



• <b>Sumario</b> .....	4
• <b>La presentación</b> .....	7
• <b>Primero. El marco de trabajo</b> .....	8
I. Los escenarios laborales y familiares en la Sociedad de la información y el Conocimiento: en torno a tres problemas.	8
1. La segregación vertical	8
2. La segregación horizontal	9
3. El conflicto trabajo-familia	10
II. La publicidad como exponente de la nueva economía	11
• <b>Segundo. El proyecto</b> .....	13
I. Breve génesis de una idea	13
1. La historia	13
2. El equipo	13
3. La financiación	13
II. Los objetivos del estudio	14
1. Los objetivos específicos	14
2. Las contribuciones más importantes	14
III. La metodología	14
1. La muestra	15
2. El procedimiento	16
• <b>Tercero. Los resultados</b> .....	18
I. Radiografía del sector publicitario con enfoque de género	18
1. Características de la fuerza laboral publicitaria	18
a. Características sociodemográficas	18
b. Características estructurales	19
c. Cultura laboral y organizacional	20
d. Creencias y actitudes de los empleados	22
2. La segregación vertical en la comunicación comercial.	25
a. El planteamiento de la cuestión... en busca del sesgo	25
b. Los resultados. Un sector sexual y generacionalmente “no neutro”	28
3. La concentración horizontal en la comunicación comercial.	34
a. El planteamiento... ¿cuestiones estructurales funcionales o estereotipos de género?	35
b. Los resultados. Un sector con departamentos “femeninos” y departamentos “masculinos”	36
c. ¿Qué estereotipos de género tienen los trabajadores de la publicidad?	42
II. El conflicto trabajo-familia en el sector publicitario	43
1. El estudio del conflicto trabajo-familia. Revisión del concepto	43
a. El estudio científico del problema	43
b. El modelo teórico	43
2. El planteamiento de la cuestión: objetivos	44
a. Medir	44
b. Detectar antecedentes	45
c. Valorar consecuencias	45
3. Resultados.	45
a. Los niveles de conflicto trabajo-familia en los publicitarios	45
b. Antecedentes del conflicto trabajo-familia en los publicitarios	46
c. Consecuencias del conflicto trabajo-familia	49
• <b>Cuarto. Discusión y conclusiones</b> .....	50
I. Sobre la situación del sector en general	50
II. Sobre la segregación en función de sexo	50
III. Sobre el conflicto laboral-familiar	53
IV. Sobre el estudio	54
• <b>Quinto. Bibliografía</b> .....	55

# SUMARIO

---

## La ficha

Título: La mujer en las agencias de Publicidad. Políticas de conciliación de la vida familiar y laboral. En torno al techo de cristal.

Autor/a o autores/as

Investigador principal: Marta Martín Llaguno (UA).

Equipo de investigación: Conflicto trabajo-familia en la Sociedad de la Información, Universidad de Alicante.

Equipo asesor: Steven Poelmans, Esteban López Escobar, Cynthia Thompson.

Colaboradores: Sonia López Berna, Mar Iglesias García, Yara Serrano y Mar Vera.

## El contexto

La Sociedad de la Información y del Conocimiento, de la cual la comunicación comercial es un máximo exponente, presenta nuevos escenarios laborales y familiares. La falta de armonización entre ambos se relaciona, entre otros, con tres problemas:

-La segregación vertical (diferente distribución de hombres y mujeres en la jerarquía de las empresas);

-la segregación horizontal (diferente distribución sexual en los distintos departamentos); y

-conflicto trabajo-familia y familia-trabajo (desbordamiento de una esfera hacia la otra por incompatibilidad de tiempos, tareas y roles).

## Los objetivos

General

Analizar la estructura del mercado laboral publicitario con enfoque de género y el conflicto trabajo\_familia desde una perspectiva sectorial.

Específicos

Elaborar una radiografía para identificar las características sociodemográficas, actitudinales y organizacionales del sector y valorar la existencia o inexistencia de sesgos examinando con detalle:

-la composición de las cadenas jerárquicas en función de sexos, (la segregación vertical del sector), y

-la distribución de puestos y tareas en función de sexos (concentración horizontal).

Medir los niveles de conflicto trabajo-familia y familia-trabajo en los trabajadores e identificar algunos de sus factores precipitantes, así como sus consecuencias sobre el trabajo.

## Las contribuciones esenciales

Primer análisis de la estructura laboral de la publicidad con enfoque de género en España (y uno de los pocos de este tipo en el mundo).

Primer estudio en el mundo realizado sobre el conflicto trabajo\_familia de todo un sector.

## La metodología

Diseño secuencial estructurado en dos fases, en el que se aplican dos tipos de análisis: cuantitativo (datos obtenidos de un cuestionario) y cualitativo (a partir de una serie de grupos de discusión).

Muestra: Ámbito de la investigación nacional. Universo conformado por todas las empresas de publicidad agrupadas en la AEAP (Asociación Española de Agencias de Publicidad) que representan el 86 por ciento de la inversión publicitaria gestionada a través de las agencias de publicidad en España.

Cuantitativo: de las 36 empresas asociadas con las que se ha contactado se han distribuido cuestionarios en 23 de ellas, es decir en un 64% del total de los miembros de la AEAP. De un total aproximado de 3000 empleados hemos conseguido 819 cuestionarios completos.

Cualitativo: 14 profesionales pertenecientes al colectivo de directivos de las agencias o directores de recursos humanos, departamentos de Creatividad o departamentos de Cuentas.

Fecha de realización del trabajo de campo: desde octubre 2005 hasta diciembre 2005.

## Los resultados

### Sobre la radiografía del sector con enfoque de género

- **Características sociodemográficas. La publicidad es un sector:**
  - crecientemente feminizado;
  - joven;
  - profesionalizado y cualificado, especialmente en el caso de las mujeres;
  - cuyos trabajadores viven en estructuras familiares “modernas” con un escaso porcentaje de gente con hijos, especialmente en el caso de las mujeres;
  - más equilibrado que la media nacional en el reparto de tareas, aunque el trabajo doméstico recae principalmente sobre las mujeres.
- **Cultura laboral y organizacional. La publicidad es un sector:**
  - con un importante grado de dedicación temporal, especialmente en el caso de los varones y de determinados departamentos;
  - con culturas corporativas demandantes de tiempo;
  - en el que las empresas tienen disponibles políticas de conciliación por encima de la media nacional, pero los empleados sólo hacen uso frecuente de las políticas de flexibilidad horaria
  - con uso habitual de las TIC's (Tecnologías de la Información y de la Comunicación) para el trabajo, superior al de la media de los ciudadanos;
- **Creencias y actitudes de los empleados. La publicidad es un sector:**
  - con empleados positivos en la valoración de las relaciones, el trabajo y los resultados, pero pesimistas sobre la calidad de vida en el sector;
  - con empleados satisfechos (especialmente los hombres) sobre todo con el trabajo pero también con la organización;
  - con empleados que no perciben que las empresas se despreocupen por ellos;
  - donde la sobrecarga de trabajo y la merma de tiempo para la vida privada es la fuente de estrés más importante, seguida, en el caso de las mujeres, por la falta de reconocimiento.
- **Características estructurales. La publicidad es un sector:**
  - con poco trabajo a tiempo parcial;
  - con una fuerza laboral móvil, con una alta rotación externa (la permanencia por empresa es menor a cinco años) y una relativa rotación interna (la permanencia media en un departamento es de siete años);
  - con una estructura jerárquica polarizada (muy pocos directivos y muchos mandos intermedios y empleados) y con ciertos “sesgos de género”. El sexo es el factor de riesgo más relevante para alcanzar la dirección (techo de cristal) y un factor de riesgo relativo para permanecer en los puestos de menor nivel;
  - con una estructura de secciones plural, en la que existen distintos departamentos con características diferenciales y sexualmente “no neutros”. Sólo Producción e Investigación son departamentos mixtos. Cuentas, RR.PP. y Administración aparecen como departamentos “femeninos” -en los que ser mujer es una característica de significación estadística para trabajar- y Creatividad, Diseño o Redacción, como “masculinos”, dado que ser hombre, es, después de otras cuestiones como ser licenciado en Bellas Artes, uno de los rasgos más relevantes para terminar en ellos. Al margen de aptitudes innatas a las mujeres, los estereotipos culturales (en especial los de los anunciantes) pueden dar cuenta de la feminización de Cuentas. La cultura departamental (con sus implicaciones funcionales y afectivas), puede explicar en parte la masculinidad y juventud de Creatividad.

## Sobre el conflicto trabajo-familia

### • Niveles de conflicto

La mayoría de los empleados en publicidad experimentan un conflicto entre su vida laboral y familiar. Es el desbordamiento del trabajo hacia la familia (significativamente alto) y no el de la familia hacia el trabajo (menor que en otros sectores) lo que produce mayor problema. Son los jóvenes, con independencia del sexo, los más afectados por la cuestión.

### • Antecedentes

*El estrés por sobrecarga de trabajo* es el factor que mejor explica el conflicto laboral-familiar de los empleados. La cultura de la organización (en concreto, estar contratado por una empresa con una cultura que penaliza la centralidad de la vida personal con consecuencias promocionales o estar contratado por una empresa con una cultura de apoyo a la familia) también es relevante para la aparición o disminución de este conflicto. Los *factores actitudinales y familiares* son los antecedentes de más peso para el conflicto familia-trabajo aunque la cultura organizacional también puede potenciar o aminorar este problema.

### • Consecuencias

Aunque los niveles no difieren significativamente entre sexos, las repercusiones del conflicto trabajo-familia son distintas para las mujeres que para los hombres. En concreto, para ellas, este problema repercute especialmente en la satisfacción laboral y el compromiso afectivo con las empresas.

## Recomendaciones

### Para paliar los sesgos de género y de edad

- Analizar detenidamente, en futuros trabajos, los procesos de socialización de los publicitarios tanto en las universidades como en las corporaciones, con especial atención a los sistemas de formación, selección y promoción.
- Crear -o fortalecer- las estructuras y políticas de recursos humanos en las agencias, con especial atención a la formalización y estandarización de los sistemas y procesos de selección, promoción y retiro.
- Localizar, en colaboración con las universidades, a estudiantes del “sexo infrarepresentado”, sobresalientes en determinados campos, para ir formando una bolsa de profesionales mixtos que contribuya a paliar la concentración horizontal.
- Poner en marcha sistemas de trabajo rotativos (especialmente para la gente que empieza y para la gente en prácticas) para favorecer el descubrimiento de vocaciones profesionales por parte de los empleados y de talentos por parte de los empleadores.
- Fomentar la construcción de nuevos modelos laborales -mediante la presencia inducida de hombres o mujeres en determinados departamentos- que puedan contribuir a gestar roles “distintos”, que conlleven un mayor equilibrio de sexos y un cambio en las dinámicas de trabajo.

### Para paliar el conflicto laboral-familiar

- Profundizar sobre sus causas y sus repercusiones en ulteriores estudios centrados en las rutinas y procesos de trabajo de cada uno de los distintos tipos de profesionales y de los anunciantes. Profundizar también en el análisis de cuestiones adyacentes en el ámbito laboral (como el estrés o la cultura de la empresa en publicidad) y en el ámbito familiar y personal (como la personalidad o las expectativas de vida y de trabajo en relación con el género de los publicitarios).
- Comenzar a trabajar para elaborar, de forma consensuada con el anunciante, protocolos de uso de tiempo y desarrollo de tareas.
- Fomentar la utilización de las medidas de conciliación existentes en las empresas.
- Poner en marcha programas de asesoramiento a empleados y de formación en cuestiones como la gestión del estrés y el manejo del tiempo.

# LA PRESENTACIÓN

---

El presente documento comprende el informe final de una propuesta de la AEAP, realizada por el grupo I+D “Conflicto trabajo-familia en la Sociedad de la Información (COSOCO)” de la UA y financiada por la convocatoria pública de proyectos de I+D del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Instituto de la Mujer) de 2003-2004.

El escrito que el lector tiene entre sus manos se inicia con un bloque, EL MARCO DE TRABAJO, en el que, en primer lugar, se realiza una reflexión sobre *Los nuevos escenarios en la Sociedad de la Información y el Conocimiento* y las tres cuestiones que nos ocupan -*la segregación vertical, la segregación horizontal y el conflicto laboral y familiar*. En segundo lugar, en La publicidad como exponente de la nueva economía, se argumenta por qué merecen ser analizados los cambios en la estructura de este mercado laboral.

Una vez contextualizado el trabajo, en un segundo bloque, El PROYECTO, se presenta el diseño de la investigación en cuestión, con su historia, *el equipo, la financiación, los objetivos, las aportaciones más relevantes y la metodología*.

El tercer bloque comprende LOS RESULTADOS de la investigación en dos capítulos diferenciados. El primero, realiza *la Radiografía del sector con enfoque de género*, presentando, primero, un resumen general de las características sociodemográficas, estructurales y actitudinales para pasar, después, a analizar con detalle la discriminación sexual (en los puntos *la segregación vertical y la concentración horizontal en la comunicación comercial*). El segundo, se centra en el estudio del *conflicto laboral y familiar*: mide sus niveles entre los empleados y aventura algunas de sus causas y sus consecuencias.

Continúa el volumen con un bloque destinado a la DISCUSIÓN, las CONCLUSIONES y las RECOMENDACIONES sobre los resultados obtenidos.

Finalmente, el trabajo presenta en un bloque final la BIBLIOGRAFÍA citada y utilizada para su elaboración.

Presentamos esta monografía como una aproximación inicial a un escenario complejo, el laboral, en un entorno cambiante, el de la Sociedad de la Información y el Conocimiento. De hecho, el proyecto “*La mujer en la empresa publicitaria. Políticas de conciliación de la vida familiar y laboral. En torno al techo de cristal*” se enmarca en una línea de investigación más amplia que abarca una serie de trabajos a realizar en los próximos años, en los que se plantean preguntas muy concretas -e hipótesis más abstractas- en torno a los problemas adyacentes a los nuevos escenarios laborales en las industrias culturales. No queremos, por tanto, otorgar el carácter de finales a nuestras reflexiones, sino más bien iniciar un debate que conduzca a actuaciones posteriores. Esperemos, pues, que el conocimiento aportado sirva para mejorar en algo la calidad de vida de los trabajadores y la productividad de las empresas de la comunicación comercial.

# Primero

---

## EL MARCO DE TRABAJO

### I. LOS ESCENARIOS LABORALES Y FAMILIARES EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO: EN TORNO A TRES PROBLEMAS.

La transición de la sociedad industrial a la Sociedad de la Información y el Conocimiento, SIC, ha implicado una serie de cambios que, por diversas razones, no se han producido de forma armónica o coordinada.

Así, en la esfera productiva, ha tenido lugar una sobredimensión sin precedentes del sector servicios, que ha exigido la ampliación de la fuerza laboral y que ha impulsado el cambio demográfico más importante del siglo XX: la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral. El incremento de las exigencias productivas en la sociedad del consumo ha empujado a las mujeres no sólo a integrarse en el mercado de trabajo, sino también a tener que asumir un papel importante en la generación de ingresos económicos familiares. Los datos estadísticos apuntan que tanto ellas, como ellos, contribuyen a la economía doméstica. Así, las parejas de doble ingreso han aumentado en ocho años un 12 por ciento y constituyen ya el 42 por ciento de las familias de la Unión Europea (Franco y Winqvist, 2002). Como consecuencia, las mujeres han complementado masivamente su rol en la esfera privada con un rol nuclear en la esfera pública. Sin embargo, el proceso inverso, el de la asimilación de las funciones esenciales de cuidado del hogar y la familia por parte de los hombres, no ha sido tan claro. La cuestión se hace especialmente grave cuando, a raíz del incremento de la esperanza de vida y el envejecimiento de la población (no absorbido por las políticas del bienestar), las exigencias de cuidado no han disminuido, sino que, por el contrario, han aumentado (La Parra, 2001). Un alto porcentaje de mujeres trabajadoras (42 por ciento) manifiestan hacerse cargo solas de familiares mayores (MTAS, 2003), ocuparse, en exclusividad, del cuidado de los niños (40 por ciento) y llevar principalmente las tareas del hogar (41 por ciento).

Por otra parte, la aprobación de regulaciones derivadas de las políticas familiares (ley del divorcio, ley de parejas de hecho) ha provocado, de entrada, en estos últimos tiempos, modificaciones radicales en la institucionalización de la unidad familiar: el modelo ya no es siempre una pareja que se reparte funciones y roles. El número de matrimonios convencionales ha decrecido, las fórmulas alternativas (parejas, parejas de hecho) se han incrementado, cada día hay más divorcios y, en consecuencia, van aumentando los hogares monoparentales (que oscilan ya entre el 6 y el 15 por ciento en la UE) (Chinchilla, Poelmans y León, 2005).

En este nuevo escenario, tanto la esfera productiva como la familiar presentan condicionantes rígidos que las hacen difíciles de conjugar. Así, nuestro sistema de trabajo mantiene configuraciones heredadas de la sociedad industrial (como la cuantificación horaria, la ubicación espacial, la separación de las esferas privada-pública, las estructuras jerarquizadas o la existencia de estereotipos de género), que implican constricciones temporales, espaciales y funcionales. Por su parte, la familia de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, SIC, pese su nueva composición e institucionalización formal, mantiene las funciones de provisión y cuidado, imbuidas también de estereotipos, de la familia tradicional.

Así las cosas, en nuestro entorno, se plantean, entre otros, tres problemas: la segregación vertical, la segregación horizontal y la conciliación de las esferas productiva y reproductiva.

#### 1. LA SEGREGACIÓN VERTICAL

Aunque el acceso al mercado laboral de varones y mujeres, al menos en los países desarrollados, se ha ido igualando, los datos apuntan que en la Sociedad de la Información y el Conocimiento todavía existe un desequilibrio. Sistemáticamente, las mujeres se ven excluidas de puestos directivos y adheridas a las labores de menor prestigio en las instituciones (Cooper y Puxty, 1996; Jouhette y Romans, 2006; López Diez, 2001; Loutfi, 2001; Macintosh, 1990; Reskin y Padavic, 2002; Tinker y Neimark, 1987; Wirth, 2001), en casi todas las ocupaciones (ACHE, 2001; Goodman, Fields y Blum, 2003; Robinson-Walker, 1999; Tang, 1997), en casi todos los sectores (Dingell y Maloney, 2002) y en casi todos los países (OECD, 2002).

Para dar razón de esta inequidad, se apuntan dos tipos de explicaciones (Peleteiro y Gimeno, 1999). Unas, optimistas, que sostienen que la situación es coyuntural y que la desigualdad tenderá a reducirse en la medida en que mujeres universitarias se vayan incorporando al mercado. Otras, más beligerantes, que sostienen que la exclusión femenina responde a condiciones individuales, organizacionales o socioculturales que traducen “sesgos de género” (Peleteiro y Gimeno, 1999; Snyder, Verderber, Langmeyer y Myers, 1992). En esta última línea, desde los años 70, y especialmente en el ámbito anglosajón, vienen acaparando la atención, por una parte, el llamado “techo de cristal”- término acuñado en EE.UU. para describir “las barreras artificiales e invisibles, creadas por prejuicios organizacionales y actitudinales, que impiden que las mujeres ocupen cargos directivos” (Wirth, 2001: 2) - y, por otra, el “suelo pegajoso”, al que las mujeres se ven adheridas al ocupar sistemáticamente puestos inferiores, de baja responsabilidad y, por tanto, de menor salario (Wirth, 2001).

## 2. LA SEGREGACIÓN HORIZONTAL

Al margen de las desigualdades sexuales en la jerarquía empresarial, es un hecho el que, en la mayoría de las sociedades haya una fuerte tendencia a que los hombres y las mujeres se ubiquen en distintos sectores -segregación horizontal- y el que, en algunas ocupaciones, pueda haber también internamente una división laboral “sexualmente no neutra” -concentración horizontal (Elson 2000, Grimshaw y Rubery, 1997; Poggio, 2000; Siltanen, Jarman y Blackburn, 1992, 1995). Si esta dispar distribución implica diferencias sustanciales en las oportunidades de remuneración, promoción o prestigio para un sexo en detrimento del otro, entonces, se produce una desigualdad de género, que puede ser considerada “discriminación” horizontal (Blau y Kahn, 1992; Grimshaw y Rubery, 1997; ILO-OIT, 2003; Jacobsen, 1994; Reskin y Padavic, 1994).

La concentración sistemática de hombres o mujeres en determinados sectores o labores es explicada básicamente, también, a partir de dos grandes tipos de teorías: las económicas y las socioculturales (Anker, 1997; Hakim, 1995).

Las primeras, de nuevo, menos beligerantes, parten de la idea de que los mercados laborales funcionan con eficiencia y racionalidad y conjugan los intereses de la demanda y de la oferta.

- Un primer subgrupo de proposiciones incide en la importancia de los factores institucionales y estructurales en la segregación horizontal. Así, la hipótesis de la “parcelación laboral” sostiene que los mercados de trabajo están segmentados en función de variables determinadas. Hay sectores “primarios” (de buenas condiciones salariales, estabilidad y con fáciles posibilidades de promoción) y sectores “secundarios” (de peores condiciones, en los que los empleados tienen menos estabilidad y se enfrentan a una competencia sin cuartel). Los sectores “primarios” están en condiciones de asegurarse los trabajadores más cualificados, especializados y demandados. Los “secundarios” se quedan con los trabajadores menos demandados, con inferior formación, especialización y dedicación. La permeabilidad del sistema es escasa y resulta difícil para los trabajadores pasar de un sector a otro. Dado que la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral es posterior a la de los hombres, la acumulación en capital humano de ésta (en formación, especialización y experiencia) es menor. Desde una perspectiva optimista, se sostiene que la situación de polarización sexual de los mercados es coyuntural. Así, en la medida en que las universitarias, con buena formación se van incorporando al mercado de trabajo, la concentración horizontal por sexos tiende a reducirse y determinados sectores “primarios” se van feminizando.
- Un segundo subgrupo de suposiciones busca la explicación de la segregación horizontal esencialmente en factores individuales. Así, la hipótesis neoclásica del capital humano (Doeringer y Piore, 1971) plantea que tanto el empleado como el empleador luchan por conseguir los puestos más rentables según sus necesidades. Los primeros eligen puestos acordes con sus dotes personales (inteligencia, estudios, experiencia, etc.), sus circunstancias familiares (tales como el tener que ocuparse de un niño de corta edad), sus capacidades personales y sus preferencias (por ejemplo, un ambiente de trabajo agradable). Por su parte, los segundos intentan maximizar sus beneficios, acrecentando la productividad y reduciendo los costos en la medida de lo posible. Los hombres y mujeres se distribuyen desigualmente, bien porque hay diferencias en la acumulación de capital humano (edad, instrucción, experiencia o dedicación) bien porque, sin haberlas, se piensa que éstas existen. En efecto, la hipótesis sobre la “discriminación económica” (Becker, 1971) plantea que, en una situación de información imperfecta sobre la productividad individual de los trabajadores, los empleados, empleadores y clientes se guían por estereotipos sobre roles laborales por sexo<sup>1</sup>. La “hipótesis de la discriminación por razonamiento estadístico”, por su parte, supone que son las creencias sobre las diferencias medias entre sexos en “capacidades, aptitudes, y actitudes” lo que impulsa a segmentar el mercado.

<sup>1</sup> Estos estereotipos son el conjunto de virtudes y defectos que, de manera esquemática y no justificada, una sociedad o un grupo atribuye a una persona en función de su sexo. Así, atribuciones de “feminidad” o “masculinidad” a un determinado puesto, junto con creencias como que las mujeres tienen menor dedicación, no suelen querer viajar, o son demasiado emotivas, favorecen que ellos y ellas terminen en ciertos departamentos y, sobre todo, que no puedan acceder a otros.

A las hipótesis económicas anteriores, responden, criticándolas y complementándolas con factores ajenos al mercado de trabajo las teorías sociosexuales o feministas, más beligerantes (Arbaiza, 2001; Borderías y Carrasco, 1994; Durán, Serra y Torada, 2001; Reskin y Padavic, 1994; Rodríguez, Goñi y Maguregi, 1996). Según estos planteamientos, las elecciones en la distribución laboral por género no son “racionales”, sino el producto de un sistema de socialización sexualmente no neutro. La educación y cultura patriarcal hacen que, sistemáticamente, las trabajadoras “prefieran” labores que encajan en los esquemas de la “feminidad” y los trabajadores en los de la “masculinidad”. Así mismo, a partir de los esquemas laborales aprendidos y enseñados, con la consiguiente definición de los puestos laborales, las empresas y los empleadores encajan a los empleados y empleadas en labores “femeninas” o “masculinas”. Los patrones del “deber ser” del sexo y la profesión impulsan decisiones y conductas. Lo más grave es que, en estos esquemas, el sistema determina sistemáticamente distintas condiciones de trabajo para hombres y mujeres, no en función de las necesidades del puesto, sino en función del sesgo de género. Así, la flexibilidad o el horario parcial, la invisibilidad y la coordinación se consideran adscritos a los trabajos de mujeres, por ejemplo. La sobre-dedicación temporal, el esfuerzo, el reconocimiento y las posibilidades de promoción a los trabajos de hombres. En definitiva, las condiciones ofrecidas y elegidas son así persistentemente perjudiciales para un sexo en detrimento de otro.

Al margen de las causas que las originan, lo cierto es que como han puesto de manifiesto algunas investigaciones, la dispar distribución sexual en algunos trabajos, tiene consecuencias inmediatas. En primer lugar, a menudo refleja inequidades salariales o de promoción que afectan a la justicia social. En segundo lugar, puede repercutir negativamente en el funcionamiento de los mercados de trabajo, debido a la rigidez en la movilidad entre ocupaciones. Una excesiva polarización de las posiciones en función de sexo provoca problemas para la retención de talento y la obtención de la máxima productividad del capital humano. Así, las compañías en las que los empleados perciben que puede haber una discriminación horizontal por género tienen trabajadores con más rotación y menos satisfacción laboral, están expuestas a más demandas legales y pueden ver mermadas sus ventas en productos o servicios en un mercado con una creciente sensibilidad de género (Maté, Nava y Rodríguez, 2002; OECD, 1997). Por otra parte, una gran división por sexos en las ocupaciones puede influir sobre las expectativas laborales y familiares de las nuevas generaciones, perpetuando las divisiones. En la medida en la que hombres o mujeres perciban que su productividad marginal en el trabajo está desigualmente recompensada, invertirán menos en capital humano y las diferencias entre sexos se agrandarán (Jacobsen, 1994).

### 3. EL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA

Al margen de las cuestiones de segregación sexual, en la Sociedad de la Información y del Conocimiento, SIC, emerge un tercer problema. En efecto, a causa de las presiones incompatibles derivadas de los roles laborales y familiares, muchas ciudadanas, y algunos ciudadanos, dicen experimentar un conflicto entre familia y trabajo (FWC) y entre trabajo y familia (WFC)<sup>2</sup>, que puede empujar a relegar una de las dos esferas a favor de la otra. La renuncia a la centralidad de la vida laboral en beneficio de la familiar se ha relacionado con los fenómenos de segregación vertical y horizontal que afectan a las mujeres. La renuncia a la centralidad de la vida familiar, en beneficio de la laboral, tiene conexión con el descenso de la tasa de fecundidad, puesto que el retraso o la anulación de la maternidad-paternidad no son infrecuentes en algunos grupos de trabajadores.

El conflicto entre familia y trabajo (FWC) y entre trabajo y familia (WFC) que algunos ciudadanos dicen experimentar en la Sociedad de la Información y del Conocimiento, SIC, puede venir por *inadaptaciones espacio-temporales* (conflictos de tiempo), por *inadaptaciones funcionales* (conflictos de labores) o por *inadaptaciones de expectativas y conductas* derivadas de ambas esferas (conflictos de roles) (Greenhaus y Beutell, 1985).

- Las primeras, se dan fundamentalmente por la inflexibilidad (todavía) de las infraestructuras en el trabajo y en el hogar. En efecto, las condiciones objetivas (horarios y espacios) del mundo productivo no son combinables con los requerimientos temporales y la presencia física en el hogar que, sobre todo en determinados periodos, requiere el ámbito familiar.
- Las segundas, surgen de la inequidad y la rigidez existentes de las estructuras tanto del mundo laboral (que sigue, por ejemplo, midiendo la productividad en función de horas y no de objetivos) como del privado (que sigue sin distribuir simétricamente el trabajo doméstico o el cuidado de los hijos). Este tipo de conflicto obliga a un porcentaje de la población a realizar lo que se ha denominado una “doble jornada sin remunerar” (Hochschild, 1989): primero fuera de casa y luego en el hogar.

<sup>2</sup> Específicamente, el conflicto trabajo-familia (WFC) describe la interferencia de las demandas del trabajo con 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 responsabilidades del trabajo. El concepto que engloba ambos es el de conflicto trabajo-familia.

- Las terceras se generan desde las superestructuras, y se derivan, fundamentalmente, de la relación entre los roles profesionales y domésticos. Los estereotipos de género, por ejemplo, suponen aún un punto de tensión tanto para los hombres como para las mujeres que, al moverse tanto en la esfera laboral como familiar, han de desempeñar una multiplicidad de papeles sobre los que tienen unas expectativas y que les exigen determinadas conductas.

Profundizaremos con más detalle sobre las causas y consecuencias del conflicto familiar y laboral, pero, en cualquier caso, es preciso adelantar que, sin embargo, como afirman Martínez, Vera y Paterna (2002), no son tanto las condiciones objetivas (lo que hay) como las condiciones subjetivas (lo que es percibido) las que determinan la aparición y sentimiento de conflicto e incompatibilidad entre los roles.

## II. LA PUBLICIDAD COMO EXPONENTE DE LA NUEVA ECONOMÍA

Las industrias de la comunicación ofrecen un marco incomparable para el análisis de los nuevos escenarios expuestos y de sus problemas adyacentes. Encargadas, entre otras cosas, de llenar de contenidos muchas de las nuevas tecnologías son, junto con el informático y el de las telecomunicaciones, unos de los sectores más representativos de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, SIC. Además, de acuerdo con el panorama que observamos en las universidades, constituyen unos ámbitos en los que se está produciendo un proceso de “feminización”. Por tanto, sus realidades son, en cierta medida, representativas de lo que podría suceder en la sociedad en general.

Dentro de estas industrias, la publicidad se erige como un máximo exponente de la nueva economía. La comunicación comercial ha sufrido una gran expansión en el contexto de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, SIC. En la Unión Europea, el gasto publicitario ha pasado en la última década de 117 Euros per cápita a 184 y, de manera general, el negocio supone actualmente más del 1 por ciento del PIB en los países comunitarios. El número de empleados en el sector europeo se cifraba hace ya un quinquenio en torno a 1.500.000 trabajadores (EACA, European Association of Communication Agencies). El crecimiento y la ampliación de personal no han sido, sin embargo, homogéneos en todos los países. Por el contrario, el sector ha sido víctima de feroces y acelerados procesos de concentración. Como expone Riesgo (2005), el 60 por ciento del negocio está en manos de dos grupos norteamericanos, dos ingleses y dos franceses.

En España, la inversión real estimada del mercado publicitario alcanzó una cifra en 2006 de 14.590,2 millones de euros (Infoadex, 2007). En cifras ajustadas, estimaba Riesgo que en el 2003 este montante suponía el 2,8 por ciento del PIB (Riesgo, 2005). Sin embargo, a la luz de los análisis económicos, parece que la situación coyuntural de la comunicación en nuestro país es, desde hace un lustro, especial. En efecto, el crecimiento conjunto está por debajo del PIB, los márgenes netos han sido altos y los brutos decrecientes. Como afirma este mismo autor, han proliferado los comentarios sobre la crisis y la falta de expansión y han escaseado los cambios. Por tanto, en España, a los reajustes producidos por el contexto general, se suman los cambios derivados del proceso de maduración, que pueden estar teniendo repercusiones en las estructuras y las fuerzas laborales. Así, de acuerdo con el Estudio de imagen de las agencias de publicidad españolas (Consultores de publicidad, 2005), en los últimos años se ha producido, entre otras cosas, una descentralización de servicios, una “juniorización de los equipos” y una necesidad de retener talentos en las agencias.

En este contexto, el análisis de cuestiones relacionadas con la fuerza laboral parece estar cobrando importancia científica y práctica, como ponía de manifiesto en el 2001 el informe de la IPA, *Institute of Practitioners in Advertising* (Klein, 2001), donde se apuntaba que, si a finales de los 80 la preocupación de los grandes consorcios mediáticos se centró en los avances tecnológicos, en el nuevo milenio, y a partir de la idea de que el negocio se nutre de capital humano, el interés esencial reside en la gestión de personas.

A diferencia de lo que ocurre con el sector periodístico -en el que, sobre todo a partir de la necesidad de la erradicación de los sesgos de género en los mensajes públicos, el fenómeno del “techo de cristal” viene acaparando la atención de los y las comunicólogos/as y sociólogos/as en los últimos años- hasta la fecha, en nuestro país, en el campo de la comunicación comercial no se han realizado estudios académicos ni sobre la estructura ni sobre la fuerza laboral publicitaria (y menos con enfoque de género). En parte esta carencia responde a la dificultad que supone la inexistencia de un censo del sector, que sufre además de una enorme morbilidad empresarial y que tiene una peculiar tipología de empresas.

Con todas estas dificultades, según la FNEP (Federación Nacional de Empresas de Publicidad), en 1996 en España, la publicidad mantenía con carácter de empleo fijo un total de 22.947 personas, con un coste bruto anual de 195.279 millones de pesetas para un total de 1.840 empresas (AEA, 1999: 267).

Al margen de cuestiones cuantitativas, motivos científicos, éticos y prácticos empujan a explorar esta fuerza laboral. Así, el conocimiento académico de quiénes y de cómo son los trabajadores y trabajadoras del sector publicitario, de en qué entorno laboral se mueven y de a qué problemas laborales se enfrentan resulta esencial no sólo para la Teoría y la Estructura de la Comunicación, sino para todas aquellas disciplinas relacionadas con el ámbito de los recursos humanos y la deontología. Además de esta necesidad epistemológica, argumentos éticos de peso impulsan el desarrollo de investigaciones aplicadas que permitan mejorar la calidad (y la calidad de vida en el trabajo) de la profesión. Constituye una obligación moral de la comunidad universitaria, especialmente de las áreas especializadas en este campo, hacer investigación que repercuta en la profesión. Las quejas de algunos empresarios y profesionales sobre “problemas” como la alta rotación laboral, la dificultad por parte de empleados con responsabilidades familiares para acceder a algunos escalafones laborales o la supuesta sistemática expulsión (voluntaria o no) del mercado de trabajo de algunas trabajadoras, son asertos suficientemente graves como para que, desde la universidad, se impulsen, con rigor y reflexión, soluciones basadas no en juicios y percepciones, sino en evidencias.

A todas las anteriores se suma una razón pragmática de peso. La comunicación comercial tiene una larga y seria tradición de asociacionismo profesional que facilita en gran medida el desarrollo de las investigaciones sobre su fuerza laboral. En este sentido, además, las instituciones profesionales han mostrado una gran disposición a la colaboración con la academia y una voluntad de conocer y resolver los problemas de sus trabajadores.

# Segundo

---

## EL PROYECTO

### I. BREVE GÉNESIS DE UNA IDEA

#### 1. LA HISTORIA

La idea del proyecto *“La mujer en la empresa publicitaria. Políticas de conciliación de la vida familiar y laboral. En torno al techo de cristal”*, que aquí se presenta, surge a finales del año 2002 a raíz del estudio de la IPA -*Institute of Practitioners in Advertising*- (Klein, 2001), en el que esta asociación analiza la presencia y el papel de las mujeres en las empresas de publicidad británicas. En este trabajo, continuación de uno anterior llevado a cabo en los noventa, se detecta que, a pesar de su grado de feminización, el sector adolece no sólo de una importante segmentación vertical (las mujeres no están en puestos de poder), sino también horizontal (las mujeres no tienen igual presencia en los departamentos), de manera que muy pocas féminas se dedican a la creatividad. Los resultados son tan sorprendentes que la Asociación Española de Agencias de Publicidad (AEAP) se propone hacer una réplica en nuestro país. Sin embargo, desde un primer momento, supone que la segregación sexual en el trabajo está estrechamente vinculada a problemas profundos y complejos relacionados con la calidad de vida laboral y los sistemas y procesos y rutinas del sector. Por tanto, su planteamiento es ir más allá del trabajo descriptivo, para analizar también el conflicto trabajo-familia que presupone como una de las causas importantes de esta concentración.

#### 2. EL EQUIPO

Para la ejecución de su idea, la AEAP contacta con el grupo COSOCO, de la Universidad de Alicante, que tiene una línea de investigación sobre el “Conflicto trabajo-familia en la sociedad de la información”. El equipo, dirigido por Marta Martín Llaguno, inicialmente se compone de cuatro investigadores -Marina Beléndez Vázquez (UA), Natalia Papí (UA), Ángeles Feliu (UA) y María Dolores de Juan (UA)- con las que colaboran también Alejandra Hernández (UM), Sonia López Berna (UA), Mar Iglesias García (UA) y dos estudiantes, Yara Serrano y Mar Vera.

Sin embargo, relevante es también la contribución de un equipo asesor del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (Universidad de Navarra), liderado por Steven Poelmans. La experiencia de este grupo en su proyecto IFREI (*International Family Responsible Employer Index*) -cuyo objetivo es analizar el conflicto trabajo-familia entre directivos- ha resultado fundamental para el desarrollo de esta investigación.

De una manera indirecta forman parte también del “equipo” de esta investigación todos los profesionales del sector que, desinteresadamente, han colaborado con nosotros, bien sirviendo como “centinelas”, al coordinar el trabajo en cada una de las empresas, bien como “sujetos” de estudio, rellenando el cuestionario y participando en entrevistas y grupos de discusión.

#### 3. LA FINANCIACIÓN

Pero el trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo económico brindado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y el Ministerio de Educación y Ciencia. En efecto, la propuesta del proyecto inicial fue financiada por el Instituto de la Mujer en la convocatoria pública de I+D (2004). El análisis y la explotación de los datos se potenciaron con la financiación, por parte del MEC, de una estancia post-doctoral en 2006 para que la investigadora principal trabajara con Cynthia Thompson, experta mundial en la valoración y medición de culturas familiarmente responsables, catedrática de la Zicklin School of Business (City University of New York, USA).

## II. LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Con todos los precedentes anteriores, nos planteamos diseñar una investigación cuyo objetivo general fuese analizar la estructura del mercado laboral publicitario con enfoque de género, pero que, *por primera vez en el mundo, se aproximase al análisis del conflicto trabajo-familia desde una perspectiva sectorial*. Hasta la fecha, el estudio de la conciliación de la vida familiar y laboral se había realizado preferentemente con enfoques multisectoriales, en los que se observaban individuos o empresas de distinta procedencia. Trabajos académicos concernidos por la idiosincrasia de un sector, a excepción de la aproximación teórico-crítica de Macintosh (1990) al sector informático o la de Tinker y Neimark (1987) en la industria automovilística, eran escasos y nulos en el caso de la publicidad.

### 1. LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De modo más concreto, en nuestro proyecto planteamos dos metas específicas:

Para empezar,

(1) nos propusimos elaborar una radiografía del sector publicitario para identificar sus características sociodemográficas, organizacionales y actitudinales. En concreto, nuestro interés era revisar con detalle:

- la composición de las cadenas jerárquicas en función de sexos (la segregación vertical del sector) y
- la distribución de puestos y tareas en función de sexos (concentración horizontal), para valorar la existencia o inexistencia de sesgos.

Al margen de esta cuestión inicial nuestro segundo objetivo se centraba en

(2) medir los niveles de conflicto trabajo-familia y familia-trabajo en los trabajadores e identificar algunos de sus factores precipitantes y algunas de sus consecuencias.

### 2. LAS CONTRIBUCIONES MÁS IMPORTANTES

Las contribuciones más importantes que la apuesta de la AEAP hacía al conocimiento científico, a nuestro juicio, se resumían en dos:

- En primer lugar, aportaba el primer análisis de la estructura laboral de la publicidad con enfoque de género en España (y uno de los pocos de este tipo en el mundo). Este análisis resultaba especialmente importante habida cuenta que los manifiestos publicitarios comunican (también) quién o qué ha de tener estatus o poder. La revisión de los sistemas y procesos publicitarios generaba datos sobre quiénes y cómo se construyen los anuncios y podía ayudar a entender, también, los posibles sesgos en el producto final.

- En segundo lugar, profundizaba, por primera vez en el mundo, en el análisis de fenómenos que afectan al capital humano (base de la SIC y nuclear para la productividad de las empresas) *en todo un sector*. En efecto, aunque los conflictos derivados de la interacción entre familia y trabajo vienen acaparando la atención de los investigadores (sobre todo en el campo de los recursos humanos) desde finales de los setenta, siempre se han observado las diferencias individuales y corporativas que los afectan. El gran reto científico actual es evaluar el peso que la cultura (geográfica y profesional) tiene en la aparición de estos problemas. En este sentido el estudio de la AEAP constituía un hito y presentaba un valor heurístico para otros ámbitos con rutinas y dinámicas de trabajo semejantes.

## III. LA METODOLOGÍA

Para cumplir los objetivos (y comprobar las hipótesis adyacentes) entre octubre 2004 hasta diciembre 2005, se llevó a cabo una investigación empírica de ámbito nacional. La inexistencia de censos sobre la fuerza laboral publicitaria llevó a centrar la investigación en las grandes agencias, de manera que el universo lo conformaron todas las empresas de publicidad agrupadas en la AEAP (Asociación Española de Agencias de Publicidad), que representan al 86 por ciento de la inversión publicitaria gestionada a través de agencias en el mercado español. De las 36 empresas asociadas con las que se contactó (ubicadas todas en Madrid o en Barcelona), se distribuyeron cuestionarios en 28 de ellas y, como se indica en la tabla (ver Tabla 1), 23 -el 77 por ciento del total de los miembros de la AEAP -colaboraron.

La investigación contempló dos estudios.

-El primero, cuantitativo, con el que se intentaba describir la estructura y los procesos laborales del sistema publicitario. Se trabajó con cuestionarios dirigidos a empleados y empleadores del sector. De un total aproximado de 2700 trabajadores, 819 enviaron los protocolos completos.

-El segundo, cualitativo, con una finalidad contrastiva y explicativa de los datos cuantitativos. Para responder a estas metas específicas, se realizaron un conjunto de grupos de discusión con algunos trabajadores (directores de personal, creativos y ejecutivos de cuentas), objetos específicos de la investigación.

## 1. LA MUESTRA

La tabla 1 presenta información sobre las características de la muestra del estudio cuantitativo, como las empresas encuestadas, con sus datos de facturación de 2004, el número de empleados, el número de cuestionarios recogidos y el porcentaje de respuesta.

**Tabla 1 Agencias participantes\* nº de cuestionrios recibidos y porcentaje de respuesta**

Agencia	Cuestionarios	Porcentaje respuesta (%)
REMO	1	1,7
SS FUEL	1	3,1
T.B.W.A.	48	14,6
JWT	23	15,2
TAPSA	51	15,5
MCCANN-ERICKSON	54	19,4
PUBLICIS	43	20,7
BASSAT OGILVY	38	23,6
CONTRAPUNTO	27	24,1
LOWE AND PARTNERS	17	27,4
VITRUVIO/LEO BURNETT	28	27,5
ALTAVIA CIENTOCHENTAGRADOS	9	33,3
ZAPPING PUBLICIDAD	16	39,0
TIEMPO/BBDO	57	41,6
YOUNG & RUBICAM	65	50,0
SRA. RUSHMORE	19	54,3
DIMENSION MARKETING DIRECTO	23	59,0
SCACS	18	60,0
GAP GONZALEZ, ARIAS & PARTNERS	25	62,5
EL LABORATORIO SPRINGER & JACOBY	17	63,0
EURO R.S.C.G. PARTNERS	75	64,7
DDB Barcelona	150	82,9
FERRATER CAMPINS MORALES	15	83,3
Total	820	31,0

\*Los nombres y la pertenencia de las agencias a la AEAP se corresponden con el momento del estudio.

La Tabla 2 muestra la estructura y composición de los grupos de discusión llevados a cabo para complementar los resultados de los datos cuantitativos. Como se puede observar, en un primer grupo, el de “Expertos”, se trabajó con directores de personal -financieros o de sección- a los que se preguntó, en general, por los datos referentes a la estructura de la fuerza laboral del sector y por las políticas de selección y promoción del personal. En los grupos sucesivos, segundo, tercero, cuarto y quinto, se discutió con un conjunto de creativos y de ejecutivos de cuentas, cuya selección se realizó controlando las variables de sexo (hombre-mujer), posición (ejecutivo-senior) e hijos (con hijos y sin hijos). Con estos trabajadores se debatió, primero en un grupo homogéneo por departamento y heterogéneo por sexo y luego en un grupo heterogéneo por departamento y homogéneo por sexo, entre otras cuestiones, sobre los perfiles laborales en el sector, el machismo y el sexismo, o las dificultades para acceder y ascender laboralmente. En total participaron en el proceso catorce trabajadores y seis investigadores expertos.

**Tabla 2. Estructura y composición de los grupos de discusión con expertos**

<b>GRUPO 1.</b> <b>expertos</b>		Temas discutidos	
Directores financieros, de personal o de RR.HH 3 hombres 3 mujeres		-Selección de personal -Trayectoria laboral típica -Trayectoria típica final (abandono) -Diferencias entre empresas en el uso de políticas de selección promoción y conciliación -Evolución histórica del sector	
<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 3</b>		
Cuentas	Creatividad		
2 Hombres (directivo, empleado)	2 Hombres (directivo, empleado)	<b>GRUPO 4</b>	
2 Mujeres (directiva, empleada)	2 Mujeres (directiva, empleada)	<b>GRUPO 5</b>	
Temas discutidos	-El concepto de profesión/valores profesionales -Los fenómenos de Inserción/Promoción/Abandono y las Actitudes: compromiso normativo-organizacional -El concepto y el valor del reconocimiento -Diversas cuestiones relacionadas con la cultura profesional como a) Rutinas de trabajo: overtasking; b) Rutinas de trabajo: overtiming; c) Rutinas de trabajo: uso de tecnologías y estrés -La discriminación y el sexismo; -El conflicto familia y trabajo (causas, consecuencias y estrategias); y -Las políticas y medidas conciliadoras (el uso y la responsabilidad).		

## 2. EL PROCEDIMIENTO

Para la recogida de datos del estudio cuantitativo se procedió, en primer lugar, al envío de una carta a todos los directores generales de las empresas de la AEAP en la que se solicitaba su colaboración, así como el e-mail y el teléfono de contacto de una persona responsable (mediados del 2004). A partir de ahí, en sucesivas visitas a Madrid o Barcelona, se mantuvieron entrevistas con estas personas responsables a las que se les entregó un cuestionario específico para ellas y un paquete con cuestionarios para distribuir entre todos y todas los/las trabajadores/trabajadoras de las agencias asociadas a la AEAP, a responder por correo de manera anónima. Las escalas incluidas en los cuestionarios procedían del estudio de la IPA, *Institute of Practitioners in Advertising*, (Klein, 2001) o del estudio IFREI(c), *International Family Responsible Employer Index*, del IESE Business School, a partir de escalas validadas.

Para la selección de los participantes en los grupos de discusión, junto al cuestionario cuantitativo se incluyeron unas fichas de respuestas de participación voluntaria, que fueron el punto de partida para la localización de las personas a las que se quería entrevistar. Aunque las personas seleccionadas colaboraron voluntariamente, se les entregó unos honorarios por su participación en la investigación. Los grupos de discusión se llevaron a cabo en la sede de la AEAP en Madrid, en diciembre de 2005. Todos los grupos fueron grabados (audiovisualmente) y transcritos para facilitar el análisis.

Los *focus groups* produjeron, aproximadamente, unas 20 horas de grabación. Su transcripción dio lugar a un cuaderno de notas con datos textuales. Para su exploración, utilizamos el análisis de contenido a partir de la elaboración de un código que nos sirvió como sistema de indexación para encontrar categorías analíticas<sup>3</sup>. Así, una vez realizada la transcripción, y con base en los cuadernillos de los grupos elaborados para tal efecto, se recogieron literalmente en una hoja de SPSS 13, las opiniones de los entrevistados sobre los temas que se han mostrado en la tabla 2.

<sup>3</sup> Estas categorías analíticas se pueden derivar inductivamente, eso es, gradualmente de los datos ("grounded theory") -o deductivamente -desde el principio a partir de otros resultados o de los resultados esperados. A la vista de que ya teníamos los resultados del estudio cuantitativo, nos decantamos por la opción deductiva.

## Tercero

# LOS RESULTADOS

## I. RADIOGRAFÍA DEL SECTOR PUBLICITARIO CON ENFOQUE DE GÉNERO

La globalización de mercados, la incorporación de nuevas tecnologías, la institucionalización y consolidación de los estudios universitarios y la creciente competitividad de la industria en los últimos años han impuesto cambios importantes en la comunicación comercial. Sin embargo, hasta la fecha, no existían censos ni investigaciones sobre las características de los trabajadores ni la idiosincrasia del sector. Por eso, el primer objetivo planteado en este estudio era realizar una radiografía que plasmara sus rasgos sociodemográficos, organizacionales y actitudinales más relevantes. Con este fin, y con la ayuda de la aplicación de diversas técnicas estadísticas<sup>4</sup>, resumimos, a continuación, las peculiaridades más relevantes de las grandes agencias de publicidad en España, a partir del análisis de los datos procedentes de los 819 cuestionarios obtenidos en nuestro estudio. Las cuestiones relacionadas con las características estructurales en virtud del sexo se tratarán específicamente en los epígrafes dedicados a la segregación vertical y horizontal.

### 1. CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA LABORAL PUBLICITARIA

#### a. Características sociodemográficas

*-La publicidad es un sector crecientemente feminizado.*

Tal y como sucedía en otros países, y como se había previsto desde el origen de este trabajo, el de la comunicación comercial es un ámbito feminizado. El porcentaje de mujeres (56,7) es superior ya al de los hombres (43,3) pero, además, éste va disminuyendo significativamente a medida que aumenta la edad mientras que, en el caso de los hombres, la tendencia es a la inversa. Las diferencias de distribución de sexo por grupos de edad son estadísticamente significativas ( $X^2=34,93$ ;  $p<0,001$ ). A la luz de la distribución por sexos del alumnado en las titulaciones de publicidad (70 por ciento mujeres), se prevé que esta tendencia a la “feminización” del sector se vaya acrecentando.

*-La publicidad es un sector joven.*

Además de la feminización, otro de los rasgos que define a la publicidad es la juventud de su fuerza laboral. No sólo la media de edad es muy baja (34 años: 36 años para los hombres y 32 para las mujeres,  $p<0,001$ ), sino que el tiempo medio trabajado en el sector es corto (10 años). Por grupos de edad, un 40 por ciento de los encuestados son menores de 30, un 41 por ciento tienen entre 30 y 40 años, un 15 por ciento entre 40 y 50 y sólo un 4 por ciento más de 50.

*-La publicidad es un sector profesionalizado y cualificado, especialmente en el caso de las mujeres.*

El nivel de formación de los trabajadores es, en un 57 por ciento, el universitario. Cabe destacar que más de un 16 por ciento de los empleados tiene estudios de master o doctorado y que menos de un 11 por ciento tiene únicamente estudios primarios. Así pues, se puede decir que la fuerza laboral publicitaria es una fuerza con una formación cualificada. La mayoría de los universitarios se licenciaron en CC. de la Información (19 por ciento) o en Ciencias Económicas o Empresariales (10,6 por ciento).

El nivel de formación está relacionado con la edad. Así, a medida que aumentan los años también lo hace la proporción de trabajadores con estudios primarios y de FP, mientras que, a medida que disminuyen, el porcentaje de trabajadores con estudios superiores se incrementa ( $X^2 =74,07$ ;  $p<0,001$ ). Pero las diferencias en formación son especialmente relevantes en el caso de las mujeres, que tienen un porcentaje significativamente mayor en estudios superiores ( $X^2 =11$ ;  $p=0,026$ ).

4 Se ha procedido a la obtención de frecuencias, tablas de contingencia y comparación de medias, aplicando en los casos pertinentes la prueba de medidas de asociación entre variables del  $X^2$ . Se han calculado también en ocasiones los riesgos utilizando el Odds Ratio (OR), una medida del grado de asociación entre la presencia de un factor y la ocurrencia de un evento. Si el intervalo de confianza para el estadístico incluye un valor de 1, no se podrá asumir que el factor está asociado con el evento.

*-La publicidad es un sector cuyos trabajadores viven en estructuras familiares “modernas” con un escaso porcentaje de gente con hijos, especialmente en el caso de las mujeres.*

El prototipo de familia de la mayoría de nuestros encuestados es la familia de doble ingreso total (una pareja en la que ambos miembros trabajan a tiempo completo) (59 por ciento). Sólo un 34 por ciento de los trabajadores tienen hijos, un porcentaje muy inferior a la media nacional (MTAS, 2003) y, en este sentido, cabe destacar que es mayor el porcentaje de padres entre hombres que de madres entre mujeres ( $X^2 = 4,3$ ;  $p < 0,036$ ). Sólo un 32,2 por ciento de los publicitarios tiene una “familia tradicional” de pareja con hijos, un porcentaje casi un 25 por ciento inferior a la media de la ciudadanía española (MTAS, 2003).

*-La publicidad es un sector más equilibrado que la media nacional en el reparto de tareas, aunque el trabajo doméstico recae principalmente en las mujeres.*

Según la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo, realizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS, 2003), entre la población general, el 69,2 por ciento de los hombres no asume ninguna responsabilidad en las tareas domésticas y ‘delega’ dichas actividades en su pareja o en una tercera persona. Pero, incluso en el caso de que la mujer trabaje y el hombre no, el 49,2 por ciento de las féminas siguen cargando en solitario con las labores del hogar, mientras que el 30,4 por ciento las comparte con su pareja y el 13,9 por ciento con un tercero. Sólo el 2,4 por ciento de estas mujeres cuentan con una pareja que carga completamente con el hogar.

En el caso del sector de la publicidad estos datos son un poco más halagüeños. Un 26,6 por ciento de la población masculina encuestada afirma realizar “principalmente él” el conjunto de tareas domésticas, un porcentaje un poco inferior al de las mujeres (30 por ciento) con la misma respuesta. Un 27 por ciento de los hombres afirman compartir estas labores con su pareja, porcentaje que desciende en el caso de las mujeres. Entre ellas, un 8,9 por ciento afirma contar con una pareja que carga fundamentalmente con el peso del hogar, porcentaje que asciende al 14,7 por ciento en el caso de ellos. Finalmente llama la atención que un 13 por ciento de los encuestados dicen tener personas remuneradas para el cuidado del hogar y un 14,5 por ciento de mujeres cuentan con personas de la familia que les ayudan.

## **b. Características estructurales**

*-La publicidad es un sector con poco trabajo a tiempo parcial*

En efecto, el porcentaje global de encuestados que alguna vez ha tenido estas condiciones de empleo es del 7 por ciento y está por debajo de la media nacional. No obstante, es necesario señalar que las mujeres han utilizado esta fórmula significativamente más que los hombres ( $p < 0,003$ ).

*-La publicidad es un sector con una fuerza laboral crecientemente móvil.*

La permanencia en el sector es corta (la media es menor a 10 años), el ascenso laboral rápido, y la rotación alta (los publicitarios han pasado por casi tres empresas de promedio y su permanencia en ellas ha sido menor de 5 años). Las dos primeras variables difieren en función del sexo, pero las diferencias en rotación entre hombres y mujeres no son significativas. Son los empleados más jóvenes, los mejor formados y los que no tienen hijos los más predispuestos a cambiar de empresa ( $p < 0,001$ ). Por otra parte, la permanencia media en las empresas también varía con la categoría laboral, de forma que los directivos son significativamente más fieles a las corporaciones que los operarios o mandos intermedios y no rotan en una media de 7 años ( $p < 0,05$ ).

*-La publicidad es un sector con una estructura polarizada*

Así, sólo un 4,8 por ciento de los encuestados ocupa puestos de dirección, mientras que el 48,8 por ciento son empleados u operarios y el 46,4 por ciento mandos intermedios. La distribución extrema de las posiciones podría tener repercusiones graves si atendemos al análisis de las remuneraciones. De acuerdo con el Informe de Salarios de 2006 (Consultores, 2007), el sueldo medio del sector fue de 61.500 euros anuales y creció un 14,5 por ciento con respecto al estudio de 2004. Sin embargo, según este mismo trabajo, este incremento respondió a los cambios en los directivos de las agencias -no a la masa salarial, ni a la evolución proporcionalmente equitativa de todos los puestos. El salario medio que reveló la investigación fue el resultado de dos clases de remuneraciones diferenciadas: las de los cuadros directivos -que rondan los 126.700 euros- y las del resto de los empleados -de 45.900 euros-.

La categoría laboral varía significativa y proporcionalmente con los años, la formación y el sexo. La media de edad de los empleados/operarios es de 31,7 años, que llevan trabajando en el sector un promedio de 7 años. Los mandos intermedios, con un promedio de 35,6 años, afirman haber estado trabajando casi 12 en el sector. Se consigue llegar a la alta dirección a partir de los 44 años, después de haber trabajado en publicidad 20 años o más. Merece la pena, a la luz de los datos, citar el fenómeno de la “juniorización” que fue identificado en el estudio sobre salarios realizado por Grupo Consultores (Consultores, 2005).

Al margen de la edad, la formación (o, mejor dicho, la infra-formación o la sobre-formación) condiciona el estancamiento o el ascenso. No tener estudios universitarios multiplica por más de tres la probabilidad de ser empleado u operario (Odds: 3,324; [2,191-5,041] y disminuye la probabilidad de ser directivo (Odds: 0,13; [0,018-0,99]) o mando intermedio (Odds: 0,361; [0,237-0,549]. Tener un máster o un doctorado aumenta las posibilidades de acceder a cargos intermedios (Odds: 1,398; [1,026-1,905]).

*-La publicidad es un sector plural en el que existen distintos departamentos con características diferenciales.*

Así, en virtud de la edad podemos hablar de “departamentos jóvenes” -como en el caso de Redacción (28 años), Investigación y Planificación y RR.PP. (31 años)- y “departamentos maduros” como Administración (37 años) y Producción y Diseño (36 años), en los que los empleados llevan más de 10 años como media trabajando ( $p < 0,001$ ).

Analizando la formación podemos encontrar “departamentos elitistas” en los que destaca la concentración de empleados con estudios de máster o doctorado, como Cuentas e Investigación, “departamentos universitarios”, como Creatividad y Redacción, que se nutren de gente con esta procedencia, y “departamentos de formación más básica” en los que hay más concentración de empleados con menor nivel de formación, como Administración, Diseño y Producción. Por otra parte, hay una tendencia estadísticamente significativa a la ubicación de los licenciados en CC. de la Información en Cuentas y Creatividad ( $p < 0,001$ ), a la ubicación de los licenciados en Bellas Artes en Creatividad (76,6 por ciento) y a los de Empresariales en Administración (73 por ciento).

En cuanto a la estructura familiar de sus componentes, hay “departamentos parentales”, donde hay más posibilidades de encontrar a gente con hijos -como Producción (Odds: 1,6; [1-2,4]), Administración (Odds: 2,2; [1,5-3,3]) - y “departamentos singles” donde es más probable encontrar a gente sin hijos o sin pareja como Creatividad (Odds: 0,6; [0,4-0,9]) o Redacción (Odds: 0,5; [0,3-0,8]).

A partir de la rotación media, podemos también hablar de “departamentos móviles” cuyos profesionales han tenido la ocasión de cambiar de empresa por encima de la media, como Diseño, Creatividad y Cuentas, y “departamentos versátiles” cuyos empleados han rotado por distintas secciones de una misma corporación, como Administración, Producción o RR.PP.

### **c. Cultura laboral y organizacional**

*-La publicidad es un sector con un importante grado de dedicación temporal, especialmente en el caso de los varones y de determinados departamentos.*

Los publicitarios afirman trabajar una media de 45,8 horas semanales, lo que se traduciría en que la jornada en el sector es de 9,1 horas diarias, cifras muy por encima de la población española, cuya dedicación diaria máxima al empleo remunerado es de 7,63 horas para los varones de entre 40 y 49 años de edad (Durán, 2006). La alta dedicación puede ser una de las razones por las cuales los empleados y las empleadas se “quemen” y abandonen pronto. En este sentido cabe mencionar que un escaso número de empleados es mayor de 50 años.

Como en el resto de ocupaciones, el exceso de dedicación parece disminuir con la edad, aunque las diferencias no son estadísticamente significativas, y también varía con el sexo de manera que, en términos globales, los hombres trabajan una media de dos horas semanales más que las mujeres ( $p < 0,003$ ). Estas disimilitudes se observan en todos los grupos de edad excepto en los menores de 30 años y mayores de 50, corroborando las tesis de la diferente evolución de la dedicación laboral de hombres y mujeres a lo largo de su vida (Durán, 2006). En este caso, converge al inicio de las trayectorias, pero empieza a divergir en la edad reproductiva y vuelve a aproximarse cuando ésta pasa.

La existencia de hijos tiene consecuencias en el uso del tiempo, especialmente en el caso de las mujeres, que dedican cuatro horas menos de media al trabajo que los hombres sin hijos. La formación y la categoría laboral también inciden en la dedicación horaria, de forma que a mayor nivel de estudios, más horas de trabajo ( $p < 0,001$ ) y a más categoría laboral mayor dedicación media semanal ( $p < 0,001$ ).

Finalmente, la dedicación varía significativamente dependiendo del departamento en el que se trabaje. Así, los creativos, los investigadores y los ejecutivos de cuentas trabajan una media de tres, dos y una hora más que el conjunto, mientras que los administrativos dedican una media de siete horas menos.

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

Al margen de la dedicación real, la cultura sectorial parece ser altamente demandante de tiempo. Siguiendo el trabajo de Thompson, Beauvais y Lyness (1999), valoramos las percepciones de los trabajadores sobre el clima

organizacional relativo a la compatibilidad entre trabajo y familia a partir de tres conceptos: *las expectativas o demandas de tiempo* (la exigencia de la empresa a que el empleado dedique mucho tiempo al trabajo porque éste es sinónimo de implicación y eficacia), *las consecuencias promocionales* (o la percepción de que la vida personal repercute negativamente en el desarrollo de la carrera) y *el soporte gerencial* (o la sensibilidad de los directivos y empleadores hacia las responsabilidades familiares de los empleados).

En una escala de 0 a 7, la dimensión que obtuvo la media más alta fue la de *demandas de tiempo* (4,64) seguida de *soporte gerencial* (3,2) y de *consecuencias promocionales* (3,1). Sin embargo, la valoración difirió entre sexos y con la edad. Las mujeres experimentaron la cultura demandante de tiempo ( $p < 0,000$ ) y con consecuencias negativas para la carrera si se hace uso de los beneficios de las políticas de conciliación ( $p < 0,000$ ) con más fuerza que los varones. Además, la sensación de demanda temporal disminuyó con la edad ( $p < 0,001$ ), mientras que la cultura de apoyo a la familia se fue sintiendo más a medida que pasan los años ( $p < 0,015$ ). Finalmente, es especialmente entre los 31 y los 41 años, momento central de la carrera laboral, cuando se intuye un clima de consecuencias promocionales si se intenta compatibilizar la vida familiar y laboral.

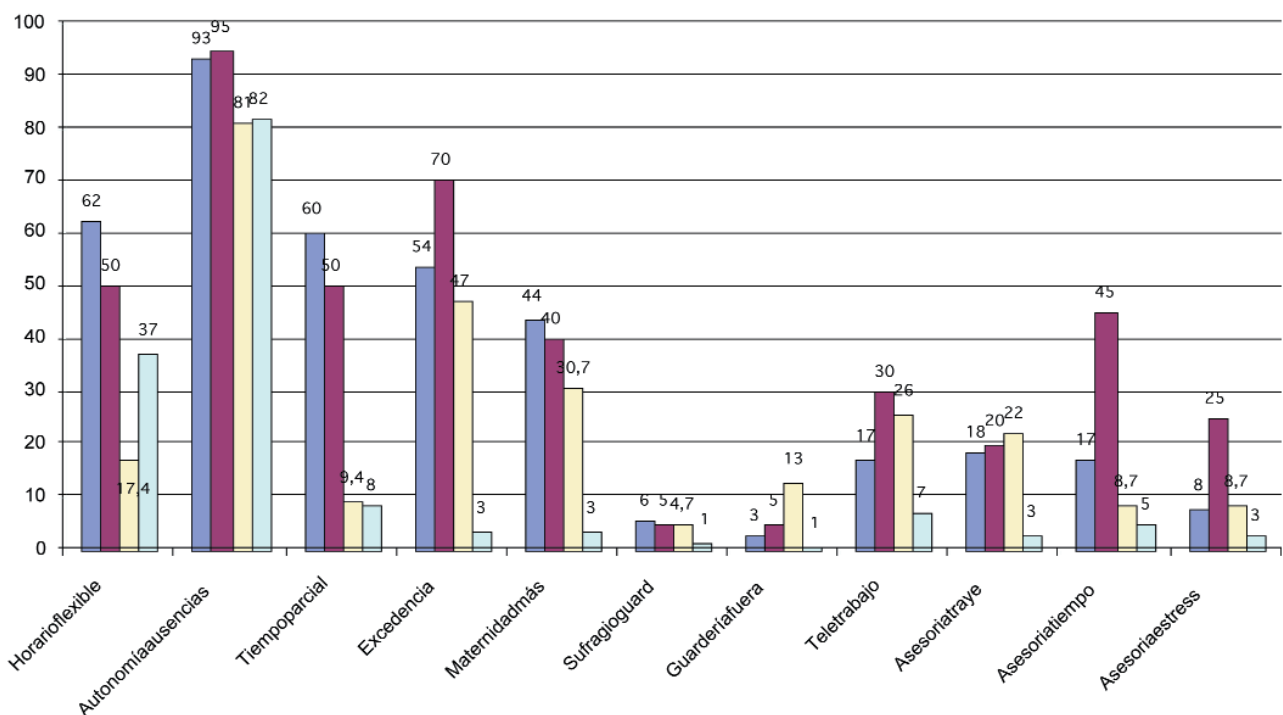
La sensación de que la publicidad es un sector altamente demandante de tiempo también varió entre los empleados con hijos y sin hijos. Curiosamente, fueron los segundos, y no los primeros, los que experimentaron significativamente más esta presión.

*-Las empresas del sector tienen disponibles políticas de conciliación por encima de la media nacional, pero los empleados sólo hacen uso frecuente de las políticas de flexibilidad horaria.*

Los programas de conciliación son políticas organizacionales que las empresas implantan voluntariamente para favorecer la compaginación entre la vida personal y laboral de sus empleados. Las políticas típicas integradas en los planes de conciliación son de cuatro tipos: de flexibilidad, de beneficios sociales, de apoyo profesional y de servicios. En España, según el estudio IFREI 2006, basado en los resultados de una encuesta enviada a 360 empresas (grandes empresas, 75 por ciento y Pymes, 25 por ciento), sólo un 6 por ciento de corporaciones tiene una "cultura familiarmente responsable" (cuenta con todas las políticas y las aplica). Un 48% de las empresas dice tener algunas políticas, pero no las aplica, mientras que un 38% ofrece y aplica algunas -no todas- de las medidas mencionadas anteriormente (Chinchilla, León, Canela, Ariño y Quiroga, 2006).

Ninguna de las empresas de publicidad encuestadas afirma haber suscrito oficialmente un plan de conciliación. Sin embargo, muchas de las fórmulas que estos planes comprenden están disponibles para los empleados, incluso en un porcentaje mayor que en la mayoría de empresas del ámbito nacional.

**Gráfico1. Políticas de conciliación. Porcentaje de percepción de disponibilidad en empleados y empleadores, de disponibilidad real media en las empresas españolas y de uso final de las políticas por parte de los empleados**



En efecto, tanto empleados como empleadores, afirman en todos los casos -excepto en el de la política de asesoramiento profesional y en el de guardería fuera del hogar- disponer de opciones de flexibilidad, beneficios sociales y servicios por encima de la media de las empresas españolas. Al margen de esta disponibilidad, el uso real de estas políticas por parte de los empleados es muy elevado en el caso de la flexibilidad horaria, pero muy bajo en el caso de las políticas de beneficios sociales, apoyo profesional y servicios. (Ver gráfico 1).

*-La publicidad es un sector con uso habitual de las Tecnologías de la Información y el Conocimiento, TIC's, superior a la media de los ciudadanos.*

La popularización de las TIC's ha sido relevante para el sector de la comunicación comercial, en primer lugar, porque ha abierto nuevos campos y mercados -por ejemplo, todo el ámbito de la publicidad en Internet o nuevos híbridos como el *advertainment*- pero también porque su uso es un indicador de cambios esenciales que afectan, entre otras cosas, a las estructuras, procesos, sistemas y resultados del trabajo.

Tal y como cabe esperar de un sector exponente de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, SIC, en la comunicación comercial el uso de las TIC's para el trabajo es más habitual que en la población media. Así, si comparamos el porcentaje de empleados con acceso a diversas tecnologías con la media de la población española (INE, 2005) vemos que los publicitarios tienen acceso al móvil un 18 por ciento por encima del conjunto de los ciudadanos, y a ordenadores portátiles un 22 por ciento más, mientras que la disponibilidad de conexión a Internet o de un ordenador de sobremesa (en el hogar o en el trabajo) es del doble. Pero no sólo la disponibilidad, sino también la frecuencia de uso es superior a la del conjunto de la ciudadanía, lo que nos permite apuntar que el publicitario es un sector tecnificado.

Sin embargo, como en la población general, hay diferenciación en el uso de las TIC's por sexo. En general, los hombres son más tecnológicos y usan con más frecuencia que las mujeres Intranet, Internet y el móvil. Ellas utilizan significativamente más que ellos el correo electrónico.

El uso de la tecnología también difiere con la edad ( $p < 0,001$ ). Visitar Webs y/o usar el e-mail es una actividad más frecuente a medida que descienden los años, cosa que no sucede con el teléfono móvil, herramienta cuya utilización en el trabajo es independiente de la edad y dependiente de la jerarquía laboral. Los directivos, que disponen frecuentemente de este servicio facilitado por la empresa, lo usan para trabajar significativamente más que el resto.

#### **d. Creencias y actitudes de los empleados**

*-Los empleados de la publicidad son positivos en la valoración de las relaciones, el trabajo y los resultados, pero son pesimistas sobre la calidad de vida en el sector.*

La percepción que un empleado tiene del ámbito en el que trabaja es importante porque se relaciona con el desempeño real de ese sector, con la satisfacción laboral de los trabajadores y con la disminución de la rotación (Pearce, Robbins y Robinson, 1987). Por ello, quisimos valorar las impresiones de los encuestados sobre cuatro aspectos nucleares en el sistema de la publicidad: *el desarrollo del sector, la calidad de los procesos y del trabajo, la calidad de vida, y las relaciones con clientes y empleados*<sup>5</sup>. Los empleados son positivos con respecto a los procesos y resultados del trabajo y con respecto a las relaciones en la comunicación comercial, y la mayoría de los encuestados valora estos aspectos como mejores o mucho mejores que los de otros sectores. Las mujeres, los más jóvenes y los más mayores son, en este sentido, los más optimistas ( $p > 0,001$ ). Los directivos, los más pesimistas ( $p < 0,001$ ) Sin embargo, los publicitarios son neutros cuando valoran la evolución del sector y pesimistas con su calidad de vida: un 75 por ciento de los participantes considera que ésta está por debajo de la de otros ámbitos, y no hay diferencias significativas en función del sexo. La edad parece aminorar esta mala sensación, de forma que, a partir de los 40 años se es más optimista que antes de esta edad ( $p = 0,000$ ). Por otra parte, los empleados con hijos perciben que la calidad de vida en el sistema es mejor que los que no son padres ( $p = 0,000$ ).

<sup>5</sup> Estas cuestiones son las derivadas de la aplicación de una escala que mide la actuación sectorial percibida a través de la valoración de 15 afirmaciones con formato de respuesta de cuatro puntos (1= peor; 2= igual; 3= mejor y 4= mucho mejor). A partir de la realización de un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax ( $KMO = 0,831$ ) resulta una estructura de cuatro factores que explicaban el 63 por ciento de la varianza.

*-La publicidad es un sector con empleados satisfechos (especialmente los hombres) con el trabajo, pero menos con la organización.*

La satisfacción laboral es el estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona (Locke, 1976)<sup>6</sup>. Es una variable que predice intenciones de cambio en la empresa, productividad y dedicación. Esencialmente se relaciona con dos aspectos: el trabajo en sí y la corporación (con toda su idiosincrasia) para la que se trabaja.

Mientras el trabajo en sí parece satisfacer a la mayoría de nuestros encuestados (un 53,5 por ciento de los participantes puntúa por encima del término medio de la escala), menos de la mitad de los participantes (43 por ciento) valora positivamente la forma en que éste se desempeña en su organización. Aspectos relativos al modo en que la comunicación e información circulan en la empresa o al estilo en que los cambios en la misma se llevan a cabo son los que menos complacen tanto a hombres como a mujeres. Las cuestiones que se perciben como más satisfactorias, especialmente en el caso de los hombres ( $p=0,006$ ), tienen que ver con la naturaleza del trabajo en sí mismo o con el tipo de tareas que se realizan.

Destaca el hecho de que la satisfacción laboral varía en función de la posición. Así, los directivos están más satisfechos con el trabajo ( $p=0,001$ ) y con la organización ( $p=0,000$ ) que los empleados/operarios y los mandos intermedios. También los padres y las madres muestran una actitud más favorable que quienes no lo son ( $p=0,002$ ), aunque el hecho de tener hijos no afecta a la percepción de satisfacción con los aspectos organizativos.

*-Sin embargo, los empleados del sector no perciben en general que las organizaciones de la comunicación comercial se preocupen por ellos.*

Cuando las personas perciben que la organización se preocupa por ellas y procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias en el desempeño y la permanencia aumentan, la satisfacción organizacional también y disminuye la probabilidad de conflicto (Eisenberger, Hungtington, Hutchinson y Sowa, 1986; Rhoades y Eisenberger, 2002). Uno de nuestros objetivos era, por tanto, evaluar en qué medida los trabajadores publicitarios se sentían cuidados por sus organizaciones.

El apoyo organizacional se evaluó con una escala unidimensional de cuatro ítems que se valoraban con una puntuación del 1 (totalmente en desacuerdo) al 6 (totalmente de acuerdo)<sup>7</sup>. El conjunto de la muestra valoró el apoyo organizacional percibido ligeramente por encima del punto medio de la escala. Así, un 55% de los encuestados estuvo de acuerdo con asertos como “Mi empresa se preocupa de mi bienestar” “de mis satisfacción” “se toma en serio mis opiniones” “cuando tengo un problema me ayuda”) ( $M=3,2$ ). Las comparaciones de medias muestran que los hombres perciben más apoyo organizacional que las mujeres, aunque las diferencias no fueron estadísticamente significativas. Si lo fueron, sin embargo, atendiendo a la edad y la posición jerárquica, de manera que la percepción del apoyo aumentó conforme aumentan los años ( $p<0,000$ ) y la categoría laboral ( $p<0,000$ ). Asimismo, los empleados con hijos (que son más mayores) perciben más apoyo que los que no tienen hijos ( $p<0,002$ ).

*-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 organizacional ha sido definido como la “fuerza relativa de la identificación y la implicación de un individuo con una determinada organización” (Mowday, Steers y Porter, 1979: 226). El compromiso es un estado interno de la persona -un cierto vínculo con una organización particular-, que tiene implicaciones en la decisión de los individuos de permanecer o no en su organización, aspecto de suma importancia para las mismas. De este modo, el compromiso emerge como una potente variable predictora de la rotación laboral (Cohen, 1993).

Según Meyer y Allen (1991), el compromiso que cada uno mantiene con su organización se compone de una combinación de tres dimensiones: una dimensión de crecimiento -compromiso afectivo-, una dimensión de coste/beneficio -compromiso de continuidad- y una dimensión moral -compromiso normativo.

El compromiso afectivo es el que prima en aquellas personas que permanecen en su empresa porque “quieren hacerlo así”. Alude al apego emocional del empleado, a su identificación e implicación con la organización a la que pertenece.

Un alto compromiso de continuidad es característico de aquellos que perciben altos costes asociados, ya sean de tipo económico o social, al hecho de abandonar su organización. En otros términos, un empleado continúa en su empresa porque “lo necesita” (Meyer y Allen, 1991: 67). Los empleados en quienes predomina esta dimensión del compromiso permanecerán en la organización hasta que no encuentren una alternativa que mejore las condiciones de intercambio actuales.

<sup>6</sup> Tradicionalmente se ha considerado como una variable actitudinal que tiene que ver con el grado en que a la gente le gusta o disgusta su trabajo. Para evaluar el nivel de satisfacción laboral en el presente estudio se utilizó la sección de Satisfacción Laboral que incluye el OSI, “Occupational Stress Indicador” (Cooper y Williams, 1996), compuesta de 12 ítems repartidos en dos subescalas de 6 elementos: satisfacción con el propio trabajo y satisfacción con la organización.

<sup>7</sup> La escala se compuso de cuatro ítems (“Mi empresa se preocupa de mi bienestar” “de mis satisfacción” “se toma en serio mis opiniones” “cuando tengo un problema me ayuda”) que obtuvo un alto coeficiente de fiabilidad (alfa de Cronbach=0,91) que explicaron el 78,15% de la varianza.

Finalmente, el compromiso normativo es el que prima en quienes pertenecen a ciertas organizaciones porque sienten un elevado nivel de obligación que les empuja a permanecer en ellas. Perciben que “deben” continuar en ellas. Dicho sentimiento de obligación puede ser más intenso en individuos con estrictos estándares personales de lealtad o en aquellos que se pueden sentir en deuda con la organización que le ha formado o le ha promocionado, por ejemplo.

Nuestro interés residía en medir el nivel de las tres dimensiones del compromiso entre los publicitarios<sup>8</sup>. En términos generales, los trabajadores del sector publicitario de nuestra muestra expresan niveles de compromiso con sus empresas por encima del punto medio de la escala (3,58). Específicamente, los niveles más elevados de compromiso aparecen en el denominado “compromiso afectivo” (4), seguidos del “compromiso de continuidad” (3,4) -lo que implica también la importancia relativa de las motivaciones económicas- y del “compromiso normativo” (3,2) -alrededor del 70% de los participantes no se sentiría culpable si abandonara su empresa actual.

En este sentido, sólo aparecen diferencias estadísticamente significativas en función de sexo en la primera de las dimensiones (de forma que los varones sienten más compromiso afectivo que las mujeres) y en función de la existencia de hijos en el compromiso de continuidad, de forma que los padres y las madres se sienten más atados a sus empresas por razones económicas que quienes no lo son.

*-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.*

El estrés laboral es uno de los problemas medulares en la Sociedad de la Información y del Conocimiento, SIC, que provoca efectos no sólo transitorios, sino permanentes, tanto en el ámbito del trabajo -como el descenso del rendimiento laboral, el aumento del absentismo y las bajas, la falta de creatividad- como en la calidad de vida de los individuos. La mayor parte de lo estudios sobre este tema en nuestro país se han centrado en el sector sanitario y en el docente. A ellos se han sumado en los últimos años las aportaciones del grupo de Poelmans *et al.* (1999) dentro del marco del Estudio Internacional de Colaboración sobre Estrés en Directivos (CISMS).

El estudio del estrés laboral en el ámbito de la comunicación es una asignatura pendiente. En este trabajo hemos identificando con qué frecuencia los publicitarios<sup>9</sup> experimentan distintas potenciales fuentes de tensión -*falta de apoyo organizacional, rol directivo, sobrecarga de trabajo, falta de apoyo fuera del trabajo, carrera profesional, vida familiar* - La sobrecarga de trabajo y la merma de tiempo para la vida privada que conlleva es, sin duda, el aspecto que más tensión produce tanto para ellos como para ellas. Más de la mitad de los sujetos (55,4 por ciento) afirma que tener que trabajar muchas horas es “a menudo” o “siempre” una fuente de tensión.

Al margen de esta fuente de estrés que es, sin diferencias de sexo, la más importante, la falta de apoyo y ánimo por parte de los superiores, el sentirse infravalorado o infrautilizado, el percibir tareas contradictorias ( $p=0,030$ ), el tener que adoptar decisiones importantes y correr riesgos que tengan implicaciones ( $p=0,014$ ), la falta de apoyo fuera del trabajo ( $p=0,009$ ) y la incertidumbre en sus expectativas de promoción o la ausencia de posibilidad de avance profesional ( $p=0,001$ ) son las fuentes de tensión que con más frecuencia afectan tanto a mujeres como a hombres. Al margen del sexo, los sujetos que trabajan como empleados y mandos intermedios, afirman que experimentan tensión con mayor frecuencia que los que desempeñan puestos directivos.

<sup>8</sup> Para medir el compromiso organizacional de los empleados del sector de la publicidad nos hemos servido de la escala utilizada por Cardona, Lawrence y Bentler (2004) compuesta de 8 ítems referidos a las tres dimensiones teóricas: compromiso afectivo, de continuidad y normativo. El análisis factorial exploratorio efectuado replica esta estructura con la obtención de tres factores que explican el 62,21% de la varianza total. El primer factor o “Compromiso Normativo” incluye 3 ítems que dan cuenta del 24,13% de la varianza, el factor II o “Compromiso de Continuidad”, con 3 ítems, explica el 20,50% de la varianza y el tercer factor o “Compromiso Afectivo” engloba dos ítems y da cuenta del 17,57% de la varianza. Respecto a los índices de fiabilidad de los tres factores extraídos, los coeficientes de consistencia interna alfa de Cronbach son de 0,68, 0,54 y 0,56, respectivamente. La fiabilidad de la escala total fue de 0,70.

<sup>9</sup> Previo al análisis descriptivo y comparativo de las respuestas de nuestra muestra a esta escala, llevamos a cabo un análisis factorial exploratorio con el fin de identificar su estructura factorial. El análisis factorial exploratorio de los 40 ítems de la versión inicial de la escala de fuentes de tensión resultó en una solución factorial de seis factores que explica el 62,84 por ciento de la varianza tras la eliminación de 13 ítems.

## 2. LA SEGREGACIÓN VERTICAL EN LA COMUNICACIÓN COMERCIAL.

Las industrias culturales, compuestas por una fuerza laboral feminizada, han sido objeto de trabajos sobre segregación laboral en función de sexo en los últimos años (especialmente en lo que a las empresas de información periodística -impresas y audiovisuales- se refiere y sobre todo por parte del sector profesional anglosajón). En 2001, la Federación Internacional de Periodistas realizó una encuesta mundial para conocer el estatus laboral, el perfil y el salario de la mujer periodista en el mundo. Como conclusión, la FIP subrayó que, aunque ésta constituye más de un tercio de la fuerza laboral de los diarios en el mundo, representa menos de un 1 por ciento de los puestos directivos (Peters, 2001). En EE.UU., donde la discriminación laboral en función de género ha recibido más atención, la Sociedad de Editores de Periódicos publica un censo anual en el que examina el número de mujeres en las direcciones de sección de las redacciones americanas -alrededor del 23 por ciento (Bowman, 2006) - y la Asociación de Directores de Radio y de Televisión realiza anualmente una encuesta para conocer la presencia de mujeres en la dirección de las secciones de las empresas de radio y de televisión -el 26 por ciento (Papper y Gerhard, 2003). En este país, el fenómeno del “techo de cristal” es objeto de análisis específico desde el año 2000 en el *Annenberg Public Policy Center de la Universidad de Pennsylvania*, que elabora informes para conocer el número de mujeres que ocupan altos puestos en las principales compañías de comunicación estadounidenses (prensa, radio, televisión y publicidad). Los estudios concluyen que la presencia media en estos altos cargos es del 17 por ciento. Por su parte, el *Media Management Center de la Northwestern University* realiza también desde el 2001 unos estudios cuantitativos y cualitativos para analizar la infra-representación femenina en las direcciones de los diarios (Arnold, 2001, Arnold y Linton, 2002, Arnold et al., 2003 y Arnold y Nesbitt 2006).

Mención específica merecen en Europa los ya citados estudios de la IPA (Klein, 2001) en los que se pone de manifiesto que en las agencias de publicidad inglesas hay muchas menos mujeres que hombres en los puestos de poder.

### a. El planteamiento de la cuestión... en busca del sesgo.

A diferencia de lo que ocurre en el ámbito anglosajón, en nuestro país, el análisis de la estructura sociolaboral con enfoque de género, y el estudio del “techo de cristal” y el “suelo pegajoso”<sup>10</sup>, no habían sido investigados en el sector publicitario.

En este contexto, inicialmente, nos propusimos describir la distribución de los sexos por categoría laboral en las agencias participantes en nuestro estudio. la tabla 3 muestra los resultados.

**Tabla 3. Descriptivos de las categorías laborales en función del sexo**

			Mujer N=465 (56,7%)	Hombre N=355 (43,3%)	Total
<b>CATEGORÍA LABORAL</b>	EMPLEADO/OPERARIO	N	256	144	<b>400</b>
		% de DEPARTAMENTO	64	36	100
		% de SEXO	<b>55</b>	<b>41</b>	49
MANDO INTERMEDIO/GERENTE	N	204	176	<b>380</b>	
	% de DEPARTAMENTO	54	46	100	
	% de SEXO	<b>44</b>	<b>50</b>	46	
DIRECCIÓN	N	4	35	<b>39</b>	
	% de DEPARTAMENTO	10	90	100	
	% de SEXO	<b>1</b>	<b>10</b>	5	

Como en el resto de los sectores, en el publicitario (especialmente feminizado), encontramos una desigualdad en el porcentaje de hombres y de mujeres que ocupan puestos de dirección y de empleados que se confirma a simple vista. Menos de un 1 por ciento de nuestras encuestadas era directiva frente a casi un 10 por ciento de directivos. Por el contrario, el 55 por ciento de las entrevistadas eran empleadas frente al 40 por ciento de empleados.

<sup>10</sup> Recordemos que el llamado “techo de cristal” es el término acuñado en EE.UU. para describir “las barreras artificiales e invisibles, creadas por prejuicios organizacionales y actitudinales, que impiden que las mujeres ocupen cargos directivos” (Wirth, 2001: 2). Por otra parte, denomina “suelo pegajoso” al que las mujeres se ven adheridas al ocupar sistemáticamente puestos inferiores, de baja responsabilidad y, por tanto, de menor salario (Wirth, 2001).

Sin embargo, esta distribución desigual no implicaba necesariamente un “sesgo”. Tal y como plantean los modelos teóricos, la escasez de mujeres en la dirección y de hombres en los puestos inferiores pudiera responder a diferencias “coyunturales y estructurales” en los trabajadores, en los puestos y en las empresas.

En efecto, tal y como muestran las tablas 4 y 5, en las que se resume la clasificación cruzada entre diversos factores y el sexo, hay discrepancias significativas entre los hombres y las mujeres en la edad, los años de permanencia en el sector, la dedicación o la distribución por departamento, cuestiones importantes para ascender o estancarse. (Ver tabla 4 y tabla 5).

**Tabla 4. Descriptivos de los factores coyunturales en función del sexo**

			MUJER N=465 (56%)	HOMBRE N=355 (44%)	TOTAL	
GRUPOS DE EDAD**	Menor de 30	N	210	111	321	
		% de GRUPOS DE EDAD	65	35		
		% de SEXO	45	31	39	
	Entre 30 y 40	N	183	147	330	
		% de GRUPOS DE EDAD	55	45		
		% de SEXO	39	41	40	
	Entre 41 y 50	N	64	67	131	
		% de GRUPOS DE EDAD	49	51		
		% de SEXO	14	19	16	
	Mayor de 50	N	7	30	37	
		% de GRUPOS DE EDAD	19	81		
		% de SEXO	2	8	5	
AÑOS DE TRABAJO**	N	464	355	819		
	Media ± sd	8,48±7,08	11,9±9,52	9,9±8,4		
NUMERO DE EMPRESAS**	N	464	355	819		
	Media ± sd	2,46±1,4	3,3±2,04	2,8±1,7		
FORMACION	PRIMARIOS	N	42	46	88	
		% de FORMACION	48	52		
		% de SEXO	9	13	11	
	UNIVERSITARIOS	N	267	203	470	
		% de FORMACION	57	43		
		% de SEXO	58	57	57	
	FP	N	17	23	40	
		% de FORMACION	43	58		
		% de SEXO	4	6	5	
	SUPERIORES	N	85	43	128	
		% de FORMACION	66	34		
		% de SEXO	18	12	16	
	OTROS	N	53	40	93	
		% de FORMACION	57	43		
		% de SEXO	11	11	11	
	TITULACION	CC. DE LA INFORMACION-PUBLICIDAD*	N	102	54	
			% de CC INFORMACION	65,4	34,6	
			% de SEXO	22	15,2	19
EMPRESARIALES		N	44	43	87	
		% de EMPRESARIALES	50,6	49,4		
		% de SEXO	9,5	12,1	10,6	
BELLAS ARTES		N	11	10	21	
		% de BELLAS ARTES	52,4%	47,65		
		% de SEXO	2,4	2,8	2,6	
DEDICACION*		HORA DE TRABAJO SEMANA	N	465	355	819
			Media ± sd	44,8±10,07	46,8±8,8	45,6±9,6
ROTACION		PERMANENCIA EN EMPRESA	N	465	355	819
	Media ± sd		4,5±5,1	5±6	4,7±5,5	
	PERMANENCIA EN DEPARTAMENTO**	N	465	355	819	
		Media ± sd	6,1±6,05	8,2±7,3	4,7±5,5	
VERSATILIDAD*	TASA DE AÑOS DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA / AÑOS DE PERMANENCIA EN EL DEPARTAMENTO	N	465	355	819	
		Media ± sd	0,9±1,01	0,7±0,8	0,8±0,9	
MOVILIDAD*	TASA DE AÑOS DE PERMANENCIA EN DEPARTAMENTO / AÑOS DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA	N	465	355	819	
		Media ± sd	1,7±1,2	2,2±1,5	1,9±1,3	
NUMERO DE EMPRESAS**	N	464	355	819		
	Media ± sd	2,46±1,4	3,3±2,04	2,8±1,7		

\*Las diferencias son estadísticamente significativas a un nivel  $p < 0,005$

\* \*Las diferencias son estadísticamente significativas a un nivel  $p < 0,001$

**Tabla 5. Descriptivos de los factores estructurales en función del sexo**

			Mujer N=465 (56%)	Hombre N=355 (44%)		
<b>DEPARTAMENTOS*</b> (Tres últimos en los que se ha trabajado)	PRODUCCIÓN	N	61	48	109	
		% dentro de DEPARTAMENTOS	56	44		
		% dentro de SEXO	9	9	<b>9</b>	
	CUENTAS	N	245	97	342	
		% dentro de DEPARTAMENTOS	72	28		
		% dentro de SEXO	38	18	<b>29</b>	
	INVESTIGACIÓN	N	45	26	71	
		% dentro de DEPARTAMENTOS	63	37		
		% dentro de SEXO	7	5	<b>6</b>	
	CREATIVIDAD	N	85	150	235	
		% dentro de DEPARTAMENTOS	36	64		
		% dentro de SEXO	13	28	<b>20</b>	
	REDACCION	N	46	70	116	
		% dentro de DEPARTAMENTOS	40	60		
		% dentro de SEXO	7	13	<b>10</b>	
	DISEÑO	N	50	103	153	
		% dentro de DEPARTAMENTOS	33	67		
		% dentro de SEXO	8	19	<b>13</b>	
	RR.PP	N	30	6	36	
		% dentro de DEPARTAMENTOS	83	17		
		% dentro de SEXO	5	1	<b>3</b>	
	ADMINISTRACIÓN	N	88	36	124	
		% dentro de DEPARTAMENTOS	71	29		
		% dentro de SEXO	14	7	<b>16</b>	
<b>LUGAR</b>	MADRID	N	342	231	573	
		% de LUGAR	60	40	100	
		% de SEXO	74	65	<b>70</b>	
	BARCELONA	N	122	124	246	
		% de LUGAR	50	50	100	
		% de SEXO	26	35	<b>30</b>	
<b>TAMAÑO EMPRESA</b>	MÁS DE 100 EMPLEADOS	N	304	210	514	
		% de TAMAÑO EMPRESA	59	41	100	
		% de SEXO	66	59	<b>63</b>	
	ENTRE 50 Y 100 EMPLEADOS	N	106	94	200	
		% de TAMAÑO EMPRESA	53	47	100	
		% de SEXO	23	26	<b>24</b>	
	MENOR DE 50 EMPLEADOS	N	54	51	105	
		% de TAMAÑO EMPRESA	51	49	100	
		% de SEXO	12	14	<b>13</b>	
	<b>TIPOS DE FAMILIA</b>	MONOPERSONAL	N	103	62	165
			% de 'TIPOS DE FAMILIA '	62	38	100
			% de SEXO	23	18	<b>21</b>
UN SOLO INGRESO		N	15	46	61	
		% de 'TIPOS DE FAMILIA '	25	75	100	
		% de SEXO	3	13	<b>8</b>	
DOBLE INGRESO TOTAL		N	294	186	480	
		% de 'TIPOS DE FAMILIA '	61	39	100	
		% de SEXO	65	53	<b>60</b>	
DOBLE INGRESO PARCIAL		N	38	54	92	
		% de 'TIPOS DE FAMILIA '	41	59	100	
		% de SEXO	8	16	<b>12</b>	
<b>HIJOS*</b>		CON HIJOS	N	144	135	279
			% de HIJOS	52	48	100
			% de SEXO	31	38	<b>34</b>
	SIN HIJOS	N	320	220	540	
		% de HIJOS	59	41	100	
		% de SEXO	69	62	<b>66</b>	

\*Las diferencias entre sexos son estadísticamente significativas a un nivel  $p < 0,005$

\*\*Las diferencias entre sexos son estadísticamente significativas a un nivel  $p < 0,001$

Por tanto, para poder valorar los fenómenos del “suelo pegajoso” y el “techo de cristal”, se hacía necesario identificar el peso específico de cada uno de los factores (incluido el sexo) como causa de la desigual distribución jerárquica. En definitiva,

*Si, en condiciones ceteris paribus, los hombres y las mujeres tuvieran las mismas posibilidades de ostentar los mismos puestos, las diferencias serían debidas a cuestiones ajenas a sesgos de género, pero, si no las tuvieran, se podría hablar de discriminación y habría que reflexionar sobre las causas.*

Para esclarecer la cuestión anterior, en primer lugar, se precisaba identificar la relación entre la categoría laboral y distintas variables coyunturales y estructurales (incluida el sexo). En otras palabras nuestro primer objetivo era comprobar *en qué medida determinadas circunstancias o características del trabajador y de la empresa aumentaban por sí mismas las probabilidades de ostentar un puesto directivo o de quedarse como empleado. En un segundo paso había que repetir el procedimiento, pero controlando la relación entre las variables por el sexo. Es decir, teníamos que detectar si las circunstancias que aumentan las probabilidades de ocupar un puesto directivo o de empleado eran distintas para los hombres que para las mujeres.* Ambos objetivos se acometieron a partir del cálculo de riesgos utilizando el Odds ratio (OR)<sup>11</sup>.

Finalmente, pretendíamos llegar a más y aislar el peso específico de cada uno de los factores que favorecen o dificultan los ascensos, con especial atención al sexo. Para ello, nos servimos de modelos de regresión logística que controlan la interinfluencia entre las variables. Así, construimos un primer modelo para predecir la probabilidad de ser directivo o de no serlo en función de un abanico de circunstancias, incluida el sexo. En este modelo, diseñado para testar el fenómeno del techo de cristal, introdujimos la variable hipotetizada como sesgo de género (ser hombre) y luego todas las demás. En un segundo modelo se quería predecir la probabilidad de permanecer como empleado o no, en función de un abanico de circunstancias, incluida el sexo. En este caso la variable hipotetizada como sesgo de género era ser mujer y, por eso, se incluyó antes que el resto de las variables explicativas (coyunturales, estructurales, familiares) propuestas desde la teoría para explicar el fenómeno.

#### **b. Los resultados. Un sector sexual y generacionalmente “no neutro”.**

Tal y como se suponía, las diferencias porcentuales en la distribución de sexos por categoría laboral que se habían observado (ver tabla 1), además de resultar ser estadísticamente significativas ( $X^2=44,3$ ;  $p<0,001$ ), ratificaron su diferencial con los cálculos de riesgos. Así, de manera global, y sin tener en cuenta ningún factor más, la probabilidad de que en publicidad un hombre ocupe un puesto directivo es doce veces más que la de una mujer (OR: 12,5; IC95%= [4,4-35]) y la probabilidad de que una mujer sea empleada es casi el doble que la de un hombre (OR: 1,8; IC95%= [1,3-2,3]).

Pero también el Odds ratio, tal y como se resume en la tabla 6, estableció relaciones importantes entre otros factores coyunturales y estructurales.

Como se puede observar (ver tabla 6), la edad es elemental para el ascenso, de manera que los empleados mayores de cincuenta y los que tienen entre cuarenta y cincuenta años poseen en torno a seis veces más de posibilidades de ser directivos (OR: 5,4; IC95%= [2,2-13]) y OR: 6,3; IC95%= [3,2-12]) y un 70 por ciento y un 50 por ciento menos de posibilidades de ser empleado (OR: 0,3; IC95%= [0,1-0,7] y OR: 0,5; IC95%= [0,3-0,7]) que el resto. Por su parte, los empleados entre treinta y cuarenta años tienen un 60 por ciento menos de posibilidades que el resto de ser empleado (OR: 0,3; IC95%= [0,2-0,5]). Finalmente, ser menor de treinta años aumentan en casi cinco veces el riesgo de ser empleado (OR: 4,6; IC95%= [3,4-6]) y disminuye en un 70 por ciento la posibilidad de ser mando intermedio (OR: 0,3; IC95%= [0,2-0,4]).

<sup>11</sup> El Odds ratio es una medida del grado de asociación entre la presencia de un factor (por ejemplo, ser hombre) y la ocurrencia de un evento (por ejemplo, ser directivo). Si el intervalo de confianza para el estadístico incluye un valor de 1, no se podrá asumir que el factor está asociado con el evento.

**Tabla 6. Relaciones entre segmentación vertical y variables coyunturales (edad, años de trabajo, rotación y formación) y estructurales (Departamento, empresa, familia).\***

			DIRECTIVO	INTERMEDIO	EMPLEADO
Coyunturales	Edad	Mayores de 50	↑OR: 5,4; IC95%= [2,2-13]		↓OR: 0,3; IC95%= [0,1-0,7]
		Entre 41 y 50	↑OR: 6,3; IC95%= [3,2-12]		↓OR: 0,5; IC95%= [0,3-0,7]
		Entre 30 y 40		↑OR: 2,7; IC95%= [2-3,6]	↓OR: 0,3; IC95%= [0,2-0,5]
		Menor de 30		↓OR: 0,3; IC95%= [0,2-0,4]	↑OR: 4,6; IC95%= [3,4-6]
	Años de trabajo	Menos de 5 años			↑OR: 7,7; IC95%= [5,5-10]
		Entre 15 y 20 años	↑OR: 3,8; IC95%= [1,8-7,9]		
		Entre 20 y 25 años	↑OR: 6,8; IC95%= [2,8-15]		
	Rotación	1 empresa			↑OR: 2,9; IC95%= [2,1-4]
		Más de 1 menos de 3			
		Entre 3 y 6	↑OR: 2; IC95%= [1-4]	↑OR: 2,4; IC95%= [1,7-3,4]	
		Más de 6	↑OR: 3,4; IC95%= [1,2-9,3]		
	Formación	Menos estudios universita.	↓OR: 0,13; IC95%= [0,0-0,9]	↓OR: 0,3; IC95%= [0,2-0,5]	↑OR: 3,3; IC95%= [2,1-5,0]
		Estudios universita.			
Más estudios universita.			↑OR: 1,3; IC95%= [1,0-1,9]		
Estructurales	Departamento	Cuentas		↑OR: 1,9; IC95%= [1,4-2,5]	↓OR: 0,4; IC95%= [0,3-0,6]
		Investigac		↑OR: 1,6; IC95%= [1-2,6]	↓OR: 0,5; IC95%= [0,3-0,9]
		Administra		↓OR: 0,2; IC95%= [0,1-0,3]	↑OR: 4; IC95%= [2,8-6,8]
		Otros		↓OR: 0,6; IC95%= [0,4-0,8]	↑OR: 1,6; IC95%= [1,1-2,3]
	Tamaño empresa	Menos 50 empleados		↓OR: 0,5; IC95%= [0,3-0,9]	↑OR: 1,5; IC95%= [1-2]
	Hijos	Con hijos	↑OR: 4,1; IC95%= [2,1-8,2]	↑OR: 1,7; IC95%= [1,3-2,3]	↓OR: 0,4; IC95%= [0,3-0,5]
Pareja	Con pareja		↑OR: 2; IC95%= [1,4-2,9]	↓OR: 0,4; IC95%= [0,4-0,6]	

\* La posición de las flechas indica la dirección de la relación, de manera que la punta hacia arriba ↑ indica una relación directa y la punta hacia abajo ↓ indica una relación inversa.

En segundo lugar, el cálculo de riesgos corrobora que la posición ostentada depende de los años de trabajo. De esta suerte, la posibilidad de ser directivo aumenta casi en cuatro veces (OR: 3,8; IC95%= [1,8-7,9]) si se ha trabajado entre quince y veinte años en el sector, y en seis si se ha trabajado entre veinte y veinticinco años (OR: 6,8; IC95%= [2,8-15]). Por su parte, si se han trabajado menos de cinco años en la industria publicitaria se tiene siete veces más de posibilidades de permanecer como empleado que si se han trabajado más años (OR: 7,7; IC95%= [5,5-10]).

En tercer lugar, se ratifica que la rotación laboral es un factor esencial para la promoción. Así es tres veces más probable llegar a directivo si se ha estado en más de seis empresas (OR: 3,4; IC95%= [1,2-9,3]), haber rotado por más de tres empresas aumenta en el doble la posibilidad de ser mando intermedio (OR: 2;4; IC95%= [1,7-3,4]) y directivo (OR: 2; IC95%= [1-4]) mientras que no haber rotado amplía en tres la posibilidad de no tener ascenso y permanecer siendo empleado (OR: 2,9; IC95%= [2,1-4]).

Finalmente, la formación aparece como un factor protector contra el suelo pegajoso puesto que no tener estudios universitarios multiplica por más de tres la probabilidad de ser empleado (OR: 3,324; IC95%= [2,191-5,041] y disminuye en un 60 por ciento la probabilidad de ascender (OR: 0,361; IC95%= [0,237-0,549] y en un 86 por ciento la probabilidad de llegar a directivo (OR: 0,13; IC95%= [0,018-0,99]). Por su parte, tener formación superior aumenta en un 39 por ciento (OR: 1,398; IC95%= [1,026-1,905]) la probabilidad de acceder a mandos intermedios.

Pero no sólo las variables estructurales sino también las coyunturales condicionan la posición en el sector.

Así, al revisar la tabla anterior (ver tabla 6) vemos que, en primer lugar que determinados departamentos facilitan la promoción y otros la dificultan. Así, trabajar en Cuentas e Investigación parece un factor protector del suelo pegajoso puesto que aumenta las probabilidades de ser un mando intermedio (Cuentas: OR: 1,9; IC95%= [1,4-2,5], Investigación: OR: 1,6; IC95%= [1-2,6]) y disminuye las probabilidades de ser empleado (Cuentas: OR: 0,4; IC95%= [0,3-0,6]), Investigación: OR: 0,5; IC95%= [0,3-0,9]) mientras que trabajar en Administración parece ser un factor de riesgo del suelo pegajoso (OR: 0,2; IC95%= [0,1-0,3] para mando intermedio y OR: 4; IC95%= [2,8-6,8] para empleado).

En segundo lugar, la ubicación geográfica de la empresa (Madrid o Barcelona) no implica cambios significativos en la probabilidad de acceder a distintas categorías laborales.

En tercer lugar, la relación entre categoría laboral y estructura familiar se da a la inversa (la posición condiciona la existencia de hijos y parcialmente de pareja). La probabilidad de tener familia si se es directivo es cuatro veces mayor que el resto de los puestos (OR: 4,16; IC95%= [2,1-8,2]), dos veces mayor que el resto si se es mando intermedio (OR: 1,750; IC95%= [1,307-2,34]) y la mitad si se es empleado (OR: 0,417; IC95%= [0,316-0,575]). Algo parecido sucede con la pareja. A medida que crece la categoría laboral aumentan las posibilidades de tener un/a compañero/a estable. La relación entre ser directivo y tener pareja no es estadísticamente significativa, sin embargo, los mandos intermedios tienen dos veces más de probabilidades de vivir en pareja que el resto de las categorías (OR: 2; IC95%= [1,4-2,9]) y los empleados la mitad (OR: 0,42; IC95%= [0,49-0,60]).

La repetición de los procedimientos controlando las variables por el sexo, sin embargo, revela que el sexo condiciona la segregación vertical, al margen de todos los factores coyunturales. La tabla 7 resume los OR ratio significativos (con sus intervalos de confianza) resultado del análisis de riesgo por sexo controlado por variables coyunturales y estructurales (Ver tabla 7).

**Tabla 7. Relaciones entre segmentación vertical y sexo controladas por variables coyunturales (edad, años de trabajo, rotación y formación) y estructurales (Departamento, empresa, familia).**

	VARIABLE		HOMBRES	DIRECTIVO	EMPLEADO	MUJERES	DIRECTIVO	EMPLEADO	
Sin control				↑OR: 12,5; IC95%=[4,4-35]				↑OR:1,8; IC95%=[1,3-2,3]	
Coyunturales	Edad	Mayores de 50							
		Entre 41 y 50		↑OR: 24,9; IC95%=[3,2-192]					
		Entre 30 y 40		↑OR: 6,6; IC95%=[1,4-30]					
		Menor de 30							
	Años de trabajo	Menos de 5 años		↑OR: 3,1; IC95%=[2,6-3,6]				↑OR: 1,7; IC95%=[1-3]	
		Entre 5 y 10 años		↑OR: 2,1; IC95%=[1,8-2,4]					
		Entre 10 y 15 años		↑OR: 2,1; IC95%=[1,4-3,2]				↑OR: 3; IC95%=[1,1-8]	
		Entre 15 y 20 años		↑OR: 1,9; IC95%=[1,3-2,7]					
		Entre 20 y 25 años		↑OR: 1,6; IC95%=[1,0-2,6]					
	Número de empresas	1 empresa		↑OR: 2,9; IC95%=[2,4-3,4]					
		Entre 1 y 3 empresas		↑OR: 9,5; IC95%=[2-44]					
		Entre 3 y 6 empresa		↑OR: 5,3; IC95%=[1,1-24]					
		Más de 6 empresas		↑OR: 12,5; IC95%=[4,4-35]					↑OR: 1,8; IC95%=[1,3-2,6]
	Formación	Menos estudios universitarios							
Estudios universitarios			↑OR: 2; IC95%=[1,7-2,5]					↑OR:1,8;[1,2-2,6]	
Más estudios universitarios			↑OR: 3,5; IC95%=[2,5-4,5]					↑OR:2,9;[1,2-6,8]	
Estructurales	Departamento	Cuentas		↑OR: 17; IC95%=[4-60]	↓OR:0,4;[0,2-0,8]			↑OR:2;[1,2-3,4]	
		Creatividad		↑OR: 9,3; IC95%=[1,2-71]	↓OR:0,4;[0,2-0,7]		↓OR:0,1;[0,1-0,8],	↑OR:2,3;[1,3-4]	
		Administración		↑OR: 2,8; IC95%=[2-3,7]	↓OR:0,1;[0,0-0,5]			↑OR:4;[1,6-9,9]	
	Tamaño empresa	Menos 50 empleados		↑OR: 2,2; IC95%=[1,7-2,7]	↓OR:0,4;[0,1-0,9]				
		Entre 50 y 100		↑OR: 1,2; IC95%=[1,5-99]	↓OR:0,4;[0,1-0,9]				
		Más de 100		↑OR: 9,4; IC95%=[2,7-32]	↓OR:0,6; [0,4-0,9]				
	Hijos	Con hijos		↑OR:15,3; IC95%=[3,5-66]			↓OR:0,6; IC95%=[0,1-2,2]		
		Sin hijos		↑OR:8,3; IC95%=[1,8-38]				↑OR:1,8; IC95%=[1,3-2,6]	
	Pareja	Con pareja		↑OR:15; IC95%=[4,5-49]				↑OR:1,7; IC95%=[1,3-2,4]	
		Sin pareja							

Como se puede observar a partir de los Odds ratio,

-En grupos semejantes de edad, la probabilidad de ser directivo es mayor para los hombres que para las mujeres.

-Para grupos de trabajadores con años de trabajo similares, también parece haber un sesgo, puesto que las mujeres tienen más dificultad que los hombres para acceder a los cargos superiores. En el sentido inverso, el del suelo pegajoso, se dan también las diferencias.

-Para grupos semejantes por nivel de formación, las pruebas estadísticas vuelven a corroborar nuestras hipótesis, dado que los hombres tienen más posibilidades de ocupar puestos directivos y las mujeres, más de ocupar puestos de empleadas.

-El mismo análisis realizado por número de empresas arroja resultados curiosos. Mientras para los hombres la rotación parece ser un mecanismo de ascenso, a la luz de los datos, para las mujeres no.

También, al margen de factores estructurales, se comprueba que el sexo es un factor condicionante de la promoción.

-Así, especialmente en los departamentos de Cuentas, Creatividad y Administración los hombres tienen más posibilidades de ser directivos y menos de ser empleados que sus colegas mujeres (Ver tabla 7).

-Asimismo, y con respecto a la estructura familiar, el sexo es un factor condicionante de los ascensos y de los estancamientos, sólo para la gente sin hijos y con pareja, de manera que, entre este grupo, son los varones quienes tienen más posibilidades de llegar a puestos directivos y son las mujeres las que tienen más posibilidades de quedarse como empleadas. Para la gente con hijos, sólo se comprueba el techo de cristal (es decir, el aumento de posibilidades de que los varones accedan a puestos directivos), mientras que para la gente sin pareja no hay diferencias estadísticamente significativas con respecto al sexo en cuanto a la promoción.

-Finalmente, para aislar el peso específico de cada uno de los factores que favorecen o dificultan los ascensos llevamos a cabo dos modelos de regresiones logísticas. Los resultados se presentan en las Tablas 8 y 9.

**Tabla 8. Regresión para el techo de cristal. Probabilidades de SER DIRECTIVO**

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95,0% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Ser hombre	2,577	,574	20,178	1	,000	13,153	4,273	40,482
Ser mayor de 50	1,600	,570	7,875	1	,005	4,951	1,620	15,133
Haber rotado por más de 3 empresas	,786	,440	3,181	1	,074	2,194	,925	5,201
Tener sólo formación primaria	-2,376	1,072	4,915	1	,027	,093	,011	,759
Haber trabajado en creatividad	1,140	,569	4,009	1	,045	3,126	1,024	9,540
Haber trabajado en cuentas	1,590	,575	7,650	1	,006	4,904	1,589	15,133
Haber trabajado en administración	1,532	,716	4,571	1	,033	4,627	1,136	18,843
Trabajar más de 50 horas semanales	1,165	,411	8,030	1	,005	3,204	1,432	7,171
Trabajar en empresas de más de 100 empleados	,697	,385	3,278	1	,070	2,009	,944	4,273
Tener hijos	1,371	,414	10,948	1	,001	3,940	1,749	8,875
Tener pareja	,442	,689	,412	1	,521	1,556	,403	6,002
Constant	-8,574	1,131	57,436	1	,000	,000		

a

**Tabla 9. Regresión para suelo pegajoso. Probabilidades de ser EMPLEADO**

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95,0% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Ser mujer	,680	,177	14,860	1	,000	1,975	1,397	2,791
Ser menor de 40	,565	,207	7,466	1	,006	1,760	1,173	2,640
No haber rotado	-,807	,189	18,269	1	,000	,446	,308	,646
Tener educación primaria	1,416	,262	29,147	1	,000	4,120	2,464	6,888
Haber trabajado en creatividad	-,076	,217	,123	1	,726	,927	,605	1,419
Haber trabajado en cuentas	-,736	,205	12,896	1	,000	,479	,321	,716
Haber trabajado en administración	1,088	,290	14,038	1	,000	2,969	1,680	5,246
Trabajar más de 50 horas	-,447	,168	7,096	1	,008	,639	,460	,888
Trabajar en una empresa de más de 100 empleados	-,153	,169	,826	1	,364	,858	,616	1,194
Tener hijos	-1,168	,208	31,623	1	,000	,311	,207	,467
Tener pareja	-,503	,207	5,918	1	,015	,605	,403	,907
Constant	1,538	,459	11,216	1	,001	4,656		

El análisis de regresión logística permite distinguir, una vez ajustado el efecto de la edad, la formación, la ubicación, la dedicación laboral, la rotación y la estructura familiar, que la probabilidad de ser directivo para un hombre es trece veces superior que para una mujer. Se observa que el sexo es la variable con más peso, por encima de la edad, de la ubicación, de la dedicación o de la formación. Nuestra hipótesis de que, al margen de cuestiones coyunturales y estructurales, hay impedimentos que impiden llegar a las mujeres a puestos directivos en las mismas condiciones que los hombres, se cumple. (Ver tablas 8 y 9).

Sin embargo, tal y como se puede observar en la tabla 9, una vez ajustados los efectos de las distintas variables, aunque el sexo se presenta como un factor de riesgo para permanecer en los puestos inferiores, la educación y la ubicación departamental tienen más peso. En definitiva, nuestra hipótesis sobre el suelo pegajoso se corrobora parcialmente con los datos que tenemos y las pruebas aplicadas.

Por tanto, y para finalizar este apartado, se muestra que en el sector hay un cierto sesgo de género puesto que el sexo aparece como un factor de riesgo relevante para alcanzar la dirección y relativo para permanecer en puestos de menor nivel.

### 3. LA CONCENTRACIÓN HORIZONTAL EN LA COMUNICACIÓN COMERCIAL.

El mercado laboral es una entidad dinámica en la que se producen cambios constantes en función de la economía, la legislación, las instituciones y la disponibilidad e idiosincrasia de la mano de obra (Brook, 2003). Como en el caso de la segregación vertical, la incorporación masiva de la mujer al mundo productivo ha impulsado, desde los años 80, la proliferación de estudios sobre la distribución relativa de los sexos en el trabajo (Ander, 1998; Brook, 2003; Maté *et al.*, 2002; Melkas y Anker, 1998; OECD, 1994; Reskin y Ross, 1990; Rubery y Fagan, 1993). En el caso de las industrias culturales, como ya se ha expuesto, ha sido el fenómeno de la segmentación vertical, y no el de la concentración horizontal, el que ha llamado preferentemente la atención. La distribución de sexos por departamento no es un dato destacado en prácticamente ningún informe aunque, a partir de las estadísticas publicadas, se pueden obtener algunas conclusiones. Así, en el estudio de la Sociedad de Editores de Periódicos estadounidense se puede observar que el sector de la fotografía es el más masculinizado de entre los citados (con un 72 por ciento de varones) mientras que el de la edición es el más equilibrado (con un 41 por ciento de mujeres) (Bowman, 2006). Por su parte, en el informe anual de la Asociación de Directores de Radio y de Televisión de 2003 se confirma que las mujeres se concentran en los puestos de redactoras (67 por ciento) o presentadoras de televisión (57 por ciento) mientras que apenas están representadas como mujeres del tiempo (19 por ciento) o reporteras o presentadoras de deportes (7,4 por ciento). Como en el caso anterior, sorprendentemente apenas hay mujeres en fotografía (7,1 por ciento) (Papper y Gerhard, 2003). A conclusiones semejantes llega la Organización Internacional del Trabajo en su informe sobre el mercado laboral de la sociedad de la Información (ILO, 2004).

En el contexto español, los numerosos trabajos sobre la posiciones y ocupaciones en los diarios (Canel, Rodríguez y Sánchez, 2000; Cantalapiedra, Coca y Bezunartea, 2000; García de Cortazar y García de León, 2000; Instituto Opina 2000) no se han detenido a analizar en profundidad las causas de la concentración horizontal por sexo, aunque algunos sí han tenido en cuenta la segregación vertical y las diferencias salariales y de las condiciones laborales de hombres y mujeres. En este sentido, parece que hay dos sectores de periodistas en función de su situación laboral: aquellos con contratos regularizados y aquellos sin contrato estable o con contratos parciales. Según apuntan algunos trabajos a partir de los datos del Censo, aunque hay más mujeres que hombres trabajando en los periódicos, el porcentaje de contratos temporales entre las primeras es mucho mayor (Papí, 2006).

Dentro de las industrias culturales, tal vez haya sido en el de la comunicación comercial el sector donde la segregación horizontal haya llamado más la atención, por razones crematísticas. En efecto, las repercusiones de la ausencia o el abandono de determinadas actividades por parte de determinados grupos han sido objeto de reflexión en distintas publicaciones de asociaciones profesionales anglosajonas.

Así, el documento “Principles and Best Practices for Diversity and Inclusion in Advertising Agencies” de la Asociación Americana de Agencias de Publicidad (AAAA, 2005) pretende fomentar la pluralidad étnica en los Departamentos para incrementar la satisfacción laboral, la productividad de los empleados y para conseguir productos comunicativos con más posibilidades de venta en una sociedad plural.

De manera más específica, la segregación horizontal en función de sexo en publicidad capta el interés de los análisis de la IPA -Asociación de Agencias de Publicidad Británica - (Klein 2001). En estos trabajos se subraya que el proceso de feminización sufrido por el sector de la comunicación comercial en Inglaterra ha sido dispar entre departamentos. Mientras en 13 años las mujeres han doblado su presencia en Cuentas (al pasar del 27 al 54 por ciento) y han aumentado su cuota en Producción (pasando del 55 por ciento al 67 por ciento), el porcentaje de creativas en el sector es especialmente escaso (22 por ciento) (Klein 2001). La Creatividad es, por tanto, un área en la que la segregación horizontal por sexos no ha cambiado. Esta “masculinización” de un ámbito nuclear tiene, al margen de consecuencias personales, consecuencias económicas para el sector, dado que las empresas invierten capital en la formación de las creativas pero éstas abandonan en pocos años su actividad.

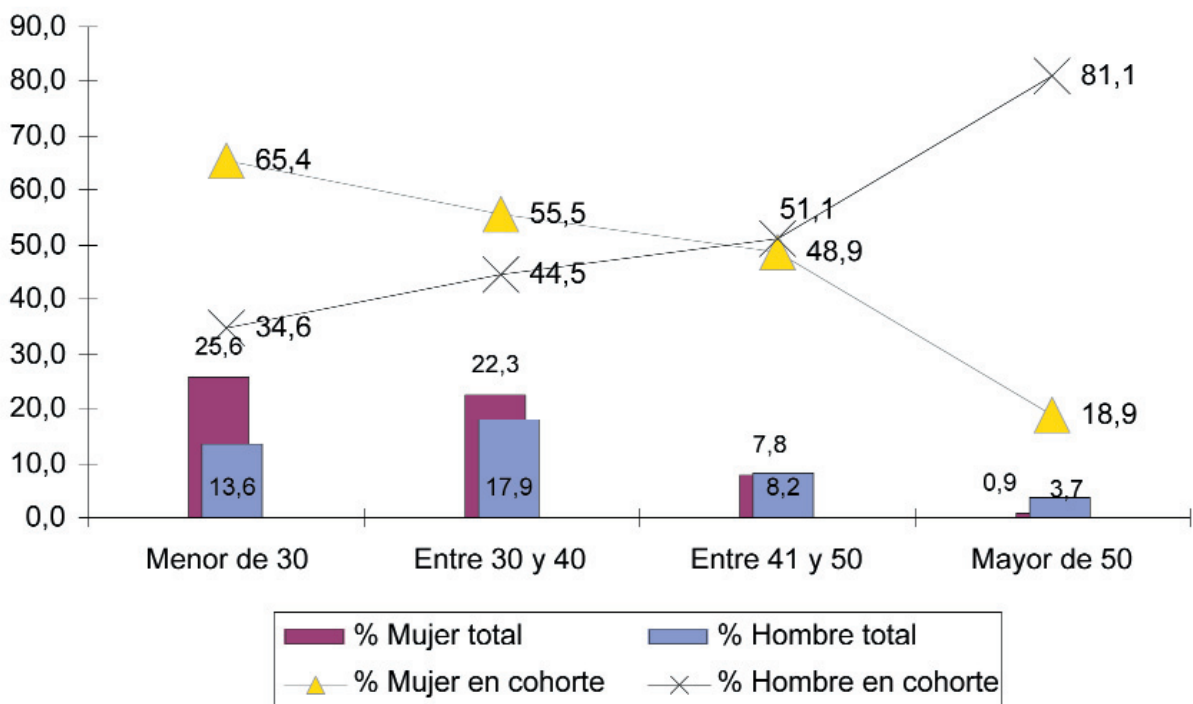
El estudio de la IPA (Klein, 2001: 46) apunta, a través de diferentes entrevistas, que parte de esta exclusión puede ser debida a los estereotipos de género. Para los publicitarios británicos, los varones tienen algunas características que hacen que estos se “ajusten” mejor a la industria. Así, son más 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, según los empleados de la publicidad británicos, están más interesadas en ser vistas como buenas en lo que hacen, son más cautas a la hora de promocionar o rotar, tienen más capacidad de captar las sutilezas, de interpretar pistas sociales y lenguaje no verbal, lo que les 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.

### a. El planteamiento... ¿cuestiones estructurales funcionales o estereotipos de género?

En el contexto expuesto, la finalidad general de este objetivo era explorar la estructura horizontal del sector publicitario con especial atención a la concentración de sexos por departamentos. Como se ve en el gráfico 2, en el que se muestra la distribución de sexos por grupos de edad (con los porcentajes de hombres y mujeres sobre el total de la muestra -en barras- y los porcentajes de hombres y mujeres por cohortes -en líneas), el porcentaje de mujeres en el sector, se ha triplicado en estos últimos 30 años.

**Gráfico 2. Distribución de sexos por cohortes de edad**



Sin embargo, nuestra primera pregunta era si a) *esta feminización había sido igual en todos los ámbitos*. Así, en virtud de los modelos teóricos y de la bibliografía revisada, suponíamos que en el sector publicitario podía darse una desigual concentración de mujeres y de hombres en los distintos puestos, de manera que existirían “departamentos masculinos” (que ofrecieran más probabilidades de trabajar a hombres) y “departamentos femeninos” (que hicieran lo mismo con las mujeres).

Nuestra segunda pregunta planteaba si, en el caso de que se produjera, b) *el fenómeno anterior respondía a diferencias en la acumulación de capital humano entre hombres y mujeres* (edad media, los años de experiencia, la formación, los prototipos de familia, la dedicación, la rotación, la versatilidad<sup>12</sup> y la movilidad<sup>13</sup>), dado que cada departamento se diferencia por cuestiones estructurales y funcionales.

Finalmente, nuestra cuestión, al hilo de lo apuntado en el trabajo británico (Klein, 2001) se refería a c) *si la segmentación horizontal respondía también a atribuciones mentales (estereotipos de género en el trabajo) de los empleados y de los empleadores*. En otras palabras, hasta qué punto la creencia de que algunas tareas “son” o “deben ser” desarrolladas por hombres o por mujeres, aumentaría las probabilidades de la concentración de sexos en determinados puestos.

<sup>12</sup> Entendida como la capacidad de un empleado de ocupar distintas posiciones en la misma empresa. Se ha calculado hallando la TASA DE AÑOS DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA/AÑOS DE PERMANENCIA EN EL DEPARTAMENTO

<sup>13</sup> Entendida como la capacidad de un empleado de ocupar la misma posición en distintas empresas. Se ha calculado hallando la TASA DE AÑOS DE PERMANENCIA EN EL DEPARTAMENTO/AÑOS DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA

Para responder a estos interrogantes, y dado que en el cuestionario se había pedido a los trabajadores que señalaran, como máximo, los tres últimos departamentos del sector en el que hubieran trabajado, en este caso seleccionamos únicamente la primera respuesta (el lugar en el que se ubicaban en el momento del estudio). Además de esta pregunta, usamos también las respuestas referentes a la edad, años de trabajo en el sector, número de empresas en las que ha trabajado, nivel de estudios, empresa para la que trabaja, existencia de hijos, existencia de pareja, categoría laboral, número de horas de trabajo a la semana y estereotipos laborales de sexo. Para medir este último punto se incluyó en el cuestionario una pregunta sobre asociaciones espontáneas en la que el entrevistado tenía que indicar el sexo del profesional (hombre o mujer) que le venía a la mente cuando pensase en un departamento (Diseño, Creatividad, Investigación y Planificación, Redacción, Cuentas, Producción, RR.PP. o Administración). Como en el caso de la segregación vertical, para realizar los análisis procedimos a la obtención de descriptivos y frecuencias aplicando en los casos pertinentes la prueba de medidas de asociación entre variables del  $X^2$ . Se obtuvieron también las diferencias porcentuales en la concentración de sexos y se realizaron los cálculos de riesgos utilizando el Odds ratio. Finalmente, también para el control de la influencia del sexo en el resto de las variables, se construyeron modelos de regresión logística en los que se predice la probabilidad de trabajar en un departamento en concreto.

### b. Los resultados. Un sector con departamentos “femeninos” y departamentos “masculinos”

La tabla 10 presenta la clasificación cruzada entre el sexo y los departamentos. La distribución general de los trabajadores en virtud del primero de los departamentos señalados fue la siguiente: un 38,3 por ciento trabajaba en Cuentas, un 24,1 por ciento en Creatividad, un 13,5 por ciento en Producción, un 10,3 por ciento en Administración, un 5 por ciento en Otros, un 4,3 por ciento en Investigación, un 2,6 por ciento en Diseño, un 1,4 por ciento en Redacción y un 0,5 en RR.PP. Cuentas y Creatividad son, por tanto, los departamentos centrales.

**Tabla 10. Distribución de sexos por departamentos**

		SEXO		Total
		Mujer	Hombre	
Producción	% de DEPARTAMENTOS	56,0%	44,0%	100,0%
	% de SEXO	13,4%	13,7%	13,5%
Cuentas	% de DEPARTAMENTOS	72,2%	27,8%	100,0%
	% de SEXO	49,0%	24,5%	38,3%
Investigación	% de DEPARTAMENTOS	65,7%	34,3%	100,0%
	% de SEXO	5,1%	3,4%	4,3%
Creatividad	% de DEPARTAMENTOS	32,5%	67,5%	100,0%
	% de SEXO	13,8%	37,3%	24,1%
Redacción copy	% de DEPARTAMENTOS	36,4%	63,6%	100,0%
	% de SEXO	,9%	2,0%	1,4%
Diseño/arte	% de DEPARTAMENTOS	4,8%	95,2%	100,0%
	% de SEXO	,2%	5,7%	2,6%
RRPP	% de DEPARTAMENTOS	100,0%		100,0%
	% de SEXO	,9%		,5%
Administración	% de DEPARTAMENTOS	61,4%	38,6%	100,0%
	% de SEXO	11,2%	9,1%	10,3%
Otros	% de DEPARTAMENTOS	62,5%	37,5%	100,0%
	% de SEXO	5,5%	4,3%	5,0%
Total	% de DEPARTAMENTOS	56,5%	43,5%	100,0%

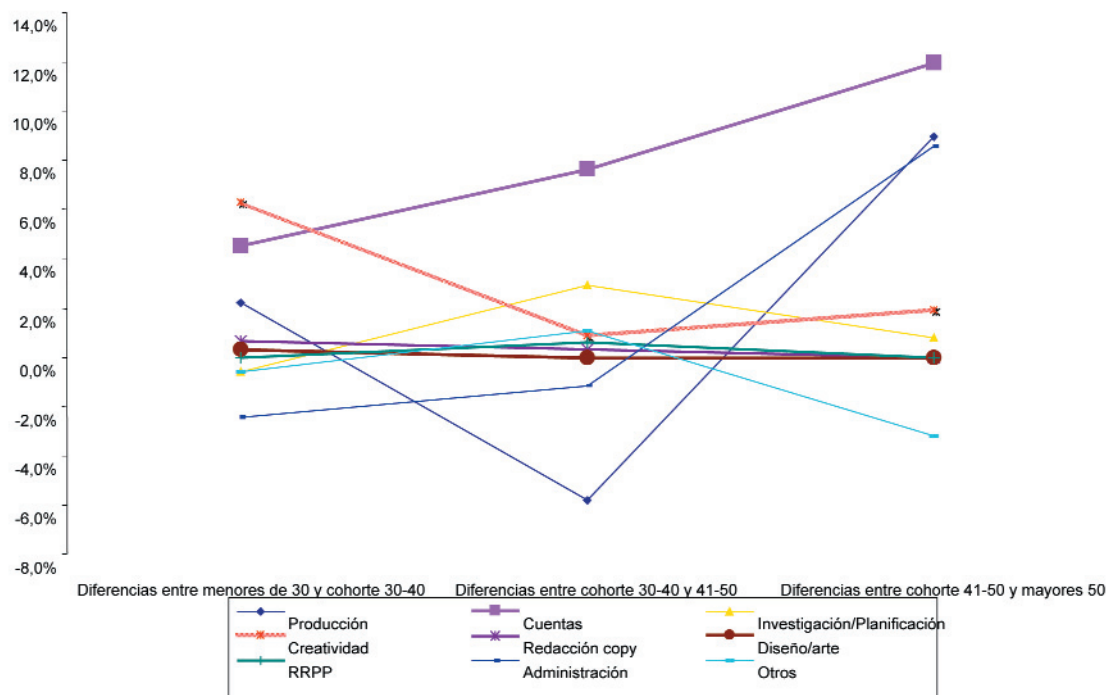
La respuesta a nuestra primera pregunta, a) *si la feminización en publicidad era igual en todos los ámbitos*, queda respondida en negativo, en parte, con la tabla anterior. Así, en el sector publicitario hay una desigual concentración sexual en los distintos puestos. Las diferencias en la distribución de hombres y mujeres en diferentes departamentos son estadísticamente significativas ( $X^2=106,801$ ;  $p<0,000$ )<sup>14</sup>. Pero, además, atendiendo a su composición sexual, y a simple vista, se podría hablar de “departamentos femeninos” -RR.PP., Cuentas (en un 72

<sup>14</sup> Así, entre las mujeres que trabajan en publicidad, la mayoría (49 por ciento) lo hacen en Cuentas, o en Creatividad (13,8 por ciento). Por su parte, los hombres que trabajan en este sector se distribuyen, a la inversa, un 37,3 por ciento en Creatividad y 24,5 por ciento en Cuentas.

por ciento femenino), Investigación (en un 65 por ciento femenino), Administración (en un 61,4 por ciento femenino)- “departamentos masculinos” -Diseño (en un 95 por ciento masculino), Creatividad (en un 67 por ciento masculino) y Redacción (en un 63,6 por ciento masculino)- y “departamentos mixtos” -Producción (56 por ciento mujeres, 44 por ciento hombres). Las pruebas del OR corroboran que las probabilidades de una mujer de trabajar en RR.PP., Cuentas y Administración son cuatro, tres y dos veces mayores que para un hombre<sup>15</sup>. En Creatividad, Diseño y Redacción, las probabilidades de ser hombre son el triple y el doble que las de ser mujer<sup>16</sup>.

Sin embargo, como muestra el gráfico 3 (que recoge los cambios porcentuales en la distribución por sexo entre las cohortes de edad) las tendencias de polarización sexual en Cuentas o Creatividad parecen haberse suavizado con los cambios generacionales, mientras que en ámbitos como el Diseño o la Redacción apenas ha habido variaciones perceptibles.

**Gráfico 3. Cambios porcentuales en la presencia de mujeres en los distintos departamentos**



La siguiente cuestión era averiguar b) si estas desigualdades podían responder en parte a las diferencias existentes<sup>17</sup> en la acumulación de capital humano entre hombres y mujeres del sector, dado que cada departamento podría exigir un tipo de personal con características estructurales y funcionales específicas.

15 RR.PP. (Odds: 4; [1,6-9,7]), Cuentas (Odds: 2,9; [2,2-4]) y Administración (Odds: 2; [1,3-3,1]).

16 Creatividad (Odds: 3,2; [2,3-4,4]), Diseño (Odds: 3,3; [2,3-4,9], Redacción (Odds: 2,2; [1,4-3,3]).

17 Como se había comprobado ya al analizar la segregación vertical, a excepción de la formación, la acumulación de capital humano en hombres y mujeres es distinta. La edad, los años de experiencia, la dedicación semanal o la rotación, por ejemplo, difieren significativamente entre sexos.

Las tablas 11 y 12 muestran los descriptivos básicos en función de los Departamentos. Como se puede observar, las pruebas del X<sup>2</sup> y de comparación de medias (ANOVA) confirman la tesis de que el personal de los departamentos se diferencia significativamente en su idiosincrasia<sup>18</sup>.

**Tabla 11. Descriptivos en función de Departamento.**

		DEPARTAMENTOS EN LOS QUE HA TRABAJADO									Total
		Producción (13,5%)	Cuentas (38,3%)	Investigación/Planificación (4,3%)	Creatividad (24,1%)	Redacción copy (1,4%)	Diseño/arte (2,6%)	RRPP (0,5%)	Administración (10%)	Otros (5%)	100%
<b>TOTAL</b>		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>FORMACIÓN</b>	PRIMARIOS	17,4%	4,5%	2,9%	4,6%	9,1%	19,0%	10,0%	10,0%	32,5%	10,4%
	UNIVERSITARIOS	45,9%	63,8%	60,0%	63,4%	81,8%	38,1%	25,0%	43,4%	43,0%	57,4%
	FP	11,0%	1,3%		4,6%	9,1%	23,8%	25,0%	4,8%	10,0%	5,0%
	SUPERIORES	10,1%	22,3%	22,9%	13,4%		9,5%		9,6%	7,5%	15,8%
	OTROS	15,6%	8,1%	14,3%	13,0%		9,5%	50,0%	9,6%	15,0%	11,4%
<b>TOTAL</b>		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Categoría laboral</b>	EMPLEADO OPERARIO	51,4%	38,8%	48,6%	42,3%	72,7%	66,7%	100,0%	77,1%	70,0%	48,8%
	MANDO INTERMEDIO GERENTE SENIOR	45,9%	55,7%	48,6%	51,0%	27,3%	33,3%		18,1%	30,0%	46,5%
	ALTA DIRECCION	2,8%	5,5%	2,9%	6,7%				4,8%		4,7%
<b>TOTAL</b>		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>TIPOS DE FAMILIA'</b>	MONOPERSONAL	27,5%	26,7%	19,1%	19,1%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	UN SOLO INGRESO	7,3%	4,5%	8,6%	8,8%	9,1%	4,8%		14,5%	12,5%	7,6%
	DOBLE INGRESO TOTAL	53,2%	64,4%	54,3%	58,2%	72,7%	42,9%	50,0%	54,2%	50,0%	58,7%
	DOBLE INGRESO PARCIAL	11,9%	10,4%	11,4%	13,9%	9,1%	14,3%		9,6%	10,0%	11,4%
<b>TOTAL</b>		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabla 12. Descriptivos en función de Departamento.**

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de c. al 95%		Mínimo	Máximo		
					L inferior L superior					
<b>EDAD **</b>	Producción	109	362816	827512	91300	346688	380063	29,00	62,00	
	Cuentas	295	330542	210062	41341	322406	333679	22,00	60,00	
	Investigación/Planificación	34	316785	429563	60639	292287	335242	23,00	46,00	
	Creatividad	180	324355	209885	57990	322914	345790	24,00	69,00	
	Redacción copy	11	283456	480561	144771	81512	253779	34,00	56,00	
	Diseño/arte	21	356987	868018	188024	317217	393626	29,00	54,00	
	RRPP	4	315000	341565	170783	260049	369351	28,00	36,00	
	Administración	82	375732	852597	94154	356998	394465	28,00	62,00	
	Otros	26	351944	836904	158084	328258	382691	28,00	66,00	
	Total	772	340920	808844	28805	335265	346574	28,00	66,00	
	<b>AÑOS DE TRABAJO (IND. PUBLICITARIA **)</b>	Producción	109	130042	309547	92947	112238	149046	1,00	58,00
		Cuentas	309	91335	753942	43306	82881	93815	0,00	45,00
		Investigación/Planificación	35	64714	268747	68077	52322	77106	0,00	15,00
Creatividad		194	106160	862778	61944	93042	112377	0,00	46,00	
Redacción copy		11	43000	361248	108920	20731	65049	0,00	11,00	
Diseño/arte		21	121687	878825	191775	81668	161670	1,00	30,00	
RRPP		4	50000	469042	24621	-24635	124635	2,00	12,00	
Administración		83	100391	863977	65946	81394	119299	0,00	38,00	
Otros		40	81838	673965	153997	54701	118599	0,00	44,00	
Total		809	90789	837920	22915	93380	105467	0,00	46,00	
<b>ROTACIÓN (años de permanencia por empresa) **</b>		Producción	109	64182	236901	69949	51813	78051	0,00	35,00
		Cuentas	305	40948	433089	24913	36941	43846	0,00	34,00
		Investigación/Planificación	35	31490	294934	49839	21339	41822	0,00	15,00
	Creatividad	194	35415	441122	31671	29108	41668	0,00	37,00	
	Redacción copy	11	17879	160743	48466	7080	23878	0,00	5,00	
	Diseño/arte	21	54982	569823	12282	24904	80421	0,00	21,00	
	RRPP	4	42000	225000	112500	12282	64399	0,00	20,00	
	Administración	79	81446	274815	87153	64995	93797	13	29,00	
	Otros	40	54721	660463	104428	33599	73844	0,00	30,00	
	Total	790	47047	554215	10639	43106	58080	0,00	37,00	
	<b>ROTACIÓN (años de permanencia por departamento) **</b>	Producción	109	65125	490640	68706	51908	78348	0,00	35,00
		Cuentas	309	73316	443977	30542	48122	83530	0,00	45,00
		Investigación/Planificación	35	48571	363720	61730	34932	68811	0,00	15,00
Creatividad		194	81838	588277	42252	53596	85466	0,00	37,00	
Redacción copy		11	38987	388938	11738	13397	63790	0,00	11,00	
Diseño/arte		21	120714	889441	194026	80241	161187	1,00	30,00	
RRPP		4	17500	150000	75000	-6368	41368	1,00	4,00	
Administración		83	81740	253612	82630	71036	103004	0,00	20,00	
Otros		40	83830	673865	153997	54701	118599	0,00	44,00	
Total		806	70941	474962	23797	46077	75909	0,00	45,00	
<b>NÚMERO DE HORAS TRABAJO A LA SEMANA **</b>		Producción	109	45041	168751	59439	43095	47837	8,00	38,00
		Cuentas	309	468253	851335	51945	458049	474827	5,00	94,00
		Investigación/Planificación	34	474265	224987	124283	448979	499350	38,00	69,00
	Creatividad	186	489758	983552	72108	475333	503983	9,00	100,00	
	Redacción copy	11	434545	1310239	39902	346522	522589	9,00	60,00	
	Diseño/arte	16	435988	1046457	261614	380176	491890	11,00	60,00	
	RRPP	4	381250	272289	116445	356288	428212	37,00	42,00	
	Administración	79	389310	1084865	114575	366990	412230	8,00	38,00	
	Otros	39	401621	871349	139228	37285	434677	8,00	55,00	
	Total	761	454447	987322	33806	451410	465476	5,00	100,00	
	<b>VERSATILIDAD **</b>	Producción	109	12098	108141	10958	10030	15046	14	5,00
		Cuentas	308	7809	107748	69912	6645	8972	14	14,61
		Investigación/Planificación	35	7738	39048	60900	8397	9099	20	1,67
Creatividad		193	7251	52488	83778	6306	7996	14	3,00	
Redacción copy		11	3727	13839	69840	4416	7028	20	1,00	
Diseño/arte		21	4872	24926	95479	3867	5787	13	5,00	
RRPP		4	17500	86608	43308	3720	31280	1,00	3,00	
Administración		82	11988	144070	15930	8222	15153	20	10,93	
Otros		39	7810	32326	65176	6782	8358	14	1,00	
Total		802	8738	95747	89382	8075	9402	13	14,61	
<b>MOVILIDAD **</b>		Producción	109	13642	109945	10002	11561	15726	20	7,00
		Cuentas	308	23028	143530	88252	26956	24200	67	7,00
		Investigación/Planificación	35	17948	118995	20266	13824	21960	60	5,00
	Creatividad	189	24862	132789	89539	18978	27746	33	7,00	
	Redacción copy	11	26152	104205	31439	13151	27182	1,00	5,00	
	Diseño/arte	21	30000	189737	41404	21385	33837	1,00	8,00	
	RRPP	4	6657	27217	13608	2316	18997	0,00	1,00	
	Administración	82	13216	92908	10198	11187	15246	0,00	5,00	
	Otros	39	14208	146698	23488	13451	22980	1,00	7,00	
	Total	803	19871	139664	94638	18712	28959	60	8,00	
	<b>NÚMERO DE HIJOS QUE VIVEN CON UDI</b>	Producción	73	10177	90513	10594	8025	17240	0,00	3,00
		Cuentas	191	8856	100824	87296	7147	16026	0,00	4,00
		Investigación/Planificación	21	4782	74040	16198	1350	8174	0,00	2,00
Creatividad		124	7258	100080	69041	5488	9048	0,00	4,00	
Redacción copy		9	3333	100000	33333	-4353	11020	0,00	3,00	
Diseño/arte		12	9167	78206	22891	4128	14206	0,00	2,00	
RRPP		1	0000					0,00	0,00	
Administración		64	13438	108899	13887	10722	16149	0,00	2,00	
Otros		27	8889	83170	17808	5195	12382	0,00	3,00	
Total		522	8851	100993	64694	7987	9714	0,00	5,00	

\*Las diferencias son estadísticamente significativas a un nivel p<0,005

\*\*Las diferencias son estadísticamente significativas a un nivel p<0,001

18 Así, como se ha expuesto en la radiografía del sector, en virtud de la edad podemos hablar de "departamentos jóvenes"-Redacción, Investigación y Planificación y RR.PP.- y "departamentos maduros" como Administración, Producción y Diseño. En virtud de la formación, de "departamentos elitistas"-Cuentas e Investigación-, "departamentos universitarios"-Creatividad y Redacción- y "departamentos de formación más básica" en los que hay más concentración de empleados con estudios primarios como Diseño, Administración y Producción. Por otra parte, recordemos que había una tendencia estadísticamente significativa (p<0,001) a la ubicación de los licenciados en CC. de la Información en Cuentas (65 por ciento) y Creatividad (18,2 por ciento), a la ubicación de los licenciados en Bellas Artes en Creatividad (76,6 por ciento) y a los de Empresariales en Administración. En cuanto a la estructura familiar de sus componentes, distinguíamos entre "departamentos parentales" (Producción, Administración) y "departamentos singles" (Creatividad y Redacción). Además, en función del promedio de horas semanales trabajadas distinguíamos entre departamentos altamente "demandantes de tiempo"-Creatividad, Investigación y Cuentas- y departamentos "menos demandantes", como Administración. Por otra parte, y de acuerdo con la rotación de los empleados, había "departamentos móviles" cuyos profesionales han tenido la ocasión de cambiar de empresa por encima de la media -Diseño, Creatividad y Cuentas- y "departamentos versátiles" cuyos empleados han rotado por distintas secciones de una misma corporación, como Administración, Producción o RR.PP.

En virtud de los dos supuestos anteriores (hay diferencias en la acumulación de capital humano entre hombres y mujeres y hay diferencias en la acumulación de capital humano entre los trabajadores de los distintos departamentos) cabría esperar que la segregación sexual por departamentos respondiera a estas disimilitudes. La tabla 13 resume los resultados de las regresiones logísticas elaboradas para comprobar este supuesto.

**Tabla 13 (a). Regresiones logísticas para la segregación horizontal.**

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
<b>ADMINISTRACIÓN</b> (X <sup>2</sup> = 208,954, P<000)	<b>Ser mujer</b>	<b>,903</b>	<b>,265</b>	<b>11,621</b>	<b>1</b>	<b>,001</b>	<b>2,467</b>
	Ser menor de 40 años	-,584	,274	4,537	1	,033	,557
	No tener educación universitaria	1,147	,287	15,978	1	,000	3,149
	Ocupar puestos intermedios	-1,256	,282	19,883	1	,000	,285
	Trabajar menos de 40 horas semanales	1,051	,239	19,378	1	,000	2,860
	Ser móvil (cambio de empresa en mismo departamento)	-1,059	,474	4,985	1	,026	,347
	Ser versátil (cambio de departamento en la empresa)	,398	,480	,689	1	,407	1,489
	Ser licenciado en Empresariales o Económicas	1,903	,319	35,639	1	,000	6,708
	Tener hijos	,778	,265	8,630	1	,003	2,177
	Constante	-2,543	,583	19,050	1	,000	,079
<b>CUENTAS</b> (X <sup>2</sup> = 158,331, P<000)	<b>Ser mujer</b>	<b>1,208</b>	<b>,165</b>	<b>53,263</b>	<b>1</b>	<b>,000</b>	<b>3,346</b>
	No tener educación universitaria	-,748	,257	8,446	1	,004	,473
	CC. Información	1,176	,207	32,332	1	,000	3,242
	Ocupar puestos intermedios	,515	,166	9,608	1	,002	1,674
	Trabajar menos de 40 horas semanales	-,540	,198	7,473	1	,006	,583
	Ser móvil (cambio de empresa en mismo departamento)	,084	,277	,092	1	,762	1,088
	Ser versátil (cambio de departamento en la empresa)	-,250	,273	,841	1	,359	,779
	Tener hijos	,021	,174	,014	1	,904	1,021
	Constante	-1,224	,325	14,190	1	,000	,294
	<b>RR.PP</b> (X <sup>2</sup> = 45,784, P<000)	<b>Ser mujer</b>	<b>1,368</b>	<b>,470</b>	<b>8,492</b>	<b>1</b>	<b>,004</b>
Ser menor de 40 años		-1,166	,422	7,649	1	,006	,311
No tener educación universitaria		,224	,553	,164	1	,685	1,251
Ocupar puestos intermedios		,117	,394	,088	1	,767	1,124
Trabajar menos de 40 horas semanales		-,121	,424	,082	1	,775	,886
Ser móvil (cambio de empresa en mismo departamento)		,604	,499	1,466	1	,226	1,829
Ser versátil (cambio de departamento en la empresa)		2,220	,566	15,391	1	,000	9,203
CC. Información		1,312	,409	10,282	1	,001	3,714
Tener hijos		-,458	,441	1,077	1	,299	,633
Constante		-5,266	,776	46,010	1	,000	,005
<b>CREATIVIDAD</b> (X <sup>2</sup> = 127,924, P<000)	<b>Ser hombre</b>	<b>1,312</b>	<b>,174</b>	<b>56,938</b>	<b>1</b>	<b>,000</b>	<b>3,715</b>
	Ser menor de 40 años	,130	,216	,362	1	,547	1,139
	Bellas artes/ diseño	2,606	,588	19,645	1	,000	13,542
	Ser versátil (cambio de departamento en la empresa)	1,326	,292	20,649	1	,000	3,765
	Ser móvil (cambio de empresa en mismo departamento)	,985	,294	11,269	1	,001	2,679
	Tener hijos	-,424	,204	4,306	1	,038	,655
	Trabajar más de 50 horas	,583	,172	11,481	1	,001	1,792
	Constante	-3,087	,388	63,355	1	,000	,046

**Tabla 13 (b). Regresiones logísticas para la segregación horizontal.**

<b>DISEÑO</b> ( $X^2=$ 106,660, $P<000$ )  <b>R cuadrado de Nagelkerke: ,197</b>	<b>Ser hombre</b>	<b>1,335</b>	<b>,206</b>	<b>42,085</b>	<b>1</b>	<b>,000</b>	<b>3,800</b>
	Ser menor de 40 años	,035	,247	,020	1	,887	1,036
	Bellas artes diseño	3,382	,594	32,414	1	,000	29,419
	Ser versátil (cambio de departamento en la empresa)	1,021	,320	10,192	1	,001	2,775
	Ser móvil (cambio de empresa en mismo departamento)	,713	,319	5,000	1	,025	2,041
	Tener hijos	-,421	,238	3,148	1	,076	,656
	No tener educación universitaria	,707	,246	8,280	1	,004	2,029
	Constante	-3,254	,432	56,827	1	,000	,039
<b>REDACCIÓN</b> ( $X^2=$ 54,5 $P<000$ )  <b>R cuadrado de Nagelkerke: ,115</b>	<b>Ser hombre</b>	<b>,958</b>	<b>,216</b>	<b>19,668</b>	<b>1</b>	<b>,000</b>	<b>2,607</b>
	Ser menor de 40 años	,656	,303	4,692	1	,030	1,927
	CC. Información	,171	,268	,404	1	,525	1,186
	Ser versátil (cambio de departamento en la empresa)	1,498	,317	22,298	1	,000	4,475
	Ser móvil (cambio de empresa en mismo departamento)	1,125	,317	12,587	1	,000	3,081
	Tener hijos	-,409	,264	2,398	1	,121	,664
	Trabajar más de 50horas	,155	,215	,519	1	,471	1,168
	Constante	-4,218	,480	77,253	1	,000	,015
<b>PRODUCCIÓN</b> ( $X^2=$ 47,906, $P<000$ )  <b>R cuadrado de Nagelkerke: ,105</b>	<b>Ser mujer</b>	<b>,034</b>	<b>,221</b>	<b>,024</b>	<b>1</b>	<b>,877</b>	<b>1,035</b>
	Ser menor de 40 años	-,524	,249	4,438	1	,035	,592
	No tener educación universitaria	,881	,270	10,657	1	,001	2,413
	Ocupar puestos intermedios	,266	,230	1,336	1	,248	1,305
	Trabajar menos de 40 horas semanales	-,285	,259	1,210	1	,271	,752
	Ser móvil (cambio de empresa en mismo departamento)	-,042	,347	,014	1	,904	,959
	Ser versátil (cambio de departamento en la empresa)	1,179	,359	10,760	1	,001	3,250
	CC. Información	,267	,293	,832	1	,362	1,307
	Tener hijos	,240	,245	,956	1	,328	1,271
Constante	-2,581	,466	30,716	1	,000	,076	
<b>INVESTIGACIÓN</b> ( $X^2=$ 35,582, $P<000$ )  <b>R cuadrado de Nagelkerke: ,095</b>	<b>Ser mujer</b>	<b>,251</b>	<b>,267</b>	<b>,882</b>	<b>1</b>	<b>,348</b>	<b>1,285</b>
	Ser menor de 40 años	-,248	,322	,595	1	,440	,780
	No tener educación universitaria	-1,010	,542	3,472	1	,062	,364
	Ocupar puestos intermedios	,731	,271	7,253	1	,007	2,077
	Trabajar menos de 40 horas semanales	-,465	,336	1,913	1	,167	,628
	Ser móvil (cambio de empresa en mismo departamento)	-,481	,426	1,280	1	,258	,618
	Ser versátil (cambio de departamento en la empresa)	,846	,439	3,721	1	,054	2,330
	CC. Información	,119	,322	,138	1	,710	1,127
	Tener hijos	-,430	,321	1,788	1	,181	,651
Constante	-2,666	,559	22,735	1	,000	,070	

Como se puede observar, nuestra presunción sólo se ratifica en Producción y en Investigación, donde el sexo en sí no es relevante en la segregación. En todos los demás casos, una vez controladas las variables estructurales y funcionales, el sexo sigue siendo un factor de riesgo para trabajar en una u otra sección.

Así, ser mujer es la característica más determinante para trabajar en Cuentas, el segundo factor en importancia para ubicarse en RR.PP (por detrás de la versatilidad) y un factor relevante para trabajar en Administración (donde, al margen de todas las circunstancias analizadas, se tiene el doble de probabilidades de ser mujer que de ser hombre).

Por su parte, la especialización en Bellas Artes es el factor de riesgo más relevante para ubicarse en Diseño (donde la siguiente variable en peso es ser hombre) y en Creatividad (donde, tras la versatilidad, el sexo explica el puesto). También el sexo es, después de la versatilidad y de la movilidad, el factor más relevante para terminar en Redacción.

Por tanto, la concentración horizontal en función de sexos no responde, completamente, a diferencias reales en la acumulación de capital humano. Nuestra siguiente cuestión, en consonancia con las tesis de la “discriminación por razonamiento estadístico y la discriminación económica”, y en consonancia con lo apuntado por Klein (2001), era c) si la polarización sexual se puede relacionar con las asignaciones de roles de género a determinadas labores de empleadores y empleados.

La tabla 14 presenta la distribución porcentual de atribuciones por sexo a cada departamento realizadas por empleadores y empleados, la distribución real y las desviaciones en la percepción (Ver tabla 14).

**Tabla 14. Distribución porcentual de atribuciones por sexo**

	Atribucio. empleados a mujeres	Atribucio. empleados a hombres	Atribucio. empleadores a mujeres	Atribucio. empleadores a hombres	Distribuci. real de mujeres	Distribuci. real de hombres	Sesgo empleados a mujeres	Sesgo empleadores a mujeres
RRPP	86	14	82	18	100		-14	-18
PLANIFICACIÓN/ INVESTIGACIÓN	39	61	64	36	66	34	-27	-2
REDACCIÓN COPY	62	38	22	78	36	64	26	-14
ADMINISTRACIÓN	59	41	90	10	61	39	-2	29
CUENTAS	44	56	89	11	72	28	-28	17
DISEÑO/ARTE	35	65	45	55	5	95	30	40
PRODUCCIÓN	28	72	50	50	56	44	-28	-6
CREATIVIDAD	13	87	6	94	32	68	-19	-26

Se advierte, en primer lugar, que las creencias de empleados y empleadores sobre qué sexo se ubica en una determinada posición están distorsionadas, más en el caso de los empleados ( $r^2= 0,36$ ) que en el de los empleadores ( $r^2= 0,5$ ). En segundo lugar, la comparación de los porcentajes nos permite apreciar que, en ambos casos, en algunos supuestos se sobre-representa la presencia femenina y en otras, se infra-representa. En general, los empleadores infra representan la presencia de mujeres en RR.PP, Producción, Redacción y Creatividad y la sobre representan en Diseño, Cuentas y Administración. Por su parte los empleados sobre representan a las mujeres en Diseño y Redacción, las infra representan en todos los demás departamentos, especialmente en Cuentas, Producción, Planificación y Creatividad.

Para calibrar el peso de estas suposiciones en la ubicación final de los trabajadores se han repetido las regresiones logísticas incluyendo estas variables. La tabla 15 recoge el resultado sólo de aquellos dos casos en los que las atribuciones de sexo a los profesionales han resultado significativas: Cuentas y Creatividad. En ambas secciones sólo las percepciones del empleador (y no las del empleado) tienen relevancia estadística. Esto es, el hecho de que el empleador piense que el profesional que trabaja en Cuentas es preferentemente una mujer se relaciona (con poco peso) con el que el profesional de Cuentas efectivamente lo sea. Lo mismo sucede en el caso de Creatividad, donde las percepciones mentales de los empleadores de que un creativo es preferentemente hombre aumentan las probabilidades de que éste lo sea.

### c. ¿Qué estereotipos de género tienen los trabajadores de la publicidad?

Con el fin de profundizar en las razones de la segregación horizontal y de la estereotipia sexual de los puestos de trabajo, se recogen a continuación algunas de las aportaciones de los participantes de los grupos de discusión sobre el “deber ser” de los Creativos y de los Ejecutivos de Cuentas, y sobre la aplicación y generalización de códigos de conducta, no escritos, pero asumidos por el sistema y que se relacionan con el género.

Los entrevistados coinciden en señalar que la *creatividad* como *servicio* es el núcleo de la actividad publicitaria. Por tanto, *Creatividad* y *Cuentas* son los dos departamentos esenciales. La innovación, la imprevisión y la diversión, la celeridad, la disponibilidad, la falta de control del tiempo y la escasa formalización de tareas y actividades son características esenciales del primero. La intermediación, la estrategia y el trabajo con relaciones personales, las del segundo.

En general, los participantes apuntan que la publicidad no es un sector especialmente negativo para las mujeres, excepto en los departamentos creativos (Creatividad, Redacción y Diseño), donde la idiosincrasia del trabajo lo hace especialmente compatible con la juventud y con no vivir en pareja. En este sentido, los asistentes sostienen que la polarización en función de sexo, una vez considerada la variable de la edad, es más grave en Cuentas. Así, “el perfil del creativo es asexual aunque generacionalmente no neutro” mientras que el perfil de Cuentas es “generacionalmente más neutro, pero femenino”.

Un creativo debe saber contar las cosas de una manera original y eficaz, sorprendiendo y descubriendo a los demás cosas que no ven, con el fin de servir a un cliente. El estereotipo que se le atribuye es el de la excentricidad y la genialidad. El creativo es el “bohémio, liberal, divertido... que está siempre a la última, tanto del pasado como del futuro y que gana mucho dinero”. Algunas de las cualidades imprescindibles en este profesional son la curiosidad, la rapidez, la empatía, la adquisición constante de nuevas experiencias y la capacidad de estar al día. Muchos de estos rasgos se asocian inherentemente a la juventud. Aunque el perfil de la creatividad es “sexualmente neutro pero generacionalmente no”, las razones por las que se suele atribuir el sexo masculino a la creatividad son dobles.

-En primer lugar, funcionales, dado que “la creatividad es difícilmente compatible con la maternidad”. Así, las rutinas de trabajo y el estilo de vida hacen realmente difícil tener una familia y seguir siendo productivo al cien por cien. También la cultura departamental hace que la incompatibilidad con la vida familiar no sea sólo un problema de tareas o de tiempos, sino también de roles. Las empresas son muy flexibles con los horarios pero “existe la creencia de que si haces Creatividad tienes que ser “guay” joven y diferente al mundanal ruido...la pareja no está de moda y el matrimonio y la familia tampoco... no queda creativa.”

-En segundo lugar, temperamentales. Las mujeres entienden que “la crítica profesional es crítica personal...eso los creativos no se lo pueden permitir, porque acaban deprimiéndose...”. En general, es más difícil que una mujer aguante en Creatividad porque le cuesta más diferenciar lo personal de lo profesional y se ve más afectada con los fracasos...” pero también es difícil que un hombre aguante hasta la jubilación” en esa dinámica.

Un ejecutivo de cuentas, por su parte, debe ser capaz de solucionar problemas relacionándose con la gente, de convencer, de venderse y vender. El estereotipo es el de la estrategia, el trabajo de equipo y, en cierta medida, la invisibilidad. El ejecutivo debe “informarse, buscar, indagar siempre con la ayuda de y para el equipo”. La paciencia, la organización, la capacidad de análisis y de coordinación, la diplomacia, la sensibilidad, la habilidad para la comunicación y las relaciones personales, así como la destreza para manejar gente y dinero son algunas de las cualidades que se le adscriben.

El perfil del ejecutivo es “sexualmente no neutro”: esta labor se adscribe casi siempre a las mujeres por varias razones.

-En primer lugar, por cuestiones aptitudinales, actitudinales y temperamentales. En el ámbito de Cuentas son muy importantes las estrategias emocionales para la resolución de conflictos, fruto de la empatía con las distintas partes implicadas en el proceso y “las mujeres, en esto, tenemos más mano izquierda”.

-En segundo lugar, por estereotipos socioculturales radicados en los anunciantes y en los productos. “Los anunciantes prefieren tratar con mujeres pero, de manera muy específica, a menudo los prejuicios van unidos al propio producto que se quiere publicitar. Hay sectores en los que no se quiere trabajar con hombres”.

En definitiva, y para finalizar este epígrafe, podemos concluir que, atendiendo a su concentración sexual, sólo Producción e Investigación son departamentos mixtos. Cuentas, RR.PP. y Administración son departamentos “femeninos” -en los que ser mujer es una característica de significación estadística para trabajar- y Creatividad, Diseño o Redacción, departamentos “masculinos”, dado que ser hombre, es, después de otras cuestiones como ser licenciado en Bellas Artes, uno de los rasgos más relevantes para terminar en ellos. Al margen de aptitudes innatas a las mujeres, los estereotipos culturales (en especial los de los anunciantes) pueden dar cuenta de la feminización de Cuentas. La cultura departamental (con sus implicaciones funcionales y afectivas) puede explicar en parte la masculinidad y juventud de Creatividad.

## II. EL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA EN EL SECTOR PUBLICITARIO

La radiografía con enfoque de género que hemos realizado apunta que el sector publicitario presenta algunas características que se pueden relacionar con la aparición de un conflicto nuclear entre sus trabajadores: la dificultad para compatibilizar la vida laboral con la familiar. Así, recordemos que se trata de un ámbito con una fuerza laboral joven (con la media de edad en la que los españoles constituyen el núcleo familiar), muy feminizado y cualificado, con una alta dedicación temporal y con una cultura sectorial demandante de tiempo en la que no es infrecuente la percepción de la repercusión negativa que la vida personal ejerce sobre el desarrollo de la carrera, con unos empleados muy motivados con su trabajo, con unos procesos de promoción poco formalizados que exigen movilidad, con una estructura polarizada y ciertos “sesgos de género”, con un alto nivel de estrés y en el que la sobrecarga de trabajo y la merma de tiempo para la vida privada es la fuente de tensión más importante para los trabajadores.

En este contexto pasamos a desarrollar el estudio del conflicto trabajo-familia en el sector de la comunicación comercial, el segundo de nuestros objetivos.

### 1. EL ESTUDIO DEL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA. REVISIÓN DEL CONCEPTO

El análisis del conflicto familia-trabajo, trabajo-familia ha sido escasamente analizado de manera específica en el ámbito de la comunicación. Sin embargo, en los trabajos que han abordado el problema de la igualdad de género se ha apuntado reincidentemente a la falta de conciliación como problema adyacente. Así, algunos estudios plantean que la incompatibilidad entre el periodismo y la maternidad es un motivo que empuja a las profesionales a cambiar o a abandonar su trabajo (Papí, 2004; Papí, 2006) o que la dificultad para compaginar el trabajo con la familia es la explicación principal por la cual las mujeres no trabajan en creatividad (Klein, 2001).

#### a. El estudio científico del problema

Pese al desconocimiento en nuestro campo, lo cierto es que el conflicto trabajo-familia empieza a captar la atención de la comunidad científica al inicio de la “era de la información” (Kanter, 1977; Pleck, 1977; Renshaw, 1976) cuando, con la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral, la interconexión entre el mundo productivo y reproductivo empieza a hacerse cada vez más clara. La investigación de esta nueva problemática avanza en la primera década de manos de la psicología y se centra originariamente en cuestiones relacionadas con la experiencia de estos problemas por parte de los individuos (nivel micro). Como esquematiza Poelmans (2001), los estudios de este tipo se interesan por aislar, por una parte, a) los factores personales que acrecientan o moderan este tipo de problemas; y, por otra, b) las repercusiones de estos conflictos sobre la salud individual y familiar. Posteriormente, a finales de los 80 y principios de los 90, una vez obtenidos resultados en el campo anterior, empiezan a generarse otro tipo de investigaciones centradas ya, no en la experiencia personal de estos problemas, sino en la experiencia corporativa y social y en las soluciones propuestas desde estas esferas para los mismos (nivel macro y meso). Estas investigaciones son mucho más escasas que las anteriores por una razón puramente coyuntural: las políticas de conciliación se empiezan a implantar especialmente a finales de los 80 en la sociedad, y a principios de los 90 en algunas empresas, por tanto, ha sido en las últimas décadas cuando se han podido empezar a evaluar. De nuevo estos estudios se centran, inicialmente, por una parte en a) las circunstancias que hacen implantar este tipo de políticas, b) en los beneficios que estas medidas reportan y c) en el análisis de las repercusiones de medidas de conciliación concretas.

#### b. El modelo teórico

Tanto en una como en otra esfera, la investigación sobre el conflicto trabajo-familia carece de un marco teórico sólido que la respalde. La mayoría de las explicaciones que se proponen se basan fundamentalmente en la teoría

de roles. Así, el de familia-trabajo ha sido considerado generalmente como un tipo de conflicto inter-rol y el modelo habitual que se utiliza para explicarlo es el del desbordamiento. Este modelo sugiere que, cuando una persona se siente estresada en su vida personal, este estrés se “desborda” a la esfera laboral y puede afectar diversas conductas en el trabajo y a la inversa (Kossek y Ozeki, 1998).

El volumen de investigación generado sobre el tema ha provocado la necesidad de recopilar los hallazgos en revisiones sistemáticas y meta-análisis sobre los resultados (Byron, 2005 o Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux y Brinley, 2005). En general, estas revisiones apuntan, entre otras, las siguientes cuestiones:

-Que hay determinadas características y circunstancias *en los individuos* que son predictoras de este problema, como la personalidad. Por su parte, las variables demográficas (como el sexo, la edad o el estado civil) parecen tener un impacto débil e indirecto sobre el conflicto. En términos generales, ser varón parece exacerbar los efectos negativos de la esfera familiar y ser mujer los efectos negativos de la esfera laboral (Carlson, 1999; Grzywacz y Marks, 2000).

-Que hay determinadas circunstancias y características *en la esfera familiar* que también se relacionan con su aparición. Así, la presencia de hijos o el hecho de que los dos miembros de la pareja trabajen puede incrementar el conflicto, pero con efectos positivos o negativos para ambas esferas (Almeida, Wethington, y Chandler, 1999; Becker y Moen, 1999; Bromet, Dew, y Parkinson, 1990). Otros factores que se han mostrado significantes son los desacuerdos o tensiones familiares y la inexistencia de redes y apoyos (Bedeian, Mossholder y Touliatos, 1987; Burley, 1995; Carlson y Perrewé, 1999; Fox y Dwyer, 1999; Goff, Mount y Jamison, 1990; Grzywacz y Marks, 2000; Thomas y Ganster, 1995; Williams y Alliger, 1994), que se relacionan con el conflicto, especialmente en su dimensión negativa (*negative spillover*) para el conflicto familia-trabajo.

-Que hay determinadas circunstancias y características *en la esfera laboral* que potencian el problema. Así, la investigación también refleja como el desbordamiento del trabajo a la familia (WFC) es más elevado entre aquellos que trabajan muchas horas, con una alta implicación en su trabajo y con mayor grado de demandas laborales (Carlson y Perrewé, 1999; Parasuraman y Simmers, 2001; Tenbrunsel, Brett, Maoz, Stroh y Reilly, 1995). El estrés, la presión y las hostilidades en el trabajo (Carlson, 1999; Carlson y Perrewé, 1999; Fox y Dwyer, 1999; Greenhaus, Bedeian y Mossholder, 1987; Grzywacz y Marks, 2000; Shamir, 1983; Wallace, 1997) o la sensación de injusticia retributiva (no ser remunerado como a uno le corresponde) correlacionan también positivamente con el nivel de WFC (Greenhaus *et al.*, 1987). Finalmente, se ha destacado el papel beneficioso de la presencia de supervisores o de una cultura organizacional familiarmente responsable que favorece la reducción del WFC (Thompson *et al.*, 1999).

-Por otra parte, los estudios muestran que el conflicto trabajo-familia tiene consecuencias sobre los individuos<sup>19</sup>, sobre las familias<sup>20</sup> y sobre las empresas. Desde un punto de vista económico, el conflicto entre la vida laboral y personal se ha estimado que implica unas pérdidas de productividad que rondan los 40 billones de dólares al año, por el estrés laboral ocasionado (Capuzzi, 1995). En la esfera laboral, el ámbito específico de este estudio, se ha vinculado el WFC con la insatisfacción organizacional y con la insatisfacción con la carrera profesional y con el aumento de las intenciones de rotación (Bedeian, Burke y Moffett, 1988; Bruck, Allen y Spector, 2002; Parasuraman y Simmers, 2001; Perrewé, Hochwarter y Kiewitz, 1999; Rice, Frone y McFarlin, 1992; Wiley, 1987).

## 2. EL PLANTEAMIENTO DE LA CUESTIÓN: OBJETIVOS

Dado que nuestro estudio era el primero que en la esfera nacional e internacional se realizaba en este sector, en este primer trabajo nos planteamos tres objetivos muy modestos y concretos, pero no por ello menos importantes.

### a. Medir

El objeto inicial de este estudio se concretaba en valorar los niveles de conflicto trabajo-familia en los trabajadores del sector publicitario. Para ello, partiendo de la escala más utilizada en los estudios de ámbito internacional (Carlson, Kacmar y Williams, 2000), decidimos medir el problema en dos de sus dimensiones<sup>21</sup>,

\* el desbordamiento de la esfera laboral hacia la esfera familiar (en tiempos, tareas y roles), es decir, el conflicto trabajo-familia (WFC); y

\* el desbordamiento de la esfera familiar hacia la esfera laboral (en tiempos, tareas y roles), es decir, el conflicto familia-trabajo (FWC).

<sup>19</sup> Así, algunos trabajos han relacionado este problema con el aumento de la incidencia de trastornos como la hipertensión o con el consumo abusivo de alcohol (Frone, Russell y Cooper, 1997).

<sup>20</sup> En el ámbito familiar se ha vinculado con un aumento de la incidencia de abusos y malos tratos (Barling y Rosenbaum, 1986) -insatisfacción marital- (Barling y Macewen, 1992, Greenglass, Pantony y Burke, 1988) y fracaso escolar en los niños (Goldberg, Greenberger y Nagel, 1996; Crouter, Bumpus, Maguire y McHale, 1999).

## b. Detectar antecedentes

En un segundo estadio nos proponíamos valorar *el peso de algunos factores personales, familiares y laborales como antecedentes específicos del problema*. En este sentido presuponíamos que cada una de las dos dimensiones del conflicto tendría causas específicas y diferenciadas, si bien algunas variables se podrían relacionar con todas las dimensiones del problema. Para ello, en un primer estadio determinamos analizar separadamente la relación que había entre factores personales (sexo, edad, actitudes<sup>22</sup>), familiares (hijos, pareja y carga de trabajo en el hogar<sup>23</sup>) y laborales (categoría, ubicación departamental, dedicación, fuentes de tensión y clima organizacional<sup>24</sup>) con el problema final y, en un segundo paso, planteamos determinar qué factores predicen la posibilidad de tener un alto nivel de conflicto trabajo-familia y un alto nivel de conflicto familia-trabajo en los trabajadores. Para ello, de nuevo construimos modelos de regresiones logísticas en los que únicamente incluimos aquellas variables que se habían determinado como significativas en los descriptivos.

## c. Valorar consecuencias

Finalmente, y en un tercer paso, queríamos valorar las consecuencias que cada una de dos de las dimensiones del conflicto (trabajo-familia, familia-trabajo) tienen sobre la satisfacción laboral para comprobar en qué medida este problema incide negativamente en las empresas.

## 3. RESULTADOS.

### a. Los niveles de conflicto trabajo-familia en los publicitarios

La tabla 16 muestra los estadísticos descriptivos de los niveles de conflicto total y de cada una de sus dos dimensiones diferenciadamente. Tal y como se puede observar, el nivel medio del grado de conflicto trabajo-familia del sector está ligeramente por debajo del punto intermedio de la escala. Sin embargo, cuando analizamos separadamente las dos dimensiones, vemos que el conflicto trabajo-familia es significativamente mayor que el de familia-trabajo, de manera que *la mayoría de los publicitarios experimenta un desbordamiento de la esfera laboral a la esfera personal*.

**Tabla 16. Estadísticos descriptivos del conflicto**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Std. Deviation
Conflicto total	819	1,00	5,00	2,5290	,65410
Dimensión Conflicto trabajo familia (WFC)	819	1,00	5,00	3,2053	,95651
Dimensión Conflicto familia trabajo (FWC)	819	1,00	5,00	1,8526	,68142

21 Con la escala original se llevó a cabo un análisis de componentes principales con rotación Varimax que resultó en una solución de tres factores que explica el 57,72 por ciento de la varianza. El primer factor incluye los 10 ítems relativos al conflicto trabajo-familia de tiempo y tensión y da cuenta del 25,73 por ciento de la varianza; el segundo factor engloba los 7 ítems referidos al conflicto familia-trabajo de tiempo y tensión y explica el 16,25 por ciento de la varianza; por último, el tercer factor reúne los 6 ítems restantes que tienen que ver con el conflicto de roles trabajo-familia (o cómo las conductas de un ámbito no resultan aplicables al otro) y explica el 15,73 por ciento de la varianza. La fiabilidad de las subescalas fue de un Alpha de Cronbach de 0,93 para el primer factor (conflicto trabajo-familia, WFC), un Alpha de Cronbach de 0,82 para el segundo (conflicto familia-trabajo, FWC) y de un Alpha de Cronbach 0,85 para el tercer factor (conflicto de comportamiento).

22 Usamos también una medida sobre la "actitud igualitaria con respecto al género" a partir de una escala derivada de la usada por Frieze et al. (1991-2001) para valorar las actitudes ante el rol de género. Los ítems incluidos fueron "Una mujer debería tener exactamente las mismas oportunidades de trabajo que un hombre", "Los hombres y las mujeres deberían ser remunerados de la misma manera cuando desempeñan puestos de trabajos semejantes" y "Los hombres deberían compartir las tareas domésticas, como fregar los platos o limpiar". Como resultado se construyó una escala, cuya consistencia fue de un  $\alpha = 0,788$ , en la que 0 eran nada igualitario y 5 muy igualitario.

23 Para valorar la carga de trabajo y el apoyo en el hogar nos servimos de una pregunta de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo, realizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, con la que elaboramos dos constructos de "carga de trabajo en el hogar" y "apoyo tareas del hogar". Así, en el primer caso se sumó un punto por cada actividad realizada por el encuestado por sí mismo y 0,5 cuando la actividad era llevada a cabo por él con su pareja. Para medir el apoyo social se sumaron dos puntos por cada actividad realizada por alguien externo a la pareja (familiar o remunerado), un punto por cada actividad realizada por la pareja con alguien y 0,5 por cada actividad realizada por el entrevistado con alguien diferente a la pareja.

24 Incluimos también como antecedentes del modelo los factores estresantes en el trabajo, medidos a partir de los trabajos de Williams (1996) y Cooper, Sloan y Williams (1988) y la cultura organizacional, medida a partir del trabajo de Thompson, Beauvois y Lyness (1999).

Así, si analizamos la distribución de la población por cuartiles se observa que:

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

Sin embargo,

- Sólo un 11 por ciento manifiesta estar preocupado con asuntos familiares en el trabajo.
- Menos del 5 por ciento considera que su vida familiar influye negativamente en sus actividades laborales.
- Sobre un 6 por ciento afirma que el tiempo dedicado a responsabilidades familiares interfiere con sus responsabilidades laborales.
- Casi un 23 por ciento cree que el tiempo que pasa con su familia hace que no inviertan tiempo en actividades que podrían ser de ayuda para su carrera.

### **b. Antecedentes del conflicto trabajo-familia en los publicitarios**

Una vez detectados los niveles de conflicto laboral-familiar y familiar-laboral en el sector presentamos, separadamente, las variables que se relacionan con este problema.

- Con respecto a los *factores personales*,

Las pruebas de comparaciones de medias no muestran diferencias significativas en la percepción del problema entre hombres y mujeres pero *sí lo hacen entre los diferentes grupos de edad*. En concreto, los más jóvenes dicen sentir la interferencia entre el trabajo y la familia de forma más acusada ( $p < 0,000$ ) que los mayores de 50 años. A pesar de que también se observa esta misma tendencia en la otra dirección del conflicto (FWC), las diferencias entre grupos de edad en esta dimensión no alcanzaron la significación estadística. Sí se encuentran, sin embargo, en virtud de las actitudes hacia los roles de género sostenidas por los trabajadores, de manera que, aquellas personas que muestran posturas más igualitarias en el trabajo y en el hogar entre sexos perciben ligeramente menos interferencias de la familia en la esfera laboral ( $r = -0,14$ ;  $p < 0,000$ ) que el resto.

- Con respecto a los efectos de la *estructura familiar* en el conflicto,

A partir de las comparaciones de medias entre grupos se observa que los trabajadores con hijos sienten significativamente más conflicto familia-trabajo (FWC) que los que no los tienen ( $p = 0,013$ ). Sin embargo, los niveles de conflicto en las otras dos dimensiones resultan ser similares entre grupos. Por otra parte, la carga de trabajo en el hogar es un factor que se relaciona significativamente con el desbordamiento de la esfera familiar hacia la laboral ( $r = -0,15$ ;  $p < 0,000$ ).

- Con respecto a la influencia de los *factores laborales* se determina que,

La categoría laboral se relaciona con el conflicto trabajo-familia, de forma que, aquellos participantes que ocupaban *posiciones de mando intermedio o gerente* perciben niveles más altos de conflicto trabajo-familia que los empleados ( $p = 0,012$ ) y los directivos ( $p = 0,047$ );

La ubicación departamental también se vincula con la dimensión laboral-familiar, de manera que los trabajadores de Administración padecen significativamente menos desbordamiento del trabajo a su vida privada que los Creativos, los ejecutivos de Cuentas o los trabajadores de Producción ( $p = 0,000$ );

La dedicación laboral se relaciona con el conflicto laboral-familiar (WFC) ( $r = 0,30$ ;  $p < 0,01$ ), de manera que a *más horas de trabajo semanales más conflicto de este tipo*. En el sentido opuesto se observa que, en el caso de las mujeres y en el subgrupo de trabajadores con hijos a su cargo, aparece una ligera relación negativa entre el conflicto familia-trabajo y la dedicación, de forma que, a mayor nº de horas en el trabajo, menor nivel de interferencia de la familia ( $r = -0,12$ ;  $p < 0,05$  y  $r = -0,14$ ;  $p < 0,05$ );

Todas las *fuentes de estrés se vinculan con las dos dimensiones del conflicto*. Especialmente relevante resulta ser el efecto de la sobrecarga de trabajo en la dimensión del conflicto trabajo-familia ( $r = 0,577$ ;  $p < 0,000$ ) y la falta de apoyo fuera del trabajo para la dimensión contraria ( $r = 0,211$ ;  $p < 0,000$ ).

El clima organizacional parece determinante en el aumento y la disminución del problema. Así, aquellos trabajadores que perciben trabajar en empresas en las que el cuidado y la preocupación por la familia repercute en la falta de promoción del trabajador muestran mayor nivel de conflicto en sus dos dimensiones, mientras que aquellos que sienten trabajar en empresas con culturas de apoyo a la familia puntúan menos en ambas dimensiones. En este sentido, cuanto mayor sea el apoyo que el trabajador percibe de su empresa, menos nivel de conflicto laboral-familiar (WFC) experimenta ( $r = -0,21$ ;  $p < 0,001$ ). Por su parte, las culturas organizacionales demandantes de tiempo se relacionan con el desbordamiento de la esfera laboral a la familiar ( $r = 0,400$ ;  $p < 0,00$ ).

En definitiva, a partir de la revisión anterior se puede señalar que cada dimensión del conflicto trabajo-familia tiene unos antecedentes específicos y diferenciados, si bien algunas variables, como la cultura corporativa, se pueden relacionar con el problema en general.

Llegados a este punto vamos a determinar cuáles son los factores que mejor predicen la aparición del problema, en sus dos dimensiones, entre los publicitarios. Se presentan a continuación los dos modelos de regresiones que, en virtud de las variables que se han mostrado significativas en los descriptivos anteriores, pronostican la posibilidad de tener un alto nivel de conflicto.

**Tabla 17. Regresión para el conflicto trabajo familia. Probabilidades de tener un alto nivel de CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA**

Pruebas Omnibus sobre los coeficientes del modelo					Resumen del modelo			
		Chi-square	df	Sig.	Paso	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
Step 1	Step	22,304	3	,000	1	572,521(a)	,249	,374
	Block	22,304	3	,000				
	Model	202,268	9	,000				
Hosmer and Lemeshow Test								
		Chi-square	df	Sig.	Step	Chi-square	df	Sig.
					1	6,715	8	,568

Variables en la ecuación								
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95,0% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
<b>Ser menor de 30 años</b>	1,160	,273	18,023	1	,000	3,189	1,867	5,448
Tener hijos	,923	,260	12,577	1	,000	2,516	1,511	4,189
Trabajar en Administración	-,552	,295	3,500	1	,061	,576	,323	1,027
Trabajar menos de 40 horas semanales	-,904	,248	13,315	1	,000	,405	,249	,658
Estar estresado por la promoción	,603	,223	7,298	1	,007	1,828	1,180	2,833
<b>Estar estresado por sobrecarga de trabajo</b>	1,930	,216	79,720	1	,000	6,888	4,509	10,521
Trabajar en una cultura organizacional demandante de tiempo	,266	,260	1,051	1	,305	1,305	,784	2,172
Trabajar en una cultura organizacional de consecuencias promocionales	,674	,232	8,419	1	,004	1,963	1,245	3,095
Trabajar en una cultura organizacional de apoyo a la familia	-,565	,223	6,434	1	,011	,568	,367	,879
Constant	-,984	,373	6,953	1	,008	,374		

**Tabla 18. Regresión para el conflicto familia-trabajo. Probabilidades de tener un alto nivel de CONFLICTO FAMILIA-TRABAJO**

**Pruebas Omnibus del modelo**

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	4,198	1	,040
	Block	4,198	1	,040
	Model	64,892	9	,000

**Resumen del modelo**

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	1026,650(a)	,079	,105

**Hosmer and Lemeshow Test**

Step	Chi-square	df	Sig.
1	6,715	8	,568

**Variables en la ecuación**

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Tener hijos	-,109	,160	,467	1	,494	,897
<b>Tener una actitud igualitaria de rol</b>	-,987	,313	9,942	1	,002	,373
Tener un alto nivel de carga de trabajo en el hogar	,394	,156	6,374	1	,012	1,484
Tener estrés por falta de apoyo en el hogar	,436	,179	5,960	1	,015	1,547
<b>Tener estrés por la vida familiar</b>	,662	,162	16,785	1	,000	1,939
Trabajar en una organización con una cultura demandante de tiempo	-,029	,190	,023	1	,879	,971
<b>Trabajar en una organización en una cultura con consecuencias promocionales</b>	,427	,160	7,093	1	,008	1,532
Trabajar en una organización con una cultura de apoyo a la familia	-,027	,167	,026	1	,872	,973
No sentir apoyo organizacional	,327	,160	4,176	1	,041	1,387

Como se observa en la tabla 17, es el estrés por sobrecarga de trabajo el factor que mejor explica el conflicto laboral-familiar de los empleados, seguido del hecho de ser menor de treinta años, tener hijos y de trabajar más de cuarenta horas semanales. Merece la pena destacar que, los factores estructurales relativos al ámbito laboral, una vez controladas las interacciones entre variables, parecen no tener relevancia estadísticamente significativa. Por otra parte, los factores organizacionales del trabajo (en concreto, estar contratado por una empresa con una cultura con consecuencias promocionales o estar contratado por una empresa con una cultura de apoyo a la familia) son influyentes en este conflicto.

En el caso del conflicto familia-trabajo, como muestra la tabla 18, son los factores actitudinales y familiares los antecedentes de más peso para el conflicto entre familia y trabajo. La cultura organizacional de consecuencias promocionales también parece exacerbar el conflicto.

### c. Consecuencias del conflicto trabajo-familia

Nuestro objetivo final era analizar las consecuencias del conflicto trabajo-familia, por un lado, sobre la satisfacción del publicitario con su trabajo y, por otra, sobre la satisfacción del publicitario con su organización.

La tabla 19 (Ver tabla 19) muestra las relaciones entre las distintas dimensiones del conflicto y las distintas dimensiones de la satisfacción laboral. Como se puede observar, las relaciones entre ambas se confirman, aunque el nivel de asociación es ligero. En este sentido cabe señalar la distinta influencia que tiene el desbordamiento de la esfera laboral sobre la familiar (WFC) en la satisfacción con el trabajo y la organización en función de sexos. Así, para los hombres este problema no influye, mientras que para las mujeres reduce significativamente la satisfacción laboral y, en mayor medida, la satisfacción con aspectos organizacionales. Las repercusiones del problema, por otra parte, son independientes de la existencia o no de hijos. Así, ser padre o madre no supone que el conflicto trabajo-familia implique menos satisfacción con el trabajo o la organización que para el resto: en cualquiera de los casos, supone descontento.

**Tabla 19. Correlaciones entre el conflicto y la satisfacción laboral de los publicitarios**

	WFC-CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA					FWC-CONFLICTO FAMILIA-TRABAJO				
	Muestra total	Mujeres	Varones	Con hijos	Sin hijos	Muestra total	Mujeres	Varones	Con hijos	Sin hijos
<b>SATISFAC trabajo</b>	-,107**	-,125**	-,069	-,134*	-,093*	-,035	-,060	-,018	-,126*	,012
<b>SATISFAC organización</b>	-,13**	-,182**	-,050	-,146*	-,119**	-,011	-,001	,022	-,042	,045
<b>SATISFAC TOTAL</b>	-,129**	-,168**	-,065	-,150*	-,117**	-,012	-,033	,002	-,091	,032

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Sin embargo, la insatisfacción con la actividad publicitaria sí es significativamente mayor que para el resto en aquellas personas con hijos que perciben un desbordamiento de la esfera familiar hacia la laboral.

**Tabla 20. Correlaciones entre el conflicto y el compromiso laboral de los publicitarios**

	WFC-CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA					FWC-CONFLICTO FAMILIA-TRABAJO				
	Muestra total	Mujeres	Varones	Con hijos	Sin hijos	Muestra total	Mujeres	Varones	Con hijos	Sin hijos
<b>COMPROMISO AFECTIVO</b>	-,146**	-,157**	-,11*	-,226**	-,09*	-,076*	-,087	-,077	-,212**	,08
<b>COMPROMISO NORMATIVO</b>	-,007	,03	-0,2	-,036	,009	-,004	-,02	,013	-,005	,010
<b>COMPROMISO CONTINUIDAD</b>	-,079*	-,11*	-,03	-,069	-,090*	,070*	,081	,058	,053	,054

Al igual que en el caso de la satisfacción laboral, se confirma la hipótesis relativa a la relación negativa entre los niveles de WFC y los de compromiso organizacional, pero con unos valores bajos (ver tabla 20).

En términos generales, la asociación entre estas dos variables es débil. El patrón de relaciones entre conflicto trabajo-familia y compromiso organizacional varía cuando se consideran los varones y las mujeres aisladamente. Así, la correlación aumenta al considerar la relación del compromiso afectivo con el WFC para las mujeres.

La relación del conflicto familia-trabajo y el compromiso es también débil para la muestra total. Únicamente aparece una relación positiva entre el compromiso afectivo y el FWC para la gente con hijos.

## Cuarto

---

# DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

## I. SOBRE LA SITUACIÓN DEL SECTOR EN GENERAL

La globalización de mercados, la incorporación de nuevas tecnologías a raíz de la evolución de las telecomunicaciones y la creciente competitividad de la industria han impuesto cambios en la fuerza laboral publicitaria.

En estos últimos años se han producido en el sector tres procesos claves: la feminización, la juniorización y el incremento del uso de la tecnología por parte de su capital humano.

La feminización de la comunicación comercial en España ha sido creciente y el punto de inflexión en la composición sexual de este sector coincide con la salida al mercado de las primeras generaciones de las Facultades de Comunicación. Así, tal y como suponían las teorías económicas, la regularización de los estudios universitarios ha favorecido la incorporación masiva de las mujeres al sistema<sup>25</sup>.

Sin embargo, en paralelo a este proceso se ha producido una “normalización y devaluación” del trabajo del publicitario. Como afirmaba uno de los participantes en nuestros grupos de discusión: “La publicidad como sector se ha normalizado en estos últimos veinte años. Antes se vivían más los éxitos globales de la compañía. Ahora hay mucha más competencia, [antes] 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”. En estas últimas décadas se han ido desvaneciendo algunas de las condiciones que permitían considerar a la publicidad como un “sector primario” (la situación de mercado perfecto, sin apenas desempleo y con posibilidades de promoción, los salarios elevados...). Cabría preguntarse la relación entre la degradación del sector y la entrada masiva de mujeres en él. ¿El sector se ha devaluado al margen de su feminización, se ha devaluado porque se ha feminizado o se ha feminizado porque se ha devaluado?

## II. SOBRE LA SEGREGACIÓN EN FUNCIÓN DE SEXO

En el mercado laboral de la publicidad, hoy por hoy, parece haber tanto a) una segregación vertical como b) horizontal en función de sexos.

a) Los resultados de nuestro análisis muestran que en un campo mayoritariamente compuesto por mujeres, la mayoría de éstas se sigue concentrando en los puestos más básicos y sólo un 1 por ciento de trabajadoras ocupa puestos de mando. El porcentaje de directivas en las empresas españolas de comunicación es menor que en otros países como EE.UU. o Reino Unido (Bowman, 2006; Papper y Gerhard, 2003; Arnold, 2001, Arnold y Linton, 2002, Arnold et al., 2003 y Arnold y Nesbitt 2006). Pero, además, el porcentaje de mujeres que ocupan puestos de dirección en las empresas españolas de publicidad es también menor que el que ocupan en otras industrias culturales nacionales (López Díez, 2001).

El sexo es una variable asociada con el acceso al vértice de la pirámide laboral. Así, ser mujer supone un mayor impedimento para ser directivo que ser joven (tener menos de cuarenta años) o que no tener estudios. Por otra parte, el sexo es una variable relacionada con el estancamiento en los puestos inferiores, si bien es cierto que con menos peso que la de los estudios universitarios -que son imprescindibles ya en un campo cada vez más profesional y maduro. En este sentido, la creciente formación de las mujeres a raíz de la institucionalización de los Grados de publicidad parece haber facilitado su acceso relativo a puestos intermedios. Sin embargo, el sesgo en los niveles inferiores de la pirámide laboral no es sólo una cuestión circunstancial. Las chicas tienen más dificultad que los chicos para pasar de los puestos *juniors* a los puestos *seniors*.

25 En este sentido, cabe destacar que, pese a la institucionalización de los grados en Publicidad y RR.PP. en dos departamentos centrales de este sector, Creatividad y Diseño, la formación en Bellas Artes sigue siendo nuclear.

Aunque la identificación del peso de las causas (individuales, institucionales o culturales) que originan la inequidad en la promoción laboral excedía los objetivos de este primer estudio, nuestros datos nos permiten reflexionar sobre algunas cuestiones relevantes.

-En primer lugar, de acuerdo con los resultados descriptivos, la estructura laboral de la comunicación comercial es excesivamente diferenciada y piramidal: hay muy pocos directivos -hombres y mayores de 50 años- y una bolsa de cargos intermedios y de empleados, relativamente jóvenes y con formación en publicidad. En general, sólo quienes se incorporaron antes de los 90 (esencialmente hombres) han conseguido acceder a las posiciones superiores y obtener los mejores sueldos. La escisión entre los trabajadores “consolidados” y los que están en proceso de consolidación permite apreciar una especie de “espacio rotatorio” que vendría a completar el “techo de cristal” y el “suelo pegajoso”. En este espacio, determinados empleados (especialmente mujeres) tenderían a rotar, sin conseguir saltar a la esfera superior.

-En segundo lugar, la dinámica laboral del sector es “sexual y generacionalmente no neutra”. Así, en efecto, el trabajo publicitario parece estar diseñado para empleados jóvenes y dispuestos a rotar, interna y externamente, con una alta dedicación laboral y con un sobreesfuerzo -de tareas y de tiempo- en un periodo biológico idóneo para la maternidad/paternidad. Hay que tener en cuenta que el imperio de lo efímero empapa hasta la trayectoria profesional de los trabajadores: apenas un 5 por ciento de empleados son mayores de 50. La exigencia de elección entre la vida laboral y familiar de los empleados durante años viene corroborada por el escaso porcentaje de padres y madres en nuestra muestra (en torno al 30 por ciento) y su concentración en los puestos superiores.

-En tercer lugar, como afirmaron los directores de personal en los grupos de discusión, “la idiosincrasia del sistema publicitario, con procesos y sistemas poco formalizados y con la creatividad como producto de venta estrella, hace presuponer que no existen métodos nítidos de evaluación para los procesos de selección y promoción de empleados”. Precisamente la inexistencia de estos métodos se ha mostrado en otros estudios como una de las causas importantes de los sesgos de género (Falk y Grizard, 2003). Al hilo de lo expuesto, la importancia de las redes informales en un tipo de trabajo en el que hay una clara interconexión de tareas, permite aventurar la importancia de estas estructuras en el acceso a los puestos directivos. Y precisamente la exclusión de las redes informales parece ser una causa clara del alejamiento de las mujeres de los puestos de poder (Arnold, 2001, Arnold y Linton, 2002, Arnold et al., 2003 y Arnold y Nesbitt 2006) porque produce una situación de “pescadilla que se muerde la cola”. Como no hay mujeres en puestos de alta categoría, los hombres directivos piensan que no hay mujeres suficientemente cualificadas o dispuestas a aceptar puestos de responsabilidad y, como no hay una cultura favorable al acceso de las mujeres a los puestos directivos, pocas mujeres están dispuestas a aceptar esos cargos. Afirmaba uno de los participantes de los grupos de discusión que en el sistema publicitario “Hay machismo porque los que mandan son hombres y esto hace que los hombres sean los más favorecidos/.../ al margen de esto la clave está en que tanto los directivos como los clientes a las mujeres nos ven incapaces o débiles”. En este sentido, parece que a menos que estas cuestiones varíen, es difícil romper los “techos” y los “suelos” imaginarios. Algunos trabajos relacionados con la discriminación en función del sexo en las industrias de la comunicación en EE.UU. 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 con el consiguiente aumento de la productividad, de la tasa de maternidad y de las políticas de conciliación (Falk y Grizard, 2003).

#### Recomendaciones:

- Analizar detenidamente los procesos de socialización de los publicitarios en las corporaciones, con especial atención a la selección y la promoción.
- Establecer políticas y estructuras de recursos humanos en las agencias.
- Formalizar y estandarizar sistemas de selección y promoción como medida para paliar la gerontocracia y el sexismo.

b) Al margen de la segregación vertical, los datos apuntan a que también se produce en el sector una concentración horizontal (el sexo es una variable relacionada con la ubicación departamental) aunque, como ha mostrado el análisis de tendencias, la polarización sexual en algunos departamentos se ha reducido.

En este sentido, Cuentas, RR. PP. y Administración son posiciones “femeninas”; Creatividad, Redacción y Diseño “masculinas”. Ni las diferencias en la acumulación en capital humano, ni la discriminación por razonamiento estadístico explican completamente esta concentración.

La distribución sexual difiere de otros países en el caso de Cuentas (que en Inglaterra es un departamento mixto), pero coincide en el caso de los departamentos creativos (Klein, 2001). La infra-representación de hombres en el primer departamento parece específica de nuestro país y, según los entrevistados, se relaciona con los estereotipos de roles laborales de género de los empleadores y anunciantes.

La infra-representación de féminas en creatividad y diseño es una tónica transcultural. Los motivos que la están produciendo podrían ser múltiples. En primer lugar, las diferencias biológicas por sexo, con la especial aptitud del hombre para tratar con problemas espaciales y técnicos (Born, Bleichrodt y Van der Flier, 1987; Geary, 1998; Haier, Jung, Yeo, Head y Alkire 2005; Lynn, Irwing y Cammock, 2002) podrían tener algún peso. En segundo lugar, la “socialización de los trabajadores” en el incremento o disminución de estas diferencias desde, por ejemplo, la universidad, es una cuestión que merece ser estudiada. En tercer lugar, los estereotipos de género podrían estar agrandando estas diferencias. Así, creencias como que los hombres prefieren la independencia, el reconocimiento y la creatividad y las mujeres la dependencia, la invisibilidad y las relaciones, disuadirían a las féminas de dedicarse a estas labores. Finalmente, y lo que es más relevante con relación al objeto de este trabajo, la cultura profesional podría favorecer esta exclusión. La perpetuación de “estilos de vida” y códigos emocionales en determinados departamentos, que expulsan de forma sistemática a empleados con expectativas familiares, impediría que las mujeres y la gente más mayor trabaje en determinados ámbitos (Klein, 2001).

Aunque los motivos de esta concentración son probablemente multifactoriales y complejos, desde el mundo anglosajón, preocupado por el problema, se han propuesto algunas estrategias para aminorar desequilibrios sexuales y raciales que todavía no han sido evaluadas y que nosotros planteamos como recomendaciones. Añadimos también la necesidad de valorar en qué medida la creatividad producida por equipos sexualmente mixtos difiere de la realizada por grupos mayoritariamente masculinos. La comunicación comercial es una fuerza poderosa que tiene repercusión en la construcción mental del mundo en que vivimos y que proyecta los valores y las percepciones de quienes la elaboran. Los manifiestos publicitarios comunican de un modo sutil y a veces inconsciente quién y qué es importante y quién o qué ha de tener estatus o poder. La conexión entre los sistemas y procesos y los productos comunicativos requiere ser revisada y analizada minuciosamente.

#### Recomendaciones

Localizar, en colaboración con las universidades, a trabajadores del “sexo infra-representado” que destaquen en determinados campos para formar tempranamente a una bolsa de profesionales mixtos para cada sección.

Poner en marcha en las empresas sistemas de trabajo rotativos (especialmente para la gente que empieza y en prácticas) para favorecer el descubrimiento de vocaciones profesionales por parte de los empleados y de talentos por parte de los empleadores.

Fomentar la construcción de nuevos modelos y roles laborales, mediante la presencia inducida de hombres o mujeres en determinados departamentos puede contribuir a gestar modelos y roles “distintos”<sup>26</sup> que conlleven un mayor equilibrio de sexos y un cambio en las dinámicas de trabajo.

<sup>26</sup> Aunque ni la IPA ni la AAAA (Asociación Americana de Agencias de Publicidad) mencionan explícitamente el sistema de cuotas en las recomendaciones finales de sus informes se sugieren acciones de discriminación positiva.

### III. SOBRE EL CONFLICTO LABORAL-FAMILIAR

La mala calidad de vida se presenta como un problema para la profesión. Pese a que los publicitarios tienen una alta motivación con su trabajo y se sienten relativamente satisfechos con las organizaciones, pese a que las empresas del sector tienen medidas de flexibilidad y conciliación, las demandas de tiempo y la sobrecarga de tareas son fuente importante de estrés laboral y hacen que difícilmente se pueda compatibilizar la vida laboral y personal. Estos datos son concordantes con algunos trabajos realizados en otros países (Klein, 2001;AAF, 2005).

Nuestros datos muestran que en la fuerza laboral de la comunicación comercial existe el conflicto trabajo-familia y el conflicto familia-trabajo. No obstante, el primero se percibe en un grado significativamente mayor.

-Así, es frecuente que las responsabilidades de la esfera laboral colisionen con las responsabilidades en el ámbito familiar/personal de los publicitarios. El nivel de conflicto encontrado es superior al hallado en otros sectores con un alto nivel de colisión entre las esferas como el médico (Bruck *et al.*, 2002) o el de los directivos (O'Driscoll, Poelmans, Spector, Kalliath, Allen, Cooper, Sánchez y Poelmans y Canela, 2003). La idiosincrasia del sistema publicitario, con la creatividad como servicio, una escasa formalización de procesos y sistemas (con la implicación de una alta demanda de tiempo y de ciclos de volumen de trabajo irregulares) junto con la creciente competitividad resultado de la llegada al mercado de un gran número de licenciados podrían estar favoreciendo este problema.

-Sin embargo, es relativamente infrecuente en la publicidad que las responsabilidades de la esfera familiar colisionen con las responsabilidades en el ámbito laboral. De hecho, las puntuaciones en esta dimensión están por debajo del punto medio de la escala y son inferiores a las obtenidas en estudios realizados en otros sectores (Bruck *et al.*, 2002). El bajo porcentaje de trabajadores con hijos y pareja puede suponer una explicación a este dato. La posible "eliminación" del ámbito familiar como estrategia de conciliación (elegida especialmente por las mujeres, dado que el porcentaje relativo de varones con hijos es mayor) puede ser una de las razones. Pero además, el alto nivel de implicación con el trabajo de los empleados, y la energía y el ritmo cotidiano que la profesión de publicitario impone, podrían ser razones que ayudaran a entender la desvinculación de roles.

Cada una de las dimensiones del conflicto (trabajo-familia, familia-trabajo y conflictos de conductas) tiene antecedentes específicos y diferenciados. Así, de acuerdo con la bibliografía (Byron, 2005), los factores relativos al trabajo se han asociado significativamente con el WFC, mientras que las variables extra-laborales lo han hecho preferentemente con el FWC. Sin embargo algunas variables como la cultura organizacional han correlacionado con varios tipos de conflictos.

En línea con lo propuesto por algunos estudios, las variables sociodemográficas (con excepción de la maternidad/paternidad) no aparecen como determinantes del WFC. Ser hombre o mujer, joven o más mayor no incrementa o aminora la tensión que el trabajo genera sobre la vida familiar. Pero, aunque no hay diferencias en función de sexo en la percepción de los niveles de conflicto trabajo-familia, sí las hay en las repercusiones que este problema tiene sobre la satisfacción laboral. Así, parece que el desbordamiento del trabajo hacia la vida privada provoca significativamente más descontento en las mujeres que en los hombres con independencia de que tengan hijos o no.

Por otra parte, no sólo la percepción del conflicto familia-trabajo es ligeramente superior entre la gente con hijos que entre la que no tiene hijos, sino que sus consecuencias son más graves que para los que no son padres/madres. Así, cuando un padre o una madre percibe conflicto familiar-laboral, su nivel de satisfacción con el trabajo disminuye.

El conflicto familia-trabajo es especialmente acuciante en aquellas empresas con una cultura de consecuencias promocionales, es decir, en aquellas empresas en las que el empleado siente que la preocupación por sus tareas familiares puede repercutir negativamente en la promoción. En este sentido, resulta interesante observar la relación negativa que hemos hallado entre el conflicto familia-trabajo y el estresor de la carrera profesional. Una de las explicaciones posibles es la que hemos denominado "la teoría del refugio" según la cual el grado de preocupación por el desarrollo profesional serviría de "protector" para aminorar las tensiones familiares -laborales.

La identificación del nivel de conflicto entre la esfera laboral y familiar por parte de los individuos, organizaciones y sociedad es el primer paso para poder erradicarlo. El segundo paso es el aislamiento de sus causas y, el tercero, la voluntad de cambio. Nuestro objetivo primordial era avanzar en la primera y la segunda de las etapas para plantear en estudios ulteriores los siguientes estadios.

Recomendaciones:

- Profundizar sobre las causas del problema en ulteriores estudios centrados en las rutinas y procesos de trabajo de cada uno de los tipos de profesionales y de los anunciantes.
- Elaborar protocolos de uso de tiempo y especificación de tareas y consensuar su puesta en marcha con los anunciantes.
- Fomentar el uso de las medidas de conciliación existentes en las empresas.
- Poner en marcha programas de formación en cuestiones como la gestión del estrés y manejo del tiempo para los trabajadores.

#### IV. SOBRE EL ESTUDIO

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

- En primer lugar, nuestra muestra ha comprendido empresas asociadas a la AEAP que, aunque incluye a las corporaciones más importantes (en términos de facturación y de empleados) de la publicidad en España, se ubican en Madrid y Barcelona, y excluyen a agencias más pequeñas y de carácter local y a otro tipo de empresas de publicidad, cuya estructura y dinámica puede ser diferente;
- En segundo lugar, como ya se ha mencionado, la inexistencia de censos por sexo en el sector, unido al tema sobre el que versa el estudio (La mujer en la empresa publicitaria. Conciliación familiar y laboral en las empresas de la comunicación comercial), incorporan un riesgo de autoselección sobre la muestra que no ha podido ser controlado totalmente. Al margen de que el contraste de nuestros datos con los resultados de otros estudios nos permita intuir que nuestras estimaciones sobre la estructura laboral en función de sexo son adecuadas, nuestro trabajo es descriptivo dado que las posibilidades de extrapolación de nuestros resultados quedan limitadas por estas circunstancias.
- En tercer lugar, existe una correlación negativa entre el tamaño de las empresas y el porcentaje de cuestionarios completados, de manera que, en nuestra muestra, pueden estar sobre-representadas las empresas medianas y pequeñas del universo.
- En cuarto lugar, nuestros datos no nos permiten aventurar información sobre las causas (individuales, organizacionales o socioculturales) y las consecuencias (en los individuos, empresas y mensajes) de esta discriminación laboral en función de sexo.

Estas cuestiones, junto con otras, son susceptibles de poderse analizar en futuros trabajos de la línea de investigación que continuamos desarrollando.

## Quinto

---

# BIBLIOGRAFÍA

- AAAA, American Association of Advertising Agencies (2005). *Issues, Principles and Best Practices for Diversity and Inclusion in Advertising Agencies*. Disponible en <http://www.aaa.org/eweb/startpage.aspx>.
- AAF, American Advertising Federation (2005). *AAF Survey of Industry Leaders on Advertising Trends 2005*. New York: AAF. Disponible en [www.aaf.org/news/pdf/aafsurveyofleaders\\_2005.pdf](http://www.aaf.org/news/pdf/aafsurveyofleaders_2005.pdf)
- AEA, Asociación Española de Anunciantes, (1999), *El impacto económico de la publicidad en España*, Madrid: AEA.
- ACHE, Foundation of the American College of Healthcare Executives. (2001). *A comparison of career attainments of men and women healthcare executives: Findings of a national survey of healthcare executives*. Chicago, IL: Foundation of the American College of Healthcare Executives.
- Almeida, D.M., Wethington, E., y Chandler, A. (1999). Daily spillover between marital and parent child conflict. *Journal of Marriage and the Family*, 61, 49-61.
- Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías. *Revista Internacional del Trabajo*, 116(3), 343-370.
- Arbaiza V., M. (2001). "La división sexual del trabajo en la sociedad industrial: orígenes históricos y relaciones de género (1800- 1935)". *VII Congreso de Asociación de Historia Económica Zaragoza*, 2001.
- Arnold, M. (2001). *Women in Newspapers. How much progress has been made*, Illinois: Media Management Center at Northwestern University.
- Arnold, M. y Linton, C. (2002). *Women in Newspapers. How much progress has been made*, Illinois: Media Management Center at Northwestern University.
- Arnold, M., Lozada, M. y Linton, C. (2003). *Women in Newspapers. How much progress has been made*, Illinois: Media Management Center at Northwestern University.
- Arnold, M. y Nesbitt, M. (2006). *Women in Media. Finding the Leader in You*, Illinois: Media Management Center at Northwestern University.
- Barling, J. y Macewen, K.E. (1992). Linking Work Experiences to Facets of Marital Functioning. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 573-583.
- Barling, J., y Rosenbaum, A. (1986). Work stressors and wife abuse. *Journal of Applied Psychology*, 71, 346-348
- Becker, G. (1971). *The Economics of Discrimination* (2<sup>nd</sup> ed). Chicago: Chicago University Press.
- Becker, P. y Moen, P. (1999). Scaling back: dual-earner couples' work-family strategies. *Journal of Marriage and the Family*, 61(4), 995-1007.
- Bedeian, A. G., Mossholder, K. W. y Toulitos, J. (1987). Individual Propensities for Emotional Supportiveness within a Dual Career Context: Work and Non-work Reactions. *International Journal of Manpower*, 7(4), 7-12.
- Bedeian, A. G., Burke, B. G., y Moffett, R. G. (1988). Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management*, 14, 475-491.
- Blau, F.D. y Kahn, L.M. (1992). The Gender Earnings Gap: Learning from International Comparisons. *American Economic Review*, 82, 533-538.
- Borderías, C. y Carrasco, C. (1994). Las mujeres y el trabajo: aproximaciones históricas, sociológicas y económicas. En C. Borderías, C. Carrasco y C. Alemany (Comps.), *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales* (pp. 17-89). Barcelona: Icaria Editorial.
- Born, M. P., Bleichrodt, N. y van der Flier, H. (1987). Cross-cultural comparison of sex-related differences on intelligence tests. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, 283-314.
- Bowman, B. (2006). *Newsroom Employment Census*, Reston: American Society of Newspaper Editors. Disponible en <http://www.asne.org/>
- Bromet, E. J. Dew, M. A., y Parkinson, D. K. (1990). Spillover between work and family: A study of blue-collar working wives. En J. Eckenrode y S. Gore (Eds.) *Stress between work and family*. New York: Plenum Press
- Brook, B. (2003). "Occupational Gender Segregation in Canada, 1981-1996: Overall, Vertical and Horizontal Segregation". *Canadian Review of Sociology and Social Anthropology*. Vol. 40, 2, p. 197-213.
- Bruck, C. S., Allen, T. D., y Spector, P. E. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 336-353.
- Burley, K. A. (1995). Family variables as mediators of the relationship between work-family conflict and marital adjustment among dual-career men and women. *The Journal of Social Psychology*, 135, 483-497.

- Byron, K. (2005). A Meta-Analytic Review of Work-Family Conflict and Its Antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.
- Canel, M.J., Rodríguez, R. y Sánchez, J.J. (2000). *Periodistas al descubierto. Retrato de los profesionales de la información*. Madrid: CIS
- Cantalapiedra, M.J., Coca, C. y Bezunartea, O. (2000). La situación profesional y laboral de los periodistas vascos. *Zer. Revista de Estudios de Comunicación*, 9, 335-355.
- Capuzzi, J. (1995). More stress for women? Here's help. *Business Philadelphia*, 6, 18.
- Cardona, P., Lawrence, B.S. y Bentler, P.M. (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behaviour. *Group & Organization Management*, 29(2), 219-247.
- Carlson, D.S. y Perrewé, P.L. (1999). The Role of Social Support in the Stressor-Strain Relationship: An Examination of Work-Family Conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M. y Williams, L.J. (2000). Construction and initial validation of a multi-dimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. En *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*, Barcelona: Internacional Center of Work and Family. Disponible en <http://insight.iese.edu/es/>
- Chinchilla, N., León, C., Canela, M.A., Ariño, M.A. & Quiroga, V. (2006). *Análisis sectorial de las políticas de conciliación. Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas*. Centro Internacional Trabajo y Familia. IESE-Universidad de Navarra, disponible en [http://www.iese.edu/en/files/6\\_23315.pdf](http://www.iese.edu/en/files/6_23315.pdf)
- [Fecha de consulta: 21 de diciembre de 2006]
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, 36(5), 1140-1157.
- Consultores, Grupo (2005). *Estudio de imagen de las agencias de publicidad españolas*. 14ª edición. Madrid: Grupo Consultores.
- Consultores, Grupo (2007). *Estudio de Salarios de Agencias de Publicidad 2006*. Madrid: Grupo Consultores.
- Cooper, C., L., Sloan, S.L. y Williams, S. (1988). *Occupational Stress Indicator. Management Guide*. Windsor: NFER-Nelson.
- Cooper, C. y Puxty, A. (1996). On the proliferation of accounting (his)stories. *Critical Perspectives on Accounting*, 7, 285-313.
- Cooper, C.L. y Williams, S. (1996). *Occupational Stress Indicator Version 2.0*. NFER Nelson: Windsor, UK.
- Crouter, A.C., Bumpus, M.F., Maguire, M.C. y McHale, S.M. (1999). Linking Parents' Work Pressure and Adolescents' Well-Being: Insights into Dynamics in Dual-Earner Families. *Developmental Psychology*, 35(6), 1453-61.
- Dingell, J. D. y Maloney, C. B. (2002). *A new look through the glass ceiling: Where are the women?* U. S. General Accounting Office. Disponible en: <http://house.gov/maloney/issues/womenscaucus/dingellmaloneyreport.pdf>
- Doeringer, P. B. y Piore, M. J. (1971). *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*. Lexington, Mass: D.C. Heath.
- Durán, M.A., Serra, I. y Torada, R. (2001). *Mujer y trabajo. Problemática actual*. Valencia: Germania.
- Durán, M.A. (2006). Dependientes y cuidadores: el desafío de los próximos años. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 60, 57-73.
- EACA, European Association of Communication Agencies. <http://www.eaca.be>.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., y Brinley, A. (2005). Monograph. Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124-197.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchinson, S. y Sowa, D.(1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Elson, D. (Coord.) (2000). *El progreso de las mujeres en el mundo 2000*. Informe Bienal de UNIFEM (Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer). Disponible en <http://www.unifem.org/>.
- Falk, E. y Grizard, E. (2003). *The Glass Ceiling Persists: The Third Annual APPC Report on Women Leaders in Communication Companies*, Pennsylvania: Annenberg Public Policy Center of the University of Pennsylvania. Disponible en: [http://www.annenbergpublicpolicycenter.org/Downloads/Information\\_And\\_Society/20031222\\_Glass\\_Ceiling/20031222\\_glass-ceiling\\_report.pdf](http://www.annenbergpublicpolicycenter.org/Downloads/Information_And_Society/20031222_Glass_Ceiling/20031222_glass-ceiling_report.pdf)
- Fox, M. L. y Dwyer, D. J. (1999). An investigation of the effects of time and involvement in the relationship between stressors and work-family conflict. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 164-174.
- Franco, A. y Winqvist, K. (2002). Women and men reconciling work and family life. *Statistics in Focus. Population and Social Conditions*. European Communities: Eurostat.
- Frone, M.R., Russell, M. y Cooper, M.L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes : A four-year

- longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 325-335.
- Frieze, I. et al (1991-2001), *Cross cultural survey of work and gender*, disponible en [www.pitt.edu/~frieze/eecombined.htm](http://www.pitt.edu/~frieze/eecombined.htm)
- García de Cortázar, M. y García de León, M.A. (2000). *Profesionales del periodismo. Hombres y mujeres en los medios de comunicación*. Madrid: CIS.
- Geary, D.C. (1998). *Male, female. The evolution of human sex differences*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Goff, S. J., Mount, M. K. y Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43, 793-809.
- Goldberg, W.A., Greenberger, E. y Nagel, S.K. (1996). Employment and Achievement: Mothers' Work Involvement in Relation to Children's Achievement Behaviors and Mothers' Parenting Behaviors. *Child Development*, 67(4), 1512-1527.
- Goodman, J. S., Fields, D. L., y Blum, T. C. (2003). Cracks in the glass ceiling: In what kind of organizations do women make it to the top? *Group and Organization Management*, 28(4), 475-501.
- Greenglass, E., Pantony, K.L., y Burke, R.J. (1988). A gender-role perspective on role conflict, work stress and social support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3, 317-328 (Special Issue on Work and Family).
- Greenhaus, J., Bedeian, A. & Mossholder, K. (1987). Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 200-215.
- Greenhaus, J.H., y Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Grimshaw, D. y Rubery, J. (1997). Workforce heterogeneity and unemployment benefits: the need for policy reassessment in the European Union. *Journal of European Social Policy*, 7(4), 291-318.
- Grzywacz, J. G., y Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 111-126.
- Haier, R.J., Jung, R.E., Yeo, R.A., Head, K. Y Alkire, M.T. (2005). The neuroanatomy of general intelligence: sex matters. *NeuroImage*, 25, 320-327.
- Hakim, C. (1996). *Key issues in women's work: Female heterogeneity and the polarisation of women's employment*. London: The Athlone Press.
- Hochschild (1989). *The second shift: Working parents and the revolution at home*. New York: Viking.
- ILO, International Labour Organization (2003). *Global Employment Trends for Women 2004*, Oficina Internacional del Trabajo: Ginebra.
- ILO, International Labour Organization (2004). "The Future of Work and Quality in the Information Society: The Media, Culture, Graphical Sector". *International Labour Review*, Vol. 143.
- INE (2005). Encuesta de Tecnologías de la información en los hogares 2º semestre 2005. Instituto Nacional de Estadística. Disponible en <http://www.ine.es>.
- Infoadex. Estudio de la inversión publicitaria en España 2007. Disponible en <http://www.infoadex.es/estudios/resumen2007.pdf>
- Institut Opina (2000). El perfil profesional. Informe Investigació col·legi de periodistes de Catalunya. Barcelona. Col·legi de periodistas.
- Jacobsen, J.P. (1994). *The economics of gender*. Blackwell Publishing.
- Jouhette, S. y Romans, F. (2006). *EU Labour Force Survey. Principal Results 2005, Statistics in focus*. Bruselas: CE.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Klein, D. (2001). *Women in Advertising. Ten years on*. London: IPA.
- Kossek, E. E., y Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- La Parra, D. (2001). "Contribución de las mujeres y de los hogares más pobres en los cuidados de salud informal", *Gaceta Sanitaria*, 15(6), 498-505.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- López Diez, P.(dir) (2001). *Representación de género en los informativos de radio y televisión*. Madrid: RTVE Grupo e Instituto de la Mujer.
- Loutfi, M. (Ed.). (2001). *Woman, gender and work. What is equality and how do we get there?* Ginebra: ILO Bureau for Gender Equality.
- Lynn, R., Irwing, P. y Cammock, T. (2002). Sex differences in general knowledge. *Intelligence*, 30, 27-40.
- Macintosh, N. (1990). Annual reports in an ideological role: a critical theory analysis. En D.J. Cooper y M. Hopper

- (Eds.), *Critical accounts* (pp. 153-172). Londres: MacMillan.
- Martínez, C., Vera, J.J., Paterna, C. y Alcázar, A.R. (2002). Antecedentes del conflicto interrol y su relación con el autoesquema de género. *Anales de Psicología*, 18(2), 305-317.
- Maté, J.J., Nava, L.A. y Rodríguez, J.C. (2002). La segregación ocupacional por razón de sexo en la economía española, 1994-1999. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 36, 79-94.
- Melkas, H. y Anker, R. (1998). *Gender Equality and Occupational Segregation in Nordic Labour Markets*, Washington: International Labour Market Organization.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- MMC, Media Management Center (2001). *Women in Newspapers: How Much Progress Has Been Made?*. Disponible en [www.iwmf.org/resources/stats.php](http://www.iwmf.org/resources/stats.php)
- Mowday, R., Steers, R., y Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227
- MTAS, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2003). Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. Disponible en <http://www.mtas.es/estadisticas/ECVT/Ecvt2003/Index.htm>
- O'Driscoll, M., Poelmans, S., Spector, P., Kalliath, T., Allen, T., Cooper, C. y Sánchez, J. (2003). Family responsive intervention, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain. *International Journal of Stress Management*, 10 (4), 326-344.
- OECD, Organization for Economic Co-operation and Development (1994). *Women and Structural Change: New Perspectives*, Paris: OECD.
- OECD, Organization for Economic Co-operation and Development (1997). "The definition of part-time work for the purpose of international comparisons". *Labour market and Social Policy Occasional Papers*, No. 22.
- OECD, Organization for Economic Co-operation and Development (2002). Women at work: who are they and how are they faring? *Employment Outlook*, 2, 67-134.
- Papí, N. (2004). *Conciliación de la vida familiar y laboral en la Prensa Diaria de la Comunidad Valenciana: El punto de vista de las Mujeres*. Universidad de Alicante. Tesis inédita.
- Papí, N. (2006). ¿Maternidad y periodismo? La conciliación de la vida familiar y laboral en la prensa diaria valenciana. Comunicación e ciudadanía. Disponible en <http://www.observatoriodosmedios.org/mediateca/observatorio/xornadas/200610/comunicacions/artigo16.pdf>
- Papper, B. y Gerhard, M. (2003). *Survey of Women and Minorities in Radio and Television News*. Washington: Radio and Television News Directors Association.
- Parasuraman, S. y Simmers, C.A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 551-568.
- Pearce, J.A., Robbins, D.K. y Robinson, R.B. (1987). The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal*, 8(2), 125-134
- Peleteiro, I. y Gimeno, A. (Coords.) (1999). *La situación de la mujer en la toma de decisiones*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Perrewé, P.L., Hochwarter, W.A. y Kiewitz, C. (1999). Value attainment. An explanation for the negative effects of work/family conflict on job and life satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 318-326.
- Peters, B. (2001). *Equality and Quality: Setting Standards for Women in Journalism*, Bruselas: International Federation of Journalists. Disponible en <http://www.ifj.org/pdfs/ws.pdf>.
- Pleck, J. H. (1977). The work-family role system. *Social Problems*, 24, 417-427
- Poelmans, S., Chinchilla, N. y Cardona, P. (1999). *Un Estudio Exploratorio del Estrés en Directivos Españoles*. IESE, Barcelona, Research Paper No. 399.
- Poelmans, S. (2001). *Individual and organizational issues in work-family conflict*. Documento de Investigación nº 444 del IESE Business School- Universidad de Navarra. Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0444-E.pdf>
- Poelmans, S. y Canela, M. A. (2003). Statistical analysis of the results of a nine-nation study of latin managers. IESE working papers 03-06/1.
- Poggio, B. (2000). Between bytes and bricks: Gender cultures in work contexts. *Economic and Industrial Democracy*, 21(3), 381-402.
- Renshaw, J. R. (1976). An exploration of the dynamics of the overlapping worlds of work and family. *Family Process*, 15, 143-165.
- Reskin, B y Padavic, I. (1994). *Women and men at work*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Reskin, B y Padavic, I. (2002). *Women and Men at Work* (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: Pine Forge Press.
- Reskin, B. y Roos, P. (1990). *Job Queues, Gender Queues: Explaining Women's Inroads into Male Occupations*,

- Philadelphia: Temple University Press.
- Rhoades, L, y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rice, R. W, Frone, M. R., y McFarlin, D. B. (1992). Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 155-168.
- Riesgo, A. (2005). La economía de la publicidad. Generación de valor de la actividad publicitaria a la economía. *Telos*, 64. Disponible en <http://www.campusred.net/telos/>
- Robinson-Walker, C. (1999). *Women and leadership in healthcare: The journey to authenticity and power*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, Inc.
- Rodríguez, A., Goñi, B. y Maguregi, G. (Eds.) (1996). *El futuro del trabajo. Reorganizar y repartir desde la perspectiva de las mujeres*. Bilbao: Bakeaz y CDEM.
- Rubery, J. y Fagan, C. (1993). Occupational Segregation of Women and Men in the European community. *Social Europe*, 3/93.
- RTNDA, Radio-Television News Directors Association (2003). Women & Minorities. On step forward and two steps back. *Communicator*, July/August, 20-25. Disponible en: <http://www.rtna.org/diversity/Diversity2003.pdf>
- Shamir, B. (1983). Some antecedents of work-nonwork conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 23, 98-111.
- Siltanen, J., Jarman, J. y Blackburn; R.M. (1995). *Gender inequality in the labour market. Occupational concentration and segregation*. Geneva: ILO.
- Siltanen, J, Jarman, J., Blackburn, R. M. (1992). *Gender Inequality in the Labour Market: Occupational Concentration and Segregation*. Ginebra: ILO.
- Snyder, R.A, Verderber, K.S., Langmeyer, L. y Myers, M. (1992). A Reconsideration of Self- and Organization-Referent Attitudes as "Causes" of the Glass Ceiling. *Group & Organization Management*, 17(3), 260-278
- Tang, J. (1997). The glass ceiling in science and engineering. *Journal of Socio-Economics*, 26(4), 383-406.
- Thomas, L. T. y Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. y Lyness, K.S. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Tinker, T. y Neimark, M. (1987). The role of annual reports in gender and class contradictions at General Motors: 1917-1976. *Accounting, Organizations and Society*, 12, 71-88.
- Tenbrunsel, A. E., Brett, J. M., Maoz, E., Stroh, L. K., y Reilly, A. H. (1995). Dynamic and static work-family relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63, 233-246.
- Wallace, J.E. (1997). It's about time: A study of hours worked and work spillover among law firm lawyers. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 227-248.
- Wiley, D. L. (1987). The relationship between work/nonwork role conflict and job-related outcomes: Some unanticipated findings. *Journal of Management*, 13, 467-472.
- Williams, J.S. (1996). *A critical review and further development of the Occupational Stress Indicator*. Tesis Doctoral inédita. UMIST, Reino Unido.
- Williams, K.J. y Alliger, G.M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37, 837-868.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling. Women in management*. Ginebra: ILO Bureau for Gender Equality (Summary). Disponible en <http://www.ilo.org/public/english/support/publ/pdf/btgc.pdf>



