

# **La mujer en la industria publicitaria. La segregación vertical en la comunicación comercial: techo de cristal y suelo pegajoso<sup>1</sup>**

Women in the Advertising Industry. Vertical Segregation in  
Commercial Communication: Glass Ceiling and Tacky Floor

*Por Marta Martín Llaguno \**

*Recibido el 21 de noviembre de 2006, aprobado el 15 de enero de 2007*

## **Resumen**

Hasta la fecha, no se habían realizado en España estudios con enfoque de género sobre la estructura y los procesos laborales en el campo de la publicidad, un ámbito que, impulsado por los avances tecnológicos y estructurales, ha experimentado un enorme crecimiento en la última década. Este artículo pretende describir la estructura laboral publicitaria con enfoque de género e identificar si en el sistema laboral se producen tanto el fenómeno del suelo pegajoso como el del techo de cristal. A partir de una investigación empírica de ámbito nacional llevada a cabo entre octubre 2004 hasta diciembre 2005 con las empresas de publicidad agrupadas en la AEAP (Asociación Española de Agencias de Publicidad), en la que participaron 23 firmas y 819 empleados, en este trabajo se describe el alto grado de feminización del sector. Las pruebas de X<sup>2</sup>, de Odds ratio y regresiones logísticas muestran una segregación vertical por sexo, de manera que sólo un 1% de trabajadoras ocupa puestos de dirección y, al margen de factores coyunturales y estructurales, la probabilidad de un hombre de acceder a puestos directivos es once veces superior que la de una mujer. Por otro lado, aunque la edad y la formación son factores de más peso, también el sexo aparece como un factor de riesgo para permanecer en puestos de menor nivel.

La falta de formalización y el peso de las redes informales en el acceso y promoción, unida a la idiosincrasia de las rutinas y sistemas de trabajo,

---

\* Profesora Titular de Deontología Publicitaria y de Introducción a la Comunicación, Departamento de Sociología, Psicología, Comunicación y Didáctica, Universidad de Alicante. (Marta.martin@ua.es)

parecen ser causas que hacen que el de la publicidad no sea un sector ni sexual ni generacionalmente neutro.

**Palabras clave:** Fuerza laboral publicitaria. Techo de cristal. Estructura de la publicidad. Estudios de género. Deontología.

### **Abstract**

*Up until now, no studies with a gender focus had been made in Spain on the structure and work processes in the advertising field, a sphere that, driven by technological and structural advances, has undergone an enormous growth in the last decade. This article aims to describe the advertising work structure with a gender focus, and to identify whether in the work system we can find both the phenomenon of the tacky floor and that of the glass ceiling. On the basis of empirical research at the national level carried out between October 2004 and December 2005 with the advertising companies grouped in the AEAP (Spanish Association of Advertising Agencies), with the participation of 23 firms and 819 employees, this article describes the high degree of feminisation of the sector. The tests of  $X^2$ , Odds ratio and logistical regressions show a vertical segregation by sex, in such a way that only 1% of female workers occupy management posts and, apart from conjunctural and structural factors, the probability of a man reaching management posts is eleven times higher than that of a woman. On the other hand, although age and training are factors with greater weight, sex also appears as a risk factor for remaining in lower level posts.*

*The lack of formalisation and the weight of informal networks in access and promotion, together with the idiosyncrasies of the work routines and systems, appear to be the causes that make advertising a sector that is neither sexually nor generationally neutral*

**Key words:** Advertising work force. Glass ceiling. Structure of advertising, Gender studies. Deontology.

## **1. Introducción**

La llegada de la sociedad de la información ha producido el fenómeno sociodemográfico más importante de la segunda mitad del siglo XX: la incorporación masiva de la mujer al mundo productivo (Kanter, 1994). Aunque el acceso al mercado laboral de varones y mujeres, al menos en los países desarrollados, se ha ido igualando, los datos apuntan que hay una segregación vertical por sexo que refleja un desequilibrio. Así, sistemáticamente, las mujeres se ven excluidas de puestos directivos y adheridas a las labores de menor prestigio en las instituciones (Cf. Macintosh, 1990; Tinker y Neimark, 1987, Cooper y Puxty, 1996; Loutfi, 2001; Wirth, 2001; López Diez, 2001; Reskin y Padavic, 2002, Jouhette y Romans, 2006). Esta infrarrepresentación femenina en cargos superiores y su sobrerrepresentación en cargos de menor nivel se repite entre ocupaciones (Tang, 1997; Robinson-Walker, 1999; ACHE, 2001; Goodman et al., 2003), entre sectores (Dingell & Maloney, 2002) y entre países (OCED, 2002).

En general, como bien resumen Peleteiro y Gimeno (1999), para dar razón de esta inequidad, se apuntan dos tipos de explicaciones: 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; y, otras, beligerantes, que sostienen que la exclusión femenina responde a condiciones individuales, organizacionales o socioculturales (Snyder et al., 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).

Las investigaciones sobre ambos fenómenos han generado, en primer lugar, un alud de descripciones sobre la segregación laboral por sexo y, en segundo lugar, un conjunto de trabajos centrados en analizar los factores que explican por qué se producen estas desigualdades. Así, como apuntan Jimeno y Redondo (2004), de una parte se ha pretendido aislar los factores personales que impiden el ascenso laboral a las mujeres, de otra, identificar los factores externos y, finalmente, valorar la interacción entre ambos (Barberá et al., 2000). Los modelos que se han propuesto para dar una explicación a la

segregación vertical han sido biologicistas, de socialización y socio-estructurales (Bartol et al, 2003; Cleveland et al, 2000; Powell y Graves, 2003).

Los modelos biologicistas se han preguntado si las diferencias hormonales, genéticas y físicas entre hombres y mujeres pueden dar razón esta discriminación. Estos modelos han sido mayoritariamente rechazados en la medida en que diversas investigaciones han mostrado que las condiciones organizacionales y socioestructurales tienen más peso (La Beach, 2005).

Los modelos de socialización han planteado que las identidades de género –que se gestan a través de los medios, la escuela o la cotidianidad– que están presentes tanto en el empleado como en el empleador, son el origen de parte de la disimilitud de posiciones laborales. En esta línea, los trabajos enmarcados en la teoría de rol sostienen que las creencias de género adjudican a la mujer la responsabilidad de los cuidados familiares y al hombre la carga financiera del hogar. Así, la mayoría de los puestos directivos tienen una supuesta “identidad masculina” que presupone que quienes los ostentan han de tener las obligaciones de su vida privada resueltas. En este contexto, a diferencia de los hombres, las mujeres tienen que elegir conscientemente entre su ascenso profesional y sus responsabilidades familiares (Hakim) y, en aras a no mutilar su vida personal, muchas trabajadoras aceptan empleos compatibles con su “rol de género” que infrutilizan su capacidad pero que les exigen menos energías (Marí-Klose et al., 1998, Papí, 2004).

Finalmente, los modelos socioestructurales explican el techo de cristal a partir de la definición de las diferencias de género como disimilitudes en términos de estatus y poder en diferentes sistemas. Desde esta perspectiva, el objeto central de estudio es la jerarquía organizacional. Estos trabajos sostienen que la idiosincrasia de las corporaciones y los tópicos inherentes a determinados puestos y tareas lastran los sistemas de selección y promoción formalizados (Kanter, 1977, Marshall, 1984). En esta línea se han investigado los estilos directivos en función de sexo (Rosener, 1990; Harris, 1998; Hersey y Blanchard, 1988 y Vinnicombe y Singh, 2002) y las conexiones entre estos estilos y el perfil de las instituciones (Monacci, 1997; Eagly y Johnson, 1990; Ohlott et al., 1994).

### *1.1. El techo de cristal y las industrias culturales*

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% de los puestos directivos<sup>2</sup>. 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% (ASNE, 2006)– y la Asociación de Directores de Radio y de Televisión realiza anualmente una encuesta para conocer el presencia de mujeres en la dirección de las secciones de las empresas de radio y de televisión –el 26%. (RTNDA, 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 su parte, el Media Management Center de Northwestern University realiza también desde el 2001 unos estudios cuantitativos y cualitativos para analizar la infra-representación femenina en las direcciones de los diarios (MMC, 2001, 2002, 2003 y 2006).

Mención específica merecen en Europa los estudios centrado en las empresas de publicidad llevados a cabo por la IPA (Asociación de Agencias de Publicidad Británica) (IPA, 2000), en los que se pone de manifiesto que en este sector se da no sólo la segregación vertical (el porcentaje de mujeres en puestos directivos es del 22%) sino también la horizontal, de manera que el porcentaje de creativas en el sector es especialmente escaso.

A diferencia de lo que ocurre en el ámbito anglosajón, en nuestro país, el fenómeno del el análisis de la estructura sociolaboral con enfoque de género, y el estudio del “techo de cristal” y el suelo pegajoso, han sido objeto de escasos análisis. Merece destacar el trabajo de López Díez (2000) quien evaluó la posición de las mujeres en los cinco periódicos de mayor difusión, las televisiones autonómicas y las principales cadenas de radio. En él, la autora concluía que en medios impresos, las mujeres constituían únicamente 4% de los puestos de dirección; en las televisiones autonómicas (exceptuando *Telemadrid*) el 12% y, en las emisoras de radio, el 15%<sup>3</sup>.

## 2. El estudio presente

La presente investigación se propone analizar la estructura del mercado laboral en el ámbito publicitario con enfoque de género. El sector de la comunicación comercial constituye un máximo exponente de la nueva economía y ha sufrido una gran expansión en el contexto de la sociedad de la información. El gasto mundial en inversión publicitaria previsto para 2006 es de 391 billones de dólares (IFW, 2006). Sólo en 2004 se invirtieron en España 12.846,30 millones de euros, montante que supone cerca del 3% del PIB (Velasco, 2004, Riesgo 2005). Por otra parte, en Europa el sector agrupa ya a cerca 1.500.000 trabajadores (EACA), de los cuales un alto porcentaje son mujeres. En España el número actual de empresas para el conjunto de todas las actividades y sectores de la comunicación comercial se estima que supera las 8.940 y que en ellas trabajan entorno a 24.000 personas (FNEP, 2005). No existe un censo específico que describa la distribución en función de sexo de la fuerza laboral de las agencias publicitarias, sin embargo, a la luz de la distribución de sexos en las titulaciones de publicidad (70% mujeres) se prevé que el sector puede estar altamente feminizado. Las características anteriores, unidas a la peculiar idiosincrasia del trabajo publicitario, hacen que los estudios sobre el techo de cristal y el suelo pegajoso resulten relevantes tanto en sí mismos como por el valor heurístico que puedan tener.

## 3. Objetivos e hipótesis

El objeto de este estudio es identificar si en el sector publicitario se producen tanto el fenómeno del suelo pegajoso como el del techo de cristal. Para ello, en primer lugar, y dada la inexistencia de censos con datos desagregados, nuestro propósito es describir, por sexos, la distribución de la fuerza laboral de las agencias publicitarias en España. Una vez obtenidos estos datos, se observará la segmentación vertical (acceso a los puestos de trabajo) en función del sexo, controlándola por factores coyunturales y estructurales.

Las hipótesis específicas que se pretende contrastar son:

- H.1. Como en el resto de los sectores, en el publicitario (que está especialmente feminizado) hay una desigualdad en el porcentaje de hombres y de mujeres que ocupan puestos de dirección y de empleados/operarios en las empresas;

- H. 2. Las causas que justifican esta inequidad son en parte coyunturales (la edad, los años de trabajo, la rotación, la formación del trabajador condicionan los ascensos);

- H. 3. Las causas que justifican esta inequidad son en parte estructurales (la idiosincrasia de los departamentos, la empresas y de los propios trabajadores incidirán sobre el puesto laboral ostentado);

- H. 4. Las causas que justifican esta inequidad son en parte sesgos de género, (al margen de variables coyunturales y estructurales, la categoría laboral puede variar en función del sexo, de manera que, en condiciones *ceteris paribus*, los hombres tendrán más probabilidades de ostentar puestos directivos e intermedios y las mujeres más posibilidades de no ascender de categoría).

Con este estudio pretendemos contribuir al conocimiento científico de dos maneras.

- En primer lugar, aportando el primer análisis de la estructura laboral del sector de la publicidad con enfoque de género en España y uno de los pocos de este tipo en el mundo. Nuestra meta es completar las radiografías en función de sexo sobre las industrias culturales porque los medios comunican quien y qué es importante y quién o qué ha de tener estatus o poder. En este sentido no sólo los productos, sino los sistemas y procesos requieren ser revisados y analizados minuciosamente.

- En segundo lugar, profundizando en la descripción del techo de cristal y del suelo pegajoso con una investigación cuyo valor radica en ser uno de los pocos análisis específicos sobre un sector concreto, el de la comunicación comercial, exponente de las nuevas economías y con un carácter ejemplar para sectores de con dinámicas de trabajo semejantes. La equidad laboral (en este caso, en función de sexo) es un factor que afecta al capital humano, base de las sociedades del conocimiento, y que resulta nuclear para la satisfacción y la fidelidad de los empleados y para la productividad de estas empresas.

#### **4. Metodología**

Para cumplir nuestros objetivos y comprobar nuestras hipótesis, 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 nos llevó a centrar nuestro estudio 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 represen-

tan al 70% de la inversión publicitaria 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% del total de los miembros de la AEAP– colaboraron.

La investigación contemplaba en primer lugar, un análisis 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 nos enviaron los protocolos completos. En segundo lugar se llevó a cabo un análisis 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 nuestra investigación.

#### 4.1. Muestra

Las Tablas 1, 2 y 3 presentan alguna información sobre las características de la muestra de estudio cuantitativo.

Las empresas encuestadas, con sus datos de facturación de 2004, el número de empleados, el número de cuestionarios recogidos y el porcentaje de respuesta se muestran en la Tabla 1.

La Tabla 2 es una clasificación cruzada entre el sexo y el resto de las variables coyunturales propuestas en el modelo teórico. Como se puede observar, la cantidad de mujeres en las empresas de publicidad que conformaron nuestra muestra fue mayor que la de hombres. ( $\chi^2 = 14.07$ ;  $p < 0.000$ ) de manera que, tal y como presuponíamos, el de la publicidad resulta ser un sector feminizado<sup>4</sup>.

La distribución de nuestra muestra, según la categoría laboral ostentada por los trabajadores, fue la siguiente: el 49% ( $n = 400$ ) de los entrevistados se calificaron como EMPLEADOS, el 46% ( $n = 380$ ) ocupaban PUESTOS INTERMEDIOS y el 4,8% ( $n = 39$ ) se autoposicionaron como DIRECTIVOS ( $\chi^2 = 301,5$ ;  $p < 0.000$ ). Por grupos de edad, un 39,2% ( $n=321$ ) de los encuestados eran menores de 30, un 40,3% ( $n=330$ ) tenían entre 31 y 40 años, un 16% ( $n=131$ ) entre 41 y 50 y sólo un 4,5% ( $n=37$ ) más de 51 ( $\chi^2 = 306$ ;  $p < 0.000$ ).

Para el conjunto de nuestra muestra, la permanencia en el sector fue corta, el ascenso laboral, rápido y la rotación laboral es relativamente alta (Ver Tabla 2).

Finalmente, el nivel de formación fue en un 57% ( $n=470$ ) el universitario.



**Tabla 1:** Empresas encuestadas, facturación y porcentaje de respuesta

Agencia	Facturación	Empleados	Cuestionarios	Porcentaje respuesta
REMO ASATSU	ND	60	1	1,7
SS FUEL	ND	32	1	3,1
TBWA ESPAÑA	128.501.353	329	48	14,6
J.WALTER THOMPSON	105.431.554	151	23	15,2
FCB TAPSA	200.171.190	330	51	15,5
MCCANN-ERICKSON	358.659.975	278	54	19,4
PUBLICIS	210.921.449	208	43	20,7
BASSAT OGILVY & MATHER	205.162.742	161	38	23,6
CONTRAPUNTO	87.422.213	112	27	24,1
LOWE AND PARTNERS *	18.216.595	62	17	27,4
VITRUVIO LEO BURNETT	94.576.561	102	28	27,5
ALTAVÍA	ND	27	9	33,3
CIENTOCHENGRADOS				
GRUPO ZAPPING COMUNICACIÓN	26.916.825	41	16	39,0
TIEMPO BBDO	171.167.138	137	57	41,6
YOUNG & RUBICAM	274.301.688	130	65	50,0
SEÑORA RUSHMORE	87.699.683	35	19	54,3
DIMENSION	11.752.280	39	23	59,0
SCACS	7.181.567	30	18	60,0
GONZALEZ, ARIAS & PARTNERS	6.703.305	40	25	62,5
EL LABORATORIO	20.446.563	27	17	63,0
EURO RSCG LORENTE	171.417.173	116	75	64,7
DDB	221.685.496	181	149	82,9
FERRATER CAMPINS MORALES *	ND	18	15	83,3
<b>Total</b>	<b>2.408.335.350</b>	<b>2.646</b>	<b>819</b>	<b>31,0</b>

Más de un 15,6% (n=128) de los trabajadores posee estudios de master o doctorado y menos de un 10% (n=88) de los empleados tiene únicamente estudios primarios.

La Tabla 3 muestra los descriptivos referentes a las variables estructurales analizadas.

Para observar la distribución horizontal, se pidió a los encuestados que señalaran, como máximo, los tres últimos departamentos del sector en el que hubieran trabajado. Con base en estas respuestas, un 9% había trabajado en PRODUCCIÓN, un 29% había trabajado en CUENTAS, un 20% en CREATIVIDAD, un 13% en DISEÑO, un 10% en REDACCIÓN, un 16% en ADMINISTRACIÓN, un 6% en INVESTIGACIÓN y un 3% en RR.PP. Cuentas y Creatividad son, por tanto, los departamentos nucleares del sector.

En cuanto a los tipos de empresas, un 70% de los empleados procedía de corporaciones afincadas en Madrid y un 30% en Barcelona. El 63% de los encuestados trabajaba en instituciones de más de 100 empleados, el 24% en

**Tabla 2:** Descriptivos de los factores coyunturales en función del sexo

CATEGORÍA LABORAL			MUJER	HOMBRE	TOTAL
			N=465 (56,7%)	N=355 (43,3%)	
CATEGORÍA LABORAL	EMPLEADO OPERARIO	N	256	144	<b>400</b>
		% de DEPARTAMENTO	64	36	
		% de SEXO	55	41	49
	MANDO INTERMEDIO GERENTE	N	204	176	<b>380</b>
		% de DEPARTAMENTO	54	46	
		% de SEXO	44	50	46
	DIRECCION	N	4	35	<b>39</b>
		% de DEPARTAMENTO	10	90	
		% de SEXO	1	10	5
GRUPOS DE EDAD	Menor de 30	N	210	111	<b>321</b>
		% de GRUPOS DE EDAD	65	33	
		% de SEXO	45	31	39
	Entre 30 y 40	N	183	147	<b>330</b>
		% de GRUPOS DE EDAD	35	45	
		% de SEXO	39	41	40
	Entre 40 y 50	N	64	67	<b>131</b>
		% de GRUPOS DE EDAD	49	51	
		% de SEXO	14	19	16
	Mayor de 50	N	7	30	<b>37</b>
		% de GRUPOS DE EDAD	19	81	
		% de SEXO	2	8	5
AÑOS DE TRABAJO	N	464	355	<b>819</b>	
	Médis = sd	3,48=7,08	11,9=9,52	<b>9,9=8,4</b>	
NÚMERO DE EMPRESAS	N	464	355	<b>819</b>	
	Médis = sd	2,46=1,4	3,3=2,04	<b>2,8=1,7</b>	
FORMACIÓN	PRIMARIOS	N	42	46	<b>88</b>
		% de FORMACION	48	52	
		% de SEXO	9	13	11
	UNIVERSITARIOS	N	267	203	<b>470</b>
		% de FORMACION	57	43	
		% de SEXO	58	57	57
	FP	N	17	23	<b>40</b>
		% de FORMACION	43	58	
		% de SEXO	4	6	5
	SUPERIORES	N	85	43	<b>128</b>
		% de FORMACION	66	34	
		% de SEXO	18	12	16
	OTROS	N	53	40	<b>93</b>
		% de FORMACION	57	43	
		% de SEXO	11	11	11
<b>TOTAL</b>	<b>Recuento</b>	<b>464</b>	<b>355</b>	<b>819</b>	

empresas medianas y el 13% en corporaciones con menos de 50 trabajadores.

Con respecto a la esfera privada el prototipo de familia mayoritario fue la de doble ingreso total (una pareja que trabaja). Por otra parte sólo un 34% de empleados tenía hijos y cabe destacar que, en este sentido, fue mayor el porcentaje de padres entre hombres que de madres entre mujeres ( $\chi^2 = 4,3$ ;  $p < 0,036$ ).

Finalmente, en cuanto a la estructura y composición de los grupos de discusión llevados a cabo para completar los resultados de los datos cuantitativos, 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 grupos sucesivos 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 las dificultades para acceder y ascender laboralmente en el sector y por los problemas a la hora de conciliar la vida personal y laboral. En total participaron en el proceso catorce trabajadores y seis investigadores expertos.

**Tabla 3:** Descriptivos de los factores estructurales en función del sexo

DEPARTAMENTOS			Mujer	Hombr	
DEPARTAMENTOS	PRODUCCION	N	61	48	109
		% dentro de DEPARTAMENTOS	58	44	
		% dentro de SEXO	6	9	9
	CUENTAS	N	345	67	342
		% dentro de DEPARTAMENTOS	72	58	
		% dentro de SEXO	38	18	29
	INVESTIGACIÓN	N	45	36	71
		% dentro de DEPARTAMENTOS	63	37	
		% dentro de SEXO	7	5	6
	CREATIVIDAD	N	85	150	235
		% dentro de DEPARTAMENTOS	36	64	
		% dentro de SEXO	13	28	20
	REDACCIÓN	N	46	70	116
		% dentro de DEPARTAMENTOS	40	60	
		% dentro de SEXO	7	13	10
DISEÑO	N	50	103	153	
	% dentro de DEPARTAMENTOS	33	67		
	% dentro de SEXO	8	19	13	
RR PP	N	30	6	36	
	% dentro de DEPARTAMENTOS	83	17		
	% dentro de SEXO	5	1	3	
ADMINISTRACIÓN	N	88	36	124	
	% dentro de DEPARTAMENTOS	71	29		
	% dentro de SEXO	14	7	16	
LUGAR	MADRID	N	342	231	573
		% de LUGAR	60	40	
		% de SEXO	74	65	70
	BARCELONA	N	122	124	246
		% de LUGAR	50	50	
		% de SEXO	26	35	30
TAMAÑO EMPRESA	MAS DE 100 EMPLEADOS	N	304	210	514
		% de TAMAÑO EMPRESA	59	41	
		% de SEXO	66	29	63
	ENTRE 50 Y 100 EMPLEADOS	N	106	94	200
		% de TAMAÑO EMPRESA	33	47	
		% de SEXO	23	26	24
	MENOR DE 50 EMPLEADOS	N	34	31	105
		% de TAMAÑO EMPRESA	31	49	
		% de SEXO	12	14	13
'TIPOS DE FAMILIA'	MONOPERSONAL	N	117	69	186
		% de TIPOS DE FAMILIA	63	37	
		% de SEXO	25	19	23
	UN SOLO INGRESO	N	15	46	61
		% de TIPOS DE FAMILIA	25	75	
		% de SEXO	3	13	7,4
	DOBLE INGRESO TOTAL	N	294	186	480
		% de TIPOS DE FAMILIA	61	39	
		% de SEXO	65	53	50
	DOBLE INGRESO PARCIAL	N	38	34	92
		% de TIPOS DE FAMILIA	41	59	
		% de SEXO	8	16	11,2
HIJOS	CON HIJOS	N	144	135	279
		% de HIJOS	25	48	
		% de SEXO	31	38	34
	SIN HIJOS	N	320	220	540
		% de HIJOS	59	41	
		% de SEXO	69	62	66

## 4.2. *Procedimiento*

Para la recogida de datos del análisis 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 y el 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 los que se les entregó un cuestionario específico para ellos, y un paquete con cuestionarios para distribuir entre a todos y todas los trabajadores de las agencias asociadas a la AEAP, a responder por correo de manera anónima. El conjunto de ítems incluidos en las encuestas procedían del estudio de la IPA o del estudio IFREI (©, IESE Business School) a partir de escalas validadas. Para la realización de este artículo se han utilizado las preguntas referentes a: categoría laboral, edad, años de trabajo en el sector, número de empresas en las que ha trabajado, departamentos en los que trabaja o ha trabajado (max. 3), nivel de estudios, empresa para la que trabaja, existencia de hijos, existencia de pareja.

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 estancia en la investigación. Los grupos se llevaron a cabo en la sede de la AEAP en Madrid en diciembre de 2005. En ellos se trataron diversas cuestiones relacionadas con las rutinas y procesos de trabajo, la calidad de vida laboral y el sexismo. Todos los grupos fueron grabados (audiovisualmente) y transcritos para facilitar el análisis. En este trabajo específico se recogerán algunas de las respuestas codificadas relativas a los procesos de selección y promoción y a la discriminación y el sexismo que se utilizarán para dar razón de algunos de los resultados obtenidos en el apartado de la discusión.

## 4.3. *Medidas*

A partir de los datos cuantitativos, se ha procedido a la obtención de descriptivos y frecuencias aplicando en los casos pertinentes la prueba de medidas de asociación entre variables del  $X^2$ . Se han calculado también 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. Cuando la ocurrencia del factor es rara, se

puede utilizar la razón de las ventajas (Odds ratio) como estimación del riesgo relativo. Los procedimientos se han repetido controlando por las diversas variables. Se han utilizado asimismo modelos de regresión logística para el análisis de los datos y el control de la interinfluencia entre las variables. En un primer modelo de regresión, se predice la probabilidad de ser DIRECTIVO o de no serlo. Para la construcción de este modelo, que pretende comprobar el fenómeno del techo de cristal, se introdujo primero la variable hipotetizada como sesgo de género (ser hombre). En un segundo modelo se predice la probabilidad de permanecer como EMPLEADO o no. Para la construcción de este modelo la primera variable introducida (ser mujer) es la que explicaría la teoría del suelo pegajoso. Una vez incluidas las variables iniciales se fueron incluyendo el resto de las variables explicativas que se proponen en el modelo teórico para ambos fenómenos (variables coyunturales, estructurales, familiares y de género).

## **5. Resultados**

La H. 1. La existencia de la segregación vertical es doblemente comprobada mediante el test del  $X^2$  y el OR. Las diferencias porcentuales en la distribución de sexos por categoría laboral que se observaban en la tabla de los descriptivos (ver Tabla 1) resultan ser estadísticamente significativas ( $X^2=44,3$ ;  $p<001$ ) y los cálculos de riesgos confirman también nuestra primera hipótesis. Así, de manera global, la probabilidad de que un hombre ocupe un puesto DIRECTIVO es doce veces más que la de una mujer (OR: 12,5; IC95%=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]).

Las H. 2. y H.3. la influencia de los factores coyunturales y estructurales en la segmentación vertical, han sido testadas mediante el cálculo de riesgos. Las pruebas apuntan que existe una relación entre las variables coyunturales y la categoría laboral. Así, la edad<sup>5</sup>, los años de trabajo<sup>6</sup>, la rotación laboral<sup>7</sup> y la formación<sup>8</sup> son factores elementales para el ascenso. También las coyunturales condicionan la posición en el sector. En primer lugar, determinados departamentos facilitan la promoción y otros la dificultan<sup>9</sup>. En segundo lugar, también el tamaño de las empresas parece influir en la segregación, de manera que el suelo pegajoso se da con más frecuencia en las empresas medianas que en las grandes o en las pequeñas<sup>10</sup>. Sin embargo, 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 familiar y estructura familiar se da a la inversa de lo hipotetizado (la posición laboral condiciona la existencia de hijos y parcial-

mente de pareja)<sup>11</sup>. En definitiva, nuestra tercera hipótesis se comprueba (en algunos casos parcialmente).

Para comprobar la H.4. Al margen de las razones coyunturales y estructurales, la categoría laboral varía en función del sexo se han realizado, en primer lugar, los análisis de riesgo por sexo, controlando por todos los factores coyunturales y estructurales y, en segundo lugar, se han llevado a cabo dos regresiones logísticas, una, para identificar el peso que las distintas variables (incluida el sexo) tienen para impedir que se llegue a DIRECTIVO (techo de cristal), y otra para identificar qué peso tienen para hacer que se permanezca siendo EMPLEADO (suelo pegajoso).

Como se puede observar a partir de los Odds ratio, el sexo condiciona la segregación vertical, al margen de todos los factores coyunturales.

- Así, en grupos semejantes de edad, la probabilidad de ser DIRECTIVO es mayor para los hombres que para las mujeres<sup>12</sup>. Sin embargo, controlando por la edad, no hay más probabilidades para las mujeres que para los hombres de permanecer siendo EMPLEADAS.

- 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<sup>13</sup>. En el sentido inverso, el del suelo pegajoso, se dan también las diferencias<sup>14</sup>.

- 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<sup>15</sup>.

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 ADMINISTRACION los hombres tienen más posibilidades de ser DIRECTIVOS y menos de ser EMPLEADOS que sus colegas mujeres.

- Asimismo, aunque en todas las empresas, con independencia del tamaño, los hombres tienen más probabilidades de ocupar puestos DIRECTIVOS que las mujeres, es especialmente en las corporaciones medianas donde estas diferencias se acrecientan<sup>16</sup>.

- Finalmente, 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 las mujeres para 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 y sin hijos no hay diferencias estadísticamente significativas con respecto al sexo en cuanto a la promoción.

El análisis de regresión logística permite distinguir, una vez ajustado el efecto de la edad la formación, la titulación, la estructura familiar y la dedicación laboral que la probabilidad de ser DIRECTIVO para un hombre es once veces superior que para una mujer (OR: 11,5; IC95%= [3,9-33,4]). Se observa que el sexo es la variable con más peso, por encima de la edad y de la formación. Ninguno de los otros factores coyunturales o estructurales aparece como significativos cuando se realizan los análisis ajustados. Por tanto, nuestra hipótesis de que, al margen de cuestiones coyunturales, estructurales y familiares hay impedimentos que impiden llegar a las mujeres a puestos directivos en las mismas condiciones que los hombres, se cumple.

Sin embargo, 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 edad y los años de trabajo, la formación, la estructura familiar o la ubicación en determinados departamentos tienen más peso. En definitiva, nuestra hipótesis sobre el suelo pegajoso se corrobora parcialmente con los datos que tenemos y las pruebas aplicadas.

## **6. Discusión y conclusiones**

La identificación del sesgo de género y su conocimiento, 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 de las etapas para plantear en estudios ulteriores los siguientes estadios.

Los resultados de nuestro análisis muestran que el sector de la publicidad está altamente feminizado y que esta tendencia puede ir todavía a más. Sin embargo, en un campo mayoritariamente compuesto por mujeres, la inequidad por sexo existe: en la fuerza laboral de la publicidad hay una segregación vertical, de manera que la mayoría de las mujeres se concentra en los puestos más básicos y sólo un 1% de trabajadoras ocupa puestos de dirección.

El porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en las empresas españolas de comunicación es menor que en otros países como EE.UU. o RU (ASNE, 2006; RTNDA, 2003; MMC, 2001, 2002, 2003 y 2006, IPA 2000). 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, 2000).

El sexo es una variable asociada con el acceso al vértice superior 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 edad –que, como parece lógico, resulta esencial para el ascenso– y que los estudios universitarios –que son imprescindibles ya en campo cada vez más profesional y maduro. En este sentido, la institucionalización de los grados en Publicidad y RR.PP, y la creciente formación de mujeres en ellos, puede haber facilitado un acceso relativo de féminas a puestos intermedios. Sin embargo, el sesgo en los niveles inferiores de la pirámide laboral no es sólo una cuestión circunstancial, sino una cuestión de género. Las chicas tienen más dificultad que los chicos para pasar de los puestos juniors a los puestos seniors.

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 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. 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 estructura y 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– el 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% de empleados son mayores de 50. La exigencia de elección entre la vida laboral y familiar de los empleados durante años viene contrastada por el escaso porcentaje de padres y madres en nuestra muestra (en torno al 30%) y su concentración en los puestos superiores.

En tercer lugar, como se afirmaba en los grupos de discusión de los directores de personal, “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 uno de las causas importantes de los sesgos de género (Falk y Grizard, 2003). Al hilo de lo expuesto, 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 (MMC, 2001, 2002, 2003 y 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 calificadas o dispuestas a aceptar puestos de responsabilidad y, como no hay una cultura favorable con el 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 cuestiones varíen, es difícil romper los “techos” y los “suelos” imaginarios. Algunos trabajos relacionados con el la discriminación en función de 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 como el aumento de la productividad, de la tasa de maternidad y de políticas de conciliación (Falk y Grizard, 2003).

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 incluyen 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 sobrerrepresentadas 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.

## Notas:

---

- <sup>1</sup> Este artículo es producto del proyecto “La mujer en la industria publicitaria: en torno al techo de cristal” financiado por el Instituto de la Mujer en la convocatoria de 2004 y ha sido posible gracias a la colaboración y participación activa de la AEAP (Asociación Española de Agencias de Publicidad).
- <sup>2</sup> 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>
- <sup>3</sup> Datos tomados el 16 de julio de 1999 para *El Mundo*, *ABC*, *La Vanguardia* y *el Periódico de Cataluña*, además de *La Razón*; el 21 de agosto de 1999 para *El País*.
- <sup>4</sup> La inexistencia de censos desagregados por sexo hacen que planteemos esta afirmación no sin considerar la limitación que supone que la propia idiosincrasia del tema investigado, la conciliación entre la vida familiar y laboral y la discriminación en función de sexo, que ha podido provocar un proceso de autoselección, de manera que las mujeres hayan sido más proclives a contestar que los hombres. No obstante, la distribución por sexo de nuestros sujetos coincide básicamente con la de otros estudios semejantes como el del Grupo Consultores (2005).
- <sup>5</sup> 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% y un 50% menos de posibilidades de ser EMPLEADOS (OR: 0,3; IC95%= [0,1-0,7] y OR: 0,5; IC95%= [0,3-0,7]) que el resto. Por su parte, los trabajadores de entre treinta y cuarenta años tienen un 60% menos de posibilidades que el resto de ser EMPLEADOS (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% la posibilidad de ser MANDO INTERMEDIO (OR: 0,3; IC95%= [0,2-0,4]).
- <sup>6</sup> 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]).
- <sup>7</sup> 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]).
- <sup>8</sup> No tener estudios universitarios multiplica por más de tres la probabilidad de ser EMPLEADO/OPERARIO (OR: 3,324; IC95%= [2,191-5,041] y disminuye en un 60% la probabilidad de ascender (OR: 0,361; IC95%= [0,237-0,549] y en un 86% la probabilidad de llegar a DIRECTIVO (OR: 0,13; IC95%= [0,018-0,99]). Por su parte, tener formación superior aumenta en un 39% (OR: 1,398; IC95%= [1,026-1,905]) la probabilidad de acceder a MANDOS INTERMEDIOS.
- <sup>9</sup> Trabajar en CUENTAS e INVESTIGACIÓN 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 INTERMEDIO y OR: 4; [4,2,8-6,8] para EMPLEADO).
- <sup>10</sup> En las primeras se tiene el doble de probabilidades de permanecer como EMPLEADO que en el resto (OR: 0,5; IC95%= [0,3-0,9] para MANDO INTERMEDIO y OR: 1,5; IC95%= [1-2] para EMPLEADO).
- <sup>11</sup> 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 compañero/a estable.
- <sup>12</sup> Seis y veinticinco veces más para los grupos entre 30 y 40 y mayores de 40, respectivamente (OR: 6,6; IC95%= [1,4-30] y OR: 24,9; IC95%= [3,2-192]).
- <sup>13</sup> Si llevas menos de cinco años en el sector, la probabilidad de ser DIRECTIVO, es tres veces mayor si eres hombre que si eres mujer (OR: 3,1; IC95%= [2,6-3,6]). Si llevas entre cinco y veinte, la probabilidad de ascender a la DIRECCIÓN si eres hombre es en torno al doble (OR: 2,1; IC95%= [1,8-2,4] ; OR: 2,1; IC95%= [1,4-3,2] y OR: 1,9; IC95%= [1,3-2,7]), si llevas más de veinticinco años, las posibilidades de llegar a la DIRECCIÓN si eres varón son de un 70% más (OR: 1,6; IC95%= [1,0-2,6]).
- <sup>14</sup> Así, si llevas trabajando menos de cinco años, la posibilidad de permanecer como EMPLEADO/A es casi el doble si eres mujer que si eres hombres (OR: 1,7; IC95%= [1-3]), y casi el triple si llevas trabajando entre 10 y 15 (OR: 3; IC95%= [1,1-8]). (Ver Tabla 6).
- <sup>15</sup> Así, entre aquellos empleados que no han cambiado o han cambiado una sola vez de empresa, la probabilidad de ser DIRECTIVOS es tres veces mayor para los hombres que para las mujeres (OR: 3,2; IC95%= [2,6-3,9]).
- <sup>16</sup> De forma que en las empresas entre cincuenta y cien empleados, los varones tienen doce veces más de posibilidades de ser DIRECTIVOS (OR: 12; IC95%= [1,5-99]) y un 60% menos de ser EMPLEADOS (OR: 0,4; IC95%= [0,1-0,9]) que las féminas.

## Referencias bibliográficas

---

- 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.
- ARNOLD, M. (2001). *Women in Newspapers. How much progress has been made*. Illinois: Media Management Center at Northwestern University.
- ARNOLD, M.; C. LINTON (2002). *Women in Newspapers. How much progress has been made*. Illinois: Media Management Center at Northwestern University.
- ARNOLD, M.; M. LOZADA; C. LINTON, C. (2003). *Women in Newspapers. How much progress has been made*. Illinois: Media Management Center at Northwestern University.
- ARNOLD, M. AND NESBITT, M. (2006). *Women in Media Finding the Leader in You*. Illinois: Media Management Center at Northwestern University.
- BARBERÀ, E.; M. SARRIÓ; A. RAMOS (2000). Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido. **En:** *Quaderns Feministes*, nº 2. Valencia: Universidad de Valencia.
- BARTOL, K., MARTIN, D. y KROMKOWSKI, J. (2003). Leadership and the glass ceiling: Gender and the ethnic group influences on leader behaviors at middle and executive managerial levels. **En:** *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (3), pp. 8-20.
- BOWMAN, B. (2006). *Newsroom Employment Census*. Reston: American Society of Newspaper Editors, disponible en <http://www.asne.org/>.
- CHINCHILLA, N.; S. POELMANS; C. LEÓN (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/>.
- CLEVELAND, J., STOCKDALE, M., MURPHY, K. (2000). *Women and men in organizations: Sex and gender issues at work*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- COOPER, C.; A. PUXTY (1996). On the proliferation of accounting (his)stories. **En:** *Critical Perspectives on Accounting*, nº 7, pp. 285-313.
- DINGELL, J. D.; C. B. MALONEY (2002). *A new look through the glass*

- ceiling: Where are the women?*. U. S. General Accounting Office. [<http://house.gov/maloney/issues/womenscaucus/dingellmaloneyreport.pdf>].
- EAGLY, A.; B. JOHNSON (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. **En:** *Psychological Bulletin*, nº 108, pp. 233-256.
- FALK, E.; E. GRIZARD (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
- GOODMAN, J. S.; D. L. FIELDS; T. C. BLUM (2003). Cracks in the glass ceiling: In what kind of organizations do women make it to the top?. **En:** *Group and Organization Management*, 28(4). 475-501.
- Grupo Consultores (2005). *Estudio de Salarios de Agencias de Publicidad 2004*. Madrid: Grupo Consultores
- HAKIM, C. (1996). *Key issues in women's work: Female heterogeneity and the polarisation of women's employment*. The Athlone Press.
- HARRIS, H. (1998). Women in International Management: The Times They are a Changing?". **En:** *International Review of Women and Leadership*, nº 2.
- HERSEY, P.; K. H. BLANCHARD (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood, New Jersey: Prentice Hall.
- ILO (2005). *Global Employment Trends for Women 2004*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Initiative Futures Worldwide (2006). *Spheres of Influence 2006 Global Advertising Expenditure Trends Report*. London: Initiative Futures Worldwide.
- JIMENO, J.; M. REDONDO (2006). *Sobre el Techo de Cristal Empresarial*. Madrid: AECA disponible en [http://www.aeca.es/becas\\_premio/articulosganadores2005/3finalista.pdf](http://www.aeca.es/becas_premio/articulosganadores2005/3finalista.pdf).
- JOUHETTE, S. ; F. ROMANS (2006). EU Labour Force Survey Principal results 2005. **En:** *Statistics in focus*. Bruselas: CE, Catalogo.
- KANTER, R. (1994). *Men and women of the corporation*. Nueva York: Basic Books.
- KLEIN, D. (2001). *Women in Advertising. Ten years on*. London: IPA.
- LABEACH POLLARD, P. (2005). A Critical Analysis of the Glass Ceiling Phenomenon. **En:** *A Sloan Work and Family Encyclopedia Entry, Sloan Work and Family Research Network*. Disponible en <http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia>.
- LÓPEZ DÍEZ, P. (dir.) (2001). *Representación de género en los informativos de radio y televisión, RTVE Grupo*. Madrid: Instituto Oficial de

- Radio y Televisión, 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
- MARÍ-KLOSE, M.; A. NOS COLOM; P. MARÍ-KLOSE, P. (1998). Costilla o columna, la mujer como proveedora de servicios sociales. **En:** *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 13-14, pp. 163-171.
- MARSHALL, J. (1984). *Women Managers: Travellers in a male world*. John Wiley and Sons.
- Media Management Center at Northwestern University (2001). *Women in Newspapers: How Much Progress Has Been Made?* Disponible en <http://www.iwmf.org/resources/stats.php>.
- MONACCI, M. (1997). *Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretative*. Milano: Guerini e Associati.
- OHLOTT, R.; M. RUDERMAN; C. MCCAULEY (1994). Gender Differences in Managers Developmental Job Experiences. **En:** *Academy of Management Journal*, nº 37, pp. 46-67.
- 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*. Dirección: M<sup>a</sup> José Frau y Emilio Feliu. Universidad de Alicante. Departamento de Sociología II, Psicología, Comunicación y Didáctica, Tesis inédita.
- PAPPER, B.; M. GERHARD (2003). *Survey of Women and Minorities in Radio and Television News*. Washington: Radio and Television News Directors Association.
- PELETEIRO, I.; A. GIMENO (coord.) (1999). *La situación de la mujer en la toma de decisiones*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- 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>].
- POWELL, G.; L. GRAVES (2003). *Women and men in management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- RESKIN, B.; I. PADAVIC (2002). *Women and Men at Work*. New York: Pine Forge Press.
- RIESGO, A. (2005). La economía de la publicidad. Generación de valor de la actividad publicitaria a la economía. **En:** *Telos*, 64. Disponible en <http://www.campusred.net/telos>.
- ROBINSON-WALKER, C., (1999). *Women and leadership in health care: The journey to authenticity and power*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, Inc.
- ROSENER, J. (1990). Ways women lead. **En:** *Harvard Business Review*, nº 68, pp. 119-120.

- 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. **En:** *Group & Organization Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 260-278
- TANG, J. (1997). The glass ceiling in science and engineering. **En:** *Journal of Socio-Economics*, 26(4), pp. 383-406.
- VELASCO, M. (2004). Turnover by product Advertising Spanish experience. **En:** *Meeting of the Technical Subgroup of the Expert Group on International Economic and Social Classifications*, New York, 18 – 21 October 2004, United Nations Department of Economic and Social Affairs Statistics Division. Disponible en <http://unstats.un.org/unsd/class/intercop/techsubgroup/04-10/papers/11-cpc-advertising-spain.pdf>.
- VINNCOMBE, S.; SINGH, V. (2002). Sex Role Stereotypes and Requisites for Successful Top Managers. **En:** *Women in Management Review*, nº 3-4.
- 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>.