan el afrontamiento de las demandas en otro rol (trabajo o familia).

El conflicto trabajo-familia (WFC) describe la interferencia de las demandas del trabajo en la capacidad para asumir las responsabilidades familiares. Por su parte, el conflicto familia-trabajo (FWC) describe la situación en la que las responsabilidades familiares interfieren con las del trabajo.

Las explicaciones que se proponen se basan en la teoría de roles y en el modelo del desbordamiento.

La denominada "hipótesis del desbordamiento" sugiere que cuando una persona se siente estresada en su vida personal, este estrés se "desborda" a la esfera laboral pudiendo afectar diversas conductas en el trabajo y a la inversa.

Dentro de los predictores del WFC relativos al ámbito laboral destacan el estrés, la presión y el conflicto. La sensación de injusticia retributiva o una supervisión abusiva correlacionan positivamente con el nivel de WFC. La investigación también refleja como el WFC es más elevado entre aquellos que trabajan muchas horas, con una alta implicación en su trabajo y con mayor grado de demandas laborales. Finalmente, se ha destacado el papel beneficioso de la presencia de superiores o de una cultura organizacional que apoyan en la reducción del WFC.

Los hallazgos apuntan a que el WFC es superior en aquellos empleados con hijos a su cargo, preocupados o estresados por su cuidado, que experimentan desacuerdos o tensión en su familia o con su pareja o que tienen menos apoyo familiar.

Las diferencias individuales en el WFC. Así, la afectividad negativa correlaciona positivamente con el WFC y el neurotismo se asocia positivamente tanto con el WFC como con el FWC.

Byron hizo un análisis que concluía que los factores relativos al trabajo se asociaban significativamente con el WFC, mientras que algunas variables extra-laborales lo hacían con el FWC. EN general, WFC y FWC poseen antecedentes específicos y que, por tanto, pueden requerir intervenciones o soluciones distintas para su prevención o reducción. No obstante, el estrés laboral, el estrés familiar y el conflicto familiar presentan las correlaciones más fuertes con ambos.

Aunque las variables demográficas parecen tener un impacto débil sobre ambos tipos de conflicto, de efecto indirecto resulta más evidente.

En cuanto a las consecuencias del conflicto trabajo-familia distinguen entre sus efectos nocivos sobre la salud física y psicológica, en forma de aumento de la incidencia de trastornos como la hipertensión o el consumo de alcohol. Sin embargo, las consecuencias que han recibido en el trabajo.

## **2. El objeto del apartado: análisis del conflicto familia-trabajo en el ámbito de la comunicación.**

Las hipótesis que se plantearon al respecto son:

Hipótesis relativas a los antecedentes del conflicto:

1. Cuántas más horas trabaje un empleado mayor será el nivel de WFC percibido.
2. Existirá una relación positiva entre el número de hijos y la edad del hijo/a más pequeño/a y el FWC.
3. El grado de tensión percibida en el trabajo se asociará más fuertemente con el WFC que con el FWC.
4. El apoyo organizacional percibido se relacionará negativamente con los niveles de WFC
5. El grado de autonomía en el trabajo se relacionará negativamente con los niveles de WFC.
6. Existirá una relación negativa entre los niveles de interferencia entre trabajo y familia cultura de trabajo-familia percibida.

Hipótesis relativas a las consecuencias del conflicto trabajo-familia y del conflicto familia-trabajo

7. Existirá una relación negativa entre los niveles de WFC y el grado de satisfacción laboral.
8. Existirá una relación negativa entre los niveles de WFC y los de compromiso organizacional.

## **3. El conflicto trabajo-familia y familia-trabajo en el sector**

**El nivel de conflicto trabajo-familia está por encima del punto medio de la escala. De forma más detallada se observa que:**

- Casi el 63% de la muestra considera que el tiempo que pasa con su familia es insuficiente.
- Aproximadamente un 54% cree que su trabajo interfiere su vida familiar en forma de horas extraordinarias o trabajo en casa.
- El 55% percibe que su trabajo limita sus actividades familiares más de lo que desearía.
- Casi la mitad manifiesta que por la presión del trabajo se sienten demasiado estresados para hacer las cosas que le gustan.

**A diferencia del WFC, el conflicto familia-trabajo es bajo. Específicamente:**

- Un 11% manifiesta estar preocupado con asuntos familiares en el trabajo.
- Menos del 5% consideran que su vida familiar influya negativamente en sus actividades laborales.
- Sobre un 6% afirman que el tiempo dedicado a responsabilidades familiares interfiere con sus responsabilidades laborales.
- Casi un 23% creen que el tiempo que pasan con su familia hace que no inviertan tiempo en actividades que podrían ser de ayuda para su carrera.

**El nivel de conflicto de comportamiento trabajo-familia se encuentra casi en el punto medio, la conducta en el trabajo no es aplicable a la vida familiar y viceversa. De este modo:**

- El 22% consideran que las conductas efectivas y necesarias en su trabajo serían contraproducentes en casa.
- Un 28% cree que las conductas que le funcionan en casa no parecen muy efectivas en su trabajo.
- Casi un 35% piensa que la manera de resolver problemas en el trabajo no es efectiva para la resolución de problemas en casa.

#### **a) Resultados respecto a los antecedentes del conflicto trabajo-familia**

##### **Influencia del sexo y la edad en el conflicto trabajo-familia**

Así pues, en términos generales, mujeres y varones perciben del mismo modo su nivel de conflicto trabajo-familia.

Las diferencias aparecen al considerar la edad de los encuestados, en la dimensión referida al WFC (conflicto trabajo-familia), los más jóvenes sienten esta dirección de la interferencia de forma más acusada en comparación con el grupo de mayores de 50 años. También se observa esta misma tendencia en la otra dirección del conflicto (FWC), las diferencias entre los grupos de edad en esta dimensión no alcanza la significación estadística.

##### **Efectos de la estructura familiar en el conflicto trabajo-familia**

Aquellos trabajadores con hijos perciben significativamente mayor nivel de conflicto familia-trabajo comparado con los que no tienen hijos. Sin embargo, los niveles de conflicto en las otras dos dimensiones (conflicto trabajo-familia y conflicto de conductas) resultan ser similares entre los trabajadores con hijos y sin hijos.

A menor edad del hijo más joven, mayor nivel de conflicto. La edad del hijo más joven no parece influir en los niveles de conflicto familia-trabajo de las otras dos dimensiones (WFC y FWC). No existe relación entre el número de hijos y las distintas modalidades de conflicto trabajo-familia.

##### **Influencia de la categoría laboral en el conflicto trabajo-familia**

A mayor dedicación de tiempo al trabajo, mayor nivel de conflicto trabajo-familia. El conflicto familia-trabajo nos e asocia son el número de horas dedicadas al trabajo. Sin embargo, a mayor número de horas menor nivel de interferencia de la familia en el trabajo. Esta misma relación aparece para las trabajadoras, pero no para los trabajadores.

##### **Relaciones entre el grado de tensión en el trabajo y el conflicto trabajo-familia**

El grado de tensión percibida en el trabajo se asociará más fuertemente con el WFC que con el FWC

##### **Relación entre el apoyo organizacional y el conflicto trabajo-familia**

Cuanto mayor es el apoyo organizacional que percibe el trabajador, menor es el nivel de WFC que se experimenta. El conflicto familia-trabajo no se asocia con el apoyo organizacional.

Relación entre la autonomía en el trabajo y el conflicto trabajo-familia

La relación entre la autonomía y el feedback del trabajo y el conflicto trabajo-familia para la muestra total de sujetos resulta ligera para el conflicto trabajo-familia e inexistente para el conflicto familia-trabajo.

Para las personas con hijos la relación negativa entre autonomía y WFC aumento, mientras que para los que no los tienen disminuye.

Relación entre cultura de trabajo-familia e interferencia entre trabajo y familia

La cultura de apoyo directivo se relaciona negativamente con los niveles de WFC, mientras que la cultura demandante de tiempo y con consecuencias negativas para la carrera se asocia positivamente con el WFC.

La percepción de una cultura de apoyo a la familia se asocia con un menor nivel de WFC mientras que únicamente la dimensión de la cultura de consecuencias negativas para la promoción se asocia con el conflicto familia-trabajo.

#### **b) Consecuencias del conflicto trabajo-familia**

##### **Relación entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral**

Destaca la diferencia de influencia del WFC sobre la satisfacción entre mujeres y hombres. Así, para los hombres, el WFC no influye en el nivel de satisfacción laboral, mientras que para ellas la relación negativa se hace evidente.

##### **Relación entre conflicto trabajo-familia y compromiso organizacional**

En términos generales, la asociación entre estas dos variables es débil, pero varía cuando se consideran a hombre y a mujeres. La correlación decrece mucho para los hombres y aumenta al considerar la relación del compromiso afectivo con el WFC para las mujeres.

#### **4. Propuesta de modelo del WFC y la satisfacción laboral de empleados con hijos**

Los conflictos entre vida personal y familiar son mayores en gente con hijos.

Algunas de las conclusiones que se obtuvieron del estudio fueron las siguientes:

- A menor autonomía y feedback en el trabajo, mayor estrés derivado del rol directivo y mayor nivel de conflicto familia-trabajo, el trabajo-familia aumenta.
- A menor grado de autonomía, mayor estrés derivado del rol directivo y de la promoción profesional y menor grado de estrés derivado de la ausencia de apoyo organizacional, el nivel de conflicto familia-trabajo aumenta.
- El modelo explica un 52% de la satisfacción laboral. Las variables que más variabilidad de la satisfacción explican son la autonomía y el factor I de estrés y, en menor medida, los factores II y V y el WFC y el FWC. A mayor grado de autonomía y estrés derivado del rol directivo y menor grado de estrés derivado de la falta de apoyo organizacional y de la promoción profesional y menor nivel de WFC y de FWC, la satisfacción laboral aumenta.
- Por último, el modelo explica un 26% del compromiso organizacional a través de la satisfacción laboral y el factor II de estrés. A mayor estrés asociado al rol directivo y mayor nivel de satisfacción laboral, el compromiso organizacional aumenta.

## a) **Discusión**

Aunque existe conflicto trabajo familia, las puntuaciones medias obtenidas sólo están ligeramente por encima del punto medio de la escala.

El sexo no es una variable determinante en el WFC. Los roles familiares y laborales por sexo en el sector publicitario son bastante homogéneos. La “eliminación” del ámbito familiar puede ser una estrategia de conciliación elegida por las mujeres que rebajan en publicidad. Otro de los datos destacables es que la existencia de hijos no es un factor que influya en el conflicto trabajo familia: los padres/madres se ven igual de abrumados que quienes no lo son.

Un factor importante en la percepción del conflicto es la edad, de forma que este decrece proporcionalmente al aumento de los años. Son especialmente los y las jóvenes quienes perciben mayor grado de interferencia del trabajo con su vida personal. La dedicación temporal aumenta a medida en que decrece la edad, mientras que la categoría laboral y el salario ascienden en la medida en la que ésta aumenta.

El conflicto familia trabajo es especialmente acuciante en los mandos intermedios, ya que estos concentran el mayor número de hijos.

En el sector de la comunicación comercial el nivel de conflicto familia trabajo es inferior al conflicto trabajo familia. Hay dos explicaciones para esto:

El bajo porcentaje de trabajadores con responsabilidades familiares.

El alto nivel de implicación con el trabajo de los empleados y la energía y el ritmo cotidiano que la profesión de publicitario impone.

Una de las explicaciones posibles, es la llamada “teoría del refugio” según la cual el grado de dedicación al trabajo serviría de “protector” para aminorar las tensiones familiares en el caso de las mujeres y de los empleados con hijos.

Los conflictos entre trabajo y familia y familia y trabajo influyen modestamente en la satisfacción laboral. Es especialmente la “autonomía”, la percepción de control y la recepción de feedback sobre tu trabajo lo que hace que los empleados se sientan más satisfechos, mientras que es el estrés asociado a la falta de apoyo organizacional lo que más hace que un trabajador esté a disgusto. Por otra parte, la satisfacción laboral es una parte esencial para que los empleados se comprometan con sus empresas.

## INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

### 1. Resultados

#### a) Opiniones de expertos” (Directores de RR.HH y directores financieros del sector de la publicidad)

##### **Las peculiaridades del sector con esencial interés por su evolución histórica**

El sector publicitario es un sector que, a juicio de nuestros entrevistados, tiene marcadas sus características por el núcleo de su actividad: la creatividad como servicio. Así, se sostiene que la publicidad tiene “Dos características que nos hace diferentes: creatividad y servicios, nos pagan por tener productos finales que son diferentes”. Esto implica que “Ni es un sector, ni tiene normas...es un sector informalizable, que rompe esquemas”.

La comunicación comercial es un “sector servicios cuyo servicio es la creatividad”, La creatividad implica que no hay horas, implica demanda de tiempo, e implica variedad y diversión. Los incentivos para el trabajador publicitario son la novedad, capacidad de aprender, juego. “Es un trabajo muy estratégico y de ideas”. “La creatividad es el centro de todo”.

“Uno de los incentivos son los sueldos, y sigue siendo un sector muy bien retribuido, aunque ha habido un bajón importante”. Es un sector donde el reconocimiento y la retribución no corresponden siempre a la formación. La característica fundamental es la celeridad en todo.

Hemos pasado de una situación de mercado perfecto, ya que desde el 97 hay paro. La tasa de paro en el sector es del 8%.

En cuanto a la evolución histórica desde el año 97 hasta ahora seguimos sumidos en una crisis que afecta también a la fuerza laboral. “Ahora hay mucho más competencia, los clientes pagaban unas comisiones mucho más altas y eso se nota tal y como está el panorama el equipo tiene que ser muy joven y cobrar muy poco porque si no, no te salen las cuentas”.

“Antes había más relación entre la cuenta y la persona... hoy con las fusiones estratégicas y todo lo demás no existe esa relación personal y desde el punto de vista salarial es más complicado relacionar el trabajo en la persona”.El sueldo mínimo está en torno a las 105.000 pesetas.

##### **La estructura general de la fuerza laboral (edad y sexo) y sus orígenes y consecuencias**

Es un sector muy joven y muy feminizado, con una gran celeridad en los cambios en promoción. Las razones son varias:

- “Es un sector tan exigente en horas y en servicios que la gente se cansa y decide vivir”.
- “La celeridad en rotación y abandono es tan grande porque hay mucha competitividad”.

El hecho de que los creativos y los cuentas sean tan jóvenes, tiene que ser así para algunos expertos, “la misión de los creativos es mantenernos informados de cuál es la última tendencia en todo”.

##### **Las fórmulas para la selección del personal**

Las fórmulas para la selección de personal según DM3 “Es la gran asignatura pendiente de las agencias”. La gente suele llegar a través de los trainings pero no existen fórmulas estables para la evaluación y para la promoción de los profesionales. “tendríamos que tener sistemas más objetivos, estables y más formación interna”. Al final los sistemas de acceso y de promoción funcionan o por redes o por intuición. “Lo estamos haciendo fatal porque no ofrecemos planes de formación y por tanto no podemos evaluar a la gente...al final no estamos apostando por la formación de la gente...alguien no te vale nada, porque cada vez hay más estudiantes”. Como hay una estructura muy piramidal, la rotación es la única forma de promocionar, tal y como estamos ahora mismo”.

### **Las causas y las consecuencias de la rotación, overtiming**

La rotación es enorme y ha aumentado por esta situación de mercado imperfecto de la que se ha hablado, hay más oferta de trabajadores que demanda y rotar es la única fórmula que tienen los jóvenes para promocionar. ¿Qué tiene que tener una empresa para que te quedes? Al margen del salario, “las relaciones personales con las parejas creativas y clientes”.

En cuanto a la sobre dedicación temporal, viene dada en buena parte con la cultura de trabajo (“El problema es que no se trabaja por objetivos, sino por tiempo”).

“El tema del overtiming tiene que ver con una cuestión fundamental...que quien organiza nuestro tiempo, es el cliente...la solución sería meter a más gente...pero es imposible”.

### **Las dificultades de conciliación familia trabajo**

No hay un gran conflicto de tiempos porque las empresas son flexibles, el conflicto más grande es el conflicto de roles...porque ser publicitario implica un estilo de vida.

“El conflicto es más de roles. Una de las razones por las que no hay familia es que tienes que ser guay y tienes que ser diferente al mundanal ruido...como la pareja no está de moda y el matrimonio y la familia tampoco...”

“El problema en cuentas es más de tiempos y de tareas”.

### **La existencia y el uso de políticas de conciliación en estas empresas**

Las medidas de conciliación las usan poco las mujeres por prejuicios culturales.

#### **a) Grupos homogéneos de trabajadores**

El concepto de profesión/valores profesionales

Hay un estereotipo “mágico, de juego y glamoroso” (especialmente vinculado a los creativos, cuyo estereotipo es masculino) que poco coincide con la realidad. “En realidad somos personas”.

Es cierto que los creativos somos un tanto peculiares. Ellos mismos se autodefinen como contadores de historias, magos y prostitutos mentales del sistema. “sí, sí pones tu mente al servicio de unos objetivos finales”.

“Tienes que leer mucho, conocer a la gente, relacionar, saber estar, contener las historias, saber tragarse el orgullo, saber trabajar en equipo. Necesitas ser rápido, espontáneo, intuitivo, tienes que saber proyectarte y adelantarte”. “Y necesitas la capacidad de darle vuelta a todo, porque vendemos lo mismo que el de al lado”. “Necesitas tener curiosidad, aprender a conceptualizar y observar”.

“El ejecutivo de cuentas es la estrategia, informarse, buscar, indagar, siempre con ayuda del equipo. Su virtud principal ha de ser la paciencia y además de organización, el ejecutivo de Cuentas es coordinación y capacidad de análisis. Tiene que saber manejar el dinero”.

### **Los fenómenos de inserción/promoción/abandono y las actitudes: compromiso normativo-organizacional**

Los principales motivos de trabajo, según los entrevistados, son la vocación, la necesidad de diversión y de novedad, el ego y, también, aunque en menor grado, el salario.

El modo de acceso a la profesión, según los encuestados son las prácticas no remuneradas. La creciente tendencia a la explotación del trabajador más joven “que es un explorador” y que tiene que tener paciencia.

En cuanto a las fórmulas de promoción, la clave está en el aguante y el tiempo y la fórmula más habitual es la rotación. “Se salta de agencia, no se crece en la empresa” promocionas en la medida en que generas confianza. Te asientas con el tiempo”. Para un ejecutivo de cuentas según los expertos, el impedimento más grande que hay para la promoción es “el no poder solucionar los problemas”.

En cuanto a los motivos de abandono, parece que la pérdida de juventud, el cansancio y el aburrimiento o el agotamiento así como la formación de una familia estable parece ser una razón. Afirma la gente se va “porque hay mucha nueva y joven y la mayoría de los creativos son jóvenes y nunca están toda la vida en creatividad”.

“La humillación en cuentas se da a veces porque se trabaja bajo presión”. Finalmente la mayoría de los encuestados afirmó que la protección de su vida familiar supone uno de los motivos por los que rechazarían una promoción o abandonarían su trabajo”.

Diversas cuestiones relacionadas con la cultura profesional como: overtasking, overtime, NTIC o estrés.

Las características de las rutinas de trabajo en publicidad son la sobre dedicación horaria, la anarquía y flexibilidad, la habitualidad de las emergencias por causas de proveedores y clientes y el alto nivel de estrés. Algunos de los encuestados sostuvieron “estaría dispuesto a renunciar a parte de mi sueldo por tiempo”. Las razones de esta sobre dedicación temporal tienen que ver son una cultura organizacional demandante de tiempo y poco organizada. Esta demanda temporal se ve compensada también con flexibilidad horaria. El problema no es tanto la sobre-dedicación de horas como la desorganización “Depende de cómo compenses el tiempo. Entro más tarde, salgo más tarde. El ritmo lo marca el cliente”. Esta desorganización y dependencia de clientes o proveedores hace que constantemente surjan imprevistos.



Lo peor no es el estrés, sino los cambios anímicos que se producen con este trabajo. “Somos un poco bipolares, se pasa de la euforia a la depresión y nuestra autoestima sube y baja. Yo creo que por ello existen adicciones como el tabaco, alcohol, antidepresivos.

### **La discriminación y el sexismo**

La publicidad no es un sector especialmente malo para las mujeres en el terreno de Cuentas pero sí en creatividad, donde, por la competitividad, las rutinas de trabajo y el estilo de vida es realmente difícil tener una familia y seguir trabajando. “Cuando quiera ser madre tengo que dejar mi profesión. A las mujeres nos ven débiles, hay mucho machismo”.

En general, es más difícil que una mujer aguante en creatividad porque le cuesta más diferenciar lo personal de lo profesional o se ve más afectada.

Los entrevistados afirman “Machismo de la dirección, los que mandan son hombres y los hombres son los más favorecidos”.

En general se ve una cierta lógica en la segregación horizontal en cuanto a aptitudes y actitudes, que hace que no haya menos mujeres en creatividad, sino más en cuentas.

### **El conflicto familia y trabajo (causas, consecuencias y estrategias)**

La anarquía horaria, la sobre-dedicación temporal, los estilos de vida y la fugacidad y precariedad de la vida laboral de los publicitarios hacen que según los entrevistados, sea especialmente difícil hacer compatible la vida laboral con la personal.

Este problema se ve acrecentado en el caso de las mujeres. Como hitos de dificultad para la conciliación entre ambas esferas la mayoría de los entrevistados señalan que para los hombres es el tener una pareja, mientras que el gran problema de las mujeres es la maternidad. “Maternidad y la falta de reconocimiento son los principales motivos por los que las mujeres cambian o abandonan el trabajo”.

“Al hombre se le permite compatibilizar trabajo y familia, a la mujer no, las mujeres son más ambiciosas en ambos terrenos”.

Los departamentos en los que las mujeres tienen menos problemas son administración y cuentas.

## ALGUNAS CONCLUSIONES

Las conclusiones que se obtuvieron del estudio se mencionaran, conforme se respondió a los diferentes objetivos que se plantearon en un principio.

### a) **La necesidad de partida era hacer una radiografía del sector publicitario**

La publicidad es una fuerza laboral femenina (56% son mujeres y 44%, hombres), y muy joven, el 80% de los empleados es menor de 40 años y menos de 4% supera los 50.

Se están produciendo dos fenómenos: la *juniorización* y la *feminización*. El primero responde al reajuste salarial especialmente desde la crisis del 92, los “sueldos de estrellas” se mantienen para viejas y puntuales “glorias” del mercado laboral. Las nuevas promociones incluso se podían estar moviendo en situaciones precarias. Las diferencias salariales, especialmente por edad (pero también por departamento) son muy grandes.

El segundo de los fenómenos es resultado de la incorporación general de la mujer al mercado laboral, pero también en parte al fenómeno de la institucionalización y eclosión de los estudios de publicidad.

Se está produciendo un fenómeno de “desembarco” de mujeres incluso en los departamentos tradicionalmente masculinos como Creatividad.

La publicidad es un sector gerontocrático, con una estructura piramidal y bastante móvil.

### b) **Al margen de esta radiografía inicial, el primer objetivo de este estudio era el de valorar el grado de segmentación horizontal y vertical del sector publicitario para identificar si hay sesgos de género.**

En la publicidad existe tanto segregación vertical, como horizontal, se identifica un cierto sesgo de género. En el sector se da en cierta medida el fenómeno del “glass ceiling”, sólo un 0,5% de mujeres frente a un 11,5% de hombres ocupan puestos de alta dirección, mientras que para la categoría de mando intermedio, con un 43% de mujeres frente a un 49% de hombres.

La edad y la formación incrementan la posibilidad de ocupar mejores puestos en el sector, los fenómenos de “discriminación sexual” en el trabajo se dan con independencia de éstas. Los hombres tienen más posibilidades de ser directivos que las mujeres en el grupo de 40 y 50 años. Las mujeres de esta edad tienen 3 veces más de probabilidades que sus compañeras de ser empleadas.

Para los empleados con estudios primarios no hay diferencia en segregación vertical. Sin embargo, para los empleados con estudios universitarios sí. El “suelo pegajoso” se ratifica de manera que una universitaria tiene más posibilidades de ser operaria que un universitario y el “techo de cristal” también de manera que ellas tienen menos posibilidades de ser directivas que ellos. Para los empleados con estudios superiores la posibilidad de ser directivo para un hombre es mayor que para una mujer y la posibilidad de ser operaria es superior que para un hombre.

Los empleados atribuyen esta segregación vertical tanto a razones coyunturales (antes había pocas mujeres en el sector) como a razones estructurales (el ritmo de trabajo y las rutinas del sector hacen difícil la compatibilidad con la maternidad) y a ciertos procesos sexistas (como la selección de los participantes en equipos de trabajo por “redes” de género).

Según el estudio cualitativo, los procesos de selección y de promoción en el sector publicitario responden a razones personales y no estructurales.

Las rutinas y sistemas de trabajo y los horarios laborales hacen difícil la compatibilidad del trabajo en este sector con el desempeño de las tareas paternas y parentales. La rotación y la alta dedicación temporal parecen ser requisitos para el ascenso y ambos no son compatibles con una vida familiar estable.

En cuanto a la estructura familiar de los trabajadores encontramos que sólo un 33% de ellos tienen hijos, cuya existencia, además, se condiciona al estatus profesional y no a la inversa.

La existencia de hijos también parece ser un factor que disminuye la rotación y la dedicación temporal semanal. Los empleados menos móviles parecen ser aquéllos casados con mujeres que trabajan en el hogar, mientras que los que más rotan son los que no tienen pareja, o aquellos cuya pareja trabaja a tiempo parcial. Cómo se verá, la disponibilidad horaria y la “rotación” son elementos para el ascenso en el ámbito de la comunicación comercial y ambos disminuyen si se tienen hijos.

El prototipo de familia de la mayoría de los encuestados es la familia de doble ingreso total. Este modelo varía con la edad: la gente más joven tiene modelos unifamiliares (solteros) o de doble ingreso total, mientras que la gente más mayor tiene modelos tradicionales o un solo ingreso total.

La segregación horizontal también existe. Si analizamos los datos según la distribución por sexo en cada departamento podemos decir que en el sector hay labores de mujeres y labores de hombres. Los departamentos “femeninos” por antonomasia son RRPP, Cuentas, Administración e Investigación. Los departamentos “masculinos” son Creatividad, Diseño y Redacción.

Las mujeres tienen más posibilidades de trabajar en RRPP, Cuentas y Administración que los hombres.

Los hombres, por su parte, tienen más probabilidades de trabajar en Redacción, Diseño y Creatividad que las mujeres.

En conclusión la segregación horizontal existe aunque a medida que la formación de los trabajadores aumenta es menor. El trabajo en Creatividad es difícil de compatibilizar con el rol de madre o de pareja. Aunque la opinión general apunta a que la situación tiende a normalizarse, y cada vez hay más creativas en el sector.

**c) El siguiente objetivo era estudiar las rutinas laborales y familiares de los trabajadores del sector para aislar los factores precipitantes y protectores de los conflictos familiares-laborales por tiempo, tareas o roles.**

Las exigencias temporales y de tareas en el sector son muy fuertes. Dos son los elementos esenciales para el ascenso, la sobre dedicación de tiempo y la rotación laboral.

Los empleados de publicidad tienen una alta dedicación de tiempo que además es muy desestructurada. La causa de esta alta dedicación temporal puede estar en la alta competitividad del sector y en las rutinas que se han creado con los anunciantes, quienes además valoran la "disponibilidad" de las agencias así como la puntualidad y el buen servicio. Este overtime puede ser una de las razones por las cuales los y las empleadas se "quemaron" en el trabajo y abandonen pronto el sector.

El "overtime", o la sobre dedicación temporal, es significativamente mayor en hombres que en mujeres y significativamente mayor en hombres sin hijos que en mujeres sin hijos así como en jóvenes-especialmente hombres y en mandos intermedios.

Por otra parte la diferencia de dedicación semanal es estadísticamente significativa en Cuentas (2 horas más de media que el resto) y otros (que trabajan una media de 3 horas menos que el resto). Las causas que los empleados y los directivos atribuyen a la sobre dedicación temporal son esencialmente la condición del sector como "servicio" y la dependencia de los horarios del anunciante y los proveedores que existe así como unos modos de producción que funcionan bajo presión y que hacen posponer sistemáticamente el trabajo.

La publicidad es un sector con culturas corporativas demandantes de tiempo.

Los empleados de la publicidad son pesimistas sobre la calidad de vida y el desarrollo del sector en los últimos años, pero son positivos en la valoración de las relaciones y del trabajo y los resultados. La publicidad es un sector con empleados satisfechos con el trabajo, pero no tanto con la organización de este.

Las exigencias funcionales del trabajo en el sector, especialmente en el caso de cuentas, se clasifican de coordinadores y de ser multitareas (saber organizar y tener mano izquierda), en el caso de Creatividad (no pueden limitar temporalmente su trabajo). La dependencia del valor de este negocio (la creatividad) y su imprevisibilidad, hace que sea un sector en el que no "se puede desconectar" y en el que se "trabaja al límite" porque "somos adictos a la adrenalina". En este sector se requiere una inversión de energía y tiempo elevados y de una percepción del trabajo como "forma de vida" lo cual puede estar dando lugar a un proceso de auto selección. Los trabajadores no se ven en la tesitura de tener que "conciliar" porque utilizan como estrategia la "eliminación" de la esfera temporal. La profesión de publicitario se entiende más como una misión que como un trabajo.

El trabajo de la publicidad hay que hacerlo en equipo y hoy por hoy hay muchas cuestiones que no funcionan. A pesar de la flexibilidad horaria y la posibilidad de ausencias y permisos, lo cierto es que los trabajadores del sector afirman tener una sobre carga de funciones a desarrollar porque trabajan con tiempos límites.

Los conflictos más acuciantes se producen con los roles porque ser publicitario es una "manera" de vivir no convencional y la vida familiar es "convencional".

La publicidad es un sector con empleados con mayor compromiso económico o afectivo que normativo. El compromiso de continuidad es especialmente elevado en la gente con hijos.

La sobrecarga de trabajo y la merma de tiempo para la vida privada es la fuente de estrés más importante. La falta de valoración también es una fuente de tensión relevante en el caso de las mujeres.

No hay diferencias estadísticamente significativas en la formación percibida e función del sexo, pero sí encontramos relaciones significativas por sexo en la valoración percibida. Un tercio de los empleados de publicidad se consideran infravalorados. Esta percepción es mayor entre las mujeres (23%) que entre los hombres (11%).

En la valoración de la situación laboral, un 8,8% consideran que su situación es mejor que la de los demás, en contraste con un 21% de hombres. La valoración percibida depende de la edad, hay un mayor porcentaje de personas mayores que se ven mejor que los demás y un porcentaje mayor de jóvenes que se ven peor. La satisfacción laboral sí varía con los años, el porcentaje de trabajadores más satisfechos con estos dos ASPECTOS va disminuyendo con la edad.

Las fuentes de tensión de los trabajadores parecen variar en función del sexo. Para los hombres la carga de trabajo parece ser una fuente de tensión mayor que para las mujeres. Para ellas las demandas de tiempo, el balance familia-trabajo y el reconocimiento parecen suponer un problema mayor que para los hombres.

Existen relaciones entre la categoría y la tensión que genera la carga de trabajo, las relaciones interpersonales, el balance familia-trabajo, el rol directivo, los jaleos laborales y la necesidad de reconocimiento.

Mientras para los mandos intermedios los aspectos anteriores son fuentes de tensión mayores que para el resto, la alta dirección afirma que el rol de mando le genera más tensión que al resto.

La estructura familiar parece condicionar el tipo de fuentes de tensión en el trabajo que experimentan los trabajadores. Los empleados integrados en familiar de doble ingreso experimentan más fuentes de tensión en el trabajo que el resto.

El hecho de tener hijos supone una mayor tensión por carga de trabajo y por falta de balance familia-trabajo.

- d) Examinar las medidas de conciliación corporativas para medir la cantidad y la calidad de las empresas familiarmente responsables que existen en el sector.

En general, la cultura corporativa de las empresas del sector es percibida como una cultura demandante de tiempo y con consecuencias promocionales aunque los hombres perciben un aceptable nivel de apoyo organizacional.

Los hombres son optimistas que las mujeres en la valoración de la dimensión cultural de apoyo a la familia. La percepción sobre la demanda de tiempo varía, los jóvenes y los mandos intermedios son los más presionados.

Aunque las empresas cuentan con las políticas mínimas, en general el uso de medidas no está extendido entre los empleados. La flexibilidad de horarios y la disposición de días libres son las medidas más utilizadas, en general por los hombres.

Los permisos de maternidad fuera de lo estipulado no son bien acogidos porque son percibidos como causa de consecuencias promocionales posteriores.