

UNA APROXIMACIÓN CIENTÍFICA A LA  
desigualdad de género entre las personas  
creadoras: **el acceso de las mujeres a la  
función de directoras creativas en las  
agencias de publicidad catalanas como  
garantía de feminización de la creatividad  
publicitaria.**

Una iniciativa de

**UAB**

Universitat Autònoma de Barcelona

**GRP**  
GRUP DE  
RECERCA EN  
PUBLICITAT  
I RELACIONS  
PÚBLIQUES

Patrocina



Generalitat de Catalunya  
**Institut Català de les Dones**

Una aproximación científica a la desigualdad de género entre las personas creadoras: **el acceso de las mujeres a la función de directoras creativas en las agencias de publicidad** catalanas como garantía de feminización de la creatividad publicitaria.



**Créditos de la criatura** *Una aproximación científica a la desigualdad de género entre las personas creadoras: el acceso de las mujeres a la función de directoras creativas en las agencias de publicidad catalanas como garantía de feminización de la creatividad publicitaria.* Por orden alfabético: **Núria Arcos.** Llamó, llamó y volvió a llamar a las agencias para conseguir datos de creativas: probablemente una de las tareas más mecánicas y con menos retorno de estudio. ¡Qué gran paciencia con los meses de llama otra vez mañana! **Isam Alegre.** Buscó con lupa a todas las mujeres en el Festival Publicitario del Sol, realizó el análisis estadístico de los jurados de los Soles, colaboró en la redacción de cómo funcionan los festivales (capítulo *El proceso creativo*), y entrevistó a 3 copys y 3 directoras de arte. **Alex Padilla.** Transcribió, transcribió y transcribió... **Beatriz González.** Editó, editó y editó todo el proyecto una y otra vez... Además de muchas muchas otras tareas de coordinación y ejecución. Tantas noches sin dormir en el último mes. **Fara González.** Creó una pieza publicitaria de premio para sensibilizar a la industria publicitaria. **Patricia Lázaro.** Nos dio su perspectiva de madre en el documento final. **Matilde Obradors.** Realizó 4 entrevistas y redactó el capítulo de *La persona creativa*, excepto las partes cuantitativas y líneas de futuro. **Natalia Pueyo.** Redactó el marco teórico del proyecto, realizó el análisis estadístico de los jurados de los soles, de las fichas de los creativos (capítulo *El producto creativo*), de los datos numéricos del capítulo de *La persona creativa* y a partir de los datos obtenidos escribió una tesina titulada "La mujer en la profesión publicitaria: aproximación a la presencia laboral femenina en las agencias de publicidad". Si la tesina es buena, la tesis será espectacular. **José M<sup>a</sup> Ricarte.** *El prólogo, además de los sabios comentarios de nuestro estimado maestro, publicitario con una dilatada experiencia.* **David Roca.** Realizó 24 entrevistas y redactó los siguientes capítulos: *El proceso creativo, El producto creativo, El entorno creativo y Las creativas en las agencias top ten* del capítulo de *La persona creativa*. Si hay algún error en este proyecto él es el responsable. **Libana Rodríguez.** Transcribió, transcribió y transcribió... **Vanessa Serrat.** Exquisita dirección de arte de la pieza publicitaria. **Daniel Tena.** Revisó todos los textos y nos animó en los momentos de desesperación. *Anem a per un I+D!!* **GRP** Este proyecto de investigación es el primero con financiación pública realizado por el *Grup de Recerca en Publicitat i Relacions Públiques* de la UAB.

**Agradecimientos a todas las mujeres que nos ayudaron de una u otra forma.** Un proyecto de este tipo no sólo lo conforman las personas que lo realizan sino todo un entorno que en mayor o menor medida le ha dado vida a lo largo de los últimos meses. El *Institut Català de la Dona*. Sin su ayuda económica y su confianza no habría sido posible. Al fin una institución pública pone en la agenda de investigación de este país la creatividad publicitaria. *Los revisores o las revisoras anónimos/as*. Esa persona o personas que nunca conoceremos y que decidieron dar validez a nuestra propuesta de investigación. *Teresa Amorós*. Por todo su asesoramiento en los temas administrativos. *La Pili*. Hay informaciones que las da el día a día de la publicidad y ella nos proporcionó algunas muy útiles. No canviis! *Marianela*. Su colaboración invisible en la primera etapa fue estupenda. *Natalia*. Su entusiasmo fue fundamental. Estoy seguro de que se convertirá en una experta en el tema de género y publicidad. *Chus! A la creativas*. Por su tiempo y su sinceridad. Hemos dado un primer paso para cambiar las cosas. *A las personas anónimas*. Nos dieron apoyo, intercambiamos ideas y nos alentaron con sus palabras. *Sandra*. Demostró que el *msn* vale para algo más que chatear. *Beïta*. No hay forma de pagar y agradecer todas las horas de sueño que le quitó el proyecto. Sin ella no habríamos llegado. “¡Viva República!”! *Finalmente a mi madre, Josefina Correa Centeno*, por la intendencia proporcionada durante el último mes. Eres la mejor *mama*.

*M'agradaria dedicar aquest projecte al meu pare, Jordi Roca i Marra,  
que va morir sobtadament el 19 d'abril de 2009.*

# Contenido

<i>Prólogo</i>	iv
<i>Presentación</i>	vi
<b>Introducción</b>	vii
Objeto de estudio	ix
Objetivos generales	x
Objetivos específicos	xi
Metodología	xii
Estructura del informe	xxix
<b>1 La discriminación de la mujer en el departamento creativo</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción	2
1.2 Las mujeres publicitarias en cifras	2
1.3 La desaparición de las mujeres creativas y las implicaciones para la industria publicitaria	4
1.4 Conclusiones	27
<b>2 La persona creativa</b>	<b>29</b>
2.1 Introducción	30
2.2 ¿Quiero ser creativa publicitaria?	31
2.3 La motivación de las creativas	33
2.4 Las barreras para ser creativas	36
2.5 ¿Cómo acceden las creativas a la profesión?	39
2.6 Experiencias decisivas en la trayectoria profesional	41
2.7 El perfil de una directora creativa publicitaria	42
2.8 En qué radica tener éxito como creativa	43
2.9 Creativa mujer y creativo hombre. Diferencias de género	45
2.10 Las creativas en las agencias <i>top 10</i>	46
2.11 Conclusiones	50
<b>3 El proceso creativo</b>	<b>53</b>
3.1 Introducción	54
3.2 ¿Quién selecciona las ideas?	54
3.3 El estilo femenino	62
3.4 ¿Se discriminan las ideas de las mujeres?	66
3.5 Las parejas creativas dentro de la agencia: relaciones de género	75
3.6 Los concursos y la ambición por las ideas	79
3.7 Los festivales publicitarios: el final del proceso	81
3.8 Conclusiones	90
<b>4 El producto creativo</b>	<b>92</b>
4.1 Introducción	93
4.2 ¿Existen productos femeninos?	94
4.3 ¿En qué sectores hay más creativas?	102
4.4 Las marcas favoritas de las creativas	108

4.5	¿Existe discriminación en la asignación de cuentas?	116
4.6	La sensibilidad femenina: ¿ventaja o inconveniente?	129
4.7	Conclusiones	133
<b>5</b>	<b>El entorno creativo</b>	136
5.1	Introducción	137
5.2	El buen ambiente del departamento creativo	138
5.3	La diferencia entre hombres y mujeres	146
5.4	¿Se masculiniza la mujer creativa?	163
5.5	¿Por qué no hay creativas de éxito?	167
5.6	¿Por qué no existe conciliación laboral en creatividad?	180
5.7	¿Cómo conseguir la conciliación laboral en creatividad?	184
5.8	La conciliación de cada día, dáosla hoy	203
5.9	El mundo de las <i>mamis</i>	209
5.10	¿Por qué abandonan las creativas?	212
5.11	¿Tiene futuro ser creativa publicitaria?	216
5.12	Conclusiones	221
<b>6</b>	<b>Reflexiones</b>	226
<b>7</b>	<b>Propuesta creativa de sensibilización sectorial</b>	229
<b>8</b>	<b>Bibliografía</b>	237



## Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen de los objetivos específicos y técnicas de investigación aplicadas, según cada eje del estudio	xii
Tabla 2.	Presencia de directoras creativas en agencias de Barcelona a partir del <i>ranking</i> Infoadex de agencias por inversión gestionada en 2008	xv
Tabla 3.	Presencia de directoras creativas en agencias creativas de Barcelona a partir del Festival Iberoamericano <i>El Sol</i> 2007-08	xvi
Tabla 4.	Presencia de directoras creativas en <i>otras estructuras</i> (que estuvieron en agencias <i>top10</i> o <i>top creativas</i> )	xvi
Tabla 5.	Perfil personal de las directoras creativas entrevistadas	xviii
Tabla 6.	Perfil profesional de las directoras creativas entrevistadas	xx
Tabla 7.	Índice de lectura y difusión de las revistas especializadas en publicidad	xxvii
Tabla 8.	Relación de la muestra aleatoria estratificada sistemática, según el número de fichas por revista y año	xxviii
Tabla 9.	Variables de las hojas de registro	xxix
Tabla 10.	<i>Ranking</i> de agencias de publicidad con mayor presencia femenina en sus departamentos creativos	46
Tabla 11.	Distribución de cargos por género, según agencias de publicidad	47
Tabla 12.	Promedio de años de experiencia, por agencia y cargo	49
Tabla 13.	Promedio de años de experiencia acumulados antes de acceder a la dirección creativa	49
Tabla 14.	Variación de la nomenclatura del Festival <i>El Sol</i> (1986-2008)	83
Tabla 15.	Distribución del jurado <i>El Sol</i> (1998-2008), en función de los cargos y el género (%)	86
Tabla 16.	Distribución del jurado según sus funciones y género (%)	87
Tabla 17.	Evolución anual de la presencia de mujeres/hombres en el jurado <i>El Sol</i> 1998-2008 (%)	88
Tabla 18.	Evolución anual de la presencia de mujeres con el cargo dirección creativa	89
Tabla 19.	Distribución de hombres y mujeres en las fichas técnicas bajo el perfil creatividad, según el ámbito y el sector para el que trabajan	95
Tabla 20.	Productos y marcas considerados femeninos por las mujeres creativas	100
Tabla 21.	Frecuencia de aparición de sectores en las fichas técnicas	102
Tabla 22.	Frecuencia de aparición de sectores en las fichas técnicas, según distribución hombre/mujer por ámbito de trabajo y sector (% total en función del sexo)	104
Tabla 23.	Productos y marcas favoritas de las mujeres creativas	110
Tabla 24.	Composición de los equipos de trabajo en las fichas técnicas en función del ámbito y del sexo	117
Tabla 25.	Presencia de hombres y mujeres en las fichas técnicas, en función de los cargos que ocupan en el ámbito de la creatividad	119

# Prólogo

Un trabajo de investigación debe responder al menos a tres preguntas: ¿Es necesaria? ¿Qué utilidad tiene? ¿A quién le interesa? A estas tres preguntas se podría responder que este trabajo aborda dos temas tan actuales como ineludibles: por un lado el reconocimiento del valor profesional (femenino) en el proceso de generación de ideas, y por otro la relación socio-cultural de hombre-mujer. Es decir, una indagación de la mujer –desde el ángulo de la comunicación y la profesión publicitaria- y su relación con una estructura inevitablemente amplia que abarca desde el género (su relación con el hombre) hasta la importancia del entorno y su discriminación surgida de las dinámicas propias del ambiente creativo en el que desarrolla su actividad laboral.

En ese ambiente peculiar de la comunicación publicitaria, que es también el mundo de la comunicación holística y de la conectividad interactiva, parece oportuno hablar de la visibilidad de la mujer en un entorno tan específico –y por tanto tan arquetípico- como es el de la mujer creativa (publicitaria). En todo caso, esas son las razones de esta investigación.

La intención de este trabajo de investigación es, por tanto, muy clara: describir las características sociodemográficas de las mujeres que trabajan en el sector de la creatividad publicitaria en Cataluña. Identificar la forma en que la mujer asume su perfil de “creativa”, y conocer el entorno profesional donde se desarrolla su vida y su trabajo y, por tanto, la conciliación de su vida personal y profesional.

La investigación tiene una estructura basada en el estudio de la creatividad como entorno creativo, como proceso, como producto y como persona. Todo ello en el marco del nuevo paradigma basado en el estudio del pensamiento creador que Csikszentmihalyi (1996) sitúa en las interacciones de un sistema compuesto por tres partes: el campo, o cultura o conocimiento simbólico; el ámbito; y la persona individual. Una terminología que tomada del método sociológico y desarrollada por Pierre Bourdieu, da origen al cambio de paradigma. Esta investigación la utiliza acertadamente, puesto que de lo que se trata, es de llevar la creatividad más allá de los campos en los que normalmente se supone que habita.

Conviene prevenir que una investigación –y menos de y sobre dos intangibles como son la creatividad y la comunicación publicitaria- no pretende tanto confirmar o refutar, como explorar o indagar en un campo del saber con el único objetivo de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia.

El 28 de septiembre de 1981 William Bernbach –quizás el mejor creativo publicitario de todos los tiempos- pronunciaba en Barcelona una conferencia titulada “Los hechos no bastan”. Entre las muchas cosas que marcaron a los creativos de aquella época, Bernbach decía: “Las emociones hacen sentir y son los sentimientos los que llevan a la acción”. Una frase que consagraba la creatividad como la sustancia de la comunicación publicitaria, condensada en dos principios que –hasta ahora- son su causa y su efecto: la emoción y la seducción.

El dominio y el análisis de los sentimientos y de las emociones parece que son la clave del proceso creador. Todavía no se puede asegurar que ambas o una de las dos sean patrimonio exclusivo de uno u otro cerebro, masculino o femenino. Lo que sí es cierto es que la creatividad es una inusual –casi siempre azarosa combinación de lógica y de intuición. Esta es una definición al uso que no se distinguiría de cualquier otra si no fuera porque en su redacción las palabras clave son del género femenino: combinación, lógica, intuición.

En definitiva, esta es una investigación sobre las y los protagonistas del proceso de creación publicitario. Sobre el papel que la mujer creativa juega en ese proceso en particular, y sobre los estudios de género y publicidad, en general.

Asumamos que el rol de la mujer junto al del hombre vive en una crisis permanente y, como toda crisis, es un problema. Pero quisiera subrayar que, a mi juicio, esta es una investigación que parte de la hipótesis sobreentendida de que la crisis es un problema de responsabilidad y de respuesta. Ahora vivimos una respuesta: la del cambio que consiste básicamente en invertir el proceso. Se trata de advertir que si el pensamiento masculino es el que rige el mundo, no es porque sea el mejor sino porque es el más fuerte. Por tanto, el principal problema con el que se ha encontrado la investigación no ha sido la oposición a cambiar o a invertir una tendencia, sino a superar el muro ancestral de un arraigado proceso social y cultural; sin lugar a dudas, uno de los de más trascendencia en el desarrollo de la humanidad. Este trabajo, trata de eso.

José M<sup>a</sup> Ricarte Bescós  
Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad  
Profesor emérito de la Universidad Autónoma de Barcelona

# Presentación

¿Para qué investigamos en la universidad? Para actuar. La investigación no debería ser sólo observación, sino acción. La filosofía principal de este proyecto es justamente esa: saber para decidir. Al final del trabajo se plantea toda una serie de acciones al *Institut Català de la Dona* para transformar una situación: no hay apenas mujeres creando en publicidad. A medida que se avanza en cargos en el departamento creativo de la agencia, la presencia de féminas cae dramáticamente. La investigación pretende estudiar *la creatividad en femenino* en el mundo de las grandes agencias. ¿Por qué no llegan las mujeres a la dirección creativa? ¿Por qué no permanecen en cargos de dirección creativa?

El conocimiento del campo de la creatividad publicitaria, por parte de los miembros del *Grup de Recerca en Publicitat i Relacions Públiques* de la UAB, permite un acercamiento pionero a la relación que se establece entre género y publicidad. El enfoque de este trabajo no se realiza enmarcado en una perspectiva feminista. Se desarrolla en el campo de la creatividad publicitaria, pero desde una *crítica constructiva*. Ese ámbito impide el acceso de las mujeres a cargos de dirección creativa (directoras creativas y directoras creativas ejecutivas).

El uso de metodologías cuantitativas y cualitativas posibilita una mejor aproximación al fenómeno. Los datos cuantitativos permiten describir la situación desde diferentes perspectivas nunca antes abordadas en nuestra cultura: la visibilidad pública de las creativas, la presencia femenina en festivales, etc. Los datos cualitativos, por su parte, aportan los porqués. Hemos utilizado la *Grounded theory* como base de este análisis por dos razones: para construir nueva teoría y para evitar el sesgo causado por una interpretación personal, en este caso masculina. Medir los pesos de las respuestas permite dar valor a cada hallazgo de la forma más objetiva posible. El discurso adquiere sentido al relacionar esos datos y la experiencia en el campo de la creatividad publicitaria por parte del equipo de investigación.

El estudio presenta algunas diferencias con los objetivos propuestos en la memoria inicial. Esos objetivos se afinaron una vez comenzado el trabajo de campo, para ampliarlos y mejorarlos. Así, la investigación se estructura en base a cuatro líneas: la

persona creativa, el proceso creativo, el producto creativo y el entorno creativo. El capítulo más extenso es el del entorno creativo, pues allí se detalla gran parte de las respuestas que buscábamos. Por ejemplo, los datos han demostrado que nuestra hipótesis inicial, “la discriminación se produce en la selección de ideas” no era del todo acertada. Esa *discriminación* ocurre más bien en la asignación de productos a los equipos y en las dinámicas propias del entorno creativo. El planteamiento abierto del trabajo permitió que a partir de los datos cuantitativos la doctoranda Natalia Pueyo escribiera una tesina titulada “La mujer en la profesión publicitaria: aproximación a la presencia laboral femenina en las agencias de publicidad”. Ese documento aporta datos de la visibilidad de la mujer, no sólo en el departamento creativo, sino en todos los departamentos de la agencia de publicidad.

La internacionalidad de la investigación académica ha permitido contactar con dos doctoras de los Estados Unidos que llevan investigando esta temática desde una perspectiva muy similar: Jean Grow (*Marquette University*) y Sheri Broyles (*University of North Texas*). Curiosamente, los resultados obtenidos a ambos lados del Atlántico son muy semejantes. Ese contacto es una motivación extra para la continuidad de esta línea de investigación y garantiza la internacionalización de sus resultados, es decir, un mayor impacto.

Esta pesquisa espera aportar un pequeño grano de arena, desde una perspectiva innovadora, a los estudios de género y publicidad. Es una investigación hecha desde dentro, por y para gente de dentro. Por tanto, se puede avanzar que algunas conclusiones que arrojan los datos no son políticamente correctas. En cambio, emergen muchas ideas para iniciar un cambio. Si la creatividad publicitaria siempre busca nuevas ideas, la investigación académica debería hacer lo mismo. Este proyecto pretende no sólo informar de qué pasa y por qué pasa, sino también plantear propuestas de cómo solucionar lo que pasa. El lector/a juzgará si se consiguió ese cometido.

David Roca, Barcelona 5 de noviembre de 2009  
Profesor Titular de la *Univesitat Autònoma de Barcelona*  
*GRP · Grup de Recerca en Publicitat i Relacions Públiques*

# Introducción

1. Objeto de estudio
2. Objetivos generales
3. Objetivos específicos
4. Metodología
5. Estructura del informe

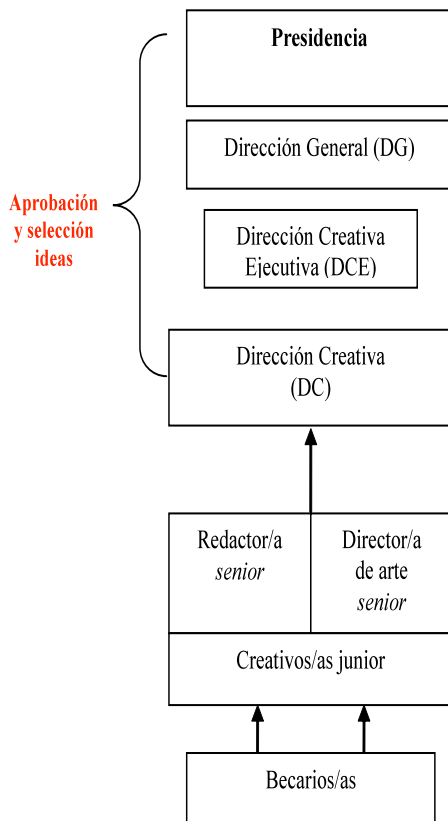
*Yo creo que la palabra no es igualdad, es pluralidad.*

*Ser creativo es muy bonito, ser creativo publicitario no lo es tanto.*

## 1. Objeto de estudio

La dirección creativa es la encargada de aprobar y seleccionar las ideas que el público verá en los mensajes publicitarios. La paradoja que se produce en la creatividad publicitaria es que la mujer accede a la profesión en sus escalones más bajos (becaria, junior creativa, redactora y directora de arte), pero no consigue, en la gran mayoría de los casos, llegar a la posición de directora creativa en las agencias de publicidad y mucho menos a la dirección creativa ejecutiva. Esto provoca que la mayoría de las ideas que emiten los medios de comunicación hayan sido aprobadas por hombres.

Figura 1. Estructura de una agencia de publicidad.



La presente investigación **analiza la ausencia de directoras creativas en las agencias de publicidad**, profundizando en las razones que dificultan el acceso y la permanencia de la mujer en este cargo. El objeto de estudio fue abordado desde cuatro reconocidos ejes

creativos, alrededor de los cuales giran las investigaciones sobre teoría de la creatividad<sup>1</sup>: la persona, el proceso, el producto y el entorno creativo.

A partir de los resultados se pretende proponer, a dos años vista, una acción formativa de postgrado en dirección creativa *en femenino*. De esta manera, se podrá ayudar a las mujeres a acceder con mayor facilidad a esta posición en las agencias de publicidad. El acceso a la dirección creativa incrementaría la presencia de *ideas femeninas*<sup>2</sup> en la publicidad actual, en detrimento de las ideas masculinas que han dominado hasta ahora.

La relación entre publicidad y género se ha tratado desde dos perspectivas. Mayoritariamente se trata de investigaciones sobre qué dicen los anuncios y cómo lo dicen (producto creativo). Y con menos frecuencia, de investigaciones sobre las dinámicas dentro de las agencias de publicidad (entorno).

Por otra parte, en el estudio de las mujeres y su profesión abundan temáticas que tratan los roles de la mujer en el entorno laboral, los conflictos de género, los estilos de liderazgo y de comunicación femenina, etc. Si nos centramos en la mujer en un sector concreto, como en nuestro caso, en el campo de la comunicación, destaca la proliferación de estudios sobre la mujer en el periodismo y en las relaciones públicas. El acceso de las mujeres a estos sectores, las teorías del techo de cristal, la maternidad y la profesión, el machismo y las jerarquías han sido examinadas profundamente por numerosos autores en el periodismo y las relaciones públicas, mientras que las investigaciones sobre estas temáticas en relación a la publicidad son escasas y prácticamente inexistentes<sup>3</sup>.

## 2. Objetivos generales

La investigación partió de la siguiente hipótesis: *La dificultad de acceso de las mujeres a la dirección creativa de las agencias de publicidad se debe a una discriminación previa en la selección de ideas “femeninas” por parte de los directores creativos.*

---

<sup>1</sup> Aparece una amplia información sobre la investigación en creatividad en el artículo: El-Murad, J; West, Douglas C. *The Definition and Measurement of Creativity: What Do We Know?* Journal of Advertising Research. Vol. 44, Issue 2, June 2004.

<sup>2</sup> Entendemos por ideas femeninas no sólo aquellas que generan las mujeres, sino aquellas que seleccionan y filtran las mujeres.

<sup>3</sup> Ver marco teórico.



Si los directores creativos (hombres) no seleccionan ideas de mujeres, éstas difícilmente ganarán premios en los festivales de creatividad publicitaria y no tendrán posibilidades de ascender a directoras creativas.

A partir de este planteamiento, establecimos los siguientes objetivos generales de investigación:

1. Definir las características esenciales de la cultura masculina predominantes en los departamentos creativos de las agencias de publicidad<sup>4</sup>.
2. Definir “la actitud creativa femenina”, es decir, las características claves del perfil de directora creativa publicitaria, capaz de desarrollar su tarea profesional en el entorno masculinizado de los departamentos creativos de la empresa publicitaria.
3. Saber por qué hay dificultad de acceso a la dirección creativa por parte de las mujeres.
4. Saber por qué las mujeres abandonan su carrera como creativas.
5. Saber qué relación se establece entre la discriminación y el género en los equipos creativos, para que la administración pueda tomar las medidas sensibilizadoras oportunas.

### **3. Objetivos específicos**

En este apartado se comentan los objetivos específicos, de acuerdo a los ejes en que ha sido dividido el estudio (persona, proceso, producto y entorno). Para lograr los objetivos planteados, se realizó un diseño metodológico que integra métodos cuantitativos (encuesta y análisis de contenido) y cualitativos de investigación (entrevista en profundidad), tal como resume la tabla 1.

---

<sup>4</sup> Para este propósito nos ayudará una investigación que el GRP está desarrollando en la actualidad bajo el título: *La mujer creativa en las agencias de publicidad: una visión masculina*, que pretende analizar la ausencia de directoras creativas bajo la perspectiva masculina.

**Tabla 1. Resumen de los objetivos específicos y técnicas de investigación aplicadas, según cada eje del estudio**

<b>Eje</b>	<b>Resumen de los objetivos</b>	<b>Técnica de investigación</b>
<b>Persona</b>	<p>Conocer:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los aspectos determinantes para elegir la profesión.</li> <li>2. Las motivaciones en el proceso creativo publicitario.</li> <li>3. La trayectoria profesional de las directoras creativas.</li> <li>4. El perfil de una directora creativa publicitaria.</li> <li>5. Las claves del éxito como creativas.</li> <li>6. Si existen diferencias en el pensamiento creativo de acuerdo al género.</li> </ol>	Entrevista en profundidad
	<p>Establecer:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Un ranking de departamentos creativos con mayor presencia femenina.</li> <li>8. Un mapa de la movilidad femenina en la profesión.</li> </ol>	Encuesta on-line y telefónica
<b>Proceso</b>	<p>Conocer:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proceso de selección de las ideas en la agencia.</li> <li>2. Los sujetos que intervienen en la selección de ideas.</li> <li>3. La influencia del género en la aprobación o discriminación de las ideas creativas.</li> <li>4. Las relaciones de género en las parejas creativas.</li> </ol>	Entrevista en profundidad
	<p>Determinar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. La presencia de mujeres creativas en los jurados de festivales de creatividad publicitaria.</li> </ol>	Análisis de contenido (composición de los jurados)
<b>Producto</b>	<p>Conocer:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los productos/marcas preferidos por las creativas.</li> <li>2. Las percepciones de las directoras creativas sobre la existencia de productos masculinos o femeninos.</li> <li>3. La influencia del género en la asignación de productos/marcas.</li> </ol>	Entrevista en profundidad
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. La presencia de mujeres en las fichas de las piezas creativas publicadas en las revistas del sector.</li> </ol>	Análisis de contenido (fichas creativas)
<b>Entorno</b>	<p>Conocer:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las percepciones de las creativas sobre su entorno de trabajo (<i>entorno masculino</i>).</li> <li>2. Los factores masculinos y femeninos que caracterizan el entorno.</li> <li>3. Las características de las relaciones con los compañeros.</li> <li>4. Diferencia en los procesos de trabajo de acuerdo al género.</li> <li>5. Los factores que influyen en la conciliación laboral de las directoras creativas.</li> <li>6. Las causas de abandono de la profesión.</li> <li>7. Las perspectivas de futuro de las creativas.</li> </ol>	Entrevista en profundidad

## **4. Metodología**

En este apartado se explica en detalle la metodología de la investigación, de acuerdo al procedimiento seguido en cada eje del estudio. En primer lugar, se explicará la metodología cualitativa (entrevista en profundidad), ya que interviene en todos los momentos. En segundo lugar, se explican las técnicas de investigación cuantitativa (encuesta y análisis de contenido) implementadas para:

1. Establecer el ranking de departamentos creativos con mayor presencia femenina y el mapa de la movilidad femenina en la profesión (objetivos 7 y 8 de la persona creativa);
2. Determinar la presencia de mujeres creativas en los jurados de festivales de creatividad publicitaria (objetivo 4 del proceso creativo); y
3. Determinar la presencia de mujeres en las fichas de las piezas creativas publicadas en las revistas del sector (objetivo 4 del producto creativo).

### **4.1 Metodología de investigación que interviene en todo el estudio: La entrevista en profundidad**

El objetivo de utilizar la metodología cualitativa basada en la entrevista en profundidad, fue buscar los porqués de la ausencia de directoras creativas en las agencias de publicidad. La situación actual de la creativa publicitaria ha sido referida en algunos estudios, pero consideramos que era necesario profundizar en sus causas.

La aplicación de esta metodología permitió averiguar las causas de la situación personal y profesional de las creativas y los procesos que siguen para el desarrollo de sus campañas en las agencias de publicidad. Las respuestas fueron sometidas a un análisis de frecuencias basado en la *Grounded theory* (Teoría fundamentada en los datos).

#### **4.1.1 Selección de la muestra**

La muestra de directoras creativas fue tomada de tres tipos de agencias: agencias entre las *top 10*<sup>5</sup> con sede en Barcelona (10 entrevistas, ver tabla 2)<sup>6</sup>; agencias entre las *top 11* y *top 20* con sede en Barcelona (1 entrevista, ver tabla 2); agencias consideradas *creativas*<sup>7</sup> (3 entrevistas, ver tabla 3) y otras estructuras<sup>8</sup> (5 entrevistas, ver tabla 4).



---

<sup>5</sup> Se utilizan las 10 agencias con mayor facturación, a partir del Ranking Infoadex de Agencias por Inversión 2008. No obstante, se descartaron las agencias *Sra. Rushmore* y *Vitruvio Leo Burnett*, pues no tienen sede en Barcelona.

<sup>6</sup> Las siguientes agencias del *top 10* con sede en Barcelona no tenían ninguna mujer en dirección creativa: Bassat Ogilvy & Mather (2ª), DDB (3ª), Grey (5ª), TBWA (8ª).

<sup>7</sup> Las agencias más creativas son aquellas que tienen una tradición de ganar premios en festivales de creatividad. Para este propósito realizamos un pequeño estudio con las agencias premiadas en el Festival Iberoamericano El Sol de 2007 y 2008, el más importante sobre creatividad en el ámbito iberoamericano.

<sup>8</sup> Se refiere a tres pequeñas agencias que no superan las tres personas y a dos creativas *freelance*. Dichas pequeñas agencias nacen por una relación profesional y de amistad. En “otras estructuras” también se cuentan las ex directoras creativas que han dejado la publicidad y se dedican a otras actividades. Todas las mujeres incluidas dentro de “otras estructuras” ejercieron la dirección creativa en agencias *top 10* del Ranking Infoadex.

**Tabla 2. Presencia de directoras creativas en agencias de Barcelona a partir del *ranking* Infoadex de Agencias por Inversión gestionada en 2008**

	Agencia	Facturación (€)	Directoras creativas	Directores Creativos	DCE mujeres	DCE hombres
1 <sup>a</sup>	McCann Erickson	483.100.646	2	2	0	1
2 <sup>a</sup>	Bassat Ogilvy & Mather	309.653.811	0	2	0	1
3 <sup>a</sup>	DDB	277.803.835	0	8	0	3
4 <sup>a</sup>	Publicis España	255.818.603	0	2	0	1
5 <sup>a</sup>	Grey	245.980.853	0	3	0	2
6 <sup>a</sup>	Tapsa	225.054.811	0	1	0	1
7 <sup>a</sup>	Euro RSCG	216.320.201	2	3	0	1
-	Sra. Rushmore	209.353.606	-	-	-	-
8 <sup>a</sup>	TBWA España	169.730.360	0	1	0	1
9 <sup>a</sup>	Young & Rubicam	150.912.215	2	5	0	1
-	Vitruvio Leo Burnett	111.177.518	-	-	-	-
10 <sup>a</sup>	Contrapunto	107.960.986	1	1	0	1
11 <sup>a</sup>	Tiempo BBDO	95.358.979	0	4	0	1 <sup>9</sup>
-	Delvico	86.262.272	-	-	-	-
12 <sup>a</sup>	Saatchi & Saatchi <sup>10</sup>	79.116.966	1	1	0	0
13 <sup>a</sup>	JWT <sup>11</sup>	62.026.088	0	3	0	1
-	Kitchen	53.294.110	-	-	-	-
14 <sup>a</sup>	AD 180	45.994.631	2	0	0	0
-	El Laboratorio Springer & Jacoby	35.511.193	-	-	-	-
-	Ricardo Pérez Asoc.	33.347.214	-	-	-	-
-	Grupo Zapping Com.	32.614.929	-	-	-	-
-	Grupo Ruiz Nicoli Líneas	32.487.415	-	-	-	-
15 <sup>a</sup>	Road	26.742.142	2	3	1	2
-	Síntesis SPC	25.878.375	-	-	-	-
-	Arnoldfuel	25.652.983	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia (noviembre 2009).

Nota: Las agencias señaladas en gris no tienen sede en Barcelona.

Debido a que no fue posible localizar a todas las directoras creativas en las agencias, fueron entrevistadas dos ex creativas de agencias top 10 que han dejado el ámbito publicitario y se dedican a otras actividades (ver tabla 4). En total se realizaron 21 *entrevistas útiles* a mujeres entre 29 y 46 años que tienen o han tenido la creatividad publicitaria como eje central de su profesión durante el año 2008.

<sup>9</sup> Director general creativo.

<sup>10</sup> En proceso de reestructuración de plantilla.

<sup>11</sup> Datos del verano 2009.

**Tabla 3. Presencia de directoras creativas en *agencias creativas* de Barcelona, a partir del Festival Iberoamericano *El Sol* 2007-08**

Agencias premiadas	Soles						Total	Directoras Creativas	DCE mujeres
	Bronce	Plata	Oro	Platino	Gran Premio	Premios Especiales			
Shackleton (2)	7	5	5	1	2	0	20	0	0
*S,C,P,F... (2)	6		3	0	1	1	11	1	0
Double You (2)	2	3	4	1	0	0	10	2	0
Villarrosàs (1)	2	3	4	0	1	0	10	1	0
CP Proximity (2)	2	4	3	0	0	0	9	0	1
Herraiz & Soto (1)	2	1	0	0	0	0	3	0	0
Orbital (2)	3	0	0	0	0	0	3	1	0
Lowe (FMRG Compact) (2)	0	0	1	0	1	0	2	1	0
Dec Comunicación (1)	0	1	0	0	0	0	1	1	0
Ogilvy One (2)	0	1	0	0	0	0	1	0	0
Seisgrados (1)	0		1	0	0	0	1	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Notas:

- (1) Agencias de Barcelona. (2) Agencias con sede en Barcelona y otras ciudades de España.
- No se diferencia sede de Madrid o Barcelona a la hora de hacer el ranking creativo.
- Orbital se fusionó con Contrapunto en el año 2009

**Tabla 4. Presencia de directoras creativas en *otras estructuras* (que estuvieron en agencias *top 10* o *top creativas*)**

Edad	Hijos	Cargo actual	Estructura	Última agencia
44	2	-	No publicidad	Grey
40	1	<i>Directora creativa</i>	Agencia propia	-
39	2	-	Empresa propia no publicidad	DDB Red
38	2	<i>Directora creativa</i>	Agencia propia	Laboratorio (DDB)
38	0	<i>Directora creativa</i>	Agencia propia	SCPF
36	0	<i>Directora creativa</i>	Agencia propia	Young & Rubicam
36	0	<i>Freelance</i>	<i>Freelance</i>	Ogilvy Healthcare

Fuente: Elaboración propia.

La intención inicial del estudio era tener una muestra suficientemente amplia de directoras creativas gracias a las 10 agencias de publicidad multinacionales con sede en Barcelona. Estas agencias se encuentran en los 12 primeros puestos del *ranking* de Infoadex 2008. Sin embargo, en estas agencias sólo encontramos 10 directoras creativas, de ahí que recurriéramos a la técnica de bola de nieve para localizar a otras directoras creativas en otro tipo de agencias o bien fuera del sector publicitario.

#### **4.1.2 Selección de las creativas**

Inicialmente se había planteado el estudio entrevistando a cuatro perfiles de creativas: directoras creativas, redactoras, directoras de arte y creativas que hubieran dejado la profesión. Una vez se realizaron diferentes entrevistas, se decidió focalizarlas en un único perfil al considerar que la información obtenida sería más rica. Así, se podían establecer dos grupos para cumplir los objetivos de la investigación: un primer grupo con mujeres que desarrollan o hubieran desarrollado su actividad en dirección creativa durante 2008. En este caso se trataba de mujeres entre 30 y 46 años, gran parte de ellas madres; eran las encargadas de seleccionar las ideas. El segundo grupo, formado por redactoras y directoras de arte estaba compuesto por mujeres menores de 30 años y no madres.

El factor de la selección de ideas junto con el de la maternidad parece esencial en la creatividad publicitaria femenina. Así, se decidió tirar adelante el estudio, pero focalizado en el primer grupo. Es en este grupo donde se producen los abandonos de las mujeres creativas<sup>12</sup> y creímos que los datos obtenidos iban a ser mucho más ricos en información. Se decidió, por tanto, dejar para una posible investigación de futuro la relacionada con las *nuevas creativas*, es decir, las jóvenes que entraban en la profesión y eran, por lo general, menores de 30 años.

#### **4.1.3 Perfil personal y profesional de las creativas entrevistadas**

Como se observa en la tabla 5, la media de edad de las directoras creativas entrevistadas es 37 años. El 95% tiene pareja y el 62% de ellas son madres. Las edades de sus hijos oscilan entre los 0 y los 16 años. Los datos también reflejan que el 69% de estas mujeres se convirtió en madre entre los 30 y los 34 años; el 16% a los 29 años y el restante 15%, después de los 34 años. El promedio de hijos del conjunto de las mujeres entrevistadas es 1.

En el 45% de los casos, las parejas sentimentales de las directoras creativas se dedican a

---

<sup>12</sup> La fase cuantitativa del estudio mostró que la diferencia de proporción entre hombres y mujeres se hacía aún mayor según los cargos a partir de la función de dirección de arte. Mientras en dirección de arte y copy la proporción ronda 25%, la gran diferencia y abandono se produce en dirección creativa. En dirección creativa la proporción femenina baja a 13,84%; y en dirección creativa ejecutiva, las mujeres representan apenas el 7,89%.

la publicidad, frente a un 55% que se dedica a otras actividades, relacionadas o no a la creatividad (no publicitaria) y a la comunicación.

**Tabla 5. Perfil personal de las directoras creativas entrevistadas**

Edad	Pareja	Profesión	Hijos	Edades de los hijos
46	Sí	Sector publicitario	2	16 y 13 años
44	Sí	Otros sectores	2	12 y 14 años
41	Sí	Sector publicitario	1	10 años
40	Sí	Sector publicitario	2	11 y 7 años
40	Sí	Otros sectores	1	4 años
39	Sí	Sector publicitario	2	4 y 1 años
39	Sí	Sector publicitario	2	3 años y 6 meses
38	Sí	Otros sectores	0	-
38	Sí	Otros sectores	0	-
38	Sí	Sector publicitario	2	6 y 4 años
36	Sí	Otros sectores	0	-
36	Sí	Sector publicitario	0	-
35	Sí	Otros sectores	3	5, 3 y 1 año
35	No	-	0	-
35	Sí	Sector publicitario	1	16 meses y embarazada
34	Sí	Sector publicitario	2	4 años, otro en camino
34	Sí	Otros sectores	0	-
34	Sí	Otros sectores	2	4 y 2 años
30	Sí	Otros sectores	0	Embarazada
30	Sí	Otros sectores	1	1,5 años
29	Sí	Otros sectores	0	-

Fuente: Elaboración propia.

Notas:

1. Sector publicitario: se refiere a profesionales de la publicidad, sobre todo, creativos publicitarios.
2. Otros sectores: se trata de profesiones no relacionadas con la agencia de publicidad.

Por otro lado, la mayoría de las mujeres que participaron en la investigación tienen una larga trayectoria en el campo de la creatividad publicitaria. El 76% acumula entre 11 y 20 años de experiencia; el 19% tiene al menos ocho años trabajando en esta área; mientras que el 5% de ellas tiene más de 20 años como creativas publicitarias. Durante este tiempo, el 76% de las entrevistadas ha recibido premios por sus campañas.

En el transcurso de su carrera, la mayoría de las directoras creativas ha trabajado en varias agencias de publicidad: el 86% lo ha hecho en cinco o menos; el 9% ha recorrido entre seis y diez agencias distintas; mientras que el 5% ha realizado su actividad creativa en 11 agencias o más.

En cuanto a su situación profesional presente, el 33% de las entrevistadas lleva de cero a tres años en la empresa en la que actualmente trabaja; mientras que otro 33% tiene de



cuatro a siete años. Asimismo, el 29% de las directoras creativas lleva entre ocho y once años en su actual entorno laboral, mientras que el restante 5% reporta una antigüedad de tres años o menos.

En el 62% de los casos el jefe inmediato de las directoras creativas es un hombre que ejerce la función de director creativo ejecutivo (DCE). Sólo en el 5%, la jefa inmediata era una mujer con el cargo de DCE. En el restante 33% de las entrevistas, no consta la existencia de una dirección creativa ejecutiva o bien la entrevistada responde al director general (DG) porque es ella quien ocupa el puesto.

Por otro lado, la función de DG es ejercida por alguien de sexo masculino en el 71% de los casos; mientras que en el 19% esta posición la ocupan mujeres. En el 10% restante, no consta la existencia de este cargo.

Pero, ¿qué formación tienen las directoras creativas? El 41% de las entrevistadas estudió la carrera de Publicidad y Relaciones Públicas a nivel universitario; en tanto que un 18% lo hizo a nivel técnico<sup>13</sup>. Asimismo, el 23% se formó en Diseño Gráfico; mientras que el 12% cursó otras profesiones de la comunicación y el 6% realizó estudios desvinculados de la comunicación o la publicidad.

Finalmente, cabe resaltar que el 10% de las directoras creativas estudió en una escuela de diseño gráfico, además de hacer la carrera de Publicidad y Relaciones Públicas. Por otro lado, un 19% tiene estudios de postgrado.

→

---

<sup>13</sup> Se refiere a las directoras creativas que estudiaron en el antiguo ICOMI, escuela privada que posteriormente dio paso a la Universidad Abat Oliba.

**Tabla 6. Perfil profesional de las directoras creativas entrevistadas**

Edad	Formación	Agencias para las que ha trabajado	Experiencia en creatividad (años)	Ha ganado premios	Años en la agencia actual	Cargo actual	DCE hombre	Director general hombre
46	Diseño gráfico	3	24	Sí	12	DCE	-	Sí
44*	PyRRPP	2	17	Sí	11	DCE	-	Sí
41	PyRRPP	4	17	Sí	4	DC	Sí	Sí
40	PyRRPP	3	17	Sí	5	DC	Sí	Sí
40	PyRRPP	5	16	No	6	DC	-	-
39*	PyRRPP (técnico)	6	18	No	6	DC	Sí	No
39	Postgrado	8	20	Sí	5	DC	Sí	Sí
38*	Economía Diseño gráfico	3	14	Sí	4	DC	-	Sí
38	PyRRPP Diseño gráfico	4	20	Sí	9	DC	-	Sí
38	PyRRPP	15	12	Sí	2	DC	-	-
36*	Periodismo	3	13	No	1	DC	Sí	Sí
36*	Postgrado	5	15	Sí	1,5	DC	Sí	No
35	PyRRPP Diseño gráfico	2	10	Sí	10	DC	Sí	Sí
35	Diseño gráfico	3	14	Sí	10	DC	Sí	Sí
35	PyRRPP (técnico)	5	13	Sí	10 meses	DC	Sí	Sí
34	Autodidacta	5	14	Sí	8,6	DC	Sí	Sí
34	Diseño gráfico	4	12	No	3	DC	Sí	No
34	PyRRPP (técnico) Postgrado	3	14	Sí	6 meses	DC	No	No
30	Com. Audiovisual	3	10	Sí	8	DC	Sí	Sí
30	Postgrado	4	10	Sí	6 meses	DC	Sí	Sí
29	PyRRPP	2	8	No	6	DC	-	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Notas:

1. DCE. Director Creativo Ejecutivo.
2. DC. Director Creativo.
3. \* Mujeres que actualmente no están en agencias, son *freelance* o tienen sus agencias propias y aportaron los datos de la última agencia de publicidad en la que estuvieron.

#### **4.1.4 La entrevista**

En este apartado, se explica todo lo relacionado con la realización de las entrevistas en profundidad aplicadas a las directoras creativas: el lugar, las características del guión, la duración de la entrevista, los entrevistadores, el contacto con las entrevistadas y las incidencias.

**a) El lugar de la entrevista.-** Las entrevistas se realizaron en las **salas de reuniones** de las creativas durante los meses de febrero a junio de 2009. En algunos

casos el lugar de la entrevista varió, prefiriendo utilizar bares/café que permitieran la grabación en condiciones adecuadas<sup>14</sup>.

**b) El guión de la entrevista.-** Cada entrevista en profundidad respondió a un cuestionario semi estructurado, organizado en 4 apartados: persona, proceso, producto, persona y entorno creativo.

**c) La duración de la entrevista.** Las entrevistas duraron, en la mayoría de los casos, entre una hora y una hora y media. Una mayor duración de la entrevista no implicó que las respuestas fueran más ricas.

**e) Los entrevistadores.** Las entrevistas fueron realizadas por los profesores de creatividad publicitaria David Roca (24), de la UAB, y Matilde Obradors (4), de la UPF, y el doctorando Isam Alegre (6), de la UAB. Se procuró tener el máximo de empatía con las mujeres entrevistadas para obtener el máximo de información. Todas las entrevistas, eran grabadas en formato mp3 y transcritas posteriormente.

**f) Contacto con las entrevistadas.** Se contactaron bien por correo electrónico, bien por llamada telefónica. A medida que se avanzaba en las entrevistas, pedíamos a las mujeres creativas que nos pasaran contactos femeninos dentro de la profesión (técnica de bola de nieve). Esos contactos eran muy importantes, pues al decir “te escribo de parte de...” la disponibilidad era mayor. El hecho de ser una investigación que tuvo como base la universidad, con un agente financiador, el *Institut Català de les Dones*, y un agente de apoyo, el Club de Creativos (cdec) facilitó la disponibilidad de las mujeres creativas.

Una vez realizado el contacto con ellas, el entrevistador se desplazaba a la agencia de publicidad. En general, la actitud de las creativas fue muy positiva hacia el estudio y todas pidieron los resultados del mismo. La obtención de “discursos provocados” a través del cuestionario semiestructurado contó con el compromiso de los investigadores de no revelar su identidad. Así, obtuvimos respuestas más sinceras que de otra manera no habrían sido posibles. Es por esta razón que durante todo el trabajo no se revela la

---

<sup>14</sup> Es interesante destacar que se obtuvo mucha más información de este grupo de entrevistadas, quizá por la situación más relajada de un entorno que no era la agencia de publicidad.

identidad de las entrevistadas ni de las agencias donde trabajan, sino sólo el contenido de sus respuestas.

**g) Incidencias.** Cabe remarcar que el año 2009 no ha sido un buen año para la publicidad. Aunque teníamos una base inicial de contactos del Club de Creativos, nos encontramos que esta lista presentaba numerosos errores. Algunas de las profesionales inscritas habían dejado su puesto o se habían cambiado de agencia. Eso provocó una mayor lentitud de los contactos, pero al inicio del verano ya se había entrevistado a todas las directoras creativas que estaban en agencias *top ten* de facturación o que formaban parte de las agencias más creativas de la Ciudad Condal.

En total se realizaron 34 entrevistas, de las cuales 21 fueron útiles para el análisis. Fue necesario descartar 13 entrevistas; cuatro de ellas por problemas técnicos de la grabación. Otras 9 entrevistas realizadas a 4 *copy*s y 5 directoras de arte en agencias *top ten* y *creativa* fueron excluidas al decidir que el perfil realmente interesante para la investigación era el de directoras creativas, como señalamos anteriormente.

#### ***4.1.5 Análisis de las entrevistas***

El análisis de las entrevistas se basó en la *Grounded theory*. Las entrevistas se analizaron a través de frecuencias. Así, se atribuyeron pesos a las respuestas para determinar qué repuestas tenían mayor presencia. De esta forma el análisis cualitativo se enriquece de forma cuantitativa y permite ver qué categorías son más recurrentes. La compilación y análisis de datos es continua hasta alcanzar la saturación de las categorías de análisis, es decir, cuando ya no se obtiene nueva información. En el caso de este estudio, la saturación se alcanzó con 21 entrevistas, con lo cual se optó por no realizar más.

En los siguientes apartados, se describen las técnicas cuantitativas aplicadas, según los ejes del estudio (ver tabla 1).

## **4.2 Metodología de investigación aplicada de forma específica en la persona, el producto y el proceso creativo**

### **4.2.1 La persona creativa**

Los objetivos planteados en relación a la persona creativa fueron abordados a través de la técnica de encuesta y de la entrevista en profundidad, antes descrita. A continuación, se explica cómo fue aplicada la encuesta para establecer el *ranking* de departamentos creativos con mayor presencia femenina y el mapa de movilidad femenina (objetivos 7 y 8 de este eje de investigación).

#### ***Ranking* de departamentos creativos con mayor presencia femenina y mapa de movilidad femenina**

Como parte del estudio de la persona creativa, se llevó a cabo una encuesta online-telefónica que permitiría establecer un *ranking* de departamentos creativos con mayor presencia femenina y construir un *mapa de la movilidad* femenina de las agencias de publicidad.

El cuestionario fue enviado vía *e-mail*, entre febrero y abril de 2009, a los creativos y creativas de las agencias de publicidad *top 10*, a nivel de facturación, ubicadas en Barcelona (ver tabla 2). Se estableció un período de tres meses para la aplicación de la encuesta, debido a los constantes cambios de personal en las agencias. El objetivo era determinar la configuración de los departamentos creativos, a través de la recopilación de los siguientes datos: sexo, edad y puesto de los creativos y creativas; años de experiencia y posiciones ocupadas; nombres de las parejas creativas con las cuales trabajan y nombres de los jefes inmediatos.

Al estudiar la configuración de los departamentos creativos se pretendía determinar las posiciones que ocupan las creativas, así como sus posibilidades de promoción. Asimismo, se buscaba conocer cuál ha sido la ruta profesional de las creativas hasta llegar a su cargo actual. Los datos compilados fueron tabulados y analizados estadísticamente.

## Limitaciones

La obtención de estos datos resultó más difícil de lo esperado y ralentizó el proceso de investigación. Lograr la colaboración de los creativos y creativas, en la mayoría de los casos, requirió de un seguimiento insistente a través del *e-mail* y el teléfono. Había reservas de parte de muchos de los encuestados a la hora de responder debido a la inestabilidad que atravesaban las agencias publicitarias en aquel momento, como consecuencia de la crisis<sup>15</sup>. Otros simplemente no deseaban contestar o decían estar muy ocupados.

Además del seguimiento vía *e-mail* y teléfono, se recurrió a contactos para conseguir una mayor participación en la encuesta. Se trataba de creativos y creativas conocidos por el equipo de investigación, a quienes se les pedía el favor de recopilar los datos de sus compañeros o de reenviarles el cuestionario. Pero a pesar de los esfuerzos realizados, la tasa general de respuesta fue muy baja.

Además de las incidencias mencionadas, otra limitación de esta fase del estudio fue no contar con una lista actualizada de los integrantes de los departamentos creativos. Por otro lado, las agencias se negaban a proporcionar esta información alegando que era interna. Originalmente, se planteó utilizar para la muestra la lista de miembros del Club de Creativos de España (cdec), pero como se señaló anteriormente, el documento difería mucho de la realidad. Por estos motivos, fue necesario recurrir a la técnica de bola de nieve para localizar a los creativos y creativas.

---

<sup>15</sup> La Inversión Real Estimada del mercado publicitario alcanzó en 2008 una cifra de 14.915,3 millones de euros, lo que representa un decrecimiento del -7,5% sobre los 16.121,3 millones de euros registrados en el año anterior. El porcentaje que sobre el total de mercado obtuvieron los Medios Convencionales (*Above the line*) en 2008 fue del 47,6%, disminuyendo en un punto y nueve décimas respecto al año precedente su participación en el total de la tarta publicitaria. El decrecimiento que han experimentado ha sido de -11,1%, pasando de los 7.985,1 millones de euros en 2007 a los 7.102,5 millones de 2008. A su vez, los denominados Medios No Convencionales (*Below the line*) representaron el 52,4% de la inversión, con 7.812,9 millones de euros invertidos en 2008, cifra que es un -4,0% inferior a los 8.136,1 millones del año anterior. Al hacer el análisis de la participación que la inversión publicitaria tiene sobre el PIB se observa que hasta 2007 los crecimientos de la inversión han sido crecimientos reales, al haber estado hasta ese año por encima de los índices de inflación. Sin embargo, durante 2008 se ha producido un decrecimiento de la inversión publicitaria tanto en los Medios Convencionales como en los Medios no Convencionales, que se ha situado en su conjunto en un -7,5% de caída.

#### **4.2.2 El proceso creativo**

Uno de los objetivos de este eje de la investigación era conocer la presencia de mujeres en los jurados de los festivales de creatividad publicitaria (objetivo 4). Concretamente, se estudió el caso del festival El Sol de San Sebastián, utilizando la técnica de análisis de contenido.

Los demás objetivos relacionados al proceso creativo fueron abordados en la entrevista en profundidad con las 21 directoras creativas de Barcelona, de acuerdo al procedimiento explicado anteriormente.

#### **Estudio sobre la presencia femenina en los jurados del festival de creatividad publicitaria El Sol (1998-2008)**

Esta parte de la investigación estuvo enfocada en relacionar a la mujer con los premios de creatividad publicitaria; para ello se analizaron los jurados del festival. Se escogió el festival El Sol puesto que se ha convertido, sin duda, en un referente de calidad y prestigio en toda Iberoamérica<sup>16</sup>. El 38% de las piezas que participan en este concurso proceden de fuera de España<sup>17</sup>. El período seleccionado fue de 10 años, 1998-2008.

#### **Selección de la muestra y análisis**

La muestra de este análisis utilizó los datos de los PDF que se pueden encontrar en la página web del festival El Sol ([www.elsolfestival.com](http://www.elsolfestival.com)) y que proporcionan los jurados. Se procedió a copiar año por año los componentes de los jurados del festival. Estos datos fueron divididos en dos épocas. La primera abarca de 1986 a 2002, años durante los cuales sólo participaban agencias españolas. En la segunda época, de 2003 a 2008, el festival abrió la participación a agencias de toda Iberoamérica<sup>18</sup>. En total, se estudiaron 57 jurados, con más de 346 profesionales<sup>19</sup> con posibilidad de voto y de elección de las piezas más creativas de la publicidad española.

---

<sup>16</sup> Anuncios 1274, 14 al 20 de julio 2008, p.8.

<sup>17</sup> El Publicista nº 186, 1 al 15 de junio de 2008, p.12.

<sup>18</sup> Durante sus primeros años el Festival El Sol se denominaba Festival Publicitario de Cine y Televisión (1986-1993); posteriormente pasa a llamarse Festival de San Sebastián (1994-2002). Su actual nombre lo obtiene en 2003 cuando comienza su etapa de internacionalización.

<sup>19</sup> Incluye repeticiones, es decir, si un profesional está en dos jurados se contabiliza dos veces.

El procedimiento llevado a cabo con los resultados fue siempre comparativo, es decir, se comparó constantemente la presencia de la mujer y el hombre desde diferentes perspectivas. Esto proporciona una fotografía exacta de quiénes son los jueces de la creatividad desde la perspectiva de género.

### **4.2.3 El producto creativo**

Para conocer la presencia de las mujeres en las revistas del sector (objetivo 4), se realizó un análisis de contenido de las fichas creativas de las campañas aparecidas en publicaciones españolas especializadas en Publicidad. A continuación, se detalla el procedimiento empleado. Los demás objetivos de este eje de la investigación fueron cubiertos en las entrevistas en profundidad con directoras creativas.

#### **La presencia de las mujeres creativas en las revistas profesionales del sector**

El objetivo de este análisis de contenido era examinar la presencia de la mujer publicitaria en las fichas técnicas que aparecen en las revistas especializadas en publicidad, en el periodo de 2004 a 2008. De esta manera, se pudo examinar la representatividad de las mujeres en las agencias de publicidad y, de forma más genérica, en la industria publicitaria, por ámbitos de trabajo<sup>20</sup>, por categoría profesional y por los sectores para los que trabajan.

#### **Selección de la muestra y análisis**

Se escogieron las 5 revistas especializadas en publicidad con el mayor índice de lectura y de recuerdo entre los profesionales de la industria: Anuncios, Control de Publicidad, El Periódico de la Publicidad, El Publicista e IPMARK (Grupo Consultores, 2006; Grupo Consultores 2009, citado por Puromarketing, 2009). En la tabla 7 se recogen estos índices, junto a otras características de las revistas especializadas en publicidad, como su difusión o su tirada. De estas revistas, se han tenido en cuenta únicamente los números publicados en los últimos 5 años, desde 2004 hasta 2008, ambos inclusive.

---

<sup>20</sup> El ámbito de trabajo hace referencia a las diferentes especializaciones profesionales que existen en la industria publicitaria: creatividad, cuentas, planificación estratégica, medios, anunciante y otros.



**Tabla 7. Índice de lectura y difusión de las revistas especializadas en publicidad**

Revista	Periodicidad	Tirada <sup>21</sup>	Difusión <sup>22</sup> (lectores por ejemplar)	Índice de lectura <sup>23</sup>	Índice de recuerdo <sup>24</sup>	Sección analizada
<b>Anuncios</b>	Semanal	4.500	7	79,7%	54,6%	Nuevos anuncios
<b>IPMARK</b>	Quincenal	5.500	5	43,7%	28,7%	La creatividad al día
<b>El Publicista</b>	Quincenal	5.000	4	27,4%;	22,7%	Anuncios y campañas
<b>Control de Publicidad</b>	Mensual	5.000	5	22,9%	22,7%	Campañas
<b>El Periódico de la Publicidad</b>	Semanal	4.000	6	21,7%	17,8%	Anunciantes y nuevas campañas

Fuente: Elaboración propia.

Dado que se pretendía analizar la presencia femenina en las campañas de mayor prestigio dentro de la industria publicitaria, se optó por excluir aquellas fichas que hacen referencia a campañas o anuncios en el medio Internet, en vista de que las campañas de mayor inversión y repercusión, y que en su mayoría cuentan con un equipo de trabajo más *senior*, siguen apareciendo en los medios convencionales como televisión/cine, gráfica y/o radio (Mallia, 2008).

Durante los meses de noviembre y diciembre de 2008 se recopilaron las 5 revistas especializadas en publicidad de los años 2004-2008 y se seleccionaron las fichas técnicas que cumplían con los requisitos establecidos.

Una vez excluidas las fichas no válidas, se obtuvo un universo finito de 8,286 fichas técnicas. Se trabajó con un nivel de confianza de 95,5% (2 sigma) y un margen de error del +/- 4% con valores de  $p=q=50$  (Soler, 1990), obteniendo una muestra de 581 fichas que se sometieron al proceso de codificación.

<sup>21</sup> Datos obtenidos tras una consulta por email a los responsables de las 5 revistas analizadas.

<sup>22</sup> Datos obtenidos tras una consulta por email a los responsables de las 5 revistas analizadas.

<sup>23</sup> Datos publicados en el Informe Estudio de Agencias 2005 del Grupo Consultores.

<sup>24</sup> Datos publicados en el Informe Estudio de Agencias 2009 del Grupo Consultores (citado por Puromarketing, 2009).

**Tabla 8. Relación de la muestra aleatoria estratificada sistemática, según el número de fichas por revista y año**

	2004	2005	2006	2007	2008	Total
Fichas Anuncios	655	734	713	664	650	3416
Muestra Fichas Anuncios	46	51	50	46	46	239
Fichas Control de Publicidad	184	210	233	318	249	1194
Muestra Fichas Control de Publicidad	13	15	16	22	18	84
Fichas El Periódico de la Publicidad	159	276	275	437	425	1572
Muestra Fichas El Periódico de la Publicidad	11	19	19	31	30	110
Fichas El Publicista	176	190	181	233	241	1021
Muestra Fichas El Publicista	12	13	13	17	17	72
Fichas IPMark	268	253	188	242	132	1083
Muestra Fichas IPMark	19	18	13	17	9	76
<b>Total Fichas</b>	1442	1663	1590	1894	1697	8286
<b>Total Muestra</b>	<b>101</b>	<b>116</b>	<b>111</b>	<b>133</b>	<b>120</b>	<b>581</b>

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se realizó una prueba piloto para establecer las variables y las categorías principales; se operacionalizaron y se codificaron las variables, finalmente, se codificó el contenido de las fichas técnicas.

Para cumplir con los objetivos del estudio, se crearon dos hojas de registro para generar dos bases de datos diferentes. La primera hoja de registro se convierte en una base de datos que recoge la información de las variables de análisis en función de las 581 fichas analizadas.

La segunda hoja de registro se diseñó para obtener los datos de los profesionales representados en las fichas. En la base de datos resultante, la información se proporciona en función de los 4.541 profesionales que aparecen en las fichas técnicas analizadas. De esta forma, se puede analizar propiamente la presencia de la mujer en los diferentes ámbitos, cargos y sectores.

**Tabla 9. Variables de las hojas de registro**

<b>Registro de las fichas técnicas (n=581)</b>	<b>Registro de los profesionales (n=4541)</b>
Código Ficha	Código Persona
Ficha	Ficha
Cabecera	Cabecera
Año	Año
Sector	Sector
Categoría	Categoría
Equipo creativo	Cargo
Equipo cuentas	Ámbito
Equipo medios	Género
Equipo planificación estratégica	---
Equipo anunciante	---

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.4 El entorno creativo**

En este último eje del estudio, todos los objetivos fueron abordados a través de la metodología cualitativa, basada en la entrevista en profundidad.

### **5 Estructura del informe**

El capítulo 1, titulado “**La discriminación de la mujer en el departamento creativo**” constituye el marco teórico de esta investigación. Aporta información de estudios previos sobre la mujer en el mercado publicitario español, estadounidense e inglés. Asimismo, se refiere a la desaparición de las mujeres creativas y sus implicaciones para la industria publicitaria. En este punto, se analiza el modelo social de la creatividad desde la perspectiva de género, así como las barreras culturales y organizativas que influyen en la vida profesional y personal de las mujeres creativas.

#### **Resultados del estudio**

Los resultados fueron organizados en cuatro capítulos, de acuerdo a los ejes estudiados durante el desarrollo de la investigación: la persona, el proceso, el producto y el entorno creativo.

En el capítulo 2, titulado **“La persona creativa”**, se concentran las cuestiones relacionadas a la visión de las directoras creativas sobre la publicidad, su trayectoria profesional y motivaciones. Este capítulo permite conocer a los sujetos de la muestra, sus preferencias y circunstancias; las causas de su éxito o fracaso, así como su percepción sobre las diferencias de género entre creativas y creativos. Se profundiza en las características personales y profesionales que definen a las directoras creativas publicitarias. En este apartado se integran los resultados de la encuesta online-telefónica, realizada con el objetivo de establecer un ranking de los departamentos creativos con mayor presencia femenina y un mapa de la movilidad femenina en la profesión.

El capítulo 3 trata sobre **“El proceso creativo”**; analiza el procedimiento de selección de ideas creativas dentro de las agencias de publicidad, desde la relación entre éste y el género. Explica quiénes intervienen en este proceso, así como las dinámicas que se establecen entre las parejas creativas. Por otro lado, se describen las características del “estilo femenino” de dirección creativa, frente a la práctica masculina. Finalmente, en este capítulo se dan a conocer los resultados del análisis de contenido sobre la presencia de mujeres en los festivales de creatividad publicitaria, a partir del festival El Sol.

**“El producto creativo”** es el tema del capítulo 4 de este informe. En este apartado se describe la relación entre el género y los productos/marcas, objeto de la creatividad publicitaria. Se analiza en qué sectores tienen más importancia las mujeres creativas, cómo perciben ellas su relación con las diferentes tipologías de productos, la importancia del concepto sensibilidad en la creatividad femenina, las marcas favoritas de las creativas y si existe discriminación en la asignación de cuentas. Este capítulo integra los resultados del análisis de contenido de la presencia de mujeres creativas en las revistas especializadas en publicidad.

El capítulo 5, titulado **“El entorno creativo”**, expone los resultados relacionados a las percepciones de las directoras creativas sobre su entorno de trabajo. Se analiza la relación con los compañeros y la influencia del género en las mismas, así como los factores que afectan la conciliación laboral de las directoras creativas. Indaga en el futuro de la mujer creativa en publicidad y las causas del abandono de la profesión.

## **Propuestas de sensibilización**

Como todos los capítulos contienen conclusiones, en el capítulo 6 se presenta una serie de **reflexiones** de cara a mejorar la presencia de las mujeres creativas en las agencias de publicidad.

Finalmente, en el capítulo 7, titulado “**Propuesta creativa de sensibilización sectorial**”, se propone una campaña de publicidad, cuyo objetivo es concienciar al sector publicitario sobre la ausencia de mujeres. Esta campaña fue creada a partir de los resultados del presente estudio.

# 1. La discriminación de la mujer en el departamento creativo

1.1 Introducción

1.2 Las mujeres publicitarias en cifras

1.3 La desaparición de las mujeres creativas y las implicaciones para la industria publicitaria

1.4 Conclusiones

*El departamento creativo, no nos engañemos, es la fábrica de la agencia.*

*El día a día es femenino. Los días importantes son masculinos.*

## **1.1 Introducción**

Este aborda el techo de cristal que existe en el departamento creativo y los mecanismos que conllevan la discriminación de la mujer que ejerce de creativa publicitaria. Para ello, se analiza la estructura laboral de diferentes países, trazando una visión global de la situación de la mujer publicitaria. Asimismo, se explora el papel de la mujer creativa en las agencias de publicidad y se describen las consecuencias que tiene su infrarrepresentación en el departamento creativo.

## **1.2 Las mujeres publicitarias en cifras**

El mercado publicitario carece de un censo laboral oficial. Por este motivo, el acceso a datos cuantitativos sobre la fuerza laboral publicitaria es muy limitado, y más aún si se buscan datos que detallen la composición sexual del equipo humano. De este modo, es difícil recopilar información sobre el número de mujeres que trabajan en las empresas de publicidad, las posiciones jerárquicas que ocupan y el salario medio que ganan (Bosmann, 2005). Esta falta de datos acerca de la situación laboral de las publicitarias muestra la necesidad de desarrollar estudios estructurales sobre la industria publicitaria y su capital humano.

No obstante, a continuación se presentan los resultados de las escasas investigaciones científicas e informes sectoriales que se han podido consultar. Los datos se examinan de forma desglosada en función de los países.

### **1.2.1 La mujer en el mercado publicitario español**

En España, los únicos datos sobre la distribución de féminas y varones en el mercado publicitario aparecen en un informe elaborado por Martín, Hernández y Beléndez (2007) en colaboración con la Asociación Española de Agencias de Publicidad (AEAP). Según este estudio, el mercado publicitario en España<sup>25</sup> cuenta con un 56% de profesionales femeninas, frente a un 44% de varones. Los departamentos de mayor representación de féminas son los de producción (56%), cuentas (72%), investigación (63%) y RR.PP (83%), mientras que en el departamento creativo su presencia es mínima (33%). Las mujeres representan un 40% de los redactores, pero el porcentaje de directoras de arte o diseñadoras se sitúa únicamente en un 33%. Además, se hace evidente una

---

<sup>25</sup> La inversión del mercado publicitario español ha alcanzado en 2008 una cifra de 14.915,3 millones de euros, lo que significa representa un 1,36% sobre el Producto Interior Bruto (PIB) (Infoadex, 2009).

fuerte segregación vertical en la industria, ya que los varones ocupan el 90% de los cargos directivos, mientras que la mayor concentración de mujeres se observa en los cargos intermedios (64%).

### **1.2.2 La mujer en el mercado publicitario estadounidense**

En Estados Unidos la industria publicitaria está más feminizada que la española y cuenta con un 65,8% de capital humano femenino, según los datos de la *Equal Employment Opportunity Commission* de 2003 (Bosman, 2005). Sin embargo, no sería adecuado hablar de una feminización de la industria, ya que las mujeres publicitarias no están representadas de forma paritaria en los diferentes niveles jerárquicos, sino que ocupan mayoritariamente los cargos de baja responsabilidad (76,2%), sobre todo en el departamento de medios y de cuentas (Endicott y Morrison, 2005). Por otra parte, los datos más recientes señalan que se han triplicado las directivas femeninas en las agencias de publicidad en un periodo de 10 años (Bosman, 2005), con un 47% de las féminas ocupando cargos intermedios-altos. En este contexto, Endicott y Morrison (2005) apuntan que en los cargos de alta dirección, las mujeres únicamente representan un 19,5%.

En cuanto a la distribución de mujeres y hombres en función de los departamentos, Volpi (1998) señala que por cada empleado masculino trabajan 2.1 féminas en el departamento de medios, mientras que el ratio en el departamento de cuentas es inferior, con 1.7 mujeres por cada hombre. No obstante, el ratio de féminas más bajo se observa en el departamento creativo, en el que por cada 5 hombres trabaja sólo una creativa. Esta relación se mantiene igualmente en los cargos de dirección general de la agencia, en los que sólo se cuenta con 35 mujeres frente a un total de 186 varones.

Así pues, el mercado publicitario americano presenta unos sesgos de género en las estructuras jerárquicas parecidos a las del mercado español, destacando sobre todo la infrarrepresentación de la mujer en el departamento creativo y la escasez de directivas femeninas en las agencias de publicidad en los EE.UU.

### **1.2.3 La mujer en el mercado publicitario anglosajón**

Según un estudio de Debbie Klein junto al *Institute of Practitioners in Advertising* (IPA) en 2000, en el mercado publicitario inglés la distribución del capital humano está equilibrada, con una implicación de un 49% de varones y un 51% de mujeres. Además, en la última década, se ha



vivido un aumento de la presencia de la mujer en los cargos *senior* (del 16% al 22%) y en los cargos de dirección (del 7% al 9%) (Baxter, 1990; Klein, 2000).

A diferencia de la segregación horizontal del mercado español y estadounidense, en el Reino Unido la presencia de mujeres en los departamentos de cuentas (54%), de planificación estratégica (52%) y de medios (44%) muestra un mayor equilibrio entre ambos sexos. Sin embargo, el departamento con el mayor sesgo de género es el departamento creativo, en el que sólo un 17% de los redactores publicitarios y un 14% de los directores de arte son féminas. Estas cifras se acercan a las proporcionadas por Martín, Hernández y Beléndez (2007) para el mercado español y acentúan la exclusión de las mujeres del departamento creativo. De esta forma, Mallia (2008) señala que en el Reino Unido la presencia de la mujer creativa es menor que en los Estados Unidos.

### **1.3 La desaparición de las mujeres creativas y las implicaciones para la industria publicitaria**

Ortner (1979:119) sostiene que la división laboral tradicional sitúa al hombre como creador de la cultura y a la mujer como *creadora* de la naturaleza: “La mujer crea naturalmente desde el interior, mientras que el hombre es libre de crear artificialmente, por medios culturales”. Los varones están, pues, antropológicamente legitimados a trabajar en el departamento creativo. De hecho, este departamento apenas cuenta con creativas femeninas: en el Reino Unido sólo un 22% de los directores creativos son féminas (Klein, 2000), mientras que en EE.UU. (33%) y en España (36%) el porcentaje es más alto (Weisberg y Robbs, 1997; Martín, Hernández y Beléndez, 2007).

Sin embargo, en los años 80 la presencia entre mujeres y varones creativos estaba equilibrada (Hartman, 1988) y el departamento creativo se consideraba como uno de los más liberales en la incorporación de profesionales femeninas como fuerza laboral. Casi 30 años después, parece que las creativas hayan desaparecido del departamento creativo. Un directivo creativo general de la agencia de publicidad *JWT* lo formula de la siguiente forma:

“Había mujeres creativas en posiciones directivas en las agencias de publicidad más importantes. Hoy en día, veo a muchas mujeres inteligentes y con talento en todos los negocios, menos en el creativo.”<sup>26</sup> (Kazenoff y Vagnoni, 1997:19)

---

<sup>26</sup> Traducción libre del original: “*There were talented women in major creative positions at all the big agencies there. These days I see lots of smart, talented women in all aspects of the business, except creative*”.

La industria ha vivido un cambio estructural, en el que los departamentos históricamente conservadores, como cuentas y medios, se han feminizado, mientras que el departamento creativo, considerado el más transgresor y tolerante, se ha convertido en un *vestuario de tíos*<sup>27</sup>, en el que se discrimina a la mujer. Nancy Vonk, la co-directora general de la agencia de publicidad *Ogilvy & Mather Toronto*, expresa que nadie puede explicar por qué las publicitarias desaparecen en su trayectoria de redactoras *junior* a directoras generales creativas (Iezzi, 2005), aún y cuando el número de mujeres y varones con cargos *junior* en el departamento creativo es equitativo.

Klein (2000) señala que la presencia de mujeres en el departamento creativo ha decrecido durante la década de los noventa en el Reino Unido, mientras que en otros departamentos ha aumentado la cifra de mujeres empleadas.

“Ellas [las mujeres] están bien representadas en cuentas, planificación, producción televisiva y en medios [...] Las mujeres están, sin embargo, infrarrepresentadas en los departamentos creativos de las agencias de publicidad. De hecho, la proporción de mujeres en los departamentos creativos ha decrecido durante la última década [...] aunque las mujeres representan más de la mitad de los estudiantes matriculados en cursos que ‘alimentan’ el departamento creativo.”<sup>28</sup> (Klein, 2000:4)

En este sentido, existe un desequilibrio entre las pocas creativas que trabajan en las empresas de publicidad, y el elevado número de chicas jóvenes que estudian publicidad (Klein, 2000; Iezzi, 2005; Kazenoff y Vagnoni, 1997). En España y en los EE.UU dos de cada tres estudiantes de ciencias de la comunicación son féminas (Becker, et al, 2005; INE, 2009b). Así, un 10% de todas las estudiantes de ciencias de la comunicación están matriculadas en la especialización de publicidad en las universidades americanas, mientras que el porcentaje en España es más alto y se sitúa en un 25%.

Si se compara la participación femenina en las carreras de Publicidad y Relaciones Públicas, Periodismo y Comunicación Audiovisual impartidas en universidades españolas durante el curso 2007-2008, la más feminizada es la de Publicidad, con un 70% de mujeres matriculadas. En cambio, las titulaciones de Periodismo y Comunicación Audiovisual tienen una participación femenina de un 64% y un 58%, respectivamente (INE, 2009b).

---

<sup>27</sup> Traducción libre del original: *locker room*. Término utilizado por Nixon (2003) para describir el ambiente hipermasculinizado en las agencias de publicidad.

<sup>28</sup> Traducción libre del original: “*They [women] are well represented in account handling, planning, TV production and media [...] women are, however, poorly represented in the creative departments of ad agencies. In fact, the proportion of women in creative departments has actually decreased over the last decade [...] despite the fact women make up more than half the students doing courses that feed creative departments*”.

Pero la alta feminización de los estudios de publicidad no se traduce en una mayor implicación femenina en la industria publicitaria. De hecho, los listados de los miembros de asociaciones y gremios profesionales están compuestos mayoritariamente por hombres. En España, por ejemplo, el Club de Creativos de Madrid, una asociación de referencia para el mundo de la creatividad, cuenta con 520 socios de los cuales sólo 24% mujeres<sup>29</sup> y la asociación de Directores de Arte y Diseñadores Gráficos ADG-FAD de Barcelona, cuenta con 700 socios de los cuales sólo un 30% son mujeres<sup>30</sup>.

Esta tendencia también se observa en la composición de las personas que forman parte de las instituciones más emblemáticas de la industria publicitaria americana. Sólo 4 mujeres aparecen en el *Creative Hall of Fame*<sup>31</sup>; en el *American Ad Federation Hall of Fame*<sup>32</sup> únicamente son 12 féminas frente a 191 varones (Trosclair, 2009) y en el *Art Directors Club Hall of Fame*<sup>33</sup> únicamente se ha admitido a una mujer (Sampey y O'leary, 2005).

Por otra parte, el desequilibrio entre féminas y varones en el departamento creativo tiene consecuencias relacionadas con el capital social de las personas. Por capital social se entiende la red de profesionales con los que se mantiene una relación. En el mercado publicitario el capital social es, según Nixon (2003), el fundamento de una carrera exitosa, ya que mejora las posibilidades de promoción y de recompensación (Florret y Dougherty, 2004). Además, el capital social potencia las relaciones con los profesionales (el *networking*) y aumenta el reconocimiento público del trabajo a través la obtención de premios de creatividad y la aparición en la prensa especializada. Además, ganar premios en los festivales de publicidad y recibir críticas positivas en las revistas sectoriales influye positivamente en la motivación de los creativos (Etayo y Del Río, 2008). De esta forma, la discriminación que sufren las creativas conlleva un acceso limitado de la mujer al capital social (Mallia, 2008) y, en consecuencia, a una falta de reconocimiento público y de motivación para continuar con el trabajo creativo.

---

<sup>29</sup>Fuente: Consulta por email al CdC, mayo 2007. El Club de Creativos (CdC) es una organización sin ánimos de lucro que trabaja para mejorar la calidad creativa en España.

<sup>30</sup>Fuente: Consulta por email al ADG-FAD, mayo 2007. La ADG-FAD (Asociación de Directores de Arte y Diseñadores Gráficos), es una asociación privada, sin ánimos de lucro, que tiene el objetivo de promover el diseño gráfico y la comunicación visual como un elemento de la cultura en España.

<sup>31</sup>*The Creative Hall of Fame* es el salón de la fama de la creatividad, en el que se honran los creativos cuyas contribuciones hayan impactado en la industria publicitaria. (Consultado en [www.oneclub.org/oc/hall\\_of\\_fame](http://www.oneclub.org/oc/hall_of_fame), 12/08/09).

<sup>32</sup>*The American Ad Federation Hall of Fame* es el salón de la fama de la federación americana de publicidad que honora a los líderes publicitarios más destacados de la industria publicitaria. (Consultado en [www.advertisinghalloffame.org/](http://www.advertisinghalloffame.org/), 12/08/09).

<sup>33</sup>*The Art Directors Club Hall of Fame* es el salón de la fama de la asociación *The Art Directors Club*, que reconoce y honora a personajes que han aportado contribuciones novedosas en la dirección de arte y en la comunicación visual. (Consultado en [www.adcglobal.org/](http://www.adcglobal.org/), 12/08/09).

En los festivales de publicidad, por ejemplo, apenas se encuentran miembros femeninos en el jurado, ya que las posiciones de dirección creativa no suelen estar ocupadas por mujeres.

En España, el festival más importante de creatividad publicitaria, El Sol: El Festival Iberoamericano de la Comunicación Publicitaria, cuenta con una media de un 14% de mujeres como miembros del jurado (Roca, Pueyo y Alegre, 2009). La infrarrepresentación femenina en los festivales es tan aguda, que el *Cannes Lions Internacional Advertising Festival* ha establecido que un 25% del jurado debe estar compuesto por féminas para garantizar su presencia mínima (Trosclair, 2009). Estos festivales son cruciales para los creativos, dado que se convierten en una plataforma idónea para el *networking* y la promoción profesional (Hester, 1988). Las mujeres, sin embargo, no sólo escasean en el jurado de los festivales, sino que también son pocas las creativas que aspiran a los premios publicitarios. Grow y Broyles (2009) señalan que los festivales más importantes de la industria, los *Clios* y los *Cannes Lions Internacional Advertising Festival*, apenas cuentan con mujeres galardonadas. Es decir, los premios publicitarios están eclipsados por la presencia masculina (Mallia, 2006), por lo que las féminas reciben menos apoyo y reconocimiento de la industria publicitaria que los hombres. De este modo, los méritos y el reconocimiento social recaen mayoritariamente sobre “hombres blancos, sin pareja, entre 25 y 35 años” (Cuneo y Petrecca, 1997:25). Expresado de otra forma, los estándares de la creatividad publicitaria son masculinos y discriminatorios (Cadwalladr, 2005).

Teniendo en cuenta que el género es un factor determinante en la construcción de la narrativa publicitaria (Grow, 2006), la ausencia de creativas influye asimismo en el tono y la forma de los anuncios publicitarios, que suelen ser provocativos y de mal gusto (Vagnoni, 2005). En este contexto, las profesionales femeninas pueden sentirse menos motivadas que los profesionales masculinos en seguir con su carrera profesional creativa, ya que su avance en la industria será más lento y más complicado que el de sus compañeros masculinos.

### **1.3.1 El modelo social de la creatividad desde la perspectiva de género**

Para comprender mejor el impacto del género en el proceso y en el producto creativo, es necesario explicar que la creatividad nace de un sistema social (Csikszentmihalyi, 1996). En este modelo intervienen 3 factores:

- a) El campo de conocimiento y acción, que está compuesto por un conjunto de reglas, nociones y símbolos. En el campo también se encuentra la cultura, es decir,

aquellos “conocimientos simbólicos compartidos por una sociedad particular” (Csikszentmihalyi, 1996:46).

b)El ámbito de realización, que incluye a los individuos que actúan de guardianes y que velan por los contenidos que traspasan al campo.

c)Las aportaciones de la persona creativa.

Earle (2007) aplica este modelo a la industria publicitaria y define el ámbito como una organización social que incluye a los profesionales de las agencias de publicidad, a los clientes y en ocasiones incluso a la audiencia. Los individuos en el ámbito ayudan a elaborar el producto creativo, para que éste pueda formar parte del campo.

El campo corresponde a la cultura popular publicitaria, es decir, a toda la comunicación comercial que existe para un producto o servicio específico, y para su competencia.

Los individuos, por otra parte, son los profesionales que trabajan en el departamento creativo y que deben disponer de “una gran cantidad de información relevante dentro de su campo, sentir placer en el proceso de adquirir y trabajar con ella y conocer los criterios de valoración y las preferencias del ámbito que deberá juzgar su producción” (Del Río, 2007:277). Los creativos deben producir una variación nueva en el contexto del campo y esa variación debe ser seleccionada por el ámbito para incluirla en el campo.

En el ámbito existen intermediarios, denominados guardianes, que determinan si una idea es aceptable o no. Estos guardianes son “expertos, autoridades, críticos, agencias de publicidad, editores o líderes de opinión” (Earle, 2007:10) que aplican criterios subjetivos para seleccionar las piezas que formarán parte del ámbito. Estos criterios se basan en intereses, valores y experiencias individuales que han sido construidas socialmente en función del género (Alvesson, 1998). Así pues, el sistema social de la creatividad publicitaria es un proceso vinculado al género, en el que “la ventaja y desventaja, la explotación y el control, la acción y emoción, significado e identidad, están controlados a través de términos de distinción entre hombres y mujeres, masculinidades y feminidades” (Acker, 1992:251).

Dado que en el cliente también son varones los que ocupan las posiciones *senior* y deciden sobre la pieza final (Maclaran y Caterrall, 2000), los guardianes de la industria

publicitaria están masculinizados. Esto significa que se potencia la creatividad publicitaria desde la perspectiva masculina y se seleccionan las ideas propias y afines al mundo imaginario masculino (Schmerl, 1994). Es decir, la construcción de imágenes y representaciones sociales en los anuncios publicitarios se basa en una ideología dominante masculina, compartida tanto por los creativos, como por los guardianes en la agencia de la publicidad y en el anunciante. Las ideas creativas, por lo tanto, se generan y se desarrollan por un grupo de creativos cuyos valores son similares a los de los guardianes. Earle (2007) apunta que en las agencias de publicidad existen conocimientos místico-culturales que sólo son transferibles entre los profesionales si existe un denominador común en cuanto al sentimiento o la sensibilidad estética. Por eso, debe existir una empatía y una forma similar de comprender el mundo entre los creativos y los guardianes, para establecer así un flujo creativo.

Aunque Csikszentmihalyi (1997) sostiene que la creatividad es fruto de un proceso socio-cultural, la importancia del individuo y de sus características personales es determinante para la construcción de la cultura dominante del campo. Desde la perspectiva de género, la cultura masculina se impone sobre la cultura femenina en el campo de la publicidad, ya que las mujeres están en minoría. Además, féminas y varones muestran diferentes actitudes y comportamientos que se corresponden a los roles sociales que se les atribuye en función del género. En consecuencia, ambos sexos están sometidos a diferentes procesos de socialización (Nicolson, 1997) que influyen en las formas de pensar y percibir el mundo. Por este motivo, resulta complicado que las ideas minoritarias de un colectivo tan infrarrepresentado como el de las publicitarias traspasen al ámbito y formen parte del campo, ya que la cultura dominante está construida en función de valores, criterios y estándares masculinos (Grow y Broyles, 2009).

Tal y como señala Cadwalladr (2005), los anuncios desarrollados por mujeres no encajan en el imaginario masculino de determinados productos. De la misma forma, los directores creativos consideran que la creatividad masculina es “extraordinaria, original y llena de testosterona”<sup>34</sup> (Parpis, Anderson, 2005:16), mientras que la creatividad femenina carece de sentido del humor (Dietrich, 2000; Vagnoni, 2005). Los anuncios creados por las creativas son “demasiado suaves y suenan a que los haya escrito una mujer”<sup>35</sup> (Weisberg

---

<sup>34</sup> Traducción libre del original: “[It’s] extraordinary, original and testosterone-driven”.

<sup>35</sup> Traducción libre del original: “[The ads are] too soft and sound[ing] like a woman wrote it.”

y Robbs, 1997:10). El hecho de que una pieza elaborada por una mujer creativa sea razón suficiente para considerarla negativa muestra la fuerte discriminación a la que se deben enfrentar las creativas.

De igual forma, el desequilibrio entre mujeres y varones en el departamento creativo tiene implicaciones en la forma de representar a la mujer en los anuncios publicitarios. Algunos autores señalan que la falta de creativas explica la utilización de estereotipos de género y de discursos sexistas (Schmerl, 1994; Bosman, 2005; Broyles y Grow, 2008) que reducen a la mujer a los roles sociales básicos de madre, esposa, mujer-profesional y mujer-objeto (Escola, Tamayo y Zallo, 1978; Martínez, 2004; Vagnoni, 2005).

Para los creativos, el uso de estereotipos es una herramienta que facilita la descodificación y la comprensión del discurso publicitario, pero “no deja de ser una incompleta y parcial representación de la mujer y su lugar en la sociedad” (Martínez, 2004:23). Por este motivo, la audiencia femenina está cada vez más sensibilizada de las imágenes publicitarias que discriminan a la mujer y juega un papel fundamental como actor en el campo. Así, durante el año 2007 el Observatorio de la Imagen de la Mujer del Instituto de la Mujer, recibió 1.176 quejas de 131 campañas publicitarias. La mayoría de las quejas fueron presentadas por féminas que consideraban que los discursos publicitarios atentaban contra la dignidad de la mujer, que representaban a la mujer como objeto sexual o la vinculaban a estereotipos domésticos. Así pues, este tipo de publicidad no conecta con el *target* femenino (Bosman, 2005; Considine, 2007), evidenciando que la industria no sabe cómo comunicarse con las mujeres (Vagnoni, 2005), aún y cuando éstas se han convertido en el *target* más importante del mercado.

Las féminas se encargan en un 70% de las compras del hogar y del cuidado de la casa en España y gastan una media de 11.400€ al año, es decir, un 8% más que los hombres (Havas Media, 2008 citado por MarketingDirecto, 2008). Si bien Elliott (2002) señala que la función principal de las agencias de publicidad en el mercado actual es la creación de anuncios dirigidos al colectivo femenino, existe una brecha entre el tipo de publicidad producido por las agencias y las necesidades y exigencias del colectivo femenino (Quinlan, 1999). Quinlan (1999) señala que las consumidoras desean una publicidad basada en una imagen real de la mujer, que despierte emociones, pero que también destaque por la calidad creativa y el sentido del humor (Vagnoni, 2005). No obstante, los

anuncios dirigidos a las mujeres son tan horribles (Bosman, 2005), que la asociación *The Advertising Women of New York*<sup>36</sup> ha creado *The Good, the Bad and the Ugly Awards*. Estos premios galardonan aquellas piezas que representan a la mujer de forma respetuosa y denuncian aquellos anuncios en los que la imagen de la mujer es negativa o estereotipada.

Así, el campo de la publicidad debería incorporar nuevas reglas para adaptarse a las exigencias femeninas. Se podría suponer que un aumento de profesionales femeninas en las posiciones de dirección, sobre todo en el departamento creativo, podría conllevar una variación en el campo publicitario a través de la introducción de valores e ideas de carácter más femeninos (Schmerl, 1994; Quinlan, 1999).

En este sentido, Vagoni y Kazenoff (1997) señalan que las pocas mujeres que trabajan como creativas son muy respetadas, ya que son las únicas que pueden aportar el punto de vista femenino en la agencia de publicidad. Esto muestra que se valora más a la creativa por pertenecer al sexo femenino, que por ser una buena profesional. Alvesson (1998) sostiene que esta percepción de la identidad profesional es signo de que las relaciones interpersonales en el departamento creativo se basan en la sexualización de las personas.

De todos modos, Cobaugh (2008) considera que las publicitarias tienen el poder de transformar las formas de representación de la mujer en los anuncios y cambiar la imagen de la mujer en los anuncios. Algunos *spots* de Nike y Dove, por ejemplo, han sido elaborados por equipos creativos mayoritariamente femeninos que han apostado por unas estrategias persuasivas basadas en el feminismo y en el humanismo. Asimismo, las publicitarias están creando agencias de publicidad especializadas en el *target* femenino con el objetivo de potenciar la publicidad inteligente, fundamentada en *insights* y humor femeninos (Cuneo y Petrecca, 1997; Quinlan, 1999; Bosman, 2005).

Por otra parte, Fröhlich (2008) señala que el problema de la representación discriminadora de la mujer en la publicidad no se soluciona aumentando el número de directoras creativas, ya que el ámbito publicitario está compuesto por los clientes, que actúan de guardianes y filtran las ideas, influyendo así considerablemente en el producto

---

<sup>36</sup> *The Advertising Women of New York* es una asociación en EE.UU que intenta promocionar el avance de la mujer en el mercado publicitario.



creativo final. Algunos creativos, por ejemplo, se ven obligados a ejecutar anuncios que discriminan a la mujer por petición del cliente y, del mismo modo, las creativas tienen que participar de forma activa en la conceptualización de anuncios sexistas, si el *briefing* lo exige. Es más, las creativas expresan que no perciben las imágenes de la mujer en la publicidad como discriminadoras (Cobaugh, 2008) y que tampoco se sienten responsables de fomentar las imágenes estereotipadas de la mujer en la sociedad. En comparación, las féminas que trabajan en el departamento de cuentas expresan una mayor preocupación social por la imagen que se transmite de la mujer e intentan influir positivamente en la representación de la mujer en los anuncios (Surlin, 1978).

De este modo, el modelo social en el que se produce la creatividad publicitaria está enmarcado dentro de unas relaciones de poder y de género que influyen tanto en los individuos, como en el campo y en el ámbito. Por eso, la ausencia de la mujer en el departamento creativo es causa y consecuencia de la cultura patriarcal creativa.

### **1.3.2 Barreras culturales en la segregación horizontal**

La industria publicitaria presenta unas características de segregación vertical similares a otros sectores de la industria cultural, como las relaciones públicas o el periodismo (Ross, 2001; Aldoory y Toth, 2002; Wrigley, 2002; Grunig, 2006; Fröhlich y Peters, 2007; González et al, 2007; Ufarte, 2007). A pesar de esta segregación vertical, resulta extraña la fuerte segregación horizontal que se observa en el ámbito creativo, ocupado mayoritariamente por profesionales masculinos (Mallia, 2008).

Para comprender esta segregación horizontal es necesario plantearse cómo la cultura social influye en la esfera laboral. En este contexto, el concepto de *gendered work*, es decir, la *sexualización* del ámbito de trabajo, se debe a la atribución de habilidades femeninas y masculinas a las diferentes ocupaciones profesionales. La asociación del género a una categoría profesional se debe a los mecanismos de control social y a los estereotipos masculinos y femeninos de la sociedad (Bagilhole y Cross, 2006). Los estereotipos son “creencias compartidas acerca de los atributos personales típicos de un determinado colectivo, en este caso, la población femenina” (García-Lago, 2005:2). El

estereotipo y el prejuicio, es decir, la actitud negativa injustificable hacia un grupo, son la causa principal de la discriminación de la mujer en su carrera profesional.

El problema de la discriminación yace en que las personas se definen en función de su identidad de género. De esta forma, también en las agencias de publicidad las relaciones entre los profesionales se basan en las características tradicionales de la división laboral en función del género y de los estereotipos (Alvesson, 1998). Mientras que el hombre actúa en la esfera pública, lidera proyectos y participa en las decisiones estratégicas de la agencia de publicidad, la mujer se encarga de las tareas *domésticas*: administrar el trabajo y asistir a los varones (Dietrich, 2000).

En este sentido, las féminas están vinculadas a las categorías laborales del departamento de cuentas, cuya función principal es la relación con el cliente. El departamento de cuentas asume una función asistencial en la que ejerce de nexo entre los creativos y el cliente. Dado que el departamento creativo es el más importante, los otros departamentos giran a su alrededor (Nixon, 2003). Así pues, los departamentos de apoyo al departamento creativo están poblados de mujeres (Klein, 2000; Martín, Hernández y Beléndez, 2007), reflejando de esta forma el rol tradicional femenino como cuidadora en la esfera doméstica, propio de las estructuras patriarcales tradicionales (Nicolson, 1997). Morrison y Von Glinow (1990) señalan que los roles que se atribuyen a las mujeres en el ámbito laboral reflejan del mismo modo los estereotipos sociales.

Farris (2005) señala que los estereotipos de género pueden explicar la exclusión de las féminas del departamento creativo. Según la teoría de las expectativas motivadas de Kunda, las personas buscan la reafirmación de sus prejuicios y simplifican la realidad con el objetivo de llegar a conclusiones congruentes con sus puntos de vista. Los problemas de discriminación surgen cuando las personas no actúan en función de las expectativas de los estereotipos. Dado que las creativas son “mucho más firmes, seguras de sí mismas y abiertamente agresivas que las mujeres educadas para vivir en nuestra sociedad” (Csikszentmihaly, 1998:94), estas personas no cumplen con los estereotipos de género y, por eso, se puede hablar de una *violación de las expectativas*. Se supone que las personas que no cumplen con los estereotipos se evaluarán de forma negativa (Farris, 2005) y, puesto que tradicionalmente el éxito profesional ha sido atribuido a los varones, las profesionales violarán con mayor frecuencia las expectativas de género que los varones.

Por eso, las publicitarias adoptan características masculinas para encajar en la cultura dominante de la profesión y para demostrar así su competencia y adecuación al trabajo (Kazenoff y Vagnoni, 1997; Wrigley, 2002; Parpis y Anderson, Nixon, 2003; 2005; Mallia, 2008; DiSesa, 2009;).

No obstante, los miembros del departamento creativo detectan y perpetúan los prejuicios contra las mujeres, siguiendo las normas sociales definidas por la cultura hegemónica masculina (Alvesson, 1997; Gregory, 2009). Es decir, las categorías sociales y los estereotipos de género influyen en las decisiones de emplear a un varón o a una mujer en una agencia de publicidad (Sego, 1999; Martín, Hernández y Beléndez, 2007). Teniendo en cuenta que en las agencias de publicidad son los hombres los que definen las normas sociales de las interacciones y los sistemas de selección del personal (Farris, 2005) y que los hombres además tienen una mayor probabilidad de ser empleados en la industria publicitaria que las mujeres, Sego (1999) considera que esta discriminación se debe a los estereotipos aversivos. Los estereotipos aversivos son creencias inconscientes que se derivan de los prejuicios y de las normas sociales dominantes. Por consiguiente, el desequilibrio entre mujeres y hombres en el departamento creativo, junto a las normas sociales y rutinas laborales construidas desde la identidad masculina, puede generar prejuicios motivados y estereotipos aversivos que favorecen a los varones.

Cabe destacar que los estereotipos aversivos se observan tanto entre el colectivo masculino, como en el colectivo femenino. Es decir, también las féminas valoran más positivamente a los hombres como futuros publicitarios que no a sus compañeras. La razón por la discriminación del colectivo femenino por las propias mujeres se podría deber al proceso de socialización femenino, en el que se devalúan las habilidades femeninas (Sego, 1999). Consecuentemente, las profesionales femeninas se perciben a sí mismas y a las otras mujeres como menos adecuadas para ciertos trabajos. Fröhlich (2007) apoya esta teoría y añade que los estereotipos de género influyen en la auto-percepción de las mujeres sobre sus capacidades y se convierten en un freno para la trayectoria profesional.

### **1.3.3 Barreras organizativas en el entorno creativo**

Las empresas de publicidad se enfrentan al reto de crear un entorno de trabajo que fomente la creatividad entre los profesionales. Kwasniewska y Necka (2004) señalan que una percepción positiva del entorno creativo puede afectar a la motivación de compartir e implementar ideas creativas.

Para influir positivamente en el nivel de creatividad de los empleados, las organizaciones deben tener las siguientes características (Amabile 1988, citado por del Rio 2007:284):

- 1) Libertad de actuación de los profesionales en la empresa.
- 2) Una buena gerencia de la información y del equipo de trabajo.
- 3) Una suficiente disponibilidad de recursos (tiempo y dinero).
- 4) Una configuración de grupos de trabajo heterogéneos.
- 5) Una supervisión estimulante.
- 6) Un buen apoyo desde la organización.

Sin embargo, estas características no dependen únicamente de las buenas prácticas de la organización. La percepción de los factores que inciden en el entorno creativo es subjetiva y está relacionada con el género y a la categoría profesional. Kwasniewska y Necka (2004) sugieren que en el caso de las mujeres, el género puede incidir de forma negativa en la percepción del entorno creativo. Por ejemplo, el sentimiento de libertad de actuación de los profesionales varía en función del género, ya que los hombres suelen sentirse menos controlados que las mujeres (Kwasniewska y Necka, 2004). Las mujeres directivas que trabajan en entornos masculinos se podrían sentir más observadas, ya que destacan por el hecho de formar parte de una minoría femenina. Como las mujeres directivas son más visibles, también llaman más atención sus errores. Esta realidad podría convertirse en una desventaja, sobre todo si el colectivo masculino vincula los errores profesionales de las mujeres exclusivamente a su género (Linehan y Walsh, 2001). En este caso, las féminas se podrían sentir más observadas por sus superiores, por lo que tendrían menos libertad de actuación que los varones.

En cuanto a los equipos de trabajo, Amabile (1988, citado por del Río, 2007) apunta que deberían estar integrados por personas de diferentes perfiles, puesto que la heterogeneidad de los puntos de vista potencia la motivación creativa. En cambio, los equipos de trabajo homogéneos parecen obtener resultados menos creativos. Por este motivo, los directores creativos intentan formar los equipos de trabajo huyendo de la “tentación de reunir perfiles homogéneos de pensamiento” (Etayo y Del Río, 2008:204). Pero si los equipos creativos estuviesen compuestos por profesionales de diferentes características, existiría un equilibrio entre el número de mujeres y varones que trabajan en el departamento creativo. Pero este departamento está formado por una gran mayoría de creativos masculinos que no sólo muestran unas características sociodemográficas similares, sino que también piensan y se comportan de forma parecida, reproduciendo así la cultura creativa masculina (Gregory, 2008).

En parte, los directores creativos prefieren trabajar con equipos puramente masculinos, puesto que el ambiente es más relajado y los creativos pueden desinhibirse completamente, mientras que la presencia de profesionales femeninas les forzaría a tener una actitud más madura (Gregory, 2008). Este aspecto muestra la fuerza de la homosociabilidad entre hombres y la cultura fraternal que existe en el departamento creativo.

Por otra parte, Farris (2005) afirma que en los grupos sexualmente heterogéneos el mérito se suele atribuir a los varones y no a las mujeres, ya que algunos directores creativos piensan que la implicación femenina en el trabajo es menor que la del hombre. Asimismo, el éxito profesional está vinculado tradicionalmente al hombre, por lo que los méritos profesionales están culturalmente asociados a la identidad de género masculino. De esta forma, los varones creativos que forman una pareja creativa junto a una mujer podrían recibir un mayor reconocimiento por su trabajo que las féminas.

Otro factor del entorno creativo es el apoyo de la organización. No obstante, en el departamento creativo los profesionales masculinos tienen una imagen estereotipada de las creativas y consideran que son demasiado sensibles, que no aguantan la presión del trabajo creativo y que no encajan en la cultura creativa de las agencias de publicidad (Nixon, 2003). Teniendo en cuenta que, además, el departamento creativo se caracteriza por una cultura masculina, cuyos ritos de socialización profesional son masculinos,

resulta poco sorprendente que los creativos *junior* reciban más apoyo personal y profesional que las creativas (Gregory, 2009).

La mujer en el departamento creativo se enfrenta a una cultura organizativa masculina que reproduce los estereotipos de género y que se caracteriza por un elevado sexismo. Así, la existencia de estas barreras invisibles provoca que la adaptación al entorno creativo sea más difícil para las creativas que para los creativos (Stokes, Riger y Sullivan, 1995).

### **1.3.4 Barreras organizativas en las relaciones interpersonales. Las redes de viejos amigos. Homosociabilidad intraorganizativa**

La homosociabilidad masculina que caracteriza las relaciones interpersonales de los publicitarios (Ibarra, 1992) y que se basa en el humor, en las salidas nocturnas y en la sexualización de la mujer es una forma de construir y mantener la hegemonía masculina (Alvesson, 1998; Nixon, 2003; Gregory, 2009). La necesidad de reforzar la identidad masculina a través de las redes de viejos amigos<sup>37</sup> – *the old boys network* - se debe a la asociación de la profesión publicitaria a valores femeninos como la intuición, la comunicación y el sentimiento (Alvesson, 1998). Además, las agencias de publicidad forman parte del sector de servicios que tradicionalmente ha estado ocupado por mujeres. Por lo tanto, la profesión publicitaria no refuerza la identidad masculina:

“Se puede considerar que el trabajo, la organización y las relaciones con el cliente sólo apoyan parcialmente, y en algunos aspectos incluso desfavorecen a la identidad de género de los profesionales publicitarios masculinos.”<sup>38</sup> (Alvesson, 1998:998)

Es decir, la identidad masculina de los publicitarios queda mermada bajo la idiosincrasia de la agencia de publicidad, que no sólo está relacionada con valores femeninos, sino que también está cada vez más poblada por profesionales femeninas (Klein, 2000; Martín, Hernández y Beléndez, 2007; Fröhlich, 2008). Por estos motivos, los hombres que acceden a cargos de responsabilidad en la agencia de publicidad tienden a enfatizar las

---

<sup>37</sup> Las redes de viejos amigos hacen referencia a la pertenencia a grupos formales o informales formados por hombres que muestran una estrecha relación personal y una gran lealtad (Nicolson, 1997). De esta forma se perpetúan las relaciones de poder masculinas.

<sup>38</sup> Traducción libre del original: “*One can say the gender identity of male advertising professionals is only partially, and in some respects even badly, supported by work, organization, and client relations.*”

diferencias de género con el objetivo de mantener el status quo masculino y apoyar las identidades masculinas (Alvesson, 1998). De este modo, Ibarra (1992) demuestra que los varones tienen una mayor tendencia hacia las relaciones de homofilia que las mujeres.

Este fenómeno aparece especialmente en el departamento creativo, ya que la fuerza laboral en este departamento es mayoritariamente masculina. Dado que el departamento creativo es el más importante de la agencia de publicidad (Nixon, 2003), los directores creativos disponen del dominio cultural de la agencia y crean las normas para el resto de los departamentos:

“El director creativo crea la cultura de la agencia. El discurso sexual y deportivo puede dominar si la agencia está compuesta únicamente por hombres. Los tíos quieren estar con tíos, quieren estar cómodos entre ellos.”<sup>39</sup> (Bosmann, 2005:C2)

Asimismo, las actitudes sexistas forman parte de la cultura dominante de las agencias de publicidad (Gregory, 2009). Los profesionales afirman que el departamento creativo es un coto masculino<sup>40</sup> (Cuneo y Petrecca, 1997; Bosman, 2005; DiSesa, 2008).

En este sentido, Nixon (2003) señala que el departamento creativo se ha construido potenciando los valores masculinos de competitividad, agresividad y lujuria. Dado que los creativos perciben sus funciones como poco masculinas, tienen la necesidad de crear una cultura basada en valores que refuercen su identidad de género. Así, los directores creativos utilizan los concursos internos, en los que diferentes parejas creativas compiten por el mismo *briefing*, para aumentar el sentimiento de competitividad en el departamento. Además, las críticas sobre las piezas elaboradas, el estrés de cumplir los *deadlines* y las tensiones y rivalidades entre los creativos hacen que las rutinas del trabajo creativo sean muy duras.

Los directores creativos son conscientes de la presión psicológica que comportan estas rutinas, por lo que toleran el comportamiento vulgar de los creativos (Nixon, 2003). Este comportamiento vulgar se traduce en el trato discriminatorio que recibe la mujer y en el poder hegemónico masculino que se ejerce sobre ellas. Alvesson (1998) señala que los

---

<sup>39</sup> Traducción libre del original: “*The creative director creates the culture of the agency. Sexual and spots innuendo can dominate if it’s an agency run entirely by men. It’s about guys wanting to be with guys, guys wanting to be comfortable with guys.*”

<sup>40</sup> Traducción libre del original: “*Old Boys Club*”.

hombres reclutan a mujeres jóvenes y atractivas en posiciones subordinadas para ejercer poder sobre ellas. Al mismo tiempo, se crean redes de relaciones homófilas masculinas, que se traducen en una segregación horizontal y vertical de las profesionales. Asimismo, estos procesos de promoción que concentran a la mujer en las posiciones bajas de la jerarquía organizacional describen el suelo pegajoso que existe en las agencias de publicidad.

En parte, la existencia del suelo pegajoso se debe a la necesidad de los hombres de subrayar su identidad masculina y de definirse a sí mismos en relación con las féminas (Alvesson, 1998). El contexto organizativo está, por lo tanto, sexualizado, y los publicitarios perciben sus identidades de género de forma acentuada.

De este modo, el acoso verbal de las féminas se convierte en la herramienta básica para construir la identidad de género y la fraternidad masculina (Gregory, 2009). Los creativos utilizan el humor a modo de “ejercicio publicitario de iconoclasia” con el que pretenden “aportar aire fresco frente al encorsetamiento de las rígidas normas sociales, pero también ridiculizar su opuesto” (De León, 1999:166). Dado que *lo opuesto* es en muchas ocasiones el sexo contrario, las publicitarias femeninas que trabajan en el departamento creativo están expuestas a bromas sexistas que forman parte de la cultura creativa. Por eso, las creativas deben demostrar sus habilidades comunicativas y responder a las bromas sexistas (Gregory, 2009) ya que, en cierta forma, una buena réplica a una broma sexista puede considerarse como un signo de capacidad creativa.

Por otra parte, Farris (2005) afirma que el trabajo creativo de una mujer es más cuestionado que la pieza creada por un hombre. Por consiguiente, las profesionales femeninas deben esforzarse más si quieren avanzar en el departamento creativo, mientras que los creativos masculinos se promocionan con mayor facilidad gracias a su red de contactos informales del coto masculino (Cannings y Montmarquette, 1991). De esta práctica resulta la creencia común de que las buenas creativas deben trabajar más que los hombres, cuando en realidad el acceso o la promoción en el departamento creativo no depende del propio mérito, sino de otros factores subjetivos, como la afinidad personal (Mallia, 2008; Gregory, 2009).



De la misma forma, trabajar en el departamento creativo es especialmente complejo para la mujer, ya que no sólo se le exigen competencias creativas extraordinarias, sino también un físico atractivo (Alvesson, 1998). La apariencia física y la sexualidad son cruciales en las agencias de publicidad, dado que basan su trabajo en el contacto interpersonal con los clientes. Así pues, los publicistas representan a través del valor simbólico de su imagen física el poder, el prestigio y el éxito de la agencias de publicidad (Alvesson, 1998). Sin embargo, Glick et al (2005) han mostrado en un estudio experimental que las féminas atractivas en cargos directivos son consideradas menos competentes y menos inteligentes que las mujeres atractivas en cargos bajos.

Por otra parte, una apariencia atractiva puede despertar actitudes negativas entre los compañeros de trabajo, si la mujer ocupa posiciones de alto cargo. Esto significa que la preferencia por contratar a publicitarias atractivas en cargos bajos en la agencia de publicidad no es sólo una forma de construir un entorno laboral sexualizado, sino que también es una forma de ejercer poder sobre las mujeres, que quedan reducidas únicamente a sus características físicas.

En general, es más difícil para las féminas promocionarse en el departamento creativo. Nixon (2003) expone que las relaciones entre los jóvenes creativos varones y los mentores son muy estrechas. Mediante estas relaciones se fomenta una cultura organizativa basada en signos contemporáneos de masculinidad en cuanto al estilo de vida y la forma de vestirse. Los creativos construyen su propia identidad profesional y personal y se diferencian del resto de publicitarios y, especialmente, de las mujeres que trabajan en el departamento creativo (Nixon, 2003). Por consiguiente, el colectivo de creativos presenta un perfil sociodemográfico y cultural similar (Gregory, 2009) en el que las creativas femeninas simplemente no encajan, lo cual puede llegar a ser intimidante (Mallia, 2008). Una de las directoras creativas que participa en el estudio de Mallia explica cómo se sentía entre el *coto masculino*:

“Ellos siempre están allí jugando todo el rato. Yo estoy sentada, esperando, y soy la única mujer allí dentro. Puede ser un poco intimidante.”<sup>41</sup> (Mallia, 2008:14)

---

<sup>41</sup> Traducción libre del original: “They’re always out there playing a lot of times. I’m off sitting, waiting, and I’m the only woman in there. It can be a little intimidating.”

Ibarra (1992) señala que las relaciones interpersonales en las agencias de publicidad dependen de dos factores: del estatus de la persona y de su similitud con la persona. Si las relaciones interpersonales se escogen en función del estatus y de la similitud, las mujeres estarán en desventaja, dado que no pueden ofrecer ninguna de las dos condiciones. Teniendo en cuenta la distribución de féminas y hombres en los departamentos y en las posiciones jerárquicas, la homofilia contribuye a la centralidad del hombre en las relaciones interpersonales, mientras que decrece la centralidad de la mujer (Ibarra, 1992). Por lo tanto, las relaciones y las redes homófilas femeninas pueden ser muy intensas, pero no aportarán el mismo estatus que las redes homófilas masculinas. Consecuentemente, las creativas necesitan contactar con mentores masculinos que apoyen y valoren sus competencias profesionales.

Por otra parte, las pocas profesionales femeninas que adquieren un determinado estatus, no actúan como mentoras y, si lo hacen, no muestran una preferencia por potenciar a las mujeres (Wrigley, 2002). Las relaciones profesionales entre féminas son, en general, menos fraternales que las relaciones entre el colectivo masculino. Mientras que las parejas creativas masculinas describen su relación laboral como “un matrimonio” o un romance, las parejas creativas femeninas se describen de forma más reservada como buenas amigas (Nixon, 2003).

Pool (2001), en un artículo sobre la discriminación de género en las agencias de publicidad, afirma que las mujeres no se apoyan mutuamente:

“No creo que los hombres sean el problema – al menos no en la mayoría de los casos. Creo que tenemos que mirarnos en el espejo. ¿Nos estamos ayudando? Si una de nosotras consigue un puesto en el equipo directivo, ¿promocionamos a otra mujer? [...] Si somos las directoras, ¿apreciamos, ayudamos y promocionamos a las mujeres que se lo merecen?”<sup>42</sup> (Pool, 2001:2)

En cambio, los directivos masculinos ejercen de mentores y apoyan a los varones en su carrera profesional (Farris, 2005; Gregory, 2009) por el simple hecho de ser hombres. A

---

<sup>42</sup> Traducción libre del original: “*I don't really think men are the problem – at least in the majority of cases. I think we need to look in the mirror. Are we helping each other? If one of us makes it to the board, are we promoting other women' [...] If we are the boss, are we appreciating, mentoring and promoting deserving women?*”

las publicitarias femeninas, en cambio, se les exige un mayor esfuerzo profesional, ya que deben demostrar a los directivos que realmente se merecen la promoción (Martín, 2007).

Aparte de la falta de apoyo entre el colectivo femenino, en las agencias de publicidad también destacan los códigos culturales masculinos que sitúan a las mujeres en desventaja y perpetúan, la segregación por género (Alvesson, 1998).

Por el contrario, Bierema (1996) sostiene que las féminas en un entorno organizativo masculino utilizan estrategias de aprendizaje para encajar en la cultura patriarcal. Así, adoptan aquellos valores y actitudes que son propios de la cultura masculina (Tylee, 2003). Mallia (2008) remarca que:

“Las mujeres que han triunfado en las agencias de publicidad hacen más tipos de cosas que también harían los hombres.”<sup>43</sup> (Mallia, 2008:24)

Por consiguiente, el aprendizaje se convierte en una estrategia de supervivencia para el grupo minoritario dentro de una cultura dominante (Wrigley, 2002). En este contexto, la mujer progresa en el departamento creativo si aprende a responder a las bromas sexuales y a integrarse en el *old boys network*. Numerosos autores afirman que la única forma de tener éxito en el departamento creativo es adaptar el estilo y el tono creativo de los hombres y aprender a escribir anuncios como ellos (Kazenoff y Vagnoni 1997; Cadwalladr, 2005; Mallia, 2009). De esta manera, la creativa debe pensar y actuar como un hombre (Parpis y Anderson, 2005) y convertirse en una más entre los *tíos*, utilizando los códigos verbales y comportamentales masculinos. Una directora creativa explica cómo se ha adaptado a las exigencias culturales del departamento creativo:

“Somos gritonas y maleducadas, un poco vulgares [...] Decimos tacos y nos tiramos eructos y pedos y tenemos un buen sentido del humor.”<sup>44</sup> (Nixon, 2003:152)

Las estrategias de adaptación son una herramienta útil que ayuda a las mujeres a enfrentarse a la cultura hegemónica masculina y a no sucumbir ante la discriminación del entorno laboral (Wrigley, 2002). Para facilitar la adaptación al entorno creativo, DiSesa

---

<sup>43</sup> Traducción libre del original: “*Women who have flourished within advertising agencies seem to do more of the things men do.*”

<sup>44</sup> Traducción libre del original: “*We were a bit loud and brash and rude, a bit laddish. [...] We swear and burp and fart and muck about and we have a good sense of humor.*”

(2008) ha establecido un decálogo de los 7 pecados capitales que una mujer puede cometer en el departamento creativo. Por eso, una mujer creativa no debe ser humilde, ni tímida, ni cobarde, ni sumisa, ni obediente, ni miedosa ni hipersensible. No obstante, estas actitudes están vinculadas intrínsecamente a las mujeres, que se conciben como el sexo débil. Por consiguiente, los directores creativos suelen asociar los comportamientos femeninos a estos pecados capitales, considerando que las mujeres publicitarias carecen de tenacidad y de confianza en ellas mismas (Nixon, 2003; Parpis y Anderson, 2005). Así, Nina DiSesa (2008), aconseja a las futuras creativas que aprendan de sus compañeros masculinos y adopten sus características, entre las que destacan la capacidad de decisión, la focalización, la competitividad y la firmeza al presentar las ideas. Además, las creativas deben aprender a levantar la voz, a fanfarronear y a aceptar elogios igual que sus colegas masculinos (Grow y Broyles, 2009). Al fin y al cabo, para ser creativo, se necesitan cojones (Nixon, 2003). En este sentido, Kazenoff y Vagnoni, (1997) sostienen que las creativas deben mostrarse poco femeninas si quieren avanzar en el departamento creativo, ya que las profesionales demasiado femeninas se perciben como objeto sexual (DiSesa, 2008). Únicamente las féminas que pertenecen al *old boys club* y que tienen el estatus y el reconocimiento de la industria publicitaria se pueden alienar de la cultura masculina (Nixon, 2003).

### **1.3.5 Barreras organizativas en la conciliación de la vida laboral y familiar**

El nivel de conflicto familia-trabajo en las agencias de publicidad es mayor que en otros sectores, debido a la idiosincrasia del sistema y de las rutinas laborales. La industria se basa en una elevada informalización de los procesos, en una alta demanda de tiempo y en una creciente competitividad. Los profesionales que más sufren este conflicto son los que ocupan cargos intermedios y de gerencia, mientras que los directivos muestran menos preocupación por esta problemática (Martín, Hernández y Beléndez, 2007).

En las agencias de publicidad se crean unas rutinas de trabajo propias de la cultura hegemónica masculina (Nixon, 2003), basadas en una elevada demanda de tiempo y en una sobrecarga de tareas, que generan estrés laboral y hacen incompatible la vida profesional con la personal (Klein, 2000; Martín, Hernández y Beléndez, 2007; Tylee,

2008). Este conflicto adquiere una especial relevancia en el mercado publicitario, ya que más de la mitad del capital humano es femenino. Por eso, resulta extraño que:

“Ninguna de las empresas de publicidad ha suscrito oficialmente un plan de conciliación, [...] pero pone a disposición de los empleados estrategias de conciliación como la flexibilidad horaria, los beneficios sociales y el apoyo de servicios.” (Martín, Hernández y Beléndez, 2007:21)

El hecho de que las agencias de publicidad no cuenten con un plan de conciliación oficial muestra el dominio masculino en la implantación de procesos organizativos. Asimismo, son escasas las agencias de publicidad que han adoptado cambios estructurales para implicar a un mayor número de ejecutivas femeninas.

Según Mallia (2008), en EE.UU las agencias de publicidad no ofrecen políticas de la flexibilidad horaria a sus empleados, aun y cuando se trata de personas con una larga trayectoria profesional en la empresa. La incompatibilidad de la media jornada o del teletrabajo con la idiosincrasia de la industria hace que tampoco se recurran a las nuevas tecnologías para facilitar la conciliación laboral-familiar, ya que para formar parte del equipo, los profesionales deben estar físicamente presentes en la agencia (Mallia, 2008).

En España, las agencias de publicidad parecen tener una política organizativa más liberal y ofrecen a sus empleados estrategias de conciliación como la flexibilidad horaria, los beneficios sociales, el apoyo profesional y de servicios. Los publicitarios recurren, sobre todo, a la opción de flexibilidad horaria para compaginar mejor su vida laboral con la familiar (Martín, Hernández y Beléndez, 2007). Pero estas políticas no son suficientes, ya que las mujeres tienen dificultades de compaginar su rol familiar con el profesional, por lo que muestran una mayor insatisfacción laboral que los hombres. De esta forma, las féminas hacen un uso limitado de las políticas de conciliación por miedo a que los superiores lo consideren como una falta de profesionalidad que podría repercutir en la carrera profesional.

Marie-Catherine Duphy, vice-presidenta y directora general creativa de *TBWA Francia* explica que sus colegas masculinos se cuestionan cómo las mujeres combinan su profesión con los roles domésticos.

“Siempre te hacen esta pregunta estúpida: ¿Cómo consigues combinar tu vida privada con el trabajo? Nadie le pregunta eso a un hombre. Pero los hombres también tienen hijos, una esposa, un perro...”<sup>45</sup> (Iezzi, 2005:31)

Este comentario muestra que para los varones, la mujer es la principal responsable de las tareas domésticas, por lo que se pone en duda su capacidad de combinar los roles domésticos y familiares con el rol profesional. De hecho, Martín, Hernández y Beléndez (2007) señalan que las féminas sufren un mayor desdoblamiento de su vida, ya que un 30% de ellas se encarga principalmente de las tareas domésticas. En cambio, los hombres publicitarios tienen parejas que ejercen de amas de casa, mientras que el cuidado del hogar suele recaer sobre las publicitarias, aún y cuando viven en estructuras familiares modernas de doble ingreso.

Cabe destacar que en las agencias existe un mayor número de padres que de madres, lo que demuestra que el rol maternal es poco compatible con la profesión publicitaria (Silverman, 2005; Martín, Hernández y Beléndez 2007; Mallia 2008), mientras que el rol paternal sí que lo es. Esto se debe a que el rol tradicional del cuidado de los niños recae sobre la mujer, por lo que el hombre se puede dedicar íntegramente a su carrera profesional. Las pocas profesionales femeninas que han alcanzado cargos de dirección en el departamento creativo han invertido los estereotipos de género y cuentan con hombres que se dedican al cuidado de la casa, mientras ellas trabajan en la esfera pública. Mallia (2008) señala también la importancia de contratar a empleadas del hogar que se encarguen de las tareas domésticas y Martín, Hernández y Beléndez (2007) apuntan el elevando número de féminas que disponen de familiares que les ayudan con el cuidado de la casa y de los hijos.

Sin embargo, estas estrategias de conciliación laboral y personal no son siempre gratificantes, por lo que Elliott (1997) afirma que en el momento en el que las mujeres tienen hijos, no suelen continuar con su carrera en la agencia de publicidad. Sin duda, la maternidad es el factor más influyente en la exclusión de la mujer del departamento creativo y de los puestos de dirección, ya que la cima profesional coincide con el reloj

---

<sup>45</sup> Traducción libre del original: “*You always have this stupid question: how can you manage private life and business?! Nobody asks this question to men. But men also have children, a wife, a dog...*”

biológico (Mallia, 2008). Es decir, las publicitarias no llegan a las posiciones jerárquicas de dirección, porque se quedan embarazadas antes de promocionarse.

Una vez finalizado el periodo de la baja maternal, tanto los compañeros masculinos, como las compañeras solteras, muestran una actitud negativa hacia las madres. Una directora creativa ejecutiva explica que las madres creativas entorpecen el trabajo en el departamento:

“Tuvimos aquí a una mujer con niños que cada día se marchaba a las 4.30, y eso fue muy contraproducente para la agencia. Fue muy difícil y la gente estaba un poco mosqueada por eso, porque ella nos lo ponía más difícil a todos nosotros y no se daba cuenta de ello y nunca nos daba ninguna recompensa. No podíamos contar con ella.”<sup>46</sup> (Mallia, 2008:22)

Parece que la maternidad y la profesión publicitaria son incompatibles (Parpis y Anderson, 2005), no sólo porque las rutinas de trabajo exigen una alta dedicación temporal, sino porque los propios compañeros de trabajo cuestionan la adecuación de las madres en la profesión. Dado que los profesionales publicitarios tienen su propia identidad, basada en un tipo de persona *moderna*, sin vínculos familiares y con un estilo de vida enfocado hacia el ocio y la sociedad del consumo (Nixon, 2003; Gregory, 2009), las madres simplemente dejan de encajar en este mundo.

Por consiguiente, las madres abandonan las agencias de publicidad debido a la imposibilidad de combinar su vida personal con la profesional (Weisberg y Robbs, 1997). En general, las féminas suelen anteponer su satisfacción personal al éxito en el trabajo, ya que para ellas el éxito está vinculado a los aspectos familiares, mientras que el hombre busca el éxito en la carrera profesional (Parker y Chusmir, 1992).

No obstante, las mujeres publicitarias no abandonan su vida profesional, sino que la reinventan, creando nuevos modelos de empresa acordes a sus estilos de vida (Kazenoff y Vagnoni, 1997; Bosman, 2005). Algunas mujeres comienzan a trabajar de *freelancers*, mientras que otras deciden emprender y crear agencias de publicidad cuyas culturas

---

<sup>46</sup> Traducción libre del original: “*We had one woman here that had kids and she would leave at 4.30 every day, and it was very, very disruptive to the agency. It was very difficult and people were a little bit annoyed by it, because she (the mother) made it harder on all of us and never thought about it and never made up for it in other ways. We couldn't count on her...*”

organizativas difieren de las establecidas en la industria. Linda Kaplan, fundadora de la agencia de publicidad *The Kaplan Thaler Group*, dirigida por mujeres, afirma que:

“La política de ‘tienes que trabajar hasta las 12 de la noche o no estás haciendo tu trabajo’ se está acabando. Nosotras llegamos al trabajo a primera hora, trabajamos hasta la hora de comer, colaboramos entre todas y nos ceñimos al reloj. Las mujeres estamos dispuestas a hacerlo, porque queremos llegar a casa pronto y cuidar de nuestras familias.”<sup>47</sup> (Bosman, 2005:C1)

Por consiguiente, las emprendedoras publicitarias no reproducen las rutinas de trabajo de las grandes agencias de publicidad, sino que aprovechan su autonomía para reestructurar la jornada laboral en función de sus necesidades y prioridades familiares.

De esta forma, las agencias publicitarias presentan unas características estructurales y organizativas que contribuyen al conflicto trabajo-familia y que afectan en mayor grado a las mujeres que no a los hombres. Dado que las funciones biológicas de la reproducción recaen sobre la mujer, ésta debe decidir si quiere cumplir con su rol de madre y sacrificar parte de su carrera profesional, o si prefiere seguir con su carrera, y sacrificar parte de su vida familiar. En este contexto, Mallia (2008) se pregunta si realmente es necesario que la cultura corporativa y los procesos de las agencias de publicidad sean tan incompatibles con la conciliación entre el trabajo y la familia.

## 1.4 Conclusiones

A lo largo de este capítulo hemos analizado, desde perspectivas teóricas, la situación de la mujer en los departamentos creativos y en las agencias de publicidad. A continuación desarrollaremos las conclusiones principales de esta revisión conceptual.

**Primera.** En el departamento creativo, el techo de cristal se construye sobre prejuicios y estereotipos de género que influyen en la práctica diaria y en la relación interpersonal de

---

<sup>47</sup> Traducción libre del original: “*The policy of 'you need to work till 12 o'clock at night or you're not doing your job' is going by the wayside. We get to work early, we work through lunch, we work collaboratively and we shrink the clock. Women are very well poised to do it because we want to go home and take care of our families.*”



los profesionales. Así pues, la imagen de la mujer emocional y comunicativa, que, por otra parte, carece de sentido del humor y de capacidad de liderazgo, conforma la base del techo de cristal. **Segunda.** Las normas existentes en las empresas favorecen la promoción o contratación de hombres e impiden el avance profesional de la mujer (Burn, 1996), lo que hace referencia a la teoría del suelo pegajoso. En el caso de los departamentos creativo, la informalidad de los procesos de selección y de promoción sitúan a la mujer en una posición desfavorable, puesto que los profesionales, mayoritariamente masculinos, prefieren contratar a perfiles similares al suyo (Nixon, 2003). **Tercera.** La denegación de las féminas de participar en ciertas experiencias (Burn, 1996) es igualmente un signo distintivo del techo de cristal, ya que se les asignan cuentas femeninas en el departamento creativo, reduciendo su competencia profesional a su rol de género. **Cuarta.** La repartición de las funciones profesionales según los prejuicios de género también se observa en la estructura del capital humano, ya que las féminas se concentran en los departamentos de cuentas por sus habilidades comunicativas y los hombres ocupan los cargos en el departamento creativo por su sentido del humor y su espíritu infantil. **Quinta.** Los roles de género se traducen en la percepción general masculina de que la función principal de la mujer es el cuidado de la familia y de los hijos. La conciliación familiar y profesional es uno de los factores que impide a la mujer el avance en su carrera como publicitaria (Martín, Hernández y Beléndez, 2007; Mallia, 2008). **Sext y última.** En las agencias de publicidad conviven los estereotipos de género con las barreras organizativas y sociales que dificultan el avance profesional de la mujer. Por ello, Nina DiSesa (Grow y Broyles, 2009) afirma que las publicitarias femeninas no se enfrentan a un techo de cristal, que es transparente y puede ser destruido, sino a un techo de plexiglás, un material indestructible que ni tan sólo deja entrever una posibilidad de ascender a posiciones directivas o a acceder a departamentos que no corresponden al rol de género de la mujer.

## 2. La persona creativa

- 2.1 Introducción
- 2.2 ¿Quiero ser creativa publicitaria?
- 2.3 La motivación de las creativas
- 2.4 Las barreras para ser creativas
- 2.5 ¿Cómo acceden las creativas a la profesión?
- 2.6 Experiencias decisivas en la trayectoria profesional
- 2.7 El perfil de una directora creativa publicitaria
- 2.8 En qué radica tener éxito como creativa
- 2.9 Creativa mujer y creativo hombre. Diferencias de género
- 2.10 Las creativas en las agencias *top 10*
- 2.11 Conclusiones

*En publicidad, el trabajo y la vida muchas veces son lo mismo.*

*Sabes cuándo entras, pero no sabes cuándo sales.*

## 2.1 Introducción

En este capítulo se concentran las cuestiones referentes a la persona creativa, su visión sobre la publicidad, su trayectoria y sus motivaciones. Se trata de apuntes biográficos que nos acercan a los sujetos de la muestra arrojándonos detalles sobre sus preferencias, sus circunstancias y su visión en torno a la profesión de la publicidad. Los datos aportados por las entrevistadas nos ayudan a configurar el universo denominado: directoras creativas publicitarias.

### 2.1.1 Apunte metodológico

Este capítulo se dibuja a través de las 21 entrevistas realizadas a directoras creativas de Barcelona e integra los resultados de la encuesta online-telefónica, realizada con el objetivo de establecer un ranking de departamentos creativos con mayor presencia femenina y un mapa de la movilidad femenina en los cargos creativos en la profesión.

Las entrevistas en profundidad posibilitaron la obtención de información acerca de cómo conceptualizan las directoras creativas el universo creativo publicitario, sus vivencias e itinerarios. Concretamente, sobre la persona creativa se formularon las siguientes preguntas:

- 1) ¿Por qué decidiste ser creativa?
- 2) ¿Qué te motiva del trabajo de creativa?
- 3) ¿Qué te desmotiva del trabajo de creativa?
- 4) ¿Qué aspectos consideras más positivos y más negativos de tu trabajo?
- 5) ¿Cuál ha sido tu ruta como creativa publicitaria? ¿Cómo has entrado en la agencia / cómo accediste a la función de creativa?
- 6) ¿Qué experiencias han sido decisivas en tu trayectoria profesional?
- 7) ¿Destacarías alguna persona en especial que te hubiera ayudado a entrar en la profesión / a ser creativa / a promocionarte? ¿Quién? ¿Cómo fue?
- 8) ¿Cómo ha de ser una creativa/directora creativa?
- 9) ¿Me puedes describir a tu director creativo? ¿Cómo es tu relación con él?
- 10) ¿Qué es para ti tener éxito como creativa?

- 11) ¿Encuentras diferencias entre “la forma de pensar/hacer” de un creativo hombre y una creativa mujer? ¿Cuáles?

## 2.2 ¿Quiero ser creativa publicitaria?

Se observa una gran coincidencia respecto a la decisión de ser creativas al relacionar su pasión por la creatividad con el arte, en sus distintas manifestaciones (14). Las entrevistadas prefieren la escritura (8), pero también se refieren al dibujo, al diseño, al cine y a la fotografía; es decir, que su decisión se ve condicionada por lo que de práctica artística tiene la creatividad publicitaria. Asimismo, dicha decisión viene dada por la oportunidad que ofrece la profesión de “expresar cosas”, “de idear”, “de inventar” y de “desarrollar muchas cosas a la vez”, acciones, todas ellas, intrínsecas a la práctica artística.

Pues por... bueno que un poco por lo mismo porque me gustaba escribir y no sé; por eso simplemente (...). Siempre me ha gustado hacer cosas diferente, cosas con imaginación, y tal, unir ambas cosas, bueno, pues un poco así fui como fui a parar al mundo de la publicidad. Escribir es lo que siempre me ha gustado, me ha gustado muchísimo, y es que es más, no descarto escribir un libro de aquí a los 60. No sé de qué tema lo haré (risas).

Bueno yo empecé haciendo publicidad por casualidad, yo quería ser realizadora de cine o de TV, pero me faltaron dos décimas para entrar en comunicación audiovisual y empecé publicidad. Al principio ni me gustaba, no me gustaba (bueno era interesante). La asignatura que mejor me lo pasaba era creatividad y las que me gustaban menos eran las otras (...) porque al final a todos los *copyys* nos gusta escribir, pero nos vemos incapaces de escribir un libro y por lo menos con la publicidad es una forma de expresarnos con ciertos toques literarios a veces, y bueno, es divertido.

(...) Cuando estaba en la carrera estaba compartiendo asignaturas también de publicidad y me llamó mucho la atención el poder aplicar cosas que a mí me gustaban, que era la escritura, pues, un poco más creativa, el tema de la fotografía, el cine, pues, derivarlo a esta disciplina, ¿no? O sea, me entró de golpe al conocer la carrera.

Es altamente significativo que al describir las motivaciones que las han llevado a tomar la decisión de ser creativas no den respuestas relacionadas a las características y objetivos propios de la publicidad, como pueden ser vender, la elaboración de conceptos para las marcas o la ideación para comercializar productos. Sólo en un caso se habla de

“conceptualización”; en otro de “vender ideas” y en otro, de la diferencia entre ser creativo publicitario y ser artista.

Y en ese sentido, lo que me gusta mucho es la mezcla conceptual, o sea, el diseño aplicado a un concepto. Y en ese sentido, digamos, me hacía disfrutar mucho de lo que yo diseñaba que aquello tuviese una fuerte base conceptual. Yo creo que también por eso aquí en [nombre de agencia] soy esta mezcla de directora de arte y creativa porque en el fondo no sólo trabajo sobre una plasmación gráfica, me gustaba que tuviera una fuerza conceptual y de contenido, buscarle un porqué de aquella plasmación (...).

Me interesaba más vender ideas que productos. Y por eso me metí. Siempre me había gustado mucho más el escribir, el ser creativo más que los temas de cuentas y tal, que soy bastante desastre.

Creatividad es... es que hay mucho tipos de creatividad y luego la creatividad aplicada al producto. Otra cosa es ser artista y otra cosa es ser creativo.

En ocasiones, una persona que actúa como el detonante de la decisión de llegar a ser creativas (4) o como el mediador para conseguir un trabajo. Se aprecia un factor de necesidad de confianza para dedicarse a la creatividad. Podríamos deducir de las respuestas que se trata de una actividad profesional que impone, que da un cierto miedo y por lo tanto, es necesario un apoyo para adquirir confianza en uno mismo.

Bueno, ya una vez en la carrera (yo estudié audiovisuales) y allí tuve un profesor que se llama [nombre del profesor], que es un apasionado de la creatividad. Y en un seminario me enseñó lo que era la creatividad y sin querer me di cuenta que lo hacía bien, que mis ideas me gustaban mucho y me daba cuenta que al hacer cualquier trabajo de clase, pues intentaba darle la vuelta siempre. Cuando la gente entregaba un simple Word (algo escrito) yo siempre entregaba algo más. Entonces me di cuenta que seguramente yo lo que era, pues era creativa.

La creatividad se describe como “la rama más complicada de la publicidad”. Y al creativo se le otorgan cualidades extraordinarias que muy pocos poseen.

No sé porque siempre he visto la creatividad como la rama más complicada de la publicidad, entonces siempre he pensado: “bueno me iré a cuentas que es algo más fácil de llevar”.

Sí. Yo creo que tenía mucho complejo. Que me imaginaba que los creativos tenían que ser unos genios.

## 2.3 La motivación de las creativas

La mayoría de las respuestas relacionadas con la motivación recalcan dos conceptos: a) el reto que supone el trabajo creativo en publicidad; y b) el trabajo en equipo que entraña la práctica creativa publicitaria.

La profesión de creatividad publicitaria produce un efecto de espejismo en las personas que la desempeñan. Al ser una disciplina que aglutina y hace uso de todas las artes, fascina y puede llevar a olvidar que se trata de un trabajo condicionado por un pedido. Obvian que tienen que cumplir las directrices que marca el briefing y que se trata de un trabajo sujeto a una estrategia comunicativa. Es una tarea intensa, con un alto impulso de implicación. No hay reservas, no hay horarios. Incluso cuando la persona creativa deja la agencia diariamente sigue trabajando. La mente nunca para. La dedicación es casi absoluta.

La base de la creación publicitaria es encontrar la vía para explicar de la forma más notoria posible el beneficio del producto. “El proceso de creación publicitaria es la búsqueda de esa idea ‘genial’ que relacione, de forma sorprendente, ingeniosa y novedosa, el producto con su beneficio o atributos para convencer al público objetivo” (Obradors, 2007:195). A estas características puramente publicitarias, se añaden las peculiaridades propias del proceso creativo. Csikszentmihalyi (1990) introduce el término “estado de flujo”, un estado afectivo altamente deseado, de tal modo, que las personas que desarrollan habitualmente una actividad creativa, desean entrar en este estado y pasan por lo que sea para obtenerlo. Lo que es arduo atrae porque no está resuelto, aparece el deseo de resolverlo, se convierte en alcanzable y proporciona satisfacción. Pero una vez que es accesible se hace cotidiano y ya no resulta atractivo (Obradors, 2007:66).

También cabe mencionar a otros psicólogos que han estudiado la motivación como Landau (1994:72), quien describe toda una serie de motivaciones secundarias, que inicialmente no lo son, pero que se manifiestan a lo largo del proceso, como pueden ser la propia satisfacción de vivir el proceso, la novedad y el impulso. En el caso de la

publicidad por sus características de funcionamiento, la motivación es muy alta porque el estado de flujo y las motivaciones secundarias se viven cotidianamente. Los impulsos que describe Landau son el de calidad o el de ir hacia el orden, etc. Así, las motivaciones secundarias se van sumando a lo largo del proceso y posibilitan al individuo afrontar las diferentes fases del mismo.

Las directoras creativas entrevistadas muestran coincidencias significativas al considerar su profesión como un reto (14). Entre las entrevistadas que consideran la práctica creativa como un reto, podemos diferenciar las que utilizan la palabra “reto” (9) y las que formulan la motivación entendiéndola como un reto sin mencionar la palabra (5).

Y esto es lo que me gusta de mi trabajo. Me viene un cliente con un problema de comunicación o con un problema de marketing, y lo interesante es cómo armar una estrategia, cómo visualizar esta estrategia para que a la gente en la calle les llegue de una manera masticada, de una manera fácil y entendible y podamos resolver el problema para nuestro cliente. Yo creo que este es el reto más chulo, ¿no?, poderle dar la vuelta al problema.

(...) Una de las cosas que más me gustan de la creatividad es (...) la necesidad de sintetizar y de encontrar siempre el giro justo, y el concepto justo y la frase justa, e intentar transmitir una emoción o una idea con muy poco tiempo y cuanto más potente mejor. Entonces, de todo el proceso creativo quizás lo que más me gusta es encontrar el concepto. Porque no siempre es fácil pero cuando lo encuentras y reconoces que lo has encontrado es muy gratificante.

Por otro lado, la motivación en el trabajo de creativa viene dada también por tratarse de un trabajo principalmente de equipo (6).

Creo que lo que más me gusta de mi trabajo es el trabajo en equipo y ver cómo... de como de un problema inicial o de una cosa que hay que solventar, de buscarle una solución a eso; cómo se va desengranando una solución, pero para mí es clave que esa solución creo que sobre todo es buena y nace cuando hay una buena comprensión de equipo, sola me quedaría al 50 el resultado de aquello.

Quizás me motiva el momento de unión, de fusión, el momento de pensar, las mentes que están trabajando conjuntamente, pero sea cual sea el perfil del equipo, sea cual sea el departamento que está involucrado...es el momento de chispa, de unión.

El trabajo creativo es intenso y requiere una gran dedicación. Cada día es distinto, cada día hay que pensar cosas distintas. Se aprenden cosas nuevas y se conoce gente diferente. Para las entrevistadas, tiene un gran componente de diversión y entretenimiento (8).

El hecho de hacer *brainstorming*, de pensar cosas a veces disparatadas es un trabajo divertido, la verdad. Creo que eso es lo que más me motiva, sí.

(...) y tan cambiante que cada día tienes que inventarte algo diferente o descubrir algo diferente y me parece algo muy interesante a nivel mental, es una profesión muy activa (...). Lo piensas lo creas y existe.

Hay que resaltar que casi la totalidad de las respuestas no inciden en el trabajo publicitario propiamente dicho, sino en las peculiaridades del proceso creativo relacionado con la publicidad. De hecho, el trabajo creativo publicitario tiene como objetivo dar soluciones para que las marcas puedan comunicarse de forma útil e innovadora y eso no se ve reflejado en las respuestas. Por lo tanto, excepto en pocos casos (3), la motivación del trabajo creativo no viene dada, según las entrevistadas, por cuestiones estrictamente relacionadas con la publicidad, ya que no mencionan los aspectos propios del proceso publicitario. Se valora el trabajo creativo, más por lo que tiene de creatividad que por la publicidad (1). Consideran también que es una actividad que te obliga a estar al día y te rejuvenece (2).

Ser creativa es darle la vuelta a los problemas que puede tener un cliente (...) Me viene un cliente con un problema de comunicación, o con un problema de marketing, y lo interesante es cómo armar una estrategia, como visualizar esta estrategia para que la gente en la calle les llegue de una manera masticada, de una manera fácil y entendible y podamos resolver el problema para nuestro cliente.

(...) es como cualquier otro trabajo creativo para mí, ¿no? Como un escritor que se sienta a escribir y se abstrae... Pues, esto también; solo que el fin es tan comercial o tan banal para algunos...

Sí, un poco sí, sí, un reto, algo que no es monótono y sobre todo lo que más me gusta de la creatividad (y del mundo de la agencia de publicidad y de la publicidad en general) es que tocas diferentes áreas: a mí me gusta la fotografía, la tele también es otro mundo, la ilustración y a lo mejor yo porque sobre todo vengo de la dirección de arte, pero toda la cultura en general ya me gusta y es como muy agradecido, te llena a nivel personal... a



nivel de música... O sea, son varias profesiones en una y por lo menos tienes que estar al día con un poco de todo y eso es lo que también te motiva.

## 2.4 Las barreras para ser creativas

Para las entrevistadas, los factores que las desmotivan como creativa son: a) los horarios; b) el cliente; c) la dificultad propia del proceso publicitario, del proceso creativo y de los *timings* apretados; d) la aprobación interna de las ideas (hay muchos filtros, muchas personas que opinan); e) el cambio que ha sufrido la publicidad; f) algunas actitudes (egos, falta de valentía, rendirse con facilidad); y h) el sistema de trabajo de las agencias multinacionales.

Lo que más desmotiva a las creativas publicitarias es que se trata de una profesión que no tiene horarios (7), que “te mantiene muy pendiente” y “sabes cuándo empiezas a trabajar, pero nunca sabes cuándo terminas”. En el momento que las mujeres forman una familia y tienen hijos ya no pueden mantener ese ritmo tan intenso y eso es lo que las diferencia de sus compañeros creativos varones, porque en ese momento las prioridades cambian e inevitablemente se distancian unos de otros.

La falta de organización, los horarios absurdos, que la gente llegue a las 11am. Que se tomen dos horas para desayunar y que se empiece a trabajar después de las 7 de la tarde. Es una profesión que no tiene horarios, en la que no puedes planificar tu vida fuera de la agencia. (...) Y de la misma manera que he dicho que es muy visceral y se vive todo al máximo, a veces es tan visceral que es de locos, parece que cada vez que se tiene que lanzar una campaña termina el mundo; tampoco es así. Y lo que hacemos es publicidad, no salvamos vidas, es comunicación, no pasa nada.

Lo que más me desmotiva... que es muy complicado de coordinar con determinados aspectos de la vida, al menos en España. A nivel internacional, a nivel anglosajón sí que hay más una relación entre el trabajo creativo y una calidad de vida normal. Pero en España no, en España sobre todo, si decides trabajar en una agencia realmente requiere mucho esfuerzo, por su parte los *timings* son muy ajustados habitualmente y si quieres sacar un buen trabajo requiere muchas horas extras. Cuando eres joven no hay problema, porque además te diviertes; que en un momento determinado lo quieres alternar con momentos determinantes en tu vida o incluso con la familia, a largo plazo dices: “esto es muy complicado de coordinar”, en España al menos.

El trato con el cliente ocupa una gran cantidad de horas y supone, además, el filtro final de todo el proceso creativo publicitario, por eso a las creativas les crea crispación la sola idea de la existencia del cliente (8). Además, les molesta que no sean innovadores y que no arriesguen. Pero hay que resaltar que cuando se les pregunta, como se observa más adelante, cuáles son las experiencias decisivas en su trayectoria profesional, destacan la relación con algunos clientes y que han crecido como profesionales al lado de algunas empresas/marcas/clientes.

Desmotivan mucho los clientes, el choque ¿no? Cuando tú estás convencida de que estas presentando una cosa que es la que les va a ir bien, la que necesitan y que está de narices; y llegas allí y entre los miedos (el miedo a lo que saldrá, el miedo a su jefe superior, el tal), pues, te van cortando las alas y de repente acabas con cosas que no eran lo que tu pensabas, ¿no? Y esto es una constante, un poco la frustración de ver cómo te tumban las ideas. Es lo más decepcionante.

Me desmotivaban muchas cosas. Por un lado los clientes, queda mal decirlo, pero me he encontrado muchos clientes poco preparados. Se hace difícil porque el interlocutor no te entiende. O las decisiones que se toman, estás seguro de que no van a funcionar... Se toman decisiones sin ninguna base.

Uno de los mayores desafíos de la creatividad publicitaria es que se tiene que desarrollar en tiempos muy reducidos. La consigna es: “hazlo muy bien y muy rápido y además sé innovador y original”. A esto se añade que la calidad de las ideas es un asunto subjetivo y por lo tanto la persona creativa está expuesta a mucha tensión. Otra de las frustraciones relacionada con la práctica de la profesión es que se trabaja con un ánimo artístico, de expresión artística y de repente a lo largo del proceso se toma conciencia de que se trata de algo comercial y que por lo tanto no es de libre expresión (4).

Es muy subjetivo, claro la calidad de ideas se mide en función del rasero de cada uno. Yo seguramente, tengo un rasero más o menos del estilo de los directores creativos; pero otro, a lo mejor, es más exigente y al final todo el mundo tiene sus gustos personales y su experiencia personal. (...) Al final, es una profesión subjetiva y cada uno tiene su rasero, de un punto de vista subjetivo, evidentemente. Todos sabemos lo que se premia en los festivales, tenemos una experiencia, tenemos un criterio, pero no es uniforme.

Y luego a veces también hay timings absolutamente enloquecidos, imposibles, que cumplimos por el hecho de que el servicio al cliente sigue estando en valor, y es un poco

a veces una parcela que les queda a las agencias para luchar en el mercado y para seguir manteniendo a sus clientes.

A priori, podríamos deducir que el mayor filtro que tienen que pasar las creativas publicitarias es el del cliente, sin embargo, los diferentes departamentos de la agencia y los jefes del propio departamento creativo suponen un periplo pesado de traspasar (5).

Decisiones que revocan tus ideas y que tú consideras que no son las correctas, eso es muy desmotivador. A veces pasa dentro de la propia agencia. A veces hay trabas dentro de la propia agencia que no dejan que tus ideas fluyan hacia adelante, cuando tú estás muy convencida de ellas. Cuando no son dentro de la agencia, es el cliente.

El cariz que ha ido tomando la profesión publicitaria en los últimos años dificulta la tarea de las creativas publicitarias. No sólo porque se invierte menos, sino porque el miedo va en detrimento de las ideas. Como los clientes no quieren arriesgarse se vuelve a fórmulas ya empleadas y a una publicidad mucho más racional. En estas circunstancias, de hecho, el cliente ya no necesita la ayuda de un departamento creativo, sino de alguien que realice y ponga en orden sus ideas (4).

Me desmotiva hacia dónde está yendo la publicidad, porque la publicidad entendida como una idea brillante, es cada vez es menos. Se está convirtiendo en una cosa demasiado fácil y obvia, como para tontos.

(...) Ahora es ejecución en un 70% y hay un 30% de creación y es muy duro... Es triste, es que ya no es que sea duro, es que es una pena. Pero solo falta poner la tele y comprobar que hay *briefings* puestos en antena directamente.

Algunas actitudes desmotivan a las directoras creativas, como por ejemplo el ego de los compañeros o la falta de valentía (2).

Lo que más me desmotiva son los egos. Tener que torear en paralelo con el cliente y también en la agencia y con los proveedores. ¡La cantidad de gente que se siente que realmente es alguien superior porque hace un spot! Un spot es... no es más que un spot. No salvamos vidas, no terminamos el hambre en África... Tengo una visión como muy práctica y a veces lo que llevo peor es aguantar la soberbia de la gente.

Las agencias de publicidad tienen diferentes posicionamientos en el mercado. Las hay muy creativas en las que el departamento de cuentas no tiene tanto peso; y las hay como las multinacionales, donde de acuerdo a las entrevistadas se trata a los empleados como números e impera el marketing sobre la creatividad. Esto hace que el ejercicio de la creatividad entendido como innovación y originalidad sea inexistente, y como consecuencia, adquirir un cierto margen de riesgo no es la filosofía de las empresas.

Toda mi vida la he hecho en multinacionales y estoy hasta las narices de ellas: donde realmente las personas son solo números; donde los criterios de escoger una persona u otra a veces no son los más justos; donde a los clientes, para que sea una cuenta rentable, no puedes tener el equipo que necesitarías, tienes que coger gente mucho menos preparada, que cueste mucho menos dinero (...).

## 2.5 ¿Cómo acceden las creativas a la profesión?

Actualmente, una forma de acceder a las agencias de publicidad lo son las prácticas que alumnos realizan en cuarto curso de licenciatura. La mayoría de las creativas entrevistadas trabajaban ya en publicidad mientras estudiaban la carrera (11). El acceso a las agencias suele darse a través del boca a oreja, por amigos o conocidos (6). Otra vía menos frecuente eran las prácticas (3).

Y de allí, ha sido el boca oreja. Luego supe que buscaban un *copy* aquí en [nombre de agencia] y aquí he estado bastantes años como copy. Luego me junté con la que es mi pareja [nombre de la pareja creativa]. Hicimos una pareja muy sólida y ya dejé de ser copy para ser ya creativa y desde hace un año y medio ya tenemos oficialmente el puesto de creativas con un equipo a nuestro cargo.

La verdad es que empecé con prácticas en la universidad desde segundo, en tercero hice otras y en cuarto entré en [nombre de agencia]; allí entré de creativa, de copy. Y yo siempre digo que una vez estas dentro del ruedo.... (piensa)... y les gusté mucho y estaban contentos y cuando terminé la carrera me ficharon.

Bueno, yo accedí como te he explicado gracias a un profesor de la universidad de reacción publicitaria. Bueno, el me propuso trabajar en su equipo y empecé así.

La ruta de un creativo o creativa es siempre de junior a director creativo. Los cargos que pueden ir asumiendo en una agencia son, en el caso de dirección de arte: *training* o

ayudante, director de arte *junior*, director de arte *senior*, creativo, supervisor creativo y director creativo. En el caso de redacción: *training*, ayudante, *copy junior*, *copy senior*, creativo, supervisor creativo y director creativo. Eso no significa que todos los creativos pasen por todos esos escalafones. El ascenso se produce en muchos casos dentro de la misma agencia, debido al relevo. Personas que abandonan la agencia y dejan una vacante que permite promocionar a la plantilla existente (5).

Estuve un año siendo supervisora creativa, ganamos un concurso muy importante, “el equipito junior” en este caso, que era el mío y me propusieron ser directora creativa. En ese momento se fue uno de los directores creativos y nos quedamos dos: uno era el director creativo ejecutivo y yo.

Empecé de copy. Vino la crisis del 92. Despidieron a los directores creativos ejecutivos de la época. Entonces, pues ya era creativa, pase a ser directora creativa y la verdad que evolucioné. No sé cómo lo hice, ¿eh? Éramos solo dos creativos y el departamento la verdad estaba bastante vacío. Y no sé cómo accedí. Tal vez, como iban despidiendo a los mayores, ibas subiendo tú.

Sólo se da un caso en que trabajando en una agencia de publicidad, con un cargo ajeno al departamento creativo, se haya producido el salto a creativa.

Empecé como recepcionista en [nombre de agencia], allí me empecé a interesar por el tema y me acabaron ofreciendo un trabajo de creativa. Estuve dos años de *copy* allí, de ahí hice el salto como redactora *senior*.

Al hablar sobre su acceso a los puestos de trabajo, las creativas utilizan frases como “me llamaron”, o “de ahí salté a”, como si en la profesión hubiera un mercado de creativos en movimiento y fueran las agencias las que buscan a los creativos para ficharlos (3). No hay una declaración unánime respecto a presentar o mandar currículos.

Y después de un añito o así decidí que tenía ganas de un cambio porque a nivel de cuentas, a nivel de organización de tareas me interesó más el saltar a [nombre de agencia] por la oferta que me hicieron y por los trabajos que podía tener. Y de supervisora creativa durante 4 años [nombre de agencia] en salté a [nombre de agencia] (...).

Tal y como describen, en su trayectoria no parece difícil subir. Aún cuando los años que les ha costado pasar de *juniors* a *seniors* no son pocos, formulan frases que presentan la trayectoria como algo sencillo (4).

Básicamente, he ido trabajando y ya está y me han ido surgiendo oportunidades que te pueden no surgir perfectamente. Esto es cuestión de suerte y de trabajo, pero sí que es verdad que yo he trabajado y han surgido opciones que me han ido creciendo y la empresa ha apostado siempre por mí, eso es verdad.

## 2.6 Experiencias decisivas en la trayectoria profesional

Al hablar de las experiencias que han sido decisivas en su trayectoria, la respuesta que se da con más frecuencia tiene relación con los compañeros, “la gente” y los jefes que han tenido; se trata de referentes claros que les han dado confianza y las han ayudado a mejorar y a subir (9).

Pues el trabajar con [nombre de creativa], creo que fue decisivo.

Rodearme de talento y de gente que me vio un potencial. Creo que es muy importante el referente que tienes encima.

Las creativas entrevistadas también valoran como experiencias decisivas en su trayectoria personal las agencias en las que han trabajado, la palanca ha sido la propia trayectoria, la experiencia que han adquirido en algunas agencias (4). Por otro lado, cuando se refieren a que la experiencia adquirida ha sido decisiva, interviene todo lo que han aprendido al trabajar para algunos de los clientes.

Hombre, yo creo que los cambios de agencia son decisivos.

Trabajar para algunos clientes para mí también fue importante.

No es muy generalizado, en el discurso de las creativas entrevistadas, el hecho de que trabajar con hombres las haya perjudicado. Se sienten satisfechas de haber trabajado con hombres, destacan el hecho de lo que han aprendido con ellos y cómo las han ayudado a aprender y a crecer como profesionales (1). Los comentarios relacionados con el tema de incomodidad o discriminación por género, fueron pocos. (1)

(...) entonces tuve lo que fue el talento puro y duro de Segarra, la pasión del trabajo de Holeman la importancia del equipo en Albar y el pensamiento colateral y emotivo de Nicolás Holander. Ninguno tenía todo, pero en todos tenían esto (desde mi punto de vista) muy bandera.

## 2.7 El perfil de una directora creativa publicitaria

El criterio que tienen las entrevistadas sobre cómo ha de ser un director creativo o directora creativa está relacionado con características propias de un jefe o líder, y también con las características específicas del trabajo de dirección creativa en una agencia de publicidad. En general, la creatividad publicitaria es una actividad relacionada con las ideas y requiere por parte de los jefes saber escuchar, ser dialogantes, tener criterio, tener una mente rápida y abrirse a las ideas del equipo, es decir, no juzgar prematuramente las ideas, no descartar ideas indiscriminadamente, sino tener capacidad crítica.

En lo que respecta a las características propias de un jefe, aparece la palabra “motivar” en muchas ocasiones. Es claramente significativo, pero no podemos precisar si es porque en todos los trabajos la motivación es fundamental o si en este campo concretamente, por su intensidad y por tratarse de generar ideas, la motivación se hace todavía más necesaria (17). Saber delegar es, también, una actitud fundamental, así como tener capacidad de organización.

Otro hecho significativo es que el puesto de dirección creativa supone una responsabilidad más ligada a la gestión, que a la propia práctica creativa. Esto hace que en muchos casos las directoras creativas entrevistadas declaren que están o estaban mejor en su puesto de *junior* o creativa (copy o directora de arte), porque en esa situación se dedican exclusivamente a pensar y a crear y no tienen que compaginar su trabajo con la gestión. En esas posiciones, la carga de presentaciones y el trato con los clientes es menor.

Pues haber, yo creo que, o sea primero organización, eso es seguro. Tiene que ser una persona con capacidad para organizar un equipo, después que tenga, evidentemente, criterio creativo, buen criterio, y luego saber tratar bien a la gente, también me parece, motivar a la gente (...).

[Un director creativo] tiene que saber delegar, es muy importante. No creo en los directores o las directoras creativas tienen que estar encima de todo y hacerlo todo a su gusto porque entonces no estás dirigiendo nada, está simplemente poniendo tu criterio y teniendo gente que te hace lo que tú quieres.

Yo creo que un director creativo ha de saber motivar, pero es muy difícil porque los directores creativos tienen mucho ego. Lo de tener equipo es muy difícil. Más que un jefe. (...) Lo más difícil de ser director creativo es saber decir no sin que se ofendan, saber gestionar los equipos con los que trabajas.

Al desempeñar el cargo de director creativo o directora creativa, el sujeto puede participar en la generación de ideas de las campañas o discriminar, juzgar y escoger el trabajo que realizan los equipos creativos que tiene a su cargo, o ambas cosas.

## **2.8 En qué radica tener éxito como creativa**

En publicidad hay una estrecha relación entre ganar premios y tener éxito. Es decir, que la opinión general en la profesión está mediatizada por relacionar el éxito con la cantidad de premios que se obtienen en los festivales. Las directoras creativas entrevistadas, afirman no darle importancia a los premios (llamados coloquialmente, truchos) (20). En algunos casos, explican este desinterés como consecuencia de que ellas no pueden dedicar doce horas diarias a la profesión ya que tienen otras prioridades. Pero en general, su argumentación gira en torno a que tener éxito es hacer cada día bien su trabajo, que las ideas salgan, que los clientes estén contentos, que su trabajo les sea reconocido, que las campañas que hacen funcionen, que tengan recordación y que se cumplan los objetivos. También influyen factores personales como la satisfacción, trabajar a gusto y que sea un placer ir a trabajar cada día.

Todas estas cuestiones nos enfrentan con la gran discusión que envuelve siempre al trabajo creativo, de si los festivales premian ideas que los publicitarios hacen para los otros publicitarios, sin tener en cuenta íntegramente los objetivos de marketing. La respuesta sería que efectivamente es posible cumplir con los objetivos y generar ideas de una gran creatividad; pero lo cierto es que no todos los anunciantes permiten ideas que puedan ser premiadas en festivales.



Para la mayoría de la gente es ganar un montón de festivales y de premios. Y yo que la verdad no soy súper amante de los premios (...) me siento más satisfecha de una campaña buena (...) que llega a su fin con respeto (que no la han toqueteado por todas partes) y que lo que sale tiene el mismo sentido de cuando se creó. Y aún me siento más satisfecha cuando ha cumplido su objetivo de marketing y, por ejemplo, cuando ganas un EFI<sup>48</sup>.

Pues mira, para mí, era que mis clientes estuvieran contentos, no es ganar premios en los festivales.

Pues ser capaz de hacer campañas vendedoras, y potentes, y contundentes.

Se dan únicamente dos casos en los que sí se establece abiertamente la relación del éxito con los premios, pero no es una relación unívoca sino que se entiende que influyen otros factores.

A ver, si fuera éxito como creativa creo que hay dos niveles: por un lado, teóricamente, ganar premios es un reconocimiento a la capacidad creativa, pero me parece que es sólo teoría, y seguramente el gran éxito es tener unos clientes que están contentos contigo, que me parece, desde mi perspectiva actual, muchísimo más importante. Porque al final los premios creativos es algo sólo valorado dentro del sector y me parece endogámico, es “nos vamos a tirar unas flores aquí entre todos”, ¿no? Mientras que al final el negocio y el *business*, y ayudar o no a incrementar ventas, es lo que a ti te evalúan desde el cliente. Yo prefiero la evaluación de cliente.

Finalmente, cabe recalcar algo que se extrae de las declaraciones más arriba citadas en torno a los premios, y es que las mujeres no aparecen tanto en los festivales porque, como ellas dicen, tienen otro orden de prioridades.

Para mí una directora creativa de éxito es alguien que ha sabido hacer un trabajo bueno y muy visible. Bueno y visible, es decir, por muy buen trabajo que tengas si no es visible no considero que hayas alcanzado el éxito. Entiendo éxito por lo que se supone que es éxito en la sociedad en la que vivimos. (...) Que si te fijas hay menos mujeres y no creo que no es porque sean capaces de hacerlo igual de bien que los hombres, sino porque tenemos otras prioridades (...).

---

<sup>48</sup> Premios a la Eficacia en Comunicación Comercial.

## 2.9 Creativa mujer y creativo hombre. Diferencias de género

De forma espontánea y hablando de otras cuestiones, las entrevistadas afirman que no hay diferencias entre hombres y mujeres que ocupen la dirección creativa. Sin embargo, a la pregunta directa de si encuentran diferencias entre la forma de pensar/hacer de un creativo hombre y una creativa mujer, definen con claridad una serie de diferencias.

Consideran que las mujeres son más organizadas y que los hombres son más directos, cuestión que en cierto modo puede parecer contradictoria. Algunas de ellas, aunque lo definen como un “topicazo”, defienden que hay productos que se le dan mejor a la mujer y otros al hombre. Creen que los hombres desarrollan ideas con más humor, mientras que las mujeres son más profundas. Apelan también a la sensibilidad de las mujeres, a la vez que creen que trabajan más desde la razón, lo que parece contradictorio. Las mujeres son más intuitivas, son más resolutivas, más constantes, más prácticas, saben racionalizar mejor las ideas. Entramos en terreno resbaladizo dado que sus respuestas parecen estar excesivamente mediatizadas por los tópicos asimilados sobre lo femenino y lo masculino.

Ya en cuanto al resultado (contrariamente a lo que acabo de decir) las ideas de las mujeres tienen un punto de elaboración más filosófico que las de los hombres, que probablemente son más básicas. Por el cerebro masculino que es más “pim, pam”, e igualmente (sus ideas) son brillantes o más vistosas. Y la de las mujeres tienen un punto más trascendente, que te llegan más al fondo, porque seguramente están basadas en un *insight* más fuerte. Bueno al menos... (piensa), es que aquí en [nombre de agencia] estamos nosotras y unos chicos y lo veo por las cosas que salen allí. Las nuestras siempre tienen un trasfondo más profundo, y las suyas son muy vistosas pero probablemente no tan profundas.

No sé, supongo que debe haber diferencias pero ya debe ser neurológico (que yo no tengo ni idea). Yo creo que no, que no debería ser así; pero que sí que notas que un perfil creativo masculino, saca mejores ideas con productos que sean más masculinos y un perfil creativo femenino saca mejores ideas con productos femeninos, parece topicazo, pero con mi experiencia sí que se ha podido comprobar.

## 2.10 Las creativas en las agencias *top 10*

Los anteriores apartados han analizado la persona creativa desde un punto de vista cualitativo. A continuación describiremos algunos de los datos obtenidos a través del cuestionario *on line* y telefónico. Esas metodologías nos permitieron: 1) establecer un *ranking* de las agencias con mayor presencia femenina (tabla 10); 2) averiguar la distribución de las creativas según los cargos (tabla 11); 3) conocer la movilidad de las creativas dentro de esos cargos en base a los años de experiencia de las creativas (tabla 12); 4) y, finalmente saber los años que tardan las mujeres en alcanzar la dirección creativa (tabla 13). Los resultados se centran en las 10 agencias analizadas con sede en Barcelona y no son extrapolables al resto de agencias.

### *El ranking de agencias con mayor presencia femenina*

Las dos agencias de publicidad que tienen una mayor presencia femenina y que se sitúan más cerca de la paridad son: Contrapunto (47,06%), Euro RSCG (46,15%) y Young& Rubicam (30%). Las tres agencias más feminizadas se sitúan en la parte baja del ranking de Infoadex, 10ª, 7ª y 9ª posición respectivamente. Las agencias que parecen tener una cultura más masculina son: TBWA, Grey, Publicis, DDB y Tapsa. Estas agencias no alcanzan el 27% de presencia femenina, cifra media en los departamentos creativos de las agencias analizadas.

**Tabla 10. Ranking de agencias de publicidad con mayor presencia femenina en sus departamentos creativos**

	<b>Agencia</b>	<b>Total creativos</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>% Mujeres</b>	<b>Top (Ranking Infoadex)</b>
1º	Contrapunto	17	9	8	47,06	10º
2º	Euro RSCG	13	7	6	46,15	7º
3º	Young & Rubicam	60	42	18	30,00	9º
4º	McCann Erickson	16	12	4	25,00	1º
4º	Bassat Ogilvy	16	12	4	25,00	2º
5º	Tapsa	6	5	1	16,67	6º
6º	DDB	33	29	4	12,12	3º
7º	Publicis	9	8	1	11,11	4º
8º	Grey	10	9	1	10,00	5º
9º	TBWA	11	10	1	9,09	8º
	<b>Totales</b>	<b>191</b>	<b>143</b>	<b>48</b>		
	<b>% del total</b>	<b>100%</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>		

Nota: La columna correspondiente al ranking de Infoadex se ha modificado para incluir únicamente las agencias de mayor facturación con sede en Barcelona.

## Los cargos de las creativas

Llamar a las agencias fue una tarea ardua y a veces sorprendente. Por ejemplo, algunas de las creativas que localizamos “desaparecían” una semana después de haber realizado el primer contacto. Así, los datos que arroja la tabla 11 han de tomarse con cierta cautela. El comentario que se realiza de esta tabla es general, pero para el caso de cada agencia se debería prestar atención a la tasa de respuesta, cuanto más alta esa tasa, más fiables los datos aportados.

Las creativas se hallan en inferioridad numérica con respecto a los hombres: 35% arte, 28,5% *copy*, 20,6% dirección creativa, 25% supervisión creativa, 9,1% dirección creativa ejecutiva y sin presencia en dirección creativa general. A medida que la importancia del cargo es mayor, menor es la presencia femenina. En total, la presencia femenina en las agencias analizadas alcanza un 27%.

**Tabla 11. Distribución de cargos por género, según agencias de publicidad**

Agencia	DGC		DCE		Supervisor		DC		Copy		Arte		Total		Tasa respuesta (%)
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	
DDB	0	0	3	0	0	0	7	0	7	1	5	2	22	3	66,60
Young & Rubicam	1	0	0	1	0	0	4	1	9	2	10	4	24	8	53,30
TBWA	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0	1	1	5	1	54,50
McCann Erickson	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1	0	1	4	12,50
Grey	0	0	2	0	0	0	2	0	1	1	4	0	9	1	100
Euro RSCG	1	0	0	0	0	0	3	1	0	2	3	3	7	6	92,90
Publicis	1	0	0	0	0	0	3	1	3	0	1	0	8	1	100
Tapsa	0	0	1	0	0	0	0	1	2	0	2	0	5	1	83,30
Contrapunto	0	0	1	0	3	1	1	0	1	4	3	3	9	8	100
Bassat Ogilvy	1	0	2	0	0	0	1	0	6	0	2	4	12	4	100
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>102</b>	<b>37</b>	<b>76</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>90,9</b>	<b>9,1</b>	<b>75</b>	<b>25</b>	<b>79</b>	<b>20,6</b>	<b>71,4</b>	<b>28,5</b>	<b>65</b>	<b>35</b>	<b>73</b>	<b>27</b>	

Los datos se refieren a las sedes de Barcelona.

## La movilidad de las creativas: los años de experiencia

Acabamos de explicar en qué cargos se encuentran las mujeres creativas. Según esos datos, en las agencias *Top Ten Infoadex* con sede en Barcelona hay muchos más hombres que mujeres (73% vs. 23%). El siguiente paso es saber la experiencia acumulada en cada

uno de esos puestos. Las medias que se describen a continuación son orientativas y se han obtenido con las limitaciones descritas anteriormente (ver tasa de respuesta en tabla 11).

En los cargos iniciales, *copy* y dirección de arte, la experiencia acumulada por mujeres y hombres es exactamente la misma: 6,9 años. Por tanto, bajo esa perspectiva ambos géneros inician su carrera profesional en las mismas condiciones. Si nos centramos en el perfil de *copy*, las mujeres acumulan 0,9 años más de experiencia (6,4 años las *copys* y 5,5 años los *copys*). Por su lado, en el perfil de dirección de arte, que recordemos que a nivel jerárquico se encuentra al mismo nivel que el del *copy*, se produce un fenómeno similar pero a la inversa, los hombres acumulan 0,9 años más de experiencia que las mujeres (8,3 años de experiencia los directores de arte, frente a 7,4 años las directoras de arte). Es decir, en los niveles iniciales la experiencia no parece ser un factor determinante de discriminación entre hombres y mujeres. Sí se destaca el hecho de que son cargos *no maduros*, es decir, se acumula una experiencia de sólo 7 años. Estaríamos hablando de profesionales de alrededor de 30 años. ¿Dónde están los copys y directores de arte con mayor experiencia? ¿Y las copys y directoras de arte? Con estos datos ya vemos que la creatividad es una profesión joven. Si buscamos las causas podrían encontrarse en el abandono de la profesión de forma acelerada – ¿la profesión cansa?– y en la rapidez de acceso a la dirección creativa – el talento es tan alto que se asciende con facilidad, hay alta movilidad.

En el cargo de dirección creativa, las mujeres acumulan el doble de experiencia que los hombres: 9,1 años para las directoras creativas y sólo 4,6 años para los directores creativos. Esos datos se pueden interpretar desde dos perspectivas. Una positiva nos diría que la mujer aguanta mucho tiempo en la dirección creativa, por tanto, lo importante es llegar allí, pues una vez alcanza esa responsabilidad es capaz de permanecer muchos años en el cargo. Una visión negativa de los datos nos diría que las mujeres acumulan muchos años en un cargo porque no son capaces de avanzar hacia la siguiente etapa, la dirección creativa ejecutiva. El final del destino de la mujer es la dirección creativa, no puede ir más allá. Ambas interpretaciones se deberían tomar con cautela, pues de las 10 agencias *top ten* sólo se obtuvieron datos de féminas en 4 agencias, bien porque no se consiguió contactar con las directoras creativas, bien porque no había mujeres en esos puestos.

**Tabla 12. Promedio de años de experiencia, por agencia y cargo**

	DGC		DCE		DC		Copy		DA	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
<b>DDB</b>			2,7		3,1		7	3	8,4	4
<b>YR</b>	24			4	6	8,5	5	8	6,3	7,6
<b>McCann Erickson</b>					2		2	4	11	11
<b>TBWA</b>			5		4,6		3,25		3	5
<b>Grey</b>			10,5		6,1		5,7	17	8,7	
<b>Ogilvy</b>	8		1,6		7,2		7		10,7	5,6
<b>EuroRSCG</b>			6,5		7	10	7	6	14	9,5
<b>Contrapunto</b>			4		1,8		5	4,7	8,4	9,3
<b>Tapsa</b>					2	5	5,6	5	4,5	
<b>Publicis</b>					7	13	8	3,8	8	7,2
<b>Total</b>	<b>16</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6,7</b>	<b>9,1</b>	<b>5,5</b>	<b>6,4</b>	<b>8,3</b>	<b>7,4</b>

Notas: 1) DGC: Director General Creativo. 2) DCE: Director Creativo Ejecutivo. 3) DC: Director Creativo. 4) DA: Director de Arte.

Finalmente, en el cargo de dirección creativa ejecutiva la experiencia es muy similar, 5 años para los hombres y 4 para las mujeres. Es significativo, sin embargo, que la información femenina se obtuvo sólo de una mujer, mientras que la masculina la aportaron 6 directores creativos ejecutivos. En el último cargo estudiado, el de dirección creativa general, acumula una experiencia de 16 años para los hombres, no hay mujeres.

La última pregunta que se planteó fue qué diferencias hay entre hombres y mujeres a la hora de acceder al cargo de dirección creativa. Aunque las creativas son minoría ante los hombres, tardan mucho menos en acceder a esos cargos: 8,7 años frente a 4,8 años. Hay menos directoras creativas, pero llegan más rápido. ¿Por qué no permanecen en ese cargo? Esta y otras preguntas se irán respondiendo a lo largo del informe.

**Tabla 13. Promedio de años de experiencia acumulados antes de acceder a la dirección creativa**

Cargo	Promedio de años experiencia	
	Hombre	Mujer
Copy	7	5,6
Director arte	10,4	4
<b>Promedio</b>	<b>8,7</b>	<b>4,8</b>

## 2.11 Conclusiones

Sobre la persona creativa en el marco de la profesión publicitaria, extraemos siete conclusiones acerca de los temas propuestos: cómo eligen su profesión, cuáles son las motivaciones positivas, qué es lo que menos les motiva, las diferencias de género y qué significa el éxito para una creativa publicitaria.

**Primero.** Las directoras creativas consideran que su profesión es un reto diario. Hay un gran componente de riesgo en el hecho de enfrentarse al papel en blanco. Es una profesión que implica relaciones interpersonales estrechas puesto que se trabaja mucho en equipo. Dado que el contenido del trabajo está íntimamente relacionado con las ideas, puede crear susceptibilidades a la hora de presentar y compartir su trabajo, lo cual ayuda y obliga a fortalecer el carácter. Las motivaciones para ser creativa publicitaria están muy relacionadas con lo que de práctica artística tiene el trabajo. Les da la oportunidad de expresarse, de idear y de inventar. En definitiva, es un trabajo de una gran intensidad que resulta divertido y las mantiene casi permanentemente en el deseado “estado de flujo” (Csikszentmihalyi, 1990). Se confirma la aportación de Landau (1994) de que las motivaciones secundarias se van sumando y posibilitan al individuo afrontar las diferentes fases del proceso. **Segundo.** El hecho de que en la profesión haya un mayor número de hombres que de mujeres, no les permite tener una opinión fundamentada sobre la diferencia que existe entre trabajar con hombres o con mujeres. Sus declaraciones acerca de las diferencias entre la manera de pensar/hacer entre géneros denotan una clara influencia de los estereotipos y tópicos preponderantes acerca de las características femeninas y masculinas. **Tercero.** Se observa que no ofrecen detalles, ni de forma espontánea ni tampoco sugerida, al hablar de la relación con sus compañeros de profesión. No expresan abiertamente que están marginadas o que sufren discriminación por el hecho de ser mujeres. Han aprendido la profesión por medio de los creativos hombres y muestran un gran agradecimiento por ello. **Cuarto.** Por el contrario, sí que son contundentes al referirse a los horarios que impone su profesión. En ese punto se posicionan claramente discriminadas, puesto que ellas tienen que atender a sus hijos, mientras los creativos hombres se quedan en la agencia hasta las tantas de la noche. No obstante, hay que resaltar que en sus primeros años, cuando aún no han formado una familia ni tienen hijos, ellas también practican la profesión sin horarios, en un ambiente

de grupo amistoso que hace que se confunda el trabajo y la vida privada. **Quinto.** Hay, en general, en la profesión, y no únicamente en el caso de las mujeres una animadversión a lo que supone el trato con los clientes (reuniones, presentaciones, etc.). El creativo publicitario muestra muchos de los rasgos que caracterizan a los artistas: ansias de libertad, que no se les controle, no estar en contacto con el tema económico, ni con la venta de las ideas. Las mujeres parecen abandonar esta postura cuando tienen hijos. En ese momento de su vida, se vuelven prácticas y organizadas y reclaman un horario que podríamos decir está más cercano al de un funcionario, lo cual está bastante reñido con la práctica creativa. Por eso, el grado de estrés en ese momento es alto para las mujeres: no pueden abandonar el ejercicio de las ideas aunque tengan que atender a sus obligaciones como madres. Es decir, que la media jornada o jornada reducida es en cierto modo impracticable cuando nos referimos a la ideación y a la inspiración. **Sexto.** Es posible que su visión de lo que es el éxito como creativas que no contempla ni el reconocimiento social, ni los premios, venga condicionada porque tiene prioridades distintas a las de sus compañeros hombres. Consideran que el éxito como creativa es hacer el trabajo bien hecho, que las campañas cumplan los objetivos y que los clientes estén contentos. Se está priorizando, por tanto, la parte más racional de la profesión sobre la expansión del temperamento artístico que requiere una práctica creativa. Hay que contemplar que esta cuestión esté relacionada con el hecho de que las mujeres, en general, son menos ambiciosas que los hombres, tal como apuntan algunas de ellas. **Séptima y última (Agencias top ten con sede en Barcelona).** A medida que la importancia del cargo creativo es mayor, menor es la presencia femenina. En total las mujeres representan el 27% de los departamentos creativos. Independiente del número que son, las mujeres acumulan mayor experiencia que los hombres en los cargo de *copy* y dirección creativa. Las mujeres que consiguen acceder a la dirección creativa lo hacen en la mitad de tiempo que los hombres.

### **2.11.1 Líneas futuras**

Los hallazgos de este capítulo nos llevan a proponer algunas líneas de investigación a desarrollar en el futuro. **Primera.** Investigar a las creativas que aún no han llegado a la dirección creativa: redactoras (*copy*s) y directoras de arte. ¿Cómo son sus perfiles? ¿Cuáles son sus perspectivas de futuro? **Segunda.** Conocer a los universitarios/as de



Publicidad y Relaciones Públicas que se quieren dedicar a la creatividad y descubrir las diferentes motivaciones por género. *Tercera.* Averiguar las experiencias que tienen los estudiantes en sus estancias de prácticas externas en departamentos creativos de cara a descubrir barreras de entrada.

## 3. El proceso creativo

3.1 Introducción

3.2 ¿Quién selecciona las ideas?

3.3 El estilo femenino

3.4 ¿Se discriminan las ideas de las mujeres?

3.5 Las parejas creativas dentro de la agencia:  
relaciones de género

3.6 Los concursos y la ambición por las ideas

3.7 Los festivales publicitarios: el final del proceso

3.8 Conclusiones

*Si siempre me vas a ver como mujer,  
haga lo que haga es imposible que lo veas bien*

*Las ideas vienen de la reflexión,  
no surgen de la inspiración*

### 3.1 Introducción

En este capítulo vamos a explicar la relación que se produce entre el género y el proceso creativo. Veremos quién selecciona las ideas en los departamentos creativos, indagaremos sobre el estilo de dirección creativa, desvelaremos si se discriminan las ideas de las mujeres con respecto a las de los hombres e intentaremos entender las relaciones de género que se establecen durante el proceso creativo en las parejas creativas. El proceso creativo no acaba con la generación de ideas, sino con su venta.

#### 3.1.1 Apunte metodológico

Este capítulo se construye gracias a las 21 entrevistas realizadas a directoras creativas de Barcelona. Integra también algunos datos del análisis de contenido sobre la presencia femenina en las revistas del sector publicitario (en el capítulo sobre *El producto creativo* se detalla más ese estudio). Las entrevistas en profundidad realizadas a las directoras creativas nos permitieron obtener información sobre su relación con los productos creativos. Dicha información se obtuvo a través de las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cómo es el proceso de selección de ideas en tu agencia?
- 2) ¿Quién selecciona tus ideas? ¿Quién da la última aprobación de la idea, la que se presenta?
- 3) ¿De qué manera influye que seas mujer en la aprobación/discriminación de esas ideas?
- 4) ¿Con quién piensas las ideas (hombres/mujeres)? ¿Con quién estás más a gusto?

### 3.2 ¿Quién selecciona las ideas?

Cualquier proceso en un departamento creativo empieza con un *briefing* –oral u escrito– que entrega el departamento de cuentas. En ese documento aparecen todas las directrices para lograr un buen desarrollo creativo. Ese es el punto de partida que en su desarrollo implicará: reuniones con el equipo creativo (es especialmente importante la primera reunión para marcar directrices); momentos para pensar individualmente, en pareja y en grupo (*brainstorming*<sup>49</sup>); procesos de calendarización marcados por la presión del tiempo,

---

<sup>49</sup> El término *brainstorming* se utiliza como analogía a la captación de ideas.

etc. En ese período se asiste a presentaciones internas en la agencia, reuniones con el equipo de cuentas, adopción de ideas de cuentas, concursos internos y externos y, finalmente, presentaciones externas ante el anunciante.

A veces me incorporo y a veces no, en función del trabajo que tenga, y cada equipo presenta 4 o 5 ideas, y de éstas se seleccionan una o dos o ninguna.

La forma de pensar de las creativas publicitarias para la obtención de ideas es variada y depende de las preferencias de cada perfil, del momento en concreto y del proyecto en el cual estén implicadas. Las creativas trabajan en solitario, en pareja, con diversidad de equipos y departamentos, utilizando el *brainstorming* en diferentes niveles, etc. Esas formas de proceder tienen un objetivo único: conseguir las mejores ideas respetando las directrices marcadas por el briefing creativo.

Pues las ideas las pensabas en solitario o con tu pareja creativa y se las presentabas después.

Primero piensa cada uno por su lado, bebe de sus fuentes, busca sus recursos, nos damos un tiempo para pensar cada uno sus ideas. Luego nos juntamos, las ponemos en común.

Pues teníamos tiempo, cada uno pensaba individualmente, sino en pareja.

Al parecer, y dependiendo del proyecto, cuando el proyecto está en una fase más inicial pueden incorporarse más personas a pensar. Además, cuanto más importante es el proyecto se puede implicar a más gente en una fase inicial como forma de obtención de ideas iniciales.

Y ha habido alguna vez un proyecto que ha sido muy importante para la agencia y así también muy apetecible para todos entonces se hace en plan brainstorming vía mail, en el que participa todo el mundo. Y luego ya se hace un equipo más pequeño pero en una primera fase la gente lanza ideas por *mail* (...) en casos que sean muy chulos, también un poco como recompensa para que la gente pueda trabajar en proyectos más bomboncitos. (...) Se hace la presentación y se va a explicar al cliente. Si le gusta se empieza a producir, si no le gusta se vuelve a pensar y se vuelve a presentar.

Pues sí era una campaña, que era una presentación importante y tal, pues claro, yo lo pasaba verificando; tanto si era cliente de quien fuera, yo se lo pasaba a todo el mundo. Incluso, a veces lo pasaba a cuentas y a veces cogía ideas de gente de cuentas, antes convocaba

*brainstorming* y gente de cuentas sabes, igualmente me daba igual, para sacar ideas así rápidas y que tuvieran chispa y tal.

Uno de los momentos más importantes durante el proceso creativo es la selección de ideas; el hecho de decidir que una idea es fundamental para su posterior desarrollo, aprobación por parte del cliente e implementación en los medios hasta que llegue al consumidor. ¿Quién hace de guardián de las ideas? (Csikzentmihaly 1998). A través de las entrevistas hemos detectado tres grandes comportamientos para filtrar las ideas: el director creativo ejecutivo (12), el equipo de dirección formado por miembros de diferentes departamentos (9) y las directoras creativas (10). Estos tres caminos no son excluyentes sino que pueden ser complementarios. Además, en el caso de las mujeres creativas se observan dos comportamientos concretos: es *estilo impersonal* al referirse a la selección de ideas (5) y la importancia que dan a colaborar con el departamento de cuentas en busca del consenso (3). También se observa que, dependiendo del cliente o del proyecto, varía la persona que va a decidir (5): cuanto más importante es el proyecto más peso tiene el director creativo ejecutivo en la decisión y, por tanto, más protagonismo adquiere el hombre.

En el caso de las directoras creativas se trata de su jefe superior, normalmente el Director Creativo Ejecutivo (12). Según el estudio cuantitativo realizado, la figura masculina en este cargo es omnipresente (en el 92,11% de los casos)<sup>50</sup>. El director creativo ejecutivo es el experto, “aporta muchas cosas”, es el conocedor del cliente. A él se le reconoce el papel fundamental de promocionar o tapar las ideas. Concentra el poder. Es el encargado de “comprar las ideas”. Toma decisiones que provocan cambios y que se pueden producir en el último momento, por tanto, el resto de profesionales depende de él. Según sus características, puede dar más o menos libertad al equipo y colaborar con la directora creativa en el proceso de “brainstormear” (pensar las ideas).

Y una vez que teníamos algo que nos gustaba se lo contábamos al director creativo que llevaba el proyecto. Y si le gustaba bien, si no le gustaba mal.

Es que no es el cargo el que te hace el tapón, son las personas que hay en el cargo. (...) Cuando se pasa el briefing se comparte con el equipo. Y normalmente, el director creativo que es quien tiene más cogido el pulso con el cliente, puede ir enfocando o descartando o

---

<sup>50</sup> En el caso de nuestra muestra de 21 creativas, sólo dos tenían el cargo de DCE.

cerrando enfoques o puntos de partida que pueden resolver bien lo que hay encima de la mesa, pero es un trabajo en equipo. Pero sí que es verdad, que hay alguien que tiene que acabar decidiendo y normalmente, es por tarjeta, que además suele ser la persona que más puede conocer el cliente (...) pero yo he tenido gente por encima, que notas que tapan y gente que te potencian. Pero es la gente, no es el cargo (...) Yo creo que a la gente con talento o que prioriza un trabajo bien hecho, le da igual. Es una postura bastante mediocre, el que te tapa porque eres mujer. Si esto es lo primero que ves, no sabes todo lo que voy hacer. Si siempre me vas a ver como mujer, haga lo que haga es imposible que lo veas bien. Pero no creo que sea política de la empresa sino de la persona. No es un aire que se respira, es una discriminación concentrada en alguien, porque los cargos están ocupados por personas.

A ver, el filtro final lo suele o lo solía hacer el departamento de servicio al cliente o de cuentas. Pero la selección la hacía el director creativo (...) Sí, bueno, se discutían en común, se defendían pero normalmente la seleccionaba el director creativo. Por eso te digo que un director creativo que acapara pues, bueno, puede ser peligroso, no. Pero bueno, en todo caso, sí eran los directores creativos.

Sí, siempre el director creativo (..) cuando yo era *copy* (...) Muy rara vez te ponías con el director creativo codo con codo a pensar, no tenía tiempo, de alguna manera él te decía: “Nos reunimos y hablamos de lo que ha pensado cada uno” (...) Y en ese sentido, pues dependías mucho de él, de que le gustaran o no le gustara.

La última aprobación la da el cliente, siempre esto. E internamente el director creativo ejecutivo con el director creativo general. (...) Es un director creativo general que se implica muchísimo, muchas veces antes de una presentación se lo comento todo a el y él aporta muchas cosas.

Sí, sí, porque él hace de Director General, Director Creativo Ejecutivo, CEO, de todo...

Y entonces, más o menos en mitad del proceso se explica al director creativo ejecutivo, y entonces él... “¡ay!, de puta madre” o “no muy bien”. Normalmente, no tenemos muchos problemas para vender las cosas, ni internamente ni al cliente. De momento, últimamente, Ana y yo vamos bastante seguras.

A ver, las [aprobaciones de ideas] de mi equipo las doy yo. Pero [nombre del Director Creativo Ejecutivo] siempre en el último momento puede decir que ésta no se presenta o que quiere un cambio. Es decir, yo presento muchas cosas que nadie las ve (...) Siempre. Eso no quiere decir que de golpe durante un mes no pasa nada, tú mandas cosas y nadie te

dice nada, tú vas tirando. Pero si un día te dice: “Oh, he leído esto de Nocilla. Me gustaría que al final le pusierais tal”. Pues yo lo tengo en cuenta.

En [nombre de agencia de publicidad creativa], eh... (los directores creativos ejecutivos) , siempre han sido hombres. No ha habido, en toda la historia, en siete años que he trabajado ahí, no ha habido ninguna directora creativa. De hecho yo fui la primera directora creativa de [nombre de agencia de publicidad creativa] mujer (...) pero no quiere decir que no... que otras mujeres no se lo hubieran merecido antes que yo (...) o sea ellas estaban antes que yo y ellas podrían haber sido perfectamente directoras creativas (...) Y de hecho se nombraron siete u ocho directores creativos que es una barbaridad. ¡A la vez! Y entre ellos estaba yo. (...) había dos mujeres ahí que podrían haber sido directoras creativas y no fueron.

Y luego directamente el director creativo y el director creativo, tenían las ideas encima de la mesa y él seleccionaba.

Y a partir de ahí a ver, existe lo que nosotros llamamos el criterio. Entonces, el criterio lo tiene el director creativo, en este caso el mío respecto al equipo, compartido evidentemente después con Germán, que es quien *reporta*. Entonces, es una cuestión de criterio, o sea, una buena idea es aquella que comunica mejor, de la manera más potente, el beneficio de un producto.

El equipo de los directores está formado por directores creativos, director de cuentas y *planner* (9). En este camino de selección de ideas, diferentes profesionales con responsabilidad distintos departamentos, actúan a modo de tribunal. Se produce un examen continuo; la tensión de la presentación y la venta de ideas, que incentiva la competitividad. Por otra parte, la colaboración con otros departamentos, especialmente el de cuentas, genera una mayor implicación de éste en el proceso creativo e influencia, a veces, de manera *peligrosa* pues pueden romper ese proceso. La importancia que adquiere cuentas implica llegar a consensos e integrar de ideas.

Hay una primera selección siempre él... y a veces sí parece esto un tribunal: el director de cuentas, el director creativo ejecutivo y tú entras y presentas...van presentando todos los equipos... y después te dicen que de tu equipo hemos escogido una o tres... Y como afortunadamente esta es una agencia (y toco madera) [donde] hay mucho trabajo, pues no hay puñaladas, no hay tensión en los pasillos. Yo creo que si estás en agencias que entra un cliente que dices “¡ostia! que si no lo gano puedo tener un problema”, pues sí que igual hay movidas dentro del equipo creativo.

En agencias grandes y tal, has de pasar por las manos de mucha gente, tienes que vender la idea ya en la agencia.

Se pasa el briefing a los creativos. Ya en ésta parte sí que estamos los directores creativos y planner y a veces directores de cuentas.

Si nos convencen algunas de ellas seleccionamos, si no nos convencen ninguna de ellas pensamos en común que es otra forma de pensar *brainstomeando* y cuando ya llegamos a algo lo vamos a ver a la dirección creativa. (...) Y ahí es que ocurre el segundo filtro o *brainstorming* porque dependiendo de si ellos creen que es correcta o no es correcta, si les gusta lo suficiente. A veces aportan y aportan a mejor y esa idea se enriquece cuando creen que no es lo suficientemente correcta pues *brainstormeamos* con el director creativo ejecutivo directamente hasta que sale algo.

El director creativo ejecutivo (...) Bueno, y la directora de cuentas también, es un consenso entre ellos dos. Son los que acaban diciendo sí o no.

Depende de la agencia y depende de la situación. Eh... Por lo general es siempre el equipo del gerente general de la agencia, el director creativo ejecutivo y el director de cuentas, o sea, los directores (...) El departamento de cuentas siempre interviene en la aprobación de las ideas, porque muchas veces les cuentas a ellos primero las ideas junto con el director (...) ayuda un montón.

Digamos que simplemente reportamos en diferentes campañas o anunciantes [al Director Creativo Ejecutivo]. Después hay otras que cada uno... o sea, entonces hay primero una criba que hace el director creativo, en este caso la criba la hago yo “vamos a preparar estas tres”. Con el equipo de cuentas, si el equipo de cuentas cree que hay otra idea de las que contamos en una reunión interna que es adecuada para el cliente se discute y finalmente se decide llevarla.

Cuando las directoras creativas hablan del proceso de selección de ideas siendo ellas las implicadas hacen referencia a éste de una forma mucho más impersonal: “se elige una idea”, “elegíamos una idea”. En ese estilo de selección femenino se habla de forma plural, se comparte y se selecciona, sin especificar quién es el responsable (5). Esta forma de proceder difiere con las características que se asocian al director creativo ejecutivo, pues se refieren a él de forma más rotunda: “él decide”, “él elige”. Además de estas diferencias de estilo es interesante observar que la mujer puede llegar a presentar varias ideas, mientras que el hombre prefiere presentar la mejor idea, concentrando sus recursos en una venta más concreta. ¿Es esa técnica adecuada?



Yo siempre trataba de presentar tres ideas: la más creativa, una creativa bien, y una más normalita, pero las tres creativas, nada de cosas obvias ni... Y, bueno, se elegía la mejor idea y sobre esa idea se trabajaba.

Entonces, lo que decíamos, racionalizar un poco esto hacer una presentación interna, un racional creativo para vender el por dónde crees que pueden ir. Y entonces entre todos, normalmente votamos (...) A lo mejor la lidera la directora creativa o el director creativo ejecutivo, pero se pone bastante en común.

Y en [nombre de agencia de publicidad] era bastante puesta en común, en mi época era defender. Yo creo que en esta profesión es básico que estamos vendiendo ideas, para que no te maten la ilusión y las ganas, y lo que tienes que dejar allí una vez aprobada la idea es muy importante que no te la machaquen.

Yo, sí, yo (...) Si hay algo que no veo, que me lo cuente porque no soy Dios, me puedo estar equivocando. Entonces lo escucho y hago ajustes, pero las decisiones finales las tomo todas yo.

La mujer decide (10). Asume su responsabilidad y por tanto su rol final de experta y jefa, a veces de forma suave (“reflexionar”), a veces de forma rotunda (“No había consenso”). Aunque este estudio no da la respuesta, es interesante preguntarse si el criterio femenino predominara hasta el final para la selección de buenas ideas, ¿serían las mismas ideas las seleccionadas?

Yo tengo unas cuentas en las que soy la responsable creativa total (...) Entonces claro, la selección de ideas... a ver, la última decisión es mía siempre.

Me gusta un poco reflexionar un poco antes. Yo veía unos posibles temas y tal, y entonces generalmente lo que hacía es reunirme con el equipo. Entonces había muchas reuniones. Me gustaba reunirme mucho con el director de cuentas.

En [nombre de agencia de publicidad] no había tal consenso. Era más la directora creativa. Tenía una directora creativa que esta sí que era más... creía más que tenía que hacer valer más su opinión.

Si lo que presenta [el equipo] no me gusta, pues les digo a ver qué más hay; si lo siguiente tampoco me gusta digo... bueno... o si me gusta y está un poco cerrado... pues probadlo... cerrarlo y me lo volvéis a explicar.

Cuando entré en [nombre de agencia de publicidad] evidentemente el criterio, una vez ya yo en la dirección creativa, lo decidía yo totalmente en la selección de ideas (...) [hay que] discernir las buenas o las que consideras que encajan mejor.

Normalmente somos nosotros y el equipo que hemos decidido que trabaje con nosotras las ideas (...) Nosotras, dirección creativa. Yo enseñé al [director creativo ejecutivo] (...) Y es él que acabada dando el visto bueno, pero nunca cambia nada.

La libertad que le da el director creativo ejecutivo en este caso es fundamental para que la mujer pueda desarrollar su actividad de forma autónoma.

En casos anteriores ni se han enterado de lo que he presentado y lo han visto casi por la tele, por falta de tiempo o porque confían plenamente en lo que tú estás haciendo... y **ni se meten**. Simplemente les comentas, voy a ir por aquí y ya está.

En este proceso se destaca la colaboración con el equipo de cuentas (4). Esa colaboración parece mejorar el resultado final del producto creativo y asegura el éxito de la presentación ante el cliente.

Me gustaba reunirme mucho con el director de cuentas.

Trabajamos todos juntos: los de cuentas no trabajan por su lado y los creativos por su lado, sino que es mejor trabajar conjuntamente y luego al final cada quien hace lo suyo.

Sí. La ponemos en común, también participan normalmente los de cuentas.

La decisión final también puede variar según la importancia del cliente o del proyecto, si los clientes o los proyectos son importantes, en las presentaciones a concursos son los hombres quienes deciden, en el tipo de medios a utilizar (5).

Presentaba yo siempre pero podría ser que viniera uno de ellos. Aunque seguía presentando yo, pero entonces sí que...según qué clientes, la importancia del cliente, venían ellos representando la máxima autoridad creativa.

Yo y conjuntamente con los de cuentas, por eso también me gustaba involucrarlos. Era una decisión de tomar en grupo. Yo creo que en esto, las mujeres somos un poco putas, y eso es

cierto, y quizás manipuladoras también, porque bueno al final lo que buscas es que todo el mundo esté de acuerdo con esa idea.

Bueno la responsabilidad es del equipo en general, en nuestro caso no hacemos diferencias entre el departamento creativo y el departamento de cuentas. Hay veces que el departamento de cuentas puede influenciar demasiado una decisión y romper un proceso creativo, o la pieza. Entonces en esos momentos estamos o [nombre del director creativo ejecutivo] o yo, en el momento en que decimos “vale, hasta aquí entran comentarios, hasta aquí decidimos lo que sale y lo que no”.

El director creativo ejecutivo (...) A no ser que sea una campaña pequeña o una pieza banner, o una cosita más simple, en el que yo ya tengo carta blanca para tirar adelante. Simplemente, lo consensúo con la directora de cuentas que lleva ese cliente y ya está.

Había campañas en que yo era la última responsable y entonces había campañas en que no, o sea, que había campañas por concurso o cosas así más grandes, pues entonces la última palabra la tenía en su momento [nombre de director creativo], luego [nombre de director creativo ejecutivo].

Si son campañas de *Above* (...) el Director Creativo (...) Y si es de *Below* yo (...) Tengo total autonomía, aunque siempre consulto con él, evidentemente.

Depende del proyecto, una vez más. Si se ha metido el director creativo ejecutivo, es él el que dice pues esto si o esto no, esto se presenta esto no. Si no se ha metido pues el director creativo. Pero siempre consensuado también con el director interactivo (...). Es básico que ellos también opinen porque muchas veces de ellos salen las ideas también.

### **3.3 El estilo femenino**

¿Podemos hablar de un estilo de dirección creativa femenino? ¿Y de uno masculino? ¿Existen diferencias entre ellos? ¿Cuáles han sido las experiencias vitales de las creativas? En este apartado intentaremos responder a estas preguntas.

El estilo femenino suma las siguientes características: busca las ideas a través de actitudes dialogantes y de consenso (5), deja libertad a la forma de actuar de los equipos (2) y la selección de la idea no se vive como un proceso individual, sino más bien colectivo (2).

Las directoras creativas buscan el diálogo y el consenso a la hora de discutir y seleccionar las ideas (5). Se produce debate e incluso se llega a votar las ideas. De esta manera se evitan los comportamientos dictatoriales, de pensamiento único e impositivo. Se evita “imponer” y “machacar” con un lenguaje más *suave*. Así, se puede llegar a “implicar a todo el mundo”, “dejar que presenten los creativos que han tenido la idea”, etc. Ese estilo de talante democrático sería clave para potenciar uno de los aspectos fundamentales en la dirección creativa: la motivación de los equipos (ver capítulo sobre *La persona creativa*).

Pero como todo el proceso se va haciendo muy en equipo, o sea no hay nunca el momento de “esto no sale porque lo digo yo” o “esto es una mierda porque a mi no me gusta”.

Pues, mira mi equipo... hacemos... hay un primer momento que pasamos briefing, nos quedamos los 5 o 6 debatiendo e implico a todo el mundo en este primer momento, con la misma medida, es decir, que me da igual el que haya recién salido de la universidad como el que está 15 años que se dedica a esto y discutimos el briefing.

Yo por ejemplo, cuando fui directora creativa vigilaba mucho el no imponer mi opinión sino que fuera una cosa más consensuada (...) Yo creo que tienes que estar muy ilusionado para ser creativa. Tienes que estar en un estado anímico, que te apetece buscar nuevos caminos, que no te canses, es una carrera de fondo (...) Consigues que una persona que a lo mejor es bastante buena creativa, y puede encontrar muchos caminos pues no le apetezca buscar más (...) Lo que pasa es que tienes que aprender tú a no sentirte machacado. Yo creo que es más un error de jovencito el sentirte así. Ahora, con las millas en las espaldas ya sabes que no es un ataque personal (...) hay formas y formas de decir las cosas. (...) Entonces se tiene que vigilar mucho para no herir sensibilidades, el cómo se dicen la cosas.

El estilo de consenso patrocinado por las mujeres puede generar que no se llegue a una decisión única y que las directoras creativas pueden llegar a seleccionar más de una idea para presentar, al menos internamente.

Sí, pero claro en conjunto con el equipo de cuentas, evidentemente. En mi caso no me gustaba imponer una idea “por huevos” (aunque sea muy masculina la expresión, pero era así) yo creo que si esta idea tú no lo ves clara, hacemos una cosa; presentemos dos, la que yo veo clara y una intermedia para que también el quipo de cuentas (que teóricamente también conoce al cliente) y que se sientan cómodos. Pero eso sí, las ideas las presentamos nosotros: los creativos (...) Bueno es mejor que lo presente el creativo que es el que ha pensado la idea...

Y según el grado de... no sé... de valentía que pueda tener el personaje en cuestión puede ir con 3 o 4 ideas desde la más arriesgada a la que saben que van a aprobar, pero bueno, cada persona funciona.

No, no, pero yo lo he notado más con la edad, no lo he notado tanto por ser una mujer. Yo siempre he tenido... bueno el tema de que era joven. Entonces, sí que ahí veías que al principio un poco de cara de. Pero luego a la hora de la verdad si te expresas con claridad, sabes lo que estás trabajando y demuestras que sabes hacer tu trabajo, pues nada, no pasa nada, dejan de ver si eres una mujer si tienes 12 años. Lo que ven es un profesional. Lo que pasa es que para que vean a un profesional por tu parte tienes que ser, no perfecto pero tienes que presentar muy bien, demostrar una seguridad de la ostia (...). De inicio sí que te miran pero porque te ven joven no porque te ven mujer, pero se gana el respeto. Te lo tienes que ganar, eh. Igual si es un tío de 40 no hace falta y tú como mujer de 26 sí, ahora con la edad un poco menos y con un poco más de nombre en el sector, pero sí que tienes que ganar más que un hombre. No creo que sea inalcanzable, ¿sabes?

El estilo de una dirección creativa femenina de consenso hace que las directoras creativas puedan optar por seleccionar varias ideas para presentar, en lugar de una sola. Esta forma de proceder que es una ventaja ante el equipo creativo, puede convertirse en un inconveniente si el director creativo ejecutivo o el cliente asocian esta diversidad con inseguridad. Pueden llegar a sentir que se dispersa la venta y la idea pierde fuerza, pues no se apuesta por una en concreto. Quizá, por eso, algunas creativas argumentan sus carencias y dificultades como vendedoras de ideas.

Además del estilo de consenso de selección de ideas, las mujeres también consultan y consesúan con cuentas y dejan más libertad a sus equipos para que crezcan. Esa forma de actuar implica un proceso de aprendizaje para los equipos, profesionales más jóvenes, que han de trabajar en esta dinámica del consenso. Así, las mujeres creativas son capaces de extender a otros profesionales su forma de proceder. En las situaciones más complicadas, las creativas acompañan en este proceso a los equipos para conseguir una optimización en la generación de ideas. Así, la selección de la ideas no se considera como algo personal sino del equipo.

De forma natural se van creando parejas. Ellos mismos se organizan y hay un momento en el que nos contamos todos juntos las ideas y yo elijo. (...) siempre hay la opción de defenderla y me digas por qué y tal, y yo veo si lo incluyo o no.

Normalmente lo que yo intento cada vez más es que la piensen sin mí, las desarrollen y que ellos me presenten o a lo mejor me presenten dos, que me apuesten con una, como equipo. Y que entre ellos tomen el consenso, se peleen si quieren y que me vengan con una idea a mí. Bueno esto lo intento hacer cada vez más, porque creo que es un proceso de aprendizaje (...) Eso no quita que si el proyecto es importante en ese proceso de buscar y encontrar una idea pues estoy yo también; estoy con ellos y si lo tengo que liderar lo lidero.

Una de las categorías que emergió durante el estudio fue el **estilo masculino** de los directores creativos hombres. Las mujeres lo asocian con las siguientes características: más dictatorial que el femenino; una mayor intromisión por parte del director creativo hombre; más caótico, lo que provoca mayor arbitrariedad y menos fundamentación ante la defensa de las ideas (2). A diferencia del acompañamiento femenino, el hombre parece implicarse si el proyecto es grande o importante y sino prefiere pensar solo. En un caso se habla de un “proceso similar”.

Hay veces que depende de lo grande que sea el proyecto, o lo hacemos en grupos reducidos por ejemplo uno o dos copys y el director creativo y hacemos brainstorming y vamos involucrando al resto del equipo.

La dirección creativa ejecutiva entra a veces en algunos proyectos importantes. Los mini proyectos así pequeñitos, más de batalla y más de estar por casa, un poco, pues, directamente ya los puedo llevar yo con copys y el resto del equipo (...). Por ejemplo, en el caso de Evax, pues, un pequeño micro site que se haya hecho para alguna promoción, eso es un proyecto pequeñito. En cambio si llega un nuevo cliente, por ejemplo, entonces sí que es un nuevo proyecto en el que se mete más el director creativo ejecutivo y también va a las presentaciones y demás.

En [nombre de agencia de publicidad multinacional] las ideas tenían que ir también, al final, se metía el director creativo ejecutivo aquí.

Y creo que el proceso de selección de [nombre de director creativo] lo hace muy similar, esto de que hablarlo como equipo o como agencia.

Sí, yo creo que sí, era bastante más democrática (...) [nombre de director creativo ejecutivo] era más... eh... es que incluso igual se descolgaba, y todo lo que habíamos hecho no servía para nada, “¡hombre!, no porque esto, tenéis que hacer esto”, pues yo decía, “habérmelo dicho hace una semana, no ahora que ya llevamos una semana trabajando”, él era mucho más así.

Bueno, muy arbitrario la verdad (...) yo cuando era *copy* (...) Algunas veces el director creativo traía alguna idea o la improvisaba sobre la marcha, porque esto pasaba mucho que sacaba algo en ese momento, y como lo había sacado en ese momento ya creía que esa era la que tenía que ir con lo cual todos con haber pensado ideas... a menos que hayas tenido una idea súper brillante. Entonces, el proceso era muy arbitrario, o sea, si se las explicabas y si encajaban más o menos bien decía: “¡Ah! pues esta no está bien, esta escríbemela más que se la presentaremos pues a [nombre de presidente de agencia] o al cliente ya directamente” o a quien tocara. Y en ese sentido, pues dependías mucho de él, de que le gustaran o no le gustaran.

Con mi director creativo no [pensaba en equipo], él me decía: “hay que pensar esto” y yo pensaba y se lo presentaba (...) Y él me decía, incluso él era muy exigente, me decía: “esto está bien pero va así”, pensando en que tenía que haber algo mejor.

Los datos de la investigación cuantitativa nos dicen que sólo un 13,84% de los directores creativos son mujeres. Esa cifra desciende a sólo un 7,89% cuando nos referimos a la dirección creativa ejecutiva. Como hemos visto, el director creativo es la variable más importante en la selección de ideas, pues en campañas importantes o concursos siempre está ahí. ¿De qué manera influyen esas posiciones aplastantemente masculinas en la aprobación de las ideas femeninas? ¿Se sienten las mujeres discriminadas o han sentido discriminación en los procesos de selección de las ideas?

### **3.4 ¿Se discriminan las ideas de las mujeres?**

La mayoría de mujeres afirman que no han sentido discriminación en la selección o aprobación de las ideas dentro de la agencia (17). La discriminación, si se produce, no se achaca tanto al género<sup>51</sup> sino a: 1) la juventud de la creativa, que conduce a una falta de conocimiento y madurez en la profesión de creativa; 2) al reparto focalizado en las creativas de determinados productos o marcas con los que trabajan (ver capítulo sobre *El Entorno Creativo*).

No, yo creo que a la hora de aprobar...con las ideas no tanto, a lo mejor con proyectos puede ser que me hubieran puesto en algún proyecto por ser mujer (...) pero a la hora de

---

<sup>51</sup> Es curioso observar que las mujeres se refieren a las carencias creativas cuando se recuerdan en su recorrido en las agencias de publicidad, pero sin embargo, en estos momentos estamos asistiendo a una *juniorización* de los profesionales de los departamentos creativos de las agencias de publicidad.

seleccionar ideas no había problemas (...) No me he encontrado, no recuerdo que por ser mujer algún tipo de ideas no me las aprobaran o si.

No, yo creo que ahora en el estado en el que estoy no influye. Probablemente cuando era más joven o cuando tenía a chicos por encima. Tenía un director creativo (...) pero no sé si es tanto por género, como por categoría, por galones. Cuanto más galones, (aunque sea tonterías lo que dices) te escucha más que si eres más pequeñito, bueno, te escuchan menos.

Pero eso sí que había escuchado, eso de: “no, esto te va muy bien a ti que eres mujer”.

Las opiniones sobre el proceso de selección de ideas son diversas pero ninguna da importancia al género. Las ideas y el proceso de selección no tienen género. En el caso que se produzca algún tipo de discriminación o confrontación se responsabiliza a la diferencia de caracteres, la falta de empatía, la importancia de tener cierto ego para poder defender y luchar por las ideas para así venderlas. El proceso de aprobación de las ideas se ve como una competición donde la selección de una idea es el último paso del proceso creativo. Lo importante de las ideas sin género es que tengan suficiente calidad para poder ser aprobadas<sup>52</sup>. Bajo esta perspectiva la mujer está en igualdad de condiciones que el hombre, un compañero de igual a igual, pues la aprobación no es una imposición por género sino por calidad.

No, a mí no me ha influido. A mí no me ha influido nunca, o sea, no... No creo que sea determinante ser mujer de cara a esto, es mucho más determinante tu manera de trabajar, de hecho hasta a veces el hecho de ser más ordenado, más claro, más contundente (...) se nota que estás convencido con lo que estás diciendo, realmente da igual.

En nada... o sea, que aprueben o que dejen de aprobar mis ideas porque soy mujer (...) para que aprueben ideas no. ¡Sólo faltaría eso ya!

Ninguna. Yo creo que a nivel de ideas no existe ningún tipo de discriminación en el departamento creativo. De hecho, para mí un creativo es una persona. No tiene género. Así como base y en abstracto. (...) Una agencia es la sociedad en pequeñito. Entonces, no veo ninguna diferencia entre creativo hombre y creativa mujer. Las ideas son lo que cuenta, si tu idea es buena da igual el género.

En creación se trabaja siempre en equipo (...) Claro, yo cuando voy a explicarle a mi superior las ideas que tengo, ya las he consensuado con el compañero o la compañera. Y

---

<sup>52</sup> La manera de trabajar, la organización, la seguridad a la hora de defender las ideas (“contundente”).



ahí en principio no hay discriminación. Nunca me he encontrado con que un compañero intente imponerme las cosas y que yo tenga la sensación de que es porque soy mujer. Un compañero de igual a igual. Si desde arriba las ideas que hemos propuesto las han cogido o no porque somos mujeres u hombres, no he tenido nunca esa sensación. Pero sobre todo, por eso, porque cuando ya vamos a ver a los superiores las ideas del equipo ya están consensuadas.

A ver, yo no lo he vivido. No lo he vivido ni lo he sentido así. No puedo decir lo contrario porque no.

No... nunca he tenido... creo que es un tema de... no es de género, es de personas. O sea, de repente la persona quien te encuentras delante a veces es más testaruda o más no sé qué (...) A veces creo que la confrontación es buena porque al final las ideas... si tú crees en una idea... Por eso te digo, que nunca he pensado en ser mujer u hombre. Es un tema de carácter. O del tuyo, a veces “mira, es igual, que se quede esa, total”. O al revés, decir “pues no, por mis huevos”. No, no, yo creo que es un tema de persona.

En el proceso de aprobación de la ideas sí se acepta cierta subjetividad. La subjetividad del que juzga (a pesar de admitirle, como ya hemos visto, mayor conocimiento, experiencia...). Se admite cierta afinidad entre las ideas de hombres (creadas por hombre y juzgadas por hombres) y un particular estilo de pensamiento.

Creo que influye poco. Sinceramente, ¿eh? Creo que tiene más que ver la subjetividad, pero independiente del género. Yo creo que cada uno de nosotros, pues o nos gustan más las ideas con un poco más de humor o te gustan con un poquito más de... de lógica ¿no? O... o... a veces te gusta que haya como una sorpresa... cada uno tiene como una pequeña tendencia, que es la tuya propia, pero creo que es independiente del género, en este caso.

No creo que por ser mujer u hombre se carguen una idea. Bueno por lo menos yo no lo he sentido (...) Yo no lo he vivido, ni episodios machistas, ni que me haya sentido discriminada por ser mujer (...) creo que es por tu perfil. Si más o menos cada uno tiene un perfil. Por ejemplo un buen copy, tiene una idea menos buena, pero como sabes que es bueno te la cargas menos. Y viene otro que sabes que no es tan bueno, te la cargas más. Al final es algo subjetivo.

No, no. No podría decir que haya vivido ningún caso de cerca. Si que he podido ver ideas de hombres más de hombre, enfocadas desde un punto de vista de hombre, sobre todo en temas de Navidad, siempre a tópicos de la fiesta, la resaca el no sé qué, en lugar de utilizar otros valores. Pero que una idea porque sea de una mujer caiga, no. También las mujeres con las que he tenido el placer de trabajar han sido muy reivindicadoras. Muy poco dentro del perfil machista desde el punto de vista de la mujer que cree que el hombre y todo lo que hace el hombre, como lo hace el hombre, ya le va bien, y que la mujer tiene esa postura de mujer florero.

Tener una idea y llegar a aprobarla es parte de un proceso competitivo. Es un reto entre el que presenta y el que aprueba. Un intercambio de igual a igual. Sin embargo, en algún caso, ese intercambio puede ser desigual. En un ambiente masculino, la mujer puede estar más cuidada y más protegida, pero eso quiere decir que el trato es diferente. La desaprobación de sus ideas puede ser más suave, pues sus ideas no cuentan tanto. Su trabajo se percibe como algo anecdótico que hace compañía a los *grandes leones* (ver el capítulo sobre *El Entorno Creativo*).

Siempre me he sentido bastante cómoda y lo de la aprobación y no... Es lo que te digo, o sea, yo no, tampoco... Ahora me ves así... Pero no soy el prototipo de que esta tía... [blanda] Siempre he hablado al mismo nivel, también de... con los tíos, ¿no?

No. No lo creo. Yo creo que el tema género se nota en otras cosas pero no en las ideas (...). En la aprobación de ideas en principio, al menos basándome en mis experiencias personales, no. Es más yo creo que hay un problema a la inversa, es decir, a veces se te mira con más condescendencia porque eres chica, no sé cómo decirlo, no se es tan exigente contigo. Yo no sé, era como es más ay! La nena, sabes, era como una mascotita (...). No sientes una discriminación, o sea, que tu idea sea infravalorada porque tú seas mujer (...). No me he sentido que mi trabajo fuera menospreciado por el hecho de ser mujer al revés creo que a veces han intentado de ir con más cuidado conmigo por el hecho de ser tía, de que no me sienta mal o no me ofenda (...). Pero no tengo la sensación de haber...de sabes, de que me hayan tratado diferente por ser chica.

En sólo tres entrevistas se habla de discriminación de ideas (3). Y sólo una mujer afirma que sí se produce esa discriminación. Este es un caso particular pues se refiere a una agencia de publicidad en concreto donde, al parecer, ciertos directores creativos imponen o imponían cierto ambiente machista. Ese ambiente se refleja en dos circunstancias, el favoritismo de tipo social hacia mujeres guapas y la diferencia de trato y de uso de cierto

lenguaje sexista hacía la creativa. Los otros dos casos en que aparece discriminación en el proceso de selección de ideas se refieren a conocidas que lo han vivido o a la empatía que los hombres pueden tener con las ideas de hombres.

Hombre sí, en [nombre de la agencia] seguro, ya te lo he dicho al principio, eso es como muy machista esta empresa. Sí, sí, por supuesto estoy convencida, claro que influye. Pero creo que por ser mujer, sí (...) Bueno pues me imagino que los responsables, supongo que ven a las mujeres, pues como mujeres no como profesionales, o sea, de hecho... A ver, yo había visto... Quien iba a ir este año [al festival El Sol], porque no podían ir todos los creativos, se le pagaba a dos personas de cada equipo... bueno pues iban los directores creativos, pero luego de *copy* y directores de arte, qué casualidad que casi cada año iban las dos niñas más monas de todo el departamento creativo. También había gente que a lo mejor, pues, había currado más o tal, o se lo merecían más por lo que fuera o porque no habían ido nunca, y esta gente si iban se lo tenía que pagar de su bolsillo, no se lo pagaba la agencia. Por eso te digo, o sea, porque yo creo que a las mujeres las ven como mujeres no como profesionales, ¿entiendes? O sea, por ejemplo: a mí me cabreaba... Me acuerdo un día que se lo dije a [nombre del director creativo ejecutivo]. Estábamos en una reunión donde todos eran hombres y yo, entonces empieza la reunión para presentar una serie de ideas y tal, me dice bueno, a ver empieza tú, que eres la mujer. Yo digo, pues no, pues ahora no me da la gana de empezar a mí, digo que empiece el otro, ¿por qué tengo que empezar yo, porque soy una mujer? Pues si lo haces por educación, por deferencia, pues no lo hagas por eso; es porque la estas cagando, o sea, yo soy igual de todos los que estamos aquí sentados. Da igual si soy hombre o soy mujer, yo traigo mis listas de ideas, mis campañitas aquí encima como las traen todos los demás, o sea, pues trátame como uno más. Esa lucha yo con él la tenía, lo que pasa es que yo conseguí... (que a mí al principio me dijeron prepárate porque [nombre del director creativo ejecutivo] es como muy machista) y conseguí darle la vuelta a la relación, conseguí darle la vuelta. Él me respetaba y me trataba como uno más al final, pero al principio le tuve que pegar dos o tres toquecitos, como de decir esto, que yo soy uno más.

Sí que es verdad que siempre hay más porcentaje de ideas de hombres escogidas que de mujeres, pero quizás también porque quien las valora es hombre. Y como ya te digo que hay una sensibilidad diferente al crear, al pensar, al escribir y al pintar, probablemente al director creativo ejecutivo le guste más un porcentaje mayor de ideas de hombres porque él como hombre las debe de entender mejor, sabes (..) Más afines a su forma de pensar también, y a su forma de ver las cosas absolutamente. (...) [Si la dirección creativa ejecutiva fuera femenina] marcaría otro estilo, otra impronta y tendría otro criterio. Sí, sí, sí, seguro (...) las ideas que saldrían serían diferentes. No tengo ninguna duda en eso.

Sé de compañeras de profesión que sí que en algún caso sí que se han sentido así; que se han sentido como más discriminadas en sus ideas por el hecho de ser mujeres. A mi no me ha pasado.

En la investigación descubrimos que la discriminación de la selección de ideas no se produce tanto en la agencia de publicidad, sino especialmente ante la presentación del cliente (7), el último escalón antes de llegar al consumidor. Esa discriminación ocurre por la falta de credibilidad debida a: 1) la juventud, omnipresente en la agencia de publicidad; 2) el género femenino de la creativa ante el masculino del cliente y 3) la forma de vestir informal del mundo de la creatividad publicitaria ante la formalidad del mundo de la empresa. Cuando esas dos primeras variables se combinan se produce la mayor discriminación. Ésta se concentra claramente en la expresión de un anunciante tipo de más de 50 años: “¡Ay! Nena”.

Mientras que en la agencia la mujer se puede sentir cómoda en su rol, a pesar de la mayoría masculina, ante el anunciante se reconoce lo negativo del *mundo de hombres*. Parece que el problema de discriminación en el proceso creativo estuviera en el cliente hombre. Determinados sectores aceptan más difícilmente a la mujer en cargos de dirección creativa. Así, esa no-aceptación pasa a la agencia, no por dinámicas internas, sino porque luego hay que ir a vender al cliente y hay que ofrecerle el interlocutor que acepte mejor, que le trasmita mayor credibilidad.

Hay dos factores que incrementan la credibilidad de la mujer ante el cliente: 1) El hecho de que la acompañe un creativo hombre con un rango superior, que actúa como experto hombre avalador de la propuesta creativa; 2) la continuidad de la relación con el cliente, pues permite afianzar la posición de la mujer poco a poco. En este caso la rotación de cuentas y los concursos, que no permiten afianzar relaciones agencia-cliente, serían negativos para la mujer como defensora de sus ideas creativas. El jefe creativo hombre desaparece de esa relación a tres bandas cuando el cliente ya ha adquirido suficiente confianza en la relación.

Bueno igual sí que en alguna presentación a lo largo de estos diez años he tenido la sensación de que si vas con el director creativo ejecutivo (que es como que impone más, es mayor, tiene más experiencia, es un hombre y tal) parece como que convence más. A veces parece que si vas tú, una chica, igual parece como que tienes menos poder de convicción.

Lo que pasa es que como últimamente ya siempre trabajo con el mismo cliente, y ya me conocen, ya no tengo esa sensación. Últimamente no la tengo (...) Sí, o cuando es algún nuevo cliente, igual sí que parece, sobre todo cuando eres más joven, parece que si eres una chica convences menos que si vas con el director creativo. Pero también creo que es por una cuestión de edad. Claro, en aquel momento yo era bastante más joven que ellos y se tenía la perspectiva de que yo soy una pipiola que acaba de empezar. Seguramente que si ahora fuera a aquellas reuniones, pues como ya soy más mayor, no tendría aquella sensación.

Otro de los frenos que encuentra la mujer para acceder, ser creíble en el mundo de hombres que es la empresa, es todo lo relacionado con la inmersión social en la masculinidad: el fútbol, el tipo de humor, etc. Ser mujer frena las posibilidades de expresión del mundo masculino: los hombres no pueden hablar de temas de hombres.

Me lo puedo encontrar no tanto en la agencia, sino con el cliente. Ir a clientes que son comités de 10 tíos de 50 años y entrar tú con tus bambitas y tus trenzas y mirarte como decir: “Primero me tengo que ganar que... y luego empezar a hablar. Y es el doble esfuerzo porque tu credibilidad cuesta más que en otros casos cuando el motivo por el que te levantan la ceja, es porque eres mujer (...) A lo mejor, para romper el hielo empiezan hablando de fútbol, pues con una mujer no lo pensarán nunca. Entonces es desconocido, cómo empiezo una relación con un hombre o con una mujer y con un hombre siempre va a ser más fácil, en ese caso, ¿eh? Yo no he tenido malas experiencias por eso, la verdad, ¿eh?

Así determinados sectores masculinos sólo aceptarían a la “nena”, la “mujer florero”, pero no una mujer que defienda ideas. La mujer se acepta en ese entorno si demuestra de forma holgada su competencia, pero tiene las barreras de entrada que antes hemos mencionado: la juventud, la forma de vestir y la necesidad de un mentor que avale sus ideas, especialmente en su etapa inicial como profesional creativa que ya presenta. La agencia asume su responsabilidad en ese proceso al acatar las órdenes del cliente. La mujer necesita en este aspecto realizar un mayor esfuerzo que el hombre para convencer a su interlocutor masculino. Ese mayor esfuerzo de presentación debería iniciar hacia los 25 años, cuando la mujer realiza presentaciones internas en la agencia; allí debería empezar a ganarse la confianza de sus interlocutores masculinos.

La mujer ha de focalizarse en incrementar sus capacidades comunicativas y sus dotes de venta. Así, podrá explotar esas cualidades después con el cliente-hombre. Los deseos de éste pasan a manifestarse en la empresa publicitaria. Los tics del mundo de hombres de la empresa se traspasan de esta manera a los departamentos creativos de la agencia.

No sé, yo conozco una chica en creatividad que es muy buena pero que es muy pequeña, físicamente es muy bajita y siempre va a tener ese problema. Porque siempre de cara al cliente es una niña entonces eso sí que es jodido. O sea, es un problema que te vean pequeño, ¿sabes? Y si eres mujer pues peor. Es que es así porque en el fondo (esto sí que es de hombres y de cara al cliente hay mucho traje, hay mucha corbata) entonces tienes que verte de acuerdo... es creativo... y acepto que uses un pendiente, pero te tengo que ver que dominas muchísimo y tal... y no eres un niño y eso, yo creo que es... lo más jodido. Si resulta que eres bajito y eres mujer... pues es un problema. Ya puedes ser una bestia hablando, porque vas a tener que hacer... más que subir. Empiezas de más abajo, todas estas cosas, hacen qué... Tienes más que subir que un hombre (...) Sí que te puedes encontrar clientes que prefieren a un hombre. Automoción... pues esto lo entiende mejor un hombre. En este sentido, sí que lo tiene más difícil una mujer y creo que lo tiene más difícil una mujer, mi percepción es que Madrid es mucho peor que Barcelona. Al menos la apreciación que he tenido, siempre he trabajado en Barcelona pero tengo contacto con Madrid, voy a reuniones a Madrid y mi sensación siempre ha sido que allí sufriría mucho más.

En poca sensibilidad, en poco mundo, un señor mayor que dijo: “¡Ay! Nena”, no sé un trato de persona un poco con poca sensibilidad. O sea, ese señor seguramente sabe un montonazo de su producto, en este caso eran joyas recuerdo, era un joyero y perfecto; yo sé muchísimo de creatividad y de lo que vamos a venderle. Pero miraba... buscaba la mirada siempre de mi director creativo y no la mía, y era yo la que le estaba exponiendo la campaña. O no sé... de este tipo de clientes, sobre todo de señores mayores [50-60 años], y ahora menos porque ya soy más mayorcita, entonces tenía yo qué sé, veinte y pico, me costaba más hacerme valer (...) Pero en esa época de la vida era a menudo. Y a mí me tiraba para atrás, o sea, a mí tocaba ir a defender una campaña y le decía a mi director creativo que no me apetecía que fuera él por esta sensación.

Cuando el cliente-hombre confía en la mujer creativa empieza a darle más juego. Parece que esta confianza se deposita más en determinados sectores, los mal llamados *sectores femeninos* (ver capítulo sobre el *Entorno Creativo*). El reto de futuro para la mujer es que esa confianza se extienda a otros sectores o que las mujeres-cliente aumenten.

Pues, sí. Yo creo que además el... sí que me ha pasado pero no me ha pasado en la propia agencia, ante el director creativo, pero ante el cliente sí (...) Por mis clientes relacionados

con moda, con ropa interior o con cosmética, muchas veces te dejaban la última decisión a ti por ser mujer porque culturalmente estaba más próxima esos productos o estéticamente, o a nivel de sensibilidad. Sí que me pasaba: “Que hasta aquí puedo decir, y aquí mejor lo que tú digas, me parece bien”... Pero creo que por ser mujer, sí.

Si el cliente es mujer, parece que la relación que se establece es diferente. Así, desde el punto de vista del proceso creativo, esto nos haría pensar que si hubiera más clientes mujeres se podría incrementar el número de mujeres creativas que van a presentar ante el anunciante. El cliente-mujer no esperaría necesariamente encontrarse como interlocutor de la agencia a un hombre, una interlocutora femenina sería válida pues ya tendría credibilidad. Tal como pasa en el mercado, la agencia de publicidad se ve sometida a las fluctuaciones de los anunciantes.

Muchas veces se sorprenden porque siempre esperan un hombre y sobre todo llevo muchas cuentas de coches y voy yo a presentar. Y sorprende porque generalmente siempre el director creativo es un hombre. Pero no creo que sea diferente, al final vender o no vender la idea está en función de tu capacidad comunicativa no de tu sexo. Si tienes dificultad para vender una idea da igual que seas hombre o mujer, creo que no te la van a comprar (...) hace 6 meses fuimos a presentar una campaña [marca de automoción] que era subida de tono, estábamos simulando como si fuera un calendario [marca de neumáticos] (al final esto no salió, ¿eh?) y bueno estaba muy subida de tono. Y la presentaba yo, y veía que los interlocutores eran todos masculinos y digamos que de la agencia, también eran dos hombres y yo era la única mujer de la reunión. Y sí que noté cierta incomodidad cuando yo presentaba esta idea. Estoy convencida que la presenta un tío, y todos se ríen; pero como lo estaba presentando una mujer... Y tenía un punto sexista; pero no era discriminatoria ni nada. Noté el ambiente muy tenso. Pero bueno es claro, esto ya depende de la capacidad que tenga cada persona de adaptarse a un discurso.

Pues por ejemplo, hay veces que no es por la idea, sino por el perfil del cliente con el que tienes que ir a lidiar; entonces ya directamente, o no te escogen o no te invitan a un concurso por eso. Creo que saben que si te quedas fuera, es porque... no es porque tu idea sea peor que la de un hombre, sino es porque en aquel momento como hay cierto... ¿machismo sería la palabra? Tanto dentro de la profesión, tanto aún el cliente, parece que un hombre tiene más autoridad, puede hacer más coleguilla del cliente en cuestión. Actualmente lo que está pasando es que hay mucho cliente mujer, entonces pues... esto me hace pensar... Yo, por ejemplo, trabajo mucho con mujeres (...) [Yo presento más delante de mujeres], pero ahora no sé si es por casualidad o porque lo han querido así (...) La relación que él tiene con el cliente es radicalmente distinta. Que yo creo que es normal, porque cuando nos vamos de rodaje nos vamos de tiendecitas y los modelitos y tal... ya

terminas una relación que acabas hablando del marido, de los hijos... En cambio, con un hombre, pues no. Pero a la vez juega un poco negativo porque te cogen una confianza a ti, y dejan igual de ver que eres su directora creativa y ya te ven como... bueno mira... una amiguita, ¿sabes?

### 3.5 Las parejas creativas dentro de la agencia: relaciones de género

En los departamentos creativos de las agencias de publicidad se produce un fenómeno curioso que es la nomenclatura de los equipos creativos. Los profesionales de la creatividad se refieren a estos como parejas creativas, y se asimilan a una relación de matrimonio que tiene como objetivo *parir* ideas. ¿Cómo es la relación que mantienen los creativos y las creativas? ¿Con quiénes se sienten más a gusto pensando las ideas? En el siguiente apartado veremos la relación que se establece entre las ideas, el día a día y el género. Hemos de tener en cuenta que en la mayoría de las parejas hay al menos un hombre (94,29%, ver capítulo sobre *El producto creativo*). Es decir, la mujer tiene muchas más posibilidades de trabajar con un compañero que con una compañera.

Pero siempre con las parejas que he tenido es, cada uno piensa y asimila el *briefing* y todo; cada uno por su lado y luego lo pones en común (...) [Yo] siempre [he tenido parejas] hombres.

La verdad es que he trabajado siempre con pareja femenina. Muy al principio sí que trabajé más con hombres.

La mayoría de las creativas no ven diferencia entre pensar con hombres o con mujeres (13). El género no se ve como algo determinante y pierde importancia a la hora de pensar ideas y se da más importancia a la confianza, al tamaño de los equipos, a la afinidad con los compañeros, al trabajo en equipo. Este grupo de mujeres afirman que lo realmente importante para crear con alguien no es tanto el género sino la diferencia de personalidad. Así, se destaca el hecho de conectar, la complicidad y la *proactividad* de la pareja.

He trabajado muy bien con hombres y he trabajado muy bien con mujeres, con los dos (...) Sí, es un tema de química y de manera de pensar más enérgica, pensamos de una manera parecida y... no por el género más por afinidad.

En general, si el equipo está bien avenido y si sabemos bien cómo afrontar el momento, si está claro lo que le toca un poco a cada uno, dificultad no hay. Y con quién mejor... pues ni



hombres ni mujeres, ni con más jóvenes ni con más mayores. Sí que es cierto que hay personas que tienen mayor predisposición a ser proactivas.

Me siento más a gusto [con gente que conozco] que si por ejemplo de repente tengo que cambiar y hacer un *brainstorming* con alguien con el que no he trabajado nunca.

Un segundo grupo de creativas prefieren pensar con hombres y no con mujeres (4). Por un lado, no se dan argumentos claros de por qué prefieren trabajar con ellos. Se acude a argumentos más emocionales: compenetración, química, etc. Y por otro lado, se intenta racionalizar esa situación: se llega a acuerdos más fácilmente, se trabaja en equipo, ayudan, son claros y ágiles, etc. Estas creativas contraponen el estilo masculino con el femenino. Afirman que con el primero se avanza más y que es más fluido tener un equipo de hombres bajo la dirección creativa. Sin embargo, hablan de la complejidad de las mujeres, de como estas responden más a jerarquías y tienen una mayor dificultad en llegar a acuerdos.

No sé, igual éramos más claros. No sé siempre he establecido una relación mucho más clara y más, posiblemente, hemos avanzado mucho más. A veces cuando trabajo con mujeres la relación es más compleja. A veces es más rica, también. Pero con los hombres que he trabajado se establece una química y una forma de trabajar más ágil (...) Pero cuando hay que discutir conceptos, las mujeres tardamos más en llegar a acuerdos (...) se tienen que establecer más jerarquías (...) Con los hombres mi experiencia ha sido que es más fácil trabajar en grupo (...) porque no importa tanto, o sea, importan los argumentos y no tanto las jerarquías. No sé, yo lo he vivido así, igual porque cuando he trabajado con grupos de hombres yo estaba arriba, ¿sabes?, y cuando estaba abajo el director creativo era el hombre. Igual no lo he vivido tan así. Pero cuando yo he tenido equipo por debajo con hombres me ha parecido mucho más fluido.

Bueno he tenido parejas creativas mujeres y hombres. Y tengo buenas y malas experiencias con los dos y al final mi pareja creativa era un hombre (...) Mi pareja preferida creativa era un hombre. Y además tenía un carácter horroroso, pero me encantaba (...) A los hombres les cuesta trabajar más con las mujeres, creo yo, que a las mujeres trabajar con los hombres.

Pues mira, normalmente, con el director de arte con el que trabajaba (...) nos compenetrábamos muy bien y él me ayudó mucho a querer la publicidad y él creyó mucho en mí (...) Entonces, bueno, en ese sentido no. Pero bueno, aún así con este chico trabajábamos juntos las ideas y él tenía muchísimo más experiencia porque él sí que había trabajado en otras agencias y tal, y con él fue la primera persona con la que empecé a

trabajar realmente en equipo porque con mi director creativo no, él me decía: “Hay que pensar esto” y yo pensaba y se lo presentaba (...) Cuando yo me fui de [nombre de la agencia] él se quedó y él me decía: “Me da mucha pena que te vayas y creo que hacemos un buen equipo”.

Finalmente, el grupo más reducido de mujeres afirman que se siente más a gusto pensando con mujeres (3). Los argumentos que explican esa situación son: mejor entendimiento, fluyen más las ideas, comparten *insights* (“puntos de vista creativos”), se evitan discusiones, los temas sexuales no aparecen en las conversaciones, etc. Entre las mujeres destaca el hecho del tiempo que tiene la pareja como un factor determinante para el entendimiento. Es interesante, también observar que trabajar con el sexo contrario se convierte en una barrera, pues las lleva a frenarse creativamente y a arriesgar menos en sus propuestas creativas.

Nunca me he parado a pensarlo o valorarlo, en realidad. Yo he tenido muchísima química con mujeres. Especialmente con una directora de arte con la que la comunión es cien por cien. Es mi equipo ideal de trabajo esa chica. Luego he tenido directores de arte masculinos con los que me he llevado muy bien, también ha habido muy buen *rollete* pero no ha habido esa comunión total. Pero no sé si por el hecho de que seamos géneros diferentes. Sí que marca cierta barrera porque con una mujer estás muy poco más relajada, hay mucha proximidad, mucho colegueo que es fácil por una sencilla razón y es porque no te da ningún apuro con una mujer tener colegueo o proximidad. Con un hombre llega un punto que te da cierto... porque son muchas horas, muchas horas, mucho aquí, mucho allá y bueno un hombre siempre es un hombre. Eres muy colega, tienes mucha proximidad, tienes mucho rollo, también mucha química [pero] nunca tanto como con una mujer con la que te sueltas porque no pasa nada (...) Realmente, la comunión total como equipo creativo la he tenido con una mujer, nunca con un hombre. A pesar de que tenido directores de arte buenísimos con los que me he llevado de coña y he trabajado muy bien. Pero no he sido tan libre, ni me he lanzado tanto con ellos como con ella. Eso sí que es así.

Con una chica, porque nos entendemos mejor, es más fácil. Partimos de los mismos *insights* para trabajar pero bueno, a veces un hombre te da otro punto de vista y es bastante interesante. Y también depende de los caracteres, que su idea es la buena y punto (...) Creo que por un lado es muy importante porque por lo menos yo con [nombre de mujer] no discuto. Podemos estar de acuerdo siempre, porque sabemos complementar muchos años que tenemos trabajando juntas y sabemos completarnos muy bien. Pero sé, que cuando trabajaba con otro chico, (no sé si era por género o por cómo era éramos) pero no nos entendíamos tanto. También, otro director que tuve siempre le veía el lado verde del asunto,

siempre estaba hablando de sexo y claro así también es agotador (...) [pero] no me he sentido acosada.

Con mujeres, pero sí, con mujeres, porque fluye mejor. Porque no te sientes tan... Hoy por hoy, es muy distinto, ahora pienso muy bien con hombres y me complemento muy bien y tal, pero cuando era creativa... o yo sola o las ideas que me ha sacado [nombre de creativa mujer] no me las ha sacado nadie. Entonces no se si estoy muy sesgada y luego, claro, me hace proyectar una serie de cosas. Yo cuando estaba de creativa aquí adentro con el equipo de [nombre de creativo hombre], yo trabajaba sola, pero por ejemplo con [nombre de creativo hombre], pocas cosas que he hecho... pero trabajo muy a gusto con él.

Bueno, yo en este momento las dos parejas que tengo son mujeres. Y también históricamente he tenido más parejas femeninas. Y la verdad es que siempre me he sentido mucho... a ver, no mejor, porque dentro de la agencia creo que... de hecho sí que creo que te voy a decir que hay un matiz. Por ejemplo, una pareja mixta creo que en la agencia tiene como un poco más poder en algún sentido. Quizás ahí sí es más confiable como pareja.

Alguna creativa especifica de forma más clara las diferencias que hay entre trabajar con un hombre o con una mujer: 1) las mujeres van a buscar más “la esencia lo que realmente creemos que es necesario decir y por qué”, mientras que los hombres van a buscar más el impacto de la pieza; 2) tanto hombres como mujeres son exigentes en hacer un trabajo “bien hecho”, pero parece que los hombres lo hacen más para aparentar, “de tener algo que la gente viera y dijera: ¡Ah!”.

Otra de las ventajas, que emergió de las entrevistas, de tener una pareja femenina es el entendimiento que se tiene a la hora de comprender las situaciones que genera la maternidad (el tema de la maternidad se trata más profundamente en el capítulo dedicado al *Entorno creativo*). Así, las mujeres se entienden más, se ayudan más, se “cubren”, etc. Esa complicidad no se encuentra con el sexo contrario.

¿Qué me gusta de las parejas femeninas? Que lógicamente hay una complicidad mayor, en el sentido sobre todo cuando ya tienes tu vida montada con niños y esto, nos cubrimos mucho más y nos ayudamos mucho más. No porque el hombre no lo entienda, sino porque es más fácil. “Oye es que me voy al médico tal y cual, cúbreme tú en esto”, “vale, no tal”, “oye que voy a llevar mañana el niño al cole, pero luego tengo entrevista...” “bueno no te preocupes que tal”, ¿sabes? Hay una relación más de entendimiento en ese sentido, que un tío también lo entiende, pero nos cuesta más, porque ya sé que estoy hablando más de tú a tú, nos cubrimos y nos ayudamos más.

Con hombres, sí. Cuando hablo muchas veces de que somos de una manera diferente y muchas veces pienso que también es el *tema maternal*, o igual es el lado femenino, no lo sé, esto de “delante de los problemas contar hasta 10 y ver cómo aquí hay una solución seguro”. O sea, no es un tema de “venga me vuelvo a dar con la pared”, si no “y si no sé qué, y si me pongo aquí, y si la salto, y si cojo carrerilla”. Y creo que, por mi experiencia personal, las mujeres tenemos más esa capacidad. No sé si es un tema del ego menos subido, no sé explicarte qué es. “Bueno, si las cosas son así, vamos a intentar que esta cosa que es así, pues sea mejor.” Y esto sí que lo he visto más en mujeres.

### 3.6 Los concursos y la ambición por las ideas

A partir de las entrevistas a las creativas afloraron diferentes temas que en principio no se incluían en las preguntas pero que nos dan nuevas pistas para nuevas investigaciones sobre el proceso creativo y el género. Estos temas emergentes son: los concursos y la ambición por las grandes ideas.

Además de las formas que hemos visto para seleccionar las ideas, otro camino que se plantea a los equipos creativos son los concursos (3). Mediante ese concurso el director creativo ejecutivo selecciona las mejores ideas. Esos concursos también se pueden dar a nivel internacional. Una de las ventajas del concurso es que se evita conocer quien presenta cada pieza, así se garantiza que las selecciones no se hacen por el género, sino por la calidad.

Hay proyectos que los ponemos a concurso y muchas veces concurso con mi marido, y en casa... ¿Y tú que has pensado? Je, je. Y la selección de ideas... cada quien hace lo suyo, lo argumenta con las cosas que parece que es lo mejor.

En el caso de [nombre de la agencia], además había la figura... cuando se estableció este sistema de concurso interno, estaba el director creativo ejecutivo, que en una agencia tan grande y con una personalidad como la que tenía en este caso este señor, se dedicaba más a poner un poco de... bueno en el caso de los concursos internos él sí que elegía dentro del *pul* de montones de ideas. Imagínate si había siete u ocho equipos, cada uno a lo mejor presentaba tres, un montonazo, como churros, era una fábrica de guiones de televisión para un producto concreto, entonces se la... ni siquiera... que esto me parecía bien porque muchas veces ni siquiera sabían de quien era cada una. Porque las imprimías, yo al menos nunca le ponía que eran mías, desconozco si las otras personas las firmarían y tal, pero yo no les ponía. Porque me acuerdo que nos decían: “oye, esto es vuestro”, me venían con la

idea, y yo sí, “ah, bueno pues esta la vamos a presentar”, bueno no tenía... Y a mí me parecía interesante esto, porque era una manera de hacer un poco de esto así... a la hora de la verdad luego resulta que la mayoría de veces, sabía cuáles eran las mías, porque supongo que sabía cuáles eran los tips de cada uno, pero en ese sentido si que en los concurso internos y tal... pero en mi día a día y en unos clientes míos, en día a día el criterio era mío, y en este caso o de la directora de arte.

Si es un concurso muy importante en que nos comamos mucho dinero... pues... obviamente lo consenso con [nombre de creativo hombre] que le parezca bien y tal... pero la palabra... la última palabra la tengo yo. Si yo realmente lo veo y él no lo ve... porque también es una persona que sabe mucho (...) Si es un concurso y lo hemos llevado pues... lo he llevado yo, liderándolo y con el jefe de planificación estratégica y con él, pues salimos los tres. Si es proyecto más pequeño y ya tiene un responsable creativo que se va a presentar, bien... va el responsable creativo en ocasiones, pero bueno, todo lo que es muy muy importante suelo ir yo. Pero bueno, voy normalmente con ellos dos porque son las personas que más llevamos más de *newbusiness* y tal... y solemos ir nosotros dos.

El otro gran tema que surge tiene que ver con la selección de la gran idea y su defensa. La selección de una única idea parece ser fundamental para el éxito de la misma. Hay que alimentar esa idea y buscar aliados que crean en ella. La ambición por conseguir que esa idea crezca, parece que no es firme en la mujer, que vuelve a renunciar a los medios convencionales para decantarse por los no convencionales.

Al final la idea que creemos que es la ganadora es la que puede desarrollarse mejor. No mejor en cuanto a tiempo, sino que puede estirarse mucho más. A esto le llamamos la *big idea* nosotros. Esa idea-chicle, que puedes hacer desde una taza, una servilleta (...) me siento muy a gusto (...). Yo ahora estoy muy contenta con los procesos creativos últimamente porque son un poco la vuelta a los orígenes. Soy una persona que he pensado no en grande, en “voy a hacer el pelicolón”, sino en grande en transversal, de “vamos a ver cuántas piezas podemos desarrollar de esto (...) me siento muy a gusto.

Defender cuales te han enamorado, las que crees que van a hacer más potentes.

### 3.7 Los festivales publicitarios: el final del proceso

El final del proceso creativo son los festivales. Mientras que la mujer, parece no priorizarlos en su vida profesional, el hombre sacrifica su vida personal y lucha hasta alcanzar la cima: ser galardonado en algún festival publicitario. Un creativo que gana premios o que está presente en los festivales será reconocido por la profesión, tendrá mayores posibilidades de ascenso y ganará más dinero.

Entonces, somos más dispuestas para dejar esta profesión para hacer otras cosas, sabes. En cambio, los hombres creativos que además, les va bien, o los premios y tal, difícilmente van a tener ese reconocimiento en otro sector. Hay un punto de ego, que dejarlo, con muchos hombres creativos que cada semana me dicen lo voy a dejar y no lo dejan, ni lo van a dejar nunca. Porque no es verdad, porque no... porque fuera de este mundo no eres nadie, más que otra persona. Y es un punto de ego que a los hombres les cuesta mucho dejar.

Es la prioridad y la manera de pensar. Para una tía no es tan importante ganar premios, a todo el mundo le gusta el reconocimiento social, pero no es tan importante. Porque diversificamos más, mostramos satisfacción en otras cosas. Los hombres son más moncentrados en algo. Y entonces si su vida ha de ser la publicidad, van a luchar y a trabajar por ser muy buenos. Y entonces, por llegar a las más altas cuotas y ganar premios.

Se seleccionó el *Festival El Sol* para conocer la presencia de mujeres creativas en sus jurados. Es el festival más prestigioso en el panorama hispano. Los objetivos que tienen los profesionales cuando acuden allí son los siguientes<sup>53</sup>: 1) Medir la calidad de los diferentes productos creativos entre las diferentes agencias, “reconocer la calidad creativa de la industria” (Alex Martínez), “se premia la excelencia del trabajo de los profesionales

---

<sup>53</sup> A partir de las entrevistas realizadas a profesionales de la publicidad en el artículo “Premios ranking por disciplinas: Shackelton, Rey Mida” (El Publicista, 1-15 de febrero 2009, nº 198, pp.12-32). Las preguntas realizadas fueron: 1) ¿Cuál fue su partida presupuestaria para premios y festivales en 2008? 2) ¿Cree que es necesario en el mundo publicitario participar en dichos eventos para conseguir negocio? 3) Reducirá su participación en certámenes publicitarios en 2009 debido a la crisis económica? 4) ¿Podría comentar qué certámenes son los más importantes para una empresa como la suya? Los profesionales entrevistados fueron: Alex Martínez (director creativo ejecutivo de JWT España), Antonio Montero (director general creativo de Contrapunto), César García (director creativo y socio de la Sra. Rushmore), Isabel San Segundo (directora general de NTN, Universal McCann), Daniel Solana (director creativo y socio de Double You), Begoña Iglesias (directora general de Momentum, grupo McCann, líder en marketing promocional), Fermín Pérez (director de Global Events), Rafa Montilla (productor ejecutivo de agosto), Elena Ruiz-Mateos (directora de marketing y comunicación de Sanca), Jordi Dasca (director general de JWT España), José Antonio Lisbona, presidente de Citigate Sanchís.

por los propios profesionales” (Antonio Montero), “te permiten evaluar tu nivel creativo con respecto a la competencia y nos guste o no hoy por hoy es la única forma de juzgar nuestro trabajo con respecto al del resto” (Jordi Dasca); 2) Motivar a los equipos creativos de las agencias, “vitaminan al personal, hace que quieran trabajar ahí” (César García), “ver trabajos mejores que el tuyo es un estímulo para mejorar” (Daniel Solana), “es un gran estímulo que refuerza el espíritu creativo” (Elena Ruiz); 3) Son una forma de generar visibilidad<sup>54</sup>, notoriedad, imagen de marca y prestigio dentro del sector, “es una buena carta de presentación y una gran satisfacción tanto para nuestros clientes como para nosotros” (Isabel San Segundo), puede ayudarle [a la agencia] a hacer pública o difundir más rápidamente su reputación, “es un magnífico escaparate donde poder mostrar las capacidades creativas y estratégicas a nuevos clientes (Begoña Iglesias), “un buen o mal trabajo presentado puede decidir la imagen que se tenga de tu compañía” (Fermín Pérez); 4) La influencia en el negocio de la agencia no parece ser un objetivo, al menos prioritario y a corto plazo de las agencias de publicidad, “no creo que participar en los festivales aporte negocio a una agencia” (Daniel Solana), “no creo que el éxito en la participación de festivales sea determinante a la hora de seleccionar agencia” (Begoña Iglesias); el fin último no es tanto conseguir negocio como alcanzar notoriedad” (Fermín Pérez), “la participación en premios y la consecución de galardones no aporta más clientes”; 5) Los festivales no parecen contar con el interés de los anunciantes sino que son un acontecimiento propio de la industria creativa publicitaria, “a los anunciantes no les hace especialmente felices esa competencia de egos que se produce entre las agencias en los festivales que además son suyos” (Daniel Solana), “los premios no atraen al cliente, pero son un importante refuerzo en cuanto a la confianza y seguridad que les inspira nuestra marca” (Elena Ruiza), “donde ya tenemos el reconocimiento cuantitativo por el volumen de facturación que ya tenemos. Es además necesario tener reconocimiento por parte no sólo del cliente sino también por parte del sector” (José Antonio Lisboa).

---

<sup>54</sup> “Otro cambio ha sido el correspondiente al anunciante del año, premio que no tiene que ver con el trabajo presentando al festival sino que es un reconocimiento a una trayectoria y que concede el comité ejecutivo de la AEAP, ha dejado de ser uno de los secretos mejor guardados del certamen (...) y se ha anunciado con antelación, siguiendo, una vez más, los pasos de Cannes. Con ello se da una mayor visibilidad”, señala Carlo Rubio (Anuncios 1240, 26 mayo al 1 de junio 2008).

**Tabla 14. Variación de la nomenclatura del Festival *El Sol* (1986-2008)**

Nombre	Período	Ámbito
Festival Publicitario de Cine y televisión	1986 - 1993	Español
Festival Publicitario de San Sebastián	1994 - 2002	Español
El Sol. Festival Publicitario Iberoamericano: es a partir de 2003 que el festival es de ámbito internacional	2003 - 2007	Iberoamericano
El Sol. El Festival Iberoamericano de la comunicación Publicitaria	2008	Iberoamericano

La importancia de los festivales como motor de la industria publicitaria y como motivación para los creativos es evidente. ¿Cómo funciona un festival publicitario? ¿Cuál es el papel de la mujer en esos festivales? ¿Cuál es su presencia en los jurados de festivales? ¿Hay mujeres juzgando ideas de hombres? O tal como hemos visto en los primeros datos en el capítulo de *La persona creativa*, ¿los festivales tampoco se libran de la ausencia femenina?

### **3.7.1 Los jurados y los premios**

Los jurados del festival de San Sebastián tienen la siguiente composición: 1) un Director (máximo representante de todos los miembros de los diferentes jurados); 2) un jurado para cada categoría<sup>55</sup>: los jurados suelen estar compuestos de ocho miembros y un presidente<sup>56</sup>. Los jurados suelen estar compuestos por profesionales del sector de la publicidad, normalmente son altos cargos del departamento creativo (Director Creativo, Director Creativo Ejecutivo, Director General Creativo, etc.) o cuadros de la agencia (Director General, CEO, Socio Fundador, etc.). Sin embargo, existen categorías en las cuales el jurado no se compone de publicitarios: el jurado de “prensa” está compuesto por profesionales del mundo periodístico y editorial, el jurado anunciantes por clientes de las agencias, etc. Los premios de cada categoría se dividen en tres niveles: Sol de oro, de plata y de bronce (excepto en la categoría de campañas integradas que el máximo galardón es el Sol de Platino. Finalmente, el máximo galardón del festival es El Gran Premio del Festival. Se entrega un gran premio dentro de cada categoría. Optan a él las

<sup>55</sup> Las categorías y su agrupación en jurados varía según la edición del festival. Mencionamos algunas a modo de ejemplo: Cine, TV, Radio, Gráfica, Integradas, soportes interactivos, etc.

<sup>56</sup> Esta composición no es fija. Podemos encontrar casos en los cuales el jurado lo forman cuatro miembros y un presidente, trece miembros y un presidente, etc. El número de miembros depende de la categoría y la edición del festival. Existen, así mismo, categorías (tales como “prensa” o “jóvenes creativos”) que no cuentan con un presidente. En este caso, los miembros deben elegir entre ellos a un delegado el cual será el responsable de transmitir las decisiones del jurado en el momento de la entrega de premios.



diversas piezas que han ganado el oro en las diferentes subcategorías (que distinguen diferentes tipologías de producto o de técnica de comunicación). El jurado encargado de entregar estos premio está compuesto por los presidentes de todos jurados de las demás categorías. Existen dos categorías que cabe explicar con más detalle: Por un lado, en la categoría “Sol de platino y campañas integradas” donde se presentan aquellas campañas que podríamos llamar globales o de comunicación 360°, esto es, que incluyen medios convencionales, publicidad *on-line* y acciones de *ambient* o *marketing de guerrilla*. La peculiaridad de esta categoría radica en que, en lugar de entregar soles de oro, plata y bronce, el sol de oro recibe el nombre de Sol de Platino (el de plata y el de bronce mantienen la nomenclatura estandarizada).

### ***Cómo y quién da los premios***<sup>57</sup>

Una vez seleccionada la *short list*, para dar un premio los miembros del jurado primero deliberan, discuten y exponen porque una pieza u otra tiene que ser premiada. Durante este debate el presidente del jurado<sup>58</sup> ejerce un papel de moderador y conductor. Finalmente, todos los miembros votan, cada voto tiene el mismo valor. En caso de empate, se puede entregar más de un premio (ej. dos oros, tres platas...). Los encargados de escoger a los miembros del jurado son los miembros del Comité Ejecutivo de l’AEAP. Se buscan personas de prestigio en el mundo de la publicidad, preferentemente creativos. Se intenta que, por su trayectoria, sean personas que hayan demostrado un criterio fiable a la hora de ejercer su tarea como creativos. Al mismo tiempo, el festival cuenta con un director que es el máximo representante de la organización del festival. Siempre es alguno de los miembros del Comité Ejecutivo y es quien orchestra el festival, propone nuevas ideas, etc. El director es un cargo organizativo, no vota.

Además de la actividad de los premios el festival *El Sol* también incorpora actividades paralelas<sup>59</sup> “presentación de los casos ganadores de los Premios Eficacia y del Inspirational (IAB), la bobina del palmarés del New York festival, la quiniela de Cannes o el chupete, este año el festival incluye un interesante lista de actividades, foros y mesas

---

<sup>57</sup> Fuente AEAP, llamada telefónica 04-03-2009.

<sup>58</sup> Siempre trato de tomar la invitación a formar parte de un jurado como una invitación a un aprendizaje colectivo. Aprenden, sin duda, los jurados al ver tanta publicidad y al escuchar los argumentos de sus colegas a la hora de valorar piezas (Carlos Pérez, Presidente y director creativo de BBDO Argentina, en Anuncios 1240, 26 de mayo al 1 de junio 2008).

<sup>59</sup> Anuncios 1240, 26 de mayo al 1 de junio 2008, p.24.

redondas sobre temas variopintos, incluso una autocrítica sobre la propia existencia de los festivales al uso, tipo El Sol (...) se celebrará un debate sobre la publicidad contra la violencia de género, con la colaboración de la revista *Yo Dona*, de Unidad Editorial”.

### 3.7.2 La presencia de la mujer en los jurados (2003-08)

La mujer ha aumentando su presencia como miembro de los jurados del Festival El Sol en un 71% del período 1998-2002 al período 2003-08. A pesar de este aparente espectacular aumento, las mujeres apenas representan el 16,67% de los miembros de los jurados de *El Sol*<sup>60</sup>. Esa ausencia se hace mucho más evidente según el cargo del que provienen los miembros de los jurados. Así, no encontramos mujeres sociofundadoras de empresas, apenas un 5% de presidentas y tan sólo un 11% de mujeres en posiciones de dirección general o dirección creativa. Las mujeres tienen algo más de presencia en los jurados, aunque lejos de la paridad en los cargos de Consejero Delegadas (20%) y Vicepresidentas (28,57%). El cargo con mayor presencia femenina es el relacionado con la dirección no creativa (57,14%). Las figuras profesionales de este cargo se asocian más con anunciantes y agencias de medios, pero no tanto con agencias de publicidad, es decir, profesionales que no deciden en primera instancia las ideas seleccionadas. El hecho de que el festival *El Sol* de 2008 incluyera un jurado de anunciantes podría hacer cambiar la falta de paridad en los jurados<sup>61</sup>. En el caso concreto de la dirección creativa, profesionales que deciden en la agencia de publicidad la aprobación o no de una idea, la mujer apenas representa un 11,56%, información que apenas mejora los datos del período 1998-2002, donde sólo alcanzó un 8,96%<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> “De los 27 jurados del CdC designado para el X Anuario del creatividad 2009, 24 designados por votación por los socios del club, sólo 6 son mujeres (22,22%)”, en Anuncios 1268, 26 de enero al 1 de febrero de 2009.

<sup>61</sup> Por primera vez un jurado compuesto por anunciantes opina sobre las piezas presentadas a El Sol, en concreto, sobre los oros en categorías de televisión, gráfica y radio. Aunque el deseo de los miembros de este jurado es que los anunciantes formen parte de los jurados en cada categoría. “Si la industria se reflejara en la composición de los jurados sería más enriquecedor” (David Martín). “Estamos en El Sol para trabajar sobre creatividad porque somos los que se la compramos a los creativos” (Francisca Astilleros, directora de publicidad, patrocinios e imagen de Caja Madrid), en Control nº547, junio de 2008.

<sup>62</sup> Ese inmovilismo de género se puede leer entrelíneas en las palabras de Carlos Sanz, director general creativo de contrapunto, cuando al hablar del festival de *El Sol* 2008 dice: “Otra vez las caras de siempre, y otra vez un montón de caras nuevas, que son igualitas a las de siempre pero cuando eran más jóvenes (...) Por la noche, otra vez intrascendentes comentarios coperos del palo ‘tío, estás más gordo... pero mucho’ o ‘no sabía que te habías cambiado de agencia y menos hace dos años...’ o ‘¿pero quién es ésa con la que está Juanito?’ ” (en Anuncios 1240, 26 de Mayo al 1 de Junio de 2008, p 34).

**Tabla 15. Distribución del jurado del Festival *El Sol* (1998-2008), en función de los cargos y el género (%)**

Cargo <sup>63</sup>	Período español 1998-2002		Período internacional 2003-2008		Variación de presencia femenina
	mujer	Hombre	mujer	hombre	
Delegados	0,00% (0)	100,00% (5)	20,00% (3)	80,00% (12)	<i>Infinito</i> (+3)
Sociofundador	0,00% (0)	100,00% (2)	0,00% (0)	100,00% (5)	0,00% (0)
Presidentes	0,00% (0)	100,00% (10)	5,56% (2)	94,44% (34)	<i>Infinito</i> (+2)
Vicepresidentes	0,00% (0)	100,00% (5)	28,57% (4)	71,43% (10)	<i>Infinito</i> (+4)
Dirección general en la agencia o empresa	13,33% (2)	86,67% (13)	11,32% (6)	88,68% (47)	50,00% (+4)
<b>Dirección creativa</b>	<b>8,96%</b> <b>(6)</b>	<b>91,04%</b> <b>(61)</b>	<b>11,56%</b> <b>(8)</b>	<b>88,41%</b> <b>(61)</b>	<b>25,00%</b> <b>(+2)</b>
Dirección no creativa	0,00% (0)	0,00% (0)	57,14% (4)	42,86% (3)	<i>Infinito</i> (+4)
Cargos no directivos	20,00% (2)	80,00% (8)	33,33% (4)	66,67% (8)	25,00% (+2)
<i>Sin especificar</i>	25,00% (1)	75,00% (3)	41,18% (7)	58,82% (10)	85,71% (+6)
<b>Total general</b>	<b>9,32%</b> <b>(11)</b>	<b>90,68%</b> <b>(107)</b>	<b>16,67%</b> <b>(38)</b>	<b>83,33%</b> <b>(190)</b>	71,05% + 27

Otra manera de estudiar la presencia femenina en el festival El Sol es el grado de responsabilidad que asumen en éste. El festival acostumbra a tener un máximo responsable, Director del festival, y un máximo responsable en cada uno de los jurados que se forman, presidente de categoría. El resto de componentes de los jurados se consideran miembros. Así, en los 10 años analizados del Festival de El Sol (1998-2008) nunca ha habido una Directora del Festival, y tan sólo una presidenta de categoría. Por lo que se refiere a miembros, 37 mujeres han alcanzado este rango, totalizando apenas un

<sup>63</sup> Las categorías incluyen: 1) Delegados: Delegados y Consejeros Delegados. 2) Sociofundador: Fundadores, Socios y sociofundadores. 3) Presidentes: Presidentes. 4) Vicepresidentes: Vicepresidentes de agencias de publicidad, de medios y del anunciante. 5) Dirección general en la agencia o empresa: Directores, Directores Generales y Subdirectores generales. 6) Dirección creativa: Directores creativos, Directores creativos asociados, directores creativos ejecutivos. 7) Dirección no creativa: Directores comerciales, Directores de marketing, directores de publicidad, jefes de sección de empresas y responsables de publicidad, director de servicios al cliente. 8) Cargos no directivos (aunque alguno de estos cargos pueden intervenir en la elaboración/modificación de la idea creativa, no toman la decisión final sobre la aprobación de la idea creativa en la agencia.): *advertising manager*, consultores, co-productor ejecutivo, directores de arte, directores de producción, directores editoriales, directores técnicos, editores, periodistas, productores, realizadores, redactores, reporteros. 9) SN: No se especifica el cargo.

18,88% del total de miembros que votan las piezas más creativas. Las mujeres parece que no tienen mucho peso en decidir qué es y qué no es creativo.

**Tabla 16. Distribución del jurado según sus funciones y género (%)**

Función	1998-2002		2003-2008		Variación de presencia femenina
	mujer	Hombre	mujer	hombre	
Director del festival	0,00% (0)	100,00% (5)	0,00% (0)	100% (6)	0,00% (0)
Presidente de categoría	0,00% (0)	100,00% (10)	4% (1)	96% (25)	100% (+1)
Miembro	10,68% (11)	89,32% (92)	18,88% (37)	81,12% (159)	70,27% (+26)
<b>Total</b>	<b>9,32%</b> <b>(11)</b>	<b>90,68%</b> <b>(107)</b>	<b>16,67%</b> <b>(38)</b>	<b>83,33%</b> <b>(190)</b>	<b>71,05%</b> <b>(+27)</b>

En su conjunto, como ya habíamos adelantado, la presencia de la mujer en el período 2003-08 sólo alcanza el 16,67% de los casos, 38 mujeres frente a 190 hombres. Mientras que en el período 1998-2002 había 13,31 hombres por cada mujer en los jurados del festival, en el período internacional se observa cierta mejoría pues el ratio desciende a 6,22 hombres por cada mujer. Incluso mirando los datos desde una perspectiva positiva a partir de la moda estadística, la proporción de hombres con respecto a las mujeres se sitúa en una relación de 1 a 4, es decir, 4 hombres por cada mujer. Esos datos quedan, de nuevo, lejos de la paridad.

→

Tabla 17. Evolución anual de la presencia de mujeres/hombres en el jurado *El Sol* 1998-2008 (%)

Año	mujer	Hombre	Diferencia Mujer/hombre (en puntos porcentuales)	Por cada mujer hay...
1998	5% (1)	95% (19)	-90	19 hombres
1999	8% (2)	92% (23)	-84	11,5 hombres
2000	17% (4)	83% (19)	-66	4,75 hombres
2001	12% (3)	88% (22)	-76	7,3 hombres
2002	4% (1)	96% (24)	-92	24 hombres
<b>Total 1998-2002</b>	<b>9% (11)</b>	<b>91% (107)</b>	<b>-82</b>	<b>13,31 hombres</b>
2003	19% (4)	81% (17)	-62	4,25 hombres
2004	12% (4)	88% (29)	-76	7,25 hombres
2005	19% (6)	81% (26)	-62	4,33 hombres
2006	17% (7)	83% (34)	-66	4,85 hombres
2007	14% (6)	86% (37)	-72	6,16 hombres
2008	19% (11)	81% (47)	-62	4,27 hombres
<b>Total 2003-2008</b>	<b>16,7% (38)</b>	<b>83,3% (190)</b>	<b>- 66,66</b>	<b>6,22 hombres</b>
<b>Total general</b>	<b>14% (49)</b>	<b>86% (297)</b>	<b>100% (346)</b>	

### 3.7.3 Las mujeres creativas en el festival

Los cargos de los miembros de los jurados de El Sol varían edición tras edición, sin seguir una constante. Sin embargo, un dato que ayuda a entender la poca presencia femenina en la creatividad española es la escasa participación de mujeres directoras creativas en los jurados. En los últimos 10 años sólo un 10,29% de directoras creativas han participado como jurados, una ausencia que es reflejo en cierta manera de la escasez

de directoras creativas en las agencias de publicidad. La presencia de las mujeres en cargos de dirección creativa sólo ha aumentado un 2,64% durante los dos períodos estudiados, dato que refleja su mera presencia testimonial.

**Tabla 18. Evolución anual de la presencia de mujeres con el cargo dirección creativa en el jurado**

Año	Dirección creativa	
	Mujer	Hombre
1998	0,00% (0)	100,00% (5)
1999	7,14% (1)	92,86% (13)
2000	14,29% (2)	85,71% (12)
2001	18,75% (3)	81,25% (13)
2002	0,00% (0)	100,00% (18)
<b>Total 1998-2002</b>	<b>8,95%</b> (6)	<b>91,04%</b> (61)
2003	20,00% (2)	80,00% (8)
2004	10,00% (1)	90,00% (9)
2005	11,11% (1)	88,89% (8)
2006	30,00% (3)	70,00% (7)
2007	0,00% (0)	100,00% (17)
2008	7,69% (1)	92,31% (12)
<b>Total 2003-2008</b>	<b>11,59%</b> (8)	<b>88,40%</b> (61)
<b>Total general</b>	<b>10,29%</b> (14)	<b>89,71%</b> (122)

### 3.8 Conclusiones

Durante este capítulo hemos abordado el proceso creativo desde la perspectiva de género. A continuación enumeramos las nueve conclusiones a la que hemos llegado.

**Primera.** Existen tres grandes comportamientos para filtrar las ideas: el director creativo ejecutivo (12) que se considera como el experto; el equipo de dirección formado por miembros de diferentes departamentos (9) a modo de tribunal y las directoras creativas (10). Es importante destacar que en sólo 10 casos las directoras creativas se perciben como filtros finales. **Segunda.** Las mujeres se refieren al proceso de selección de ideas de forma impersonal (5), al contrario del hombre que lo hace de forma más personal y *autoritaria*. **Tercera.** Si los clientes son importantes o hay presentaciones a concursos los hombres son los que deciden (5). **Cuarta.** Podemos hablar de un estilo femenino en la dirección creativa en lo que se refiere a la selección de ideas presenta con las siguientes características: busca las ideas a través de actitudes dialogantes y de consenso (5); deja libertad a la forma de actuar de los equipos (2) y la selección de la idea no se vive como un proceso individual, sino más bien colectivo (2). **Quinta.** La mayoría de mujeres afirman que no han sentido discriminación en la selección o aprobación de las ideas dentro de la agencia (17). **Sexta.** La discriminación de la selección de ideas no se produce tanto en la agencia de publicidad, sino especialmente ante la presentación del cliente (7). Esa discriminación se focaliza en la falta de credibilidad que tiene su origen en la juventud y el género de las creativas (*las nenas*). Esa credibilidad se gana con: 1) el apoyo de un jefe creativo superior, 2) las relaciones continuadas con un cliente, 3) la socialización en el mundo de los hombres (ej. hablar de fútbol). **Séptima.** La mujer tiene mayor credibilidad en los mal llamados sectores femeninos (ej. belleza, higiene y salud). **Octava.** Si la interlocución del cliente es femenina, la variable de la falta de credibilidad desaparece. **Novena.** La mayoría de las creativas no ven diferencia entre pensar con hombres o con mujeres (13). El género no se ve como algo determinante en el proceso creativo de los equipos. Se prefiere tener equipos con afinidad. **Décima y última.** La presencia de la mujer como jurado en el Festival *El Sol* alcanza un 16,67% durante el periodo 2003-2008. Esa cifra cae a un 11,59% si se trata de mujeres con el cargo de directoras creativas. Las mujeres están pobremente representadas, las creativas aún menos.

El resultado de los procesos creativos es aplastantemente evaluado por hombres. Ellos crean, ellos dan los premios.

### 3.8.1 Líneas futuras de investigación

Los hallazgos de este capítulo nos llevan a proponer algunas líneas de investigación a desarrollar en el futuro. **Primera.** Ver cómo es el proceso de selección de ideas según el género. Se trataría de ver, ante una misma pieza realizada por un/a supuesta estudiante, cómo la evalúan los creativos y las creativas. ¿Hay diferencias significativas en ese proceso? Eso nos ayudaría a comprender de qué manera el género es determinante en la selección de una u otra idea. Si el criterio femenino predominara en la dirección creativa, ¿serían las mismas ideas las seleccionadas? **Segunda.** Sería conveniente investigar otros mercados, en concreto el de Madrid. Algún dato que se ofrece en las entrevistas hace pensar que es un mercado más *machista* que el catalán. Hemos de pensar que Madrid gestiona alrededor del 60% de la publicidad española, mientras que Barcelona sólo representa el sobre un 20%. **Tercera.** La comparativa realizada hasta ahora con los datos del mercado de los Estados Unidos no muestra demasiadas diferencias. Hacer una investigación en el Reino Unido parecería lógico de cara al futuro. Algunas de las entrevistadas parecen tener a Londres como un ejemplo de *buena forma* de trabajar. ¿Es eso cierto?



## 4. El producto creativo

- 4.1 Introducción
- 4.2 ¿Existen productos femeninos?
- 4.3 ¿En qué sectores hay más creativas?
- 4.4 Las marcas favoritas de las creativas
- 4.5 ¿Existe discriminación en la asignación de cuentas?
- 4.6 La sensibilidad femenina: ¿ventaja o inconveniente?
- 4.7 Conclusiones

*Etiquetar algo como femenino, le está quitando valor.*

*No puedo lanzar mensajes en los que no creo. Es como si me dices que haga una campaña para favorecer el burka.*

## 4.1 Introducción

En este apartado analizaremos la relación entre el género y los productos creativos. Como ya se ha explicado, la dependencia entre creatividad publicitaria y género ha sido poco estudiada. Ahora nos adentraremos de forma pionera en la correspondencia que se establece entre los diferentes productos creativos y el género. Así, veremos, en qué sectores tienen más importancia las creativas publicitarias, cómo perciben ellas su relación con las diferentes tipologías de productos, la importancia del concepto sensibilidad en la creatividad femenina, las marcas favoritas de las creativas y si existe discriminación en la asignación de cuentas.

### 4.1.1 Apunte metodológico

Este apartado se construye gracias a un análisis de contenido en revistas del sector de la publicidad y a las 21 entrevistas realizadas a directoras creativas de Barcelona. El estudio cuantitativo consistió en el análisis de contenido de las fichas de las campañas de publicidad editadas por las principales revistas del sector durante 5 años (el período 2004-08). Ese estudio dio lugar a la tesina de Natalia Pueyo titulada *La mujer en la profesión publicitaria. Aproximación a la presencia laboral femenina en las agencias de publicidad*. Las entrevistas en profundidad, realizadas a las directoras creativas, nos permitieron conseguir información sobre su relación con los productos creativos. La información se obtuvo a través de las siguientes preguntas:

- 1)¿Cuáles son los productos/marcas favoritos a la hora de hacer creatividad?
- 2)¿Crees que determinados productos o marcas se pueden etiquetar de femeninos (para que la creatividad la hagan las mujeres)? ¿Por qué crees que es así? ¿Cuáles son esos productos?
- 3)¿Crees que hay productos/marcas que se le dan mejor a las mujeres creativas?
- 4)¿Cómo se asignan los productos/marcas en tu agencia? ¿Crees que existe la tendencia a asignar determinados tipos de productos creativos a hombres/creativas mujeres? Los datos de ambos estudios se cruzaron para obtener una información mucho más rica.

## 4.2 ¿Existen productos femeninos? <sup>64</sup>

El resultado total de la tabla 19 indica que sólo hay un 19,40% de mujeres en el departamento creativo. Este dato va en la línea de estudios anteriores en el estado español sobre la escasa presencia de mujeres en los departamentos creativos de las agencias de publicidad (Martin 2007). Es decir, **de cada 10 creativos publicitarios que trabajan en España, sólo 2 son mujeres**. La presencia de la mujer desarrollando ideas creativas tiene su mínimo exponente en los sectores de *Energía e industria* (7,70%) y *Automoción* (10,80%)<sup>65</sup>. Los sectores con mayor participación femenina, *sectores femeninos*<sup>66</sup>, en el departamento creativo con respecto al género masculino son: 1º) Belleza, higiene y salud (30,40%); 2º) Alimentación (24,10%); 3º) Comercio y distribución (23%); 4º) ONG, fundaciones y campañas de marketing social (23,70%); 5º) Financiero y seguros (22,70%); 6º) Servicios públicos (22%); y 7º) Bebidas (20,90%). En el resto de sectores la presencia de la mujer no supera el 20%.

La mayoría de cuentas de este país de coches las están llevando hombres (...) no es porque sea un tema de que compren, porque las mujeres compramos coches, [sino] porque el vínculo emocional de un hombre con un coche no es el mismo vínculo emocional de una mujer con un coche. *Muntsa Dachs*

Si se observan los datos de la tabla 19 nos damos cuenta de que todos los sectores son masculinos, aunque la industria tenga la tendencia de considerar algunos como más femeninos, como es el caso de *Belleza, higiene y salud*. En el sector con mayor presencia femenina, de cada 10 creativos que piensan campañas publicitarias, sólo 3 son mujeres. Así, la pretendida feminidad que se asocia con este sector es una falacia. La creatividad publicitaria es totalmente masculina, incluso en los sectores asociados tradicionalmente a las mujeres. Por tanto, estadística en mano, hemos de considerar que no hay sectores ni productos femeninos: todos son masculinos.

---

<sup>64</sup> La operacionalización de sectores/productos femenino se puede entender de dos maneras: 1) Productos dirigidos a mercados femeninos, donde la mujer compra. 2) Productos que se asigna frecuentemente a las mujeres creativas por alguna razón.

<sup>65</sup> El sector de la automoción es clave para la creatividad publicitaria. Además, según Infoadex fue el primer sector en inversión publicitaria en el año 2008 (Infoadex, 2009). Da la sensación que las mujeres no conducen en este país.

<sup>66</sup> Hemos operacionalizado *sectores femeninos* como los *sectores considerados tradicionalmente como femeninos*, es decir, donde la presencia de la mujer creativa supera el 20% en el departamento creativo.

**Tabla 19. Distribución de hombres y mujeres en las fichas técnicas bajo el perfil creatividad, según el ámbito y el sector para el que trabajan**

	Sectores	Creatividad		Total
		Mujer	Hombre	
2°	Alimentación*	45	142	187
		24,10%	75,90%	100%
13°	Automoción	27	223	250
		10,80%	89,20%	100%
7°	Bebidas	28	106	134
		20,90%	79,10%	100%
1°	Belleza, higiene y salud*	35	80	115
		30,40%	69,60%	100%
4°	Comercio y distribución	38	127	165
		23,00%	77,00%	100%
14°	Energía e industria	2	24	26
		7,70%	92,30%	100%
5°	Financiero y seguros*	34	116	150
		22,70%	77,30%	100%
11°	Hogar	9	45	54
		16,70%	83,30%	100%
12°	Ocio y cultura	36	214	250
		14,40%	85,60%	100%
8°	Oficina, informática y telecomunicaciones	36	152	188
		19,10%	80,90%	100%
3°	ONG, fundaciones y campañas de marketing social*	14	45	59
		23,70%	76,30%	100%
6°	Servicios públicos*	37	131	168
		22,00%	78,00%	100%
10°	Viajes, transportes y turismo	15	68	83
		18,10%	81,90%	100%
9°	Otros <sup>67</sup>	27	119	146
		18,49%	81,51%	100%
<b>Total 2004-2008</b>		<b>383</b>	<b>1592</b>	<b>1975</b>
		<b>19,40%</b>	<b>80,60%</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Ordenación alfabética de sectores. La tabla se lee horizontalmente. La fila superior de cada sector indica la frecuencia y la línea inferior el % de esa frecuencia. El perfil creatividad incluye: DCE, DC, artes y copys. El (\*) indica sectores con mayor presencia femenina.

Ante esta decepcionante situación, ¿qué opinan las creativas publicitarias? ¿Cómo es su día a día en relación a los diferentes productos y marcas? ¿Qué posición toman ante la supuesta feminidad de ciertos productos/sectores? ¿Hasta qué punto coincide su opinión con los datos cuantitativos obtenidos?

<sup>67</sup> Se han agrupado bajo “Otros” los sectores de Joyería, Limpieza, Vestimenta y Otros, ya que proporcionan frecuencias esperadas inferiores a 5, con las que no se pueden calcular los estadísticos de  $\chi^2$  (Chi cuadrado).

Las creativas publicitarias toman dos posturas con respecto al género de los productos/marcas. Unas afirman que sí existen productos/marcas femeninas, mientras que otras lo niegan. En esta última postura afirman que los productos y las marcas son *unisex*, es decir, que no importa el género para desarrollar la creatividad. Muchas veces, al responder a esta pregunta las creativas dudan, hasta decantarse por una de las opciones, aunque no con total seguridad en algunos casos.

Yo creo que compresas sí [que son productos femeninos], por ejemplo. Básicamente al final vendes una cosa que sólo lo utilizan personas que tienen la regla y en este caso son mujeres y para entender este período es complicado, pero creo al final, igual lo puede llevar un hombre porque es muy etéreo todo. Y quizás algún tipo de cosmética, umm pero igual no creo... A ver, cuando estaba en la otra agencia llevaba una marca de neumáticos, y la llevaba yo sola y no había ningún problema e iba a un entorno muy masculino, a los que les encantan torear el coche, es decir, un target totalmente alejado a mi perfil. Al final funcionaban. Investigas, es como la creación de un personaje; te creas el personaje y hablas como si fueras este personaje.

Aunque tal como demuestran los resultados cuantitativos no existen productos/marcas femeninas desde el punto de vista de la creación, pues en todos los sectores predomina el género masculino (ver tabla 19), las creativas sí plantean la existencia de la feminidad de ciertos productos. De las 21 entrevistadas, 12 afirmaron que sí existen productos femeninos, 8 que no veían clara esa diferenciación, y en un caso no se definió.

Lo que teníamos en la agencia que tenía perfil de femenino, pues nos iba a nosotros. Sí, claro. Esos tópicos siempre pasan (...) Aunque no lo crea, no quiere decir que no lo haya vivido. Sí, desde luego.

La postura mayoritaria de las entrevistadas es que sí existe esa diferencia (12) y, por tanto, que sí existen *productos femeninos*. La cuestión clave en este caso es que aceptar la feminidad de ciertos productos implica aceptar la masculinidad de otros. Los argumentos para **esgrimir la feminidad** de los productos se concentraron en: “hay productos masculinos y femeninos, pero por la propia naturaleza del producto”; “unos productos que son para mujeres son femeninos”; “Sí, porque van a mujeres”; “Hay productos masculinos y femeninos, pero por la propia naturaleza del producto”. “Tú tienes todo tu listado de *insights* dentro”, etc. Según esta perspectiva, entendemos como producto

femenino aquél que consumen las mujeres<sup>68</sup>. Y por producto masculino aquel que consumen los hombres. Es decir, la creatividad del producto viene definida por el propio producto y por el público objetivo del mismo.

Porque la finalidad es para mujeres: Colonias para mujeres, Tampax para mujeres, ropa para mujeres. Claro, ¿coches para mujeres? Pues no, hay para mujeres y hombres y seguramente alguno le gustará más las mujeres que a los hombres; y a lo mejor, la creatividad y la comunicación va más dirigida a las mujeres. Pero los productos en sí, es el mismo producto que te dirá para quién es... como para niños o para mayores, luego que en la comunicación se dirija a uno o a otros es diferente.

Pues mira curiosamente a mí me gustan mucho las cosas femeninas, porque claro a la vez también soy consumidora, ¿no? Con lo cual... Y yo creo que es un ejercicio que evidentemente hacemos todos a la hora de trabajar y exponernos en el papel de consumidores, sino mal haríamos nuestro trabajo.

Al fin y al cabo la postura de la mujer en la sociedad es la que va a dictaminar que haya cosas que son de mujeres y que haya cosas que son de hombres.

El hecho de asociar el género del consumidor al género de la creativa cierra muchas puertas a las profesionales de la creatividad. Si a la creatividad se le asigna género las creativas tienen todas las de perder. Los productos de género masculino parecen vetados a las creativas, aunque no a la inversa, posiblemente por la proporción de ocho a dos que existe de creativos con respecto a las mujeres. Si las creativas siguen viendo productos femeninos de esta manera, los hombres seguirán viendo y apropiándose de los productos masculinos *por derecho*, y de los femeninos por número; son muchos más.

Yo creo que toda la marca de higiene femenina (compresas, cremas, hay incluso ropa interior...) es muy bueno que en el equipo, por lo menos, haya una mujer. Yo no digo que todo tenga que ser mujeres, pero por lo menos que haya una. Igual que pienso que, si yo tuviera una empresa, las cuentas que yo tuviera que son para niños, en el equipo querría o padres o madres, pero fijo. Porque ya tienen todos los insights (...) Con lo cual yo sí creo que a veces es mejor poner a un tipo de persona u otro según en qué marca (...) Porque, a ver, yo creo que para hacer muy buena creatividad tienes que dominar el tema. No es suficiente con leerte un *briefing*, tienes que dominar, tienes que saber de qué estás hablando. Entonces, en higiene femenina, si nunca te has puesto una compresa y no sabes

---

<sup>68</sup> En el caso de los productos infantiles se asocian a la compra por parte de mujeres (madres).

qué es tener la regla, cosa que os habéis liberado –es una gran suerte para vosotros–, claro, es muy difícil entender detalles que tú ya los das por supuesto porque a ti te pasa cada mes. Y aunque tú lo cuentes a otra persona “no, porque pasa esto, pasa lo otro, las mujeres pues hay cortas, largas, de cinco días, de tres días...” no es lo mismo. Tú tienes todo tu listado de *insights* dentro, de lo que has hablado desde los trece años con tus amigas, con tu madre, con tus hermanas... Claro, toda esta experiencia, ¿cómo se la puedes pasar así, ¡pam!, por ciencia infusa a otra persona? Es muy difícil. Claro, tú imagínate, le pasas un mismo *briefing* a un chico y a una chica, ¿y cómo aborda la chica ese *briefing* en un tema así de concreto, eh?

En eso campo por ejemplo, esa cuenta la solía llevar más un equipo femenino. Supongo... bueno, supongo no. La visión de [nombre del director creativo ejecutivo] es que las chicas tenían, o tienen una sensibilidad especial para ese tipo de productos o de marcas...

Desde la perspectiva de la *creatividad con género*, también encontramos el producto híbrido, que no tiene connotaciones de uno u otro género. Por ejemplo, una compresa se asociará a mujeres, una afeitadora a hombres, y una bebida a ambos. Es decir, algunos productos/marcas sí tendrían género, mientras otros no (ver tabla 20).

Aquí llevamos [marca de coche] es nuestro cliente más grande, la copy de automoción es una mujer y ha sido siempre, sí ha habido hombres también y lo hacen bien también, pero lo hace una mujer y perfecto. Eva Santos

La postura opuesta a la *creatividad con género* defiende que no existe diferencia entre hombres y mujeres a la hora de crear, es decir, las propuestas creativas pueden venir tanto de unos como de otros. Algunas creativas denominan a esos **productos** como *unisex*. Cuando no se hace esa distinción de género se utilizan los siguientes argumentos: “no existe diferencia entre hombres y mujeres a la hora de crear (...) no sé si necesariamente se necesitan mujeres”; “la creatividad no tiene género”, “me gustaría pensar que no depende de que seamos hombres o mujeres, sino de nuestra experiencia y nuestra capacidad de sensibilizarnos”, etc. En esta posición la importancia de la investigación previa y de trabajar con un buen *brief* parece fundamental.

Los productos... hay ciertos productos que van a mujeres pero no necesariamente que se tengan que trabajar por mujeres a nivel creativo, no lo creo necesario porque... cualquiera está capacitado para hacerlo, para meterse en papel, ¿no? O sea, es lo que te comentaba,

que el creativo creo que... Parte de lo que tiene que saber hacer es meterse en el papel de las personas (...) a quien van. Y meterse en el papel no quiere decir ser, ni usarlo necesariamente. Con un buen documento que te explique cómo va [se refiere al *brief*] y preguntando a quien lo use... Eh... yo creo que es suficiente, ¿no?

Pienso que un buen creativo en realidad puede ponerse en la piel de una mujer o utilizando un Tampax (...) Lo que pasa es que la creatividad en realidad creo que no tiene género.

Yo creo que eso es un problema que ha pasado en este país y yo estoy súper en contra. Yo no creo para nada, y creo que algunas creativas se han aprovechado de eso o bueno, se han aprovechado o simplemente han sabido buscarle el filo y vivir de eso y me parece muy bien. Me acuerdo que [nombre de una agencia] eran todas mujeres y acababan llevando todos los perfumes del mundo mundial, las compresas, y los de esto. Me parece patético. Está claro, o sea, sí que es verdad que evidentemente una mujer sabe más de ponerse un tampón que un hombre que no se lo ha tenido que poner nunca. Pero eso sería tan absurdo como decir que un escritor no puede escribir desde el punto de vista de una mujer, sabes. Creo que al fin de cuentas vas a vender y que puedes crear una buena historia, una idea aunque tú nunca te hayas puesto un tampón en tu vida.

La tabla 20 muestra los productos que las mujeres describen como femeninos. Como vemos, se concentran en productos/marcas relacionados con el sector de la *Belleza, higiene y salud*, con *Alimentación*, con productos infantiles, con moda, con campañas sociales, etc. El sector *Belleza, higiene y salud* no sólo consigue mayores frecuencias en el estudio cualitativo (25) diferenciándose de otros, sino que además es el que tiene mayor participación femenina con respecto al hombre, aunque la presencia del hombre es de un 70% en esa categoría (ver tabla 19). A nivel creativo, el sector se percibe como femenino, pero es masculino como todos los demás. Esa percepción errónea se basa en la *creatividad experiencial*. Es decir, se creará mucho mejor si los productos se han experimentado de forma personal. Esa creencia errónea, plausible según ese criterio, parece altamente desconcertante si aplicamos el mismo criterio a otras profesiones. Bajo esa premisa, por ejemplo, un ingeniero aeronáutico diseñaría mejores aviones si los supiera pilotar.

Yo creo que entendemos mejor las posiciones (...) y somos capaces de comunicarnos mejor, si somos mujeres las creativas que si son hombres (...) estando en nuestra posición no la viven igual. Con higiene femenina o con productos directamente de higiene o casa



así de uso femenino, ahí sí, porque la experiencia es un grado. Claro, yo puedo hablar de sardinas y no comerme unas sardinas pero si yo hablo de sardinas y me encantan y las como cada día hablaré muchísimo mejor de ellas. ¿Sabes?, conocer el producto es básico.

**Tabla 20. Productos y marcas considerados femeninos por las mujeres creativas**

<b>Femenino</b>	<b>Híbrido</b>	<b>Masculino</b>
<p><b>Alimentación (3)</b> Adelgazamiento, dietas/fibra, sopas Knorr.</p> <p><b>Belleza, higiene y salud (25)</b> Belleza femenina, cuidado personal, colonias (2), compresas, (4), Tampax (2), Evax (3), cosmética (4), Higiene íntima femenina (4), Cremas, Salud.</p> <p><b>Infantil (8)</b> Ausonia, bebés, mundo niños, muñecas, ocio y educación infantil, productos infantiles (2), alimentación infantil, Mi primer Danone.</p> <p><b>Social (4)</b> Temas sociales, institucionales, ONG, situaciones femeninas: (malos tratos, discriminación laboral...).</p> <p><b>Vestimenta (9)</b> Moda (2), ropa (2), ropa para mujeres, ropa interior, perfumes (3).</p> <p><b>Otras menciones (6)</b> Productos dedicados a la mujer, los que ha probado la mujer, Audi, detergentes, productos para target femenino, bebidas alcohólicas.</p>	<p>Librería, limpieza, refrescos y viajes.</p>	<p><b>Automoción (4)</b> Coches, Seat, Volkswagen, Skoda.</p> <p><b>Deporte (3)</b> Fútbol, periódicos deportivos Marca y Sport.</p> <p><b>Otros</b> Axe.</p>

**Nota:** Ordenación por categoría de sectores. Se trata de número de menciones. En caso de no mostrar ninguna frecuencia indica sólo una mención.

En la línea con lo explicado hasta ahora, la mayoría de las mujeres piensan que determinados productos se les dan mejor a las mujeres a nivel creativo (11). Los argumentos que utilizan son similares a los ya mencionados: se asocia la sensibilidad

femenina con un público determinado (mujeres y niños) y con unas temáticas concretas (temas sociales y de salud); se habla de un estilo femenino que es capaz de “ponerse en la piel de los demás” gracias a un mayor conocimiento y experiencia en determinadas áreas, a la inteligencia emocional, a la intuición y a la complicidad con el consumidor; finalmente, se menciona la particularidad de una forma de redactar femenina.

Son productos totalmente femeninos (...), tú los vives. Al final el creativo les aplica historias personales y saca ideas a partir de allí. Yo puedo hablar como mujer, yo prefiero llevar productos que sean más femeninos o que no sean excesivamente masculinos.

Hay clientes que te piden que los haga una mujer, el cliente nos ha llegado a pedir que los *copies* los hiciera una chica y querían una mujer que fuera madre, como es para un producto para bebés y tal decían que preferían a una mujer que fuera madre para poder escribir. *Eva*

Un segundo grupo de mujeres afirma que el género no determina la facilidad para crear con determinados productos (5) sino que es un tema más de personalidad. Bajo esta perspectiva “todos nos podemos poner en la piel de todos”. La investigación previa que aporta el anunciante aparece como un factor fundamental para conseguir *insights* creativos en igualdad de condiciones con el hombre. Finalmente, un tercer grupo de mujeres (3) no se posicionan claramente.

Un cliente de coches que tenemos ahora durante un tiempo quería que los catálogos se los hiciera yo, porque decía que los textos que yo redactaba nunca los había leído igual (...). Y a priori es un producto como muy masculino y recuerdo incluso que mis amigos siempre se sorprenden porque “cómo sabes tú tanto de coches”.

A mí el producto... no necesito usarlo ni relacionarme con él como para crear. Me meto en el *brief* y en las cosas que se quieren solucionar. Y ahí también me pongo en la piel de un hombre, o me pongo en la piel de una mujer, o me pongo en la piel de un niño, o en un adolescente (...) las mujeres no tenemos una perspectiva distinta.

Además de la relación entre el género y el producto consumido, previamente publicitado, es interesante preguntarse si los productos tienen género en la agencia. Es decir, ¿hay productos cuya creatividad debe ser hecha por hombres? ¿Y otros por mujeres? ¿En qué sectores/productos las mujeres desarrollan mayormente su creatividad? ¿Son sectores de relevancia? El siguiente apartado nos responde en cierta manera a esta pregunta y nos

indica en qué sectores se sitúan las mujeres a la hora de crear en publicidad y algunas de las posibles razones que ellas esgrimen.

### 4.3 ¿En qué sectores trabajan más creativas?

En la tabla 21 podemos observar que de los cinco sectores con mayor aparición en las fichas técnicas de la revistas, sólo en dos hay cierta presencia femenina (ver tabla 19): Alimentación (24,10%) y Comercio y distribución (23%). El sector con mayor presencia femenina, *Belleza, higiene y salud*, queda en la novena posición, mientras que uno de los sectores con menor representación femenina, *Automoción*, se sitúa en segunda posición. Sólo seis sectores totalizan el 52,59% de las apariciones en las fichas creativas. La participación media de la mujer en esos sectores se reduce medio punto sobre el total de los sectores, pasando del 19,4% al 18,9%.

**Tabla 21. Frecuencia de aparición de sectores en las fichas técnicas**

	Sector	Total	%	Acum.
1º	Ocio y cultura	79	13,62	13,62
2º	Automoción	69	11,90	25,52
3º	Alimentación*	57	9,83	35,35
4º	Comercio y distribución*	51	8,79	44,14
5º	Servicios públicos	49	8,45	52,59
6º	Oficina, informática y telecomunicaciones	47	8,10	60,69
7º	Financiero y seguros*	45	7,76	68,45
8º	Bebidas	41	7,07	75,52
9º	Belleza, higiene y salud*	35	6,03	81,55
10º	Viajes, transportes y turismo	22	3,79	85,34
11º	ONG, fundaciones y campañas de marketing social*	19	3,28	88,62
12º	Hogar	17	2,93	91,55
13º	Energía e industria	8	1,38	92,93
14º	Audiovisuales	2	0,34	93,27
15º	Tabaco	2	0,34	93,61
16º	Internet	1	0,17	93,78
17º	Otros	36	6,21	100,00
	<b>Total 2004-2008</b>	<b>580</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**Nota:** Ordenación de sectores por frecuencia. El asterisco (\*) indica los 5 sectores con mayor presencia femenina: Belleza, higiene y salud (30,40%), Alimentación (24,10%), Comercio y distribución (23%), Financiero y seguros (22,70%) y Bebidas (20,90%).

La tabla 22 explica cómo se distribuye el total de mujeres por sectores. Si observamos la distribución de sectores según el género, los que tienen mayor participación femenina son: *Alimentación* (11,75%), *Comercio y distribución* (9,92%) y *Servicios públicos* (9,66%). Por otro lado, los sectores con menor presencia femenina son: *Energía e industria* (0,52%); *Hogar* (2,35%); ONG, fundaciones y campañas de marketing social (3,66%) y *Viajes, transportes y turismo* (3,92%).

Si comparamos la participación en sectores según el género (mujer *versus* hombre), la mujer domina en: 1. *Belleza, higiene y salud* (+4,11 puntos), 2. *Alimentación* (+2,83 puntos), 3. *Comercio y distribución* (+1,94 puntos), 4. *Financiero y seguros* (+1,59 puntos), 5. *Servicios públicos* (1,43 puntos), 6. *ONG, fundaciones y campañas de marketing social* (+0,83 puntos) y 7. *Bebidas* (+0,65 puntos). Es decir, la distribución dentro de un género es bastante similar, lo que realmente varía es la cantidad de profesionales: hay muchos más hombres. Podemos creer que los sectores donde se concentra la mujer son los que tienen una menor tendencia a presentar piezas en festivales y ganar premios, es decir, los anunciantes considerados menos creativos por la industria publicitaria. ¿Casualidad o discriminación? Esta pregunta se podría responder estudiando la formación de los equipos que ganaron premios en el Festival El Sol. Sin embargo, las fuentes consultadas no nos permitieron encontrar información tan detallada. Como vimos en el capítulo de *El Proceso* la participación de directoras creativas en el jurado del festival *El Sol* (1998-2008) fue sólo de un 10,29%.

→

**Tabla 22. Frecuencia de aparición de sectores en las fichas técnicas, según distribución hombre/mujer por ámbito de trabajo y sector (total % en función del sexo)**

Sectores	Creatividad			
	Mujer		Hombre	
Alimentación*	45	<b>11,75%</b>	142	8,92%
Comercio y distribución*	38	<b>9,92%</b>	127	7,98%
Servicios públicos	37	<b>9,66%</b>	131	8,23%
Belleza, higiene y salud*	35	9,14%	80	5,03%
Ocio y cultura	36	9,40%	214	<b>13,44%</b>
Oficina, informática y telecomunicaciones	36	9,40%	152	<b>9,55%</b>
Financiero y seguros*	34	8,88%	116	7,29%
Bebidas*	28	7,31%	106	6,66%
Otros	27	7,05%	119	7,47%
Energía e industria	2	0,52%	24	1,51%
Automoción	27	7,05%	223	<b>14,01%</b>
Viajes, transportes y turismo	15	3,92%	68	4,27%
ONG, fundaciones y campañas de marketing social	14	3,66%	45	2,83%
Hogar	9	2,35%	45	2,83%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,00%</b>	<b>1592</b>	<b>100,00%</b>

**Nota:** Ordenación de sectores por frecuencia. La tabla se lee verticalmente. La primera columna indica la frecuencia y la segunda el % de esa frecuencia. El perfil creatividad incluye: DCE, DC, artes y copias. El asterisco (\*) indica los sectores con mayor presencia femenina con respecto a género: Belleza, higiene y salud (30,40%), Alimentación (24,10%), Comercio y distribución (23%), Financiero y seguros (22,70%) y Bebidas (20,90%).

Hasta ahora, hemos visto qué productos y marcas las mujeres consideran femeninos (tabla 20) y en el sector donde realmente desarrollan más su creatividad con respecto a su propio género (tabla 22). A continuación intentaremos descubrir por qué es así.

¿Qué hace que las mujeres se sientan más próximas a los que la industria considera productos femeninos? ¿Qué razones esgrimen ellas como causa de esa concentración? (ver tabla 20). Las creativas centran sus argumentos en diferentes ejes: la confianza de trabajar en productos que les son familiares, el prejuicio de estar menos preparada para trabajar con cierto tipo de productos, y la conciencia que no debería ser así, pero la aceptación del hecho.

Las mujeres tienen más confianza en trabajar con *productos femeninos* pues conocen el código de su público objetivo y hablan de una manera que les es familiar. Utilizan el *código femenino* con naturalidad, es más fácil conectar con el público objetivo mujer (4), tanto para productos que ellas consumen como para aquéllos que se dirigen a niños: “todo lo que es muy femenino sí que es verdad que lo tocan mejor las mujeres”.

Por ejemplo, higiene femenina pues obviamente la mujer está más preparada para saber hablar del producto que un hombre [pues] los ha tenido que utilizar. En general ayuda mucho que tú puedas...que conozcas el producto, que lo hayas utilizado, que sepas sus ventajas, que sepas hablar de él para poder venderlo. [Si tuviera que hacer una campaña para este tipo de producto] sí que buscaría alguna chica o que al menos que alguna chica estuviera en el equipo. (...) Hay productos que son más unisex, entonces pues da igual el que sea, la persona que esté disponible por disponibilidad de otros proyectos. Pero en algunos proyectos sí que dices: “Aquí sí que haya alguna chica”. O igual que hay en otro tipo de proyectos pues, por ejemplo, cuando son, yo qué sé en el caso de fútbol por ejemplo, y yo sé que hay creativos que son muy expertos en futbol querré que ellos estén en este equipo. Entonces, es poco una cuestión de afinidad...) A mí por ejemplo si me toca hacer algo para maquinillas de afeitar masculina, pues igual me será más difícil que si me toca compresas por ejemplo.

Sin embargo, aunque los hombres tienen que hacer un aprendizaje al respecto, admiten que con esfuerzo pueden llevar ese tipo de productos (6): “Cuesta más que un tío le pille el punto (...) porque los hombres tienden a tópicos y no son tan finos en la manera”; “y quizá sí, desde el punto de vista de enfocar un producto, es decir, un *Tampax* probablemente le tengas que contar a un hombre para qué sirve; pero la sensibilidad de libertad que te da, la puede escribir un hombre o una mujer”; “llevamos depilatorios, en este momento lo lleva un equipo que es masculino y femenino, o sea, un chico y una chica. Por un tema más de *expertise*, que hay que conocer mil cosas acerca de la depilación, que los hombres igual... oye, lleva más tiempo aprenderlas.” El ejemplo más recurrente de este caso son las compresas (2) y los productos de bebé o niños asociados a la maternidad (2).

Es una manera de redactar, pues, bueno... hablas de niños, hablas de cosas de estas y crees que todos podemos hablar de esto, pero en la manera de explicar y el tono y la calidez y sí que el punto la tiene una mujer. Y yo la vivo en esa experiencia porque la hemos tenido, pero creo que cualquier producto vinculado con esto [niños, compresas...], suele ser mejor que lo haga una chica.

A pesar de la supuesta dificultad que tiene los hombres para pensar en *productos femeninos*, en según qué caso, el hecho de que el hombre trabaje con estos se considera positivo, pues los hombres pueden dar un giro creativo (3): “La visión que puede tener un hombre, a mi me gusta que me sorprendan, seguramente es muy diferente”. Mientras que

la adaptación masculina a *productos femeninos* se hace con esfuerzo, pero se hace, la adaptación femenina a productos masculinos parece no ocurrir.

Y evidentemente la visión del hombre también es muy importante, porque tiene justo el punto...o sea, porque a ti te puede estar pasando, al hombre no le puede estar pasando, pero lo vive y lo sufre contigo. Con lo cual su visión para cerrar un concepto creativo en según qué puntos o productos, pues también perfecto.

Yo creo que hay cosas que a veces nos es muy difícil. A veces es...no te sabría decir. Yo creo que lo chulo es romper siempre los esquemas, y a veces es romper los esquemas de uno mismo. Es decir, te podría decir “el mundo de los niños es mucho más fácil para desarrollarlo por mujeres”. Pero claro, la visión que puede tener un hombre, a mi me gusta que me sorprendan, seguramente es muy diferente. O te podría decir los perfumes, pues justamente en [*nombre de una agencia de publicidad*] la mayoría de los perfumes los llevan hombres (...) Incluso, los de uso femenino, tema compresas y tal, la mayoría han estado desarrollados por hombres. Por eso te digo que muchas veces los esquemas se te rompen. Yo encuentro que lo chulo es poder desarrollar la creatividad, siendo hombre y mujer, y no hay que darle más vueltas.

Las creativas experimentan ciertos prejuicios cuando admiten, repiten y explotan ciertos estereotipos de la propia industria publicitaria. Son las propias mujeres las que se ven menos preparadas para determinado tipo de productos (4) y aceptan que el hombre se puede “lucir” más con determinados productos. Incluso se hacen distinciones entre marcas femeninas y masculinas dentro de un mismo sector. Por ejemplo, Audi se asocia a lo femenino y Seat a lo masculino.

Figura que a nivel creativo te puede sentar mejor una campaña para Knorr, en cambio para Volkswagen igual lo hace mejor un hombre que tu, porque lo coches son más de hombre, o sea sabes, cuando es mentira por que el trabajo lo puede hacer igualmente bien, un hombre que una mujer, tanto Knorr, como Volkswagen como Evax, porque aunque tú seas un hombre puedes hacer perfectamente una campaña para Evax, o sea no tiene nada que ver (...) Aunque yo creo que hay productos que se puede lucir más, o sea un hombre que una mujer. O al revés igual una mujer, sabes porque son cosas que, a lo mejor tu sientes más, por ejemplo, para Evax, yo no te digo que un hombre, sí que la puede hacer, pero yo creo que igual una mujer puede saber más del producto, en que fallan en que no, puede tener mayor conocimiento del producto que un hombre en este caso, a ver a veces puede pasar.

Creo que algunas creativas se han aprovechado de eso o bueno, se han aprovechado o simplemente han sabido buscarle el filo y vivir de eso y me parece muy bien. Me acuerdo que [nombre de agencia], una agencia donde todas eran mujeres, acababan llevando todos los perfumes del mundo mundial, las compresas... Me parece patético.

Si me toca llevar un tema más de automoción por ejemplo, que no me entusiasma mucho pues me es mucho más complicado ponerme en el papel. Entonces, por ejemplo para Evax he trabajado bastante y es una marca que conozco muy bien.

La anterior concepción del producto creativo, nos hace pensar que tanto productos como marcas tienen género antes de entrar en la agencia de publicidad: “hay que ser mujer para hacer esto”. Sin embargo, las mujeres manifiestan que la división entre productos masculinos y femeninos no debería existir. Los productos y su asignación deberían ser neutros, para que tanto hombres como mujeres pudieran trabajar con cualquier producto (8), y por tanto no debería existir superioridad creativa en esos productos. Así, se podría hablar de productos unisex, es decir, para que la creatividad la pudiera hacer cualquier género.

El tema perfumes, (...) es más mujer, pero no tiene que ser así. Así generales... claro las compresas, me cuesta imaginar... Mi director creativo antiguo, sé que su primer curro fue escribir un *copy* para una caja de compresas. Claro evidentemente le superó el trabajo, pero es que hay que ser mujer para hacer esto.

Podría llevar cosas supuestamente más masculinas además, motos, coches, y una ferretería; es que no tendría ningún problema.

Cuando estaba en la otra agencia llevaba una marca de neumáticos, y la llevaba yo sola y no había ningún problema e iba a un entorno muy masculino, a los que les encantan torear el coche, es decir, un target totalmente alejado a mi perfil. Al final funcionaban. Investigas, es como la creación de un personaje; te creas el personaje y hablas como si fueras este personaje. (...) Yo creo que no, por suerte aún no se ha caído al tópico que pasa en la literatura; que etiquetan la literatura como literatura femenina. Y además etiquetar algo como femenino, le está quitando valor, es mejor que la creatividad sea asexual.

A mi me gustaría pensar que lo pueden hacer hombres también, ¿sabes? Porque yo me veo capaz de hacer cualquier otra cosa que sea de hombres. Entonces, yo creo que no, que lo tendríamos que poder hacer los dos.



Yo creo que todo el mundo puede hacer de todo, ahora bien sentirme cómoda cómoda... pues... en estas cosas.

Dicen que es tema para chicas debido a que tenemos más sensibilidad. A veces es cierto, pero yo creo que es un poco chorra. Porque todo el mundo puede hacer de todo (...) Pero en [nombre de una agencia multinacional], por ejemplo, hay un grupo que está dirigido por un chico y siempre han hecho cosas de cosmética.

[Una importante marca de coches] me encantaba, yo de hecho cuando estoy a gusto, siempre había querido llevar [una importante marca de coches], era como un referente para mí de la publicidad (...) yo quería ir a [nombre de agencia de publicidad] y quería trabajar para [una importante marca de coches], entonces ya lo he hecho, ya me voy, que voy a hacer.

Un factor que podría ayudar a eliminar la superioridad creativa de unos productos sobre otros sería el aumento de la investigación en la agencia de publicidad y la adopción de la figura del *planner*, como profesional que busca los *insights* creativos. Si los *insights* han de provenir de las personas creativas, se asignan productos de consumo femenino a creativas y éstas dejan de ser competitivas en otros sectores, y se concentran ciertos sectores, como ya hemos visto.

Cuando es una campaña, primero trabajamos con el *planner*, trabajamos sobre todo la *copy strategy* y luego ya bajamos a nivel de estrategia creativa y a partir de aquí, se pasa el *briefing* a los creativos.

Si realmente el *brief* esta muy cerrado, tenemos una idea, un posicionamiento muy claro, pues la cosa fluye porque todos ya vamos a eso (...) Porque tal vez lo haga yo más con el departamento de cuentas; si tuviéramos *planner*, en según qué momentos con un *planner*, y después ya lanzamos al equipo...depende del proyecto.

#### **4.4 Las marcas favoritas de las creativas**

En la tabla 23 se pueden observar las marcas que más interesan a las mujeres dentro de cada uno de los sectores. Las creativas denominan estas cuentas como: *bombón*, *caramelo*, *guapísimas*, etc. Es decir, son marcas con las que creativas se sienten más cómodas para desarrollar su creatividad. Los sectores más mencionados por las directoras creativas son: *Viajes, transportes y turismo* (9), *Alimentación* (8), *Belleza, higiene y salud*

(8) y *Ocio y cultura* (8). Los sectores de *Energía e industria* y *Financiero y seguros* no tienen ninguna mención.

Me gustan los clientes de viajes y turismo, y hoteles y destinos, y así. Porque es un campo que también te permite muchísimas cosas y la moda (...) alimentación, es chulo porque hacen cosas muy bonitas, pero es duro porque hay mucho marketing.

Si comparamos estos datos con los obtenidos en el estudio cuantitativo, veremos que hay sectores en los que a la mujer le gustaría desarrollar su creatividad, pero en los que tiene menor participación y no pueden considerarse mínimamente feminizados<sup>69</sup>: *Viajes, transportes y turismo* y *Ocio y cultura*. En el otro lado encontramos un sector que no es del agrado de las creativas: *Financiero y seguros*. En este sector, con unos anunciantes marcadamente masculinos y que la industria publicitaria no asocia con grandes logros creativos, la mujer participa con un 22,70% (ver tabla 19).

A mí se me hacen la montaña los productos financieros, tipo [importante entidad financiera]. Porque soy práctica, pero no sé si es de persona, de que a mí el mundo de las finanzas no me va, o que soy un desastre con el mundo del papeleo, o es un tema de género o es de persona.

→

---

<sup>69</sup> Recordemos que entendemos como sector feminizado aquel que tiene una participación femenina superior al 20%, pues la media de participación femenina se sitúa en un 19,40%.

**Tabla 23. Productos y marcas favoritas de las mujeres creativas**

Sector	Productos	Marcas
Alimentación (8)	Bebidas alcohólicas (2) para gente joven Bebidas Cafés Alimentación-terradas + Alimentación/gran consumo - mora	Burguer King ; Nescafé Actimel Nocilla
Automoción (2)	Coches	Volkswagen
Bebidas (2)	Coches	Aquarius CocaCola
Belleza, higiene y salud (8)	Cosmética Perfumería Moda (2)	Durex (2); Diesel; Chanel; Roberto Cavallí Norit
Comercio y distribución (3)	Centros comerciales Supermercados ecológicos	L'Illa Veritas
Energía e industria (0)		
Financiero y seguros (0)		
Hogar (5)	Colonias diabéticos	Ikea (3) Fujitsu (humor)
Ocio y cultura (8)	Editorial/libro (1) Editorial Editorial (3) Espectáculos: teatro.	El periódico de Catalunya Nike (3)
Oficina, informática y telecomunicaciones (2)		Movistar Mac
ONG, fundaciones y campañas de marketing social (4)	ONG (marketing social) Campañas de concienciación Sociales: hospitales	Intermon La ONCE (humor)
Servicios públicos (4)	1 Asuntos juveniles, 2 Cosas institucionales (ayuntamientos y obras)	Generalitat de Catalunya (2): Sant Jordi, lenguas...
Viajes, transportes y turismo (9)	Hotel (2), Restaurants Viajes/Hotel Turismo	Sol Melià; Hotel Arts Vueling (2)
Otros (8)	Eróticos (2) Todos + Variedad + No hay producto (depende del briefing) Humor Partido político (2) Lo más <b>estético</b> - Las cosas femeninas	

Las creativas deberían estar preparadas para cualquier tipo de producto o marca, sin embargo, muestran ciertas preferencias a nivel creativo. ¿Qué características tienen las marcas favoritas de las mujeres? Las mujeres sienten una mayor afinidad con las marcas por diversas razones: porque las marcas ofrecen mayores posibilidades creativas (7); por el papel clave de los clientes que apuestan por la creatividad (6); por los retos creativos (4); y por un conjunto de razones diversas.

Porque evidentemente tenemos que estar preparados para hacer cualquier cosa.

En general, me gustan los proyectos que son... que tienen algo de innovador y que ahí les ves como el caramelo de pensar “ostras que chulo poder pensar algo nuevo para esto”.

Cuando te llega algo que es uno de más, uno más de tantos sea del producto que sea, es...cuesta.

Las creativas prefieren trabajar con ciertas marcas porque ofrecen mayores posibilidades creativas (7). En este caso, como veíamos al inicio de este apartado, la creativas se refieren a ellas como “marcas guai”, “bombón”; “tienen un toque *cool*”; son “marcas apetitosas” y “marcas agradecidas”; “son guapísimas”; permiten “creatividad cien por cien (...) la posibilidad de utilizar en ellas el pensamiento creativo”; marcas abiertas a experimentar “que creen en algo más allá de venderte”; y “son un buen sitio para probar la creatividad”.

Las marcar tipo Nike y demás son muy interesantes porque [son] tienen como un toque así de *cool* que las hace como que muy apetitosas para trabajar con ellas.

En segundo lugar, las mujeres sienten afinidad hacia ciertas marcas, no sólo por sus pretendidas posibilidades creativas, sino por el papel clave de los clientes creativos que apuestan por la creatividad (6). Se habla de clientes “que valoren la creatividad”, y “destinan recursos para la publicidad”; “los clientes que se dejan hacer y se dejan proponer y están decididos a innovar son los más apetecibles (...); el cliente que se deja hacer cualquier cosa”; los clientes con los que “puedes hacer cosas súper chulas”; “[clientes que] confían plenamente en el trabajo de la agencia, el trabajo de los creativos porque entienden que los creativos somos especialistas en esto nos dan manga ancha para hacer lo que queramos siempre (...) [nos] dan alas”; “cuando en los *briefings* no hay *mandatories* que dejen hacer (...) son *briefings* interesantes, independientemente del tamaño el cliente”.

Una vez tuve la oportunidad de hacer algo para ellos y fue genial porque es creatividad cien por cien. Te dejan volar y eso es impagable para un creativo.

No hay productos, son briefings que a veces pueden ser más o menos interesantes no es el producto el que pueda... Por ejemplo te dicen: “a mí me encantaría trabajar para Nike” o “a mí me encantaría trabajar para Telefónica” y yo he trabajado para [marca de telefonía] y depende de lo que te pidan... uffff... es caótico no te dejan hacer lo que realmente (...) Los mandatories son, ojo a: “tiene que estar dentro de una casa, familiar que se vea el producto desde el primer plano”. Y ver, esto es un *puzzle*, tienes las piezas y preguntas qué haces con

esto, la libertad... limitadísima a no ser que sea un *briefing* que te den cierta libertad dentro de unos márgenes, pero cuando estas tan agotado...

En tercer lugar, las mujeres se sienten atraídas por los retos creativos (4). Estos retos se relacionan con hacer la mejor creatividad para clientes pequeños, para presupuestos limitados, para productos que en primera instancia resultan poco atractivos o no gustan y, finalmente, para aquellos productos que legalmente ponen muchos impedimentos. En este último caso se buscan otros caminos para conseguir ser libres creativamente.

Es muy divertido hablarle a la gente joven, venderle a la gente joven alcohol, pero los alcoholes son un buen sitio para probar en creatividad. Entonces, como no pueden hacer televisión tienes que estrujarte más las neuronas para buscar cosas paralelas que puedan salir y que tal.

Yo creo que la gracia de este trabajo es precisamente que incluso lo que no te gusta se puede convertir en un reto, porque como lo tienes que convertir en fácil, te lleva muchas más horas un producto que no estás entendiendo para que lo entienda todo el mundo. Incluso algo que no te gusta, puede acabar gustándote.

Un producto que no se puede publicitar, pero las acciones que llevamos a cabo para ellos quizás porque precisamente no se puede publicitar, requiere mucho de pensamiento creativo para conseguir llegar al target desde otros caminos (...). Y ellos que confían plenamente en el trabajo de la agencia.

Pero es que es chulo el reto, entonces que a priori algo que pueda parecer más complicado tenerlo que sacar, y sacar de algún *site*, alguna idea interna que pueda funcionar luego, no sé, yo creo que sí.

De hecho cuesta, porque en el mundo editorial tampoco hay muchos presupuestos, siempre terminas vendiendo poquísimo al menos que sea un estrellato, pero me parece interesante, porque puedes hacer cosas súper chulas.

Por último, en cuarto lugar aparecen toda una serie de razones diversas que aumentan la preferencia por una marca: 1º) las marcas que utilizan promesas emocionales (2), “las marcas que permiten una vinculación emocional, pues se basan en beneficios intangibles”, “lo emocional tiene algo que puede ser competitivo y puede ir más allá”; 2º) productos con un target con el cual se identifican, productos con un target femenino pues se ven más preparadas para trabajar con ellos (2); 3º) marcas que utilicen el humor (2),

“productos/marcas con posibilidad de utilizar el humor”, “marcas con posibilidad de ser divertidas”; 4º) diversas, marcas con conceptos concretos; clientes más de vinculación nacional... marketing nacional; “me gusta el concepto en general, resoluciones puntuales”, “son marcas que creo que son símbolos”, “la posibilidad de crear nuevos productos”, las cosas raras normalmente, porque es más fácil hacer cosas, “no es importante trabajar con marcas”, “marcas honestas (que hablen claramente) y que aporten un beneficio real a la sociedad”; 5º) la relación de marcas con productos, “cosas con historia –películas, editorial...-, “papel de fumar que parece que es un producto que no se puede publicitar [prohibido]”, “Me gusta bastante lo que es administración pública, porque te permite hacer pequeñas campañas pero muy interesantes (...) comunicaciones pequeñas pero que a nivel creativo te permiten mucho.”

A veces relacionas una marca grande conocida, y dices será fantástico y a veces disfrutas más con una marca o producto pequeño con lo que disfrutas más.

Ahora también que soy madre, claro me motiva más.

#### 4.4.1 Las marcas tabú<sup>70</sup>

A pesar de que los creativos publicitarios podrían ser considerados *mercenarios de las marcas*, hay una tipología de productos para los que las mujeres no trabajarían: automoción (3), de compromiso ideológico-partido de comunicación/medio político, especialmente si no se comparten las ideas (3); tabaco (3); industriales (2); militares/bélicos (2); banca y seguros (3); médicos (2); telefonía (2); industriales (1). Las creativas mencionan las siguientes marcas: Danone, CocaCola (si sólo hay que adaptar), El Corte Inglés y Telefónica.

Me caen bastante mal las telefónicas (...) las promociones estas que equis minutos hablando por tal, todas éstas me dan un poco de pereza (...) porque me crean rechazo estas empresas que engañan al consumidor.

Y en ese sentido, es un buen producto para trabajar con él. Luego te crea tus movidas morales, es decir, esto lo estoy haciendo para alcohol a gente muy joven pero bueno,

---

<sup>70</sup> Esta categoría emergió a lo largo de algunas entrevistas hacia mitad del estudio. No se había considerado previamente como objetivo en la investigación, pero resulta de interés mostrar los datos obtenidos.

también creo que en ese sentido, gracias a Dios, está bastante regulado a nivel de publicidad.

[Nombre de agencia de publicidad] se llevaba la cuenta a veces y yo no la tenía que llevar, pero alguna vez me había preguntado “ostras, por lo que sea me lo pasan a mí, cómo les digo que no me siento cómoda y no quiero llevar esto”. Pero es por una cuestión ideológica, no me veo capaz, yo igual... Alguien podría achacarme que no es profesional, “pero tú eres publicitaria, pues lo tienes que ser para lo que sea y poner tu profesión al servicio del que te está pagando”. Para mí es ser mercenaria. Yo no podría hacerle una campaña a según qué partido político, por ejemplo.

Yo no puedo crear algo en lo que no creo (...) pero tampoco haría una campaña de cigarrillos (...) Es una parte ya de ética.

Las razones que se dan para no trabajar con determinadas marcas o productos son: no se sienten cómodas, ciertas marcas no son simpáticas, aquellas marcas relacionadas con clientes censores que impiden la innovación pues no arriesgan, las marcas que se hallan en mercados *conservadores* que asumen pocos riesgos, aquellas marcas que han de transmitir beneficios concretos como precios (financieras, telefonía...), la poca motivación que transmiten cierto tipo de marcas, las instituciones en las que no creen, problemas de ética o valores personales (“Yo no puedo crear algo en lo que no creo”, “algo que pareciese abusivo, que me pareciese engañoso, indigno, poco ético, que me diese vergüenza estar escribiendo”), “productos de aquellos que ves como que están muy pasados que ya no sabes qué inventar”, los productos de gran consumo que se rigen por unas reglas de marketing muy estrictas, etc.

[En una campaña para un país del Caribe] el director creativo quería “¡ep! Tías con tetas”. O sea, mujeres objetos cuyo único objetivo es seducir o ser el florero del hombre maravilloso de al lado. Una campaña que en mi caso nunca hubiera hecho. Bueno, de hecho cuando llegamos a esos lugares, decidí salirme de la campaña. Decidí salirme yo, que soy mujer, y decir “que se quede [nombre de creativo hombre], que es hombre (...). O sea yo, nuestros mensajes que yo transmito, que salen de mi cabeza –y cuando digo de mi cabeza también hablo de todo el equipo que pueda haber- no pueden estar en contra de mis valores. Es que no... no, no. ¡Claro! Ahí también la agencia me entendió. Yo no quería hacer un anuncio y dar un mensaje absolutamente machista aunque fuese una sociedad así.

A veces nos encontramos con interlocutores que son muy excesivamente de marketing, de números y a veces les explicas cosas que igual son etéreas y entonces les es difícil imaginárselas.

Porque la comunicación es muy dura. Son productos muy aburridos, siempre lo mismo, con mucha información, información financiera que te cuesta entender, por lo tanto, te cuesta comunicarla. Están en continua deuda con el resto de la competencia que además tienen los mismos productos siempre. Y hacer cosas muy conceptuales para ellos, no cuadra. Porque son demasiado consientes de lo que se juegan. Sí que quieren creatividad y te exigen creatividad, pero cuando las cosas son muy creativas, “umm. ¡Ay que miedo me dan!”. Entonces acostumbras a hacer cosas muy planitas, muy directas. Claro tú quisieras dar un salto ya porque te da la sensación de que el usuario o el consumidor, ya ha pasado esa etapa, ya está en la etapa dos. Y no te dejan. Y claro tú ahí no puedes dar todo lo que tienes de ti. Lo que gusta son los productos que te permiten dar todo lo que tienes de ti, está claro. Quizás por eso me gusta tanto internet porque es un mundo absolutamente nuevo, cada vez menos, pero que todavía te permite muchísimas novedades, o sea, inventarte muchas cosas que están por inventar y eso gusta.

Además de los productos con los que las mujeres se negarían a trabajar, las creativas expresan que hay cierto tipo de productos con los cuales han trabajado pero que no les gusta trabajar: “gran consumo [alimentación] (2), es lo que no me gusta (...) pero es lo que más he hecho, y porque es lo que más he sufrido, y porque además es de lo más complicadito que hay” y “los bancos/entidades financieras”.

¡No, hombre! Siempre hay marcas que te caen peor, pero no tendría una reticencia de (...) llevar cosas supuestamente más masculinas.



## 4.5 ¿Existe discriminación en la asignación de cuentas?

En el caso de la creatividad publicitaria entendemos por discriminación cuando por ciertos estereotipos u otras razones una cuenta se reparte a favor de los hombres (*equipo donde lidera chicos*) o a favor de las mujeres (*equipo donde lidera un chica*). El acto de discriminación nace del director creativo ejecutivo o del director creativo<sup>71</sup>, que es el responsable de la asignación de cuentas<sup>72</sup> a los diferentes equipos, y normalmente favorece a los hombres.

De manera, que por ejemplo, yo en [menciona una marca de automóviles] que es un cliente muy masculino, llevaba yo los catálogos porque les gustaban mis textos pero las campañas se las han llevado siempre los directores creativos ejecutivos y luego cuando ha habido equipos seniors masculinos (...) Por lo tanto, sí que asignan las cuentas en función a esa sensación que hay de que ciertos productos lo llevarán mejor hombres y ciertos productos los pueden llevar mejor mujeres.

Porque justamente estamos divididos por géneros. Hay cuentas que están dadas a los chicos y otras a las chicas.

Como se puede observar en la tabla 24, la discriminación no sólo responde a la posición de poder de un determinado creativo hombre, sino que además viene determinada por el hecho de que la mayoría de los equipos son sólo masculinos (49,73%). En un 94,29% de los equipos hay al menos un hombre, mientras que la presencia femenina se reduce a sólo un 46,28% de los equipos. Por tanto, el hombre, además de la posible discriminación a su favor desde la cúpula, parece tener más posibilidades que la mujer de recibir cuentas.

→

---

<sup>71</sup> Utilizamos el género masculino pues cómo ya hemos visto es el dominante en estas posiciones.

<sup>72</sup> Al referirnos a cuentas estamos hablando de marcas o productos.

**Tabla 24. Composición de los equipos de trabajo en las fichas técnicas en función del ámbito y del sexo**

<b>Equipo de trabajo</b>	<b>Creatividad</b>
Equipo masculino	279
	49,73%
Equipo femenino	10
	1,78%
Equipo mixto	250
	44,56%
Mujer responsable única	1
	0,18%
Hombre responsable único	21
	3,74%
Total 2004-2008	561
	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir las fichas creativas de las revistas del sector (2004-08).

Yo tengo cuatro equipos que son dos equipos de mujeres y dos equipos de hombres, es decir, tengo 50 y 50.

Creo que [la pareja creativa mixta] es una combinación que se ha demostrado que ha funcionado bien también.

Además de la posible discriminación masculina que viene dada por los propios números (hay más hombres que mujeres), observamos, también, que algunas mujeres con posiciones de responsabilidad reproducen los estereotipos en determinados sectores al asociar, de forma consciente o inconsciente, determinados productos con un género determinado. Así, se prefieren mujeres porque conocen mejor una determinada gama de productos y porque son menos conflictivas<sup>73</sup>.

[Marca de yogurt] (...) el copy lo llevaba una mujer y se ha ido y tengo que buscar un *copy* y tengo hombres que están bien y a lo mejor contrato una mujer porque lo tengo claro, no tanto porque lo vayan hacer bien, sino que los haga feliz, pasas el día escribiendo esto. Lo importante es cómo te tomes el trabajo, entonces, tengo chicos, pero a lo mejor contrato una chica al final. Creo que me va mejor contratar a una chica, me ha funcionado mejor para esta cuenta, me ha generado menos problemas y la calidad ha sido más alta. Entonces eso sí que te influye y luego no, luego es un tema de talento.

<sup>73</sup> Según como se mire, se podría entender como una defensa del *territorio ya conquistado*. Sin embargo, no se constata esta información a través de las entrevistas.

Es más práctico porque sale mejor. Por ejemplo me llegó un concurso para [marca de agua mineral] que va dirigido a un target de mujeres y se lo pasé a uno de los equipos femeninos, porque hay una parte que te la puedes saltar; el hecho de entender que la mujer le encanta cuidarse y por qué se cuida y bla bla bla. Te puedes saltar toda esta parte porque ya no hace falta explicarlo, porque más o menos ya lo entiendes.

La mayoría de los directores creativos ejecutivos (92,11%) y directores creativos (86,16%) en los departamentos creativos de las agencias de publicidad son varones. El hombre es, por tanto, quien reparte las cuentas (ver tabla 25). ¿Cómo se comportan esos jefes? ¿Creen las mujeres que hay discriminación creativa? ¿Las siguientes opiniones son generalizadas entre las mujeres creativas?

Sí consensuado con los otros jefes. Bueno muchas veces nos lo comenta, nos dice: “Va haber esto o esto, ¿qué opináis?”. Pero muchas veces es que ya está dado el tema. Te lo dicen, pero ya está dado.

No. Se asignaban bastante por interés, o sea por interés del director creativo general me imagino.

[El director creativo] es psicólogo de carrera y ya las asigna. Con su criterio, pero ya va asignando las cuentas para quién crea que las lleva mejor (...) nos va como dirigiendo bastante.

A veces sí que tenías tus cuentas (...) o sea, estaban esas cuentas y las asignaba el jefe.

→

**Tabla 25. Presencia de hombres y mujeres en las fichas técnicas, en función de los cargos que ocupan en el ámbito de la creatividad**

Cargos del ámbito de Creatividad	Sexo		Total
	Mujer	Hombre	
Director general creativo	1	121	122
	0,82%	99,18%	100,00%
Director creativo ejecutivo	21	245	266
	7,89%	92,11%	100,00%
Director creativo	76	473	549
	13,84%	86,16%	100,00%
Supervisor creativo	6	10	16
	37,50%	62,50%	100,00%
Director de arte	112	343	455
	24,62%	75,38%	100,00%
Redactor	92	234	326
	28,22%	71,78%	100,00%
Equipo creativo	61	157	218
	27,98%	72,02%	100,00%
Otros creatividad	16	15	31
	51,61%	48,39%	100,00%
Total 2004-2008	385	1598	1983
	19,42%	80,58%	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de las fichas creativas de las revistas del sector (2004-2008).

En líneas generales, las directoras creativas afirman que sí se produce discriminación a la hora de repartir las cuentas (12). ¿Cómo se produce esa discriminación? ¿En qué consiste? Esta discriminación ocurre principalmente en dos ejes: la asignación de las *mejores* cuentas para los chicos y la asignación de determinadas cuentas para las chicas.

La asignación de mejores cuentas para los chicos se refiere a: las cuentas bombón con posibilidades de ganar premios en festivales y las cuentas más grandes que tienen más posibilidades de llegar a un público más amplio (2).

Y en el caso de [nombre de agencia de publicidad], sí que alguna cosa nos había caído por ser un grupo de chicas, eso es verdad, por ejemplo, mi primer Danone ya directamente nos lo pasaron a nosotras. Entre que era una cuenta que no era muy grande y que era una cosa así para niños y tal. Pues decidieron así un poco que podíamos llevarlo bien nosotras y tal, pero bueno.

Con la asignación automática de determinados productos o marcas a las chicas se acepta la feminidad de ciertas marcas. Las creativas lo expresan de la siguiente manera, “suelen

asignarse a mujeres”: “Si es un producto 100% femenino”, si es un producto que tenga que ver con niños, si la mujer conoce el público objetivo mujer, “si la cuenta es pequeña”, según si la pieza es *below* o *above*, de acuerdo al género del cliente, y por las características sexuales de las creativas.

Yo creo que [la asignación de cuentas] es de buen rollo, o sea no es un tema de separación. No sé cómo explicarte. (...) Durante un tiempo tuvimos la sensación, [nombre de una directora creativa] y yo, de que ellos llevaban las mejores cuentas. Pero nosotras hemos hecho brillar las nuestras (...) Son buenos, nosotras no somos peores, somos diferentes. Pero creo que las batallas se ganan poco a poco.

En [marca de automoción] casi siempre han sido hombres los creativos, hay pocas mujeres que hayan estado en [marca de automoción]..., porque [nombre del director creativo] es un hombre machista. Entonces, eso que te decía, pues él quería alguna mujer en su equipo, pues tenía que estar buena, o si no ya no entraba.

Y [marca de automoción] ha habido incursiones más porque el cliente lo ha pedido, pero lo que es la cuenta a nivel de spots y tal, no la he llevado nunca yo. Siempre la han llevado hombres.

[Nombre de un anunciante *tradicional*] y de golpe ahí tienes un señor de toda la vida y tal y cual y [el Director General] o quien sea, cree que para lidiar con aquel cliente es mejor un hombre. ¿Por qué? ¿O si tienen razón? Pues en esto no quiero entrar en la realidad. Yo creo que no tienen razón, aquí se puede hacer todo igual, pero su elección es esta (...) es la forma.

Se coge una mujer, pues, ya conoce como consumidora y por empatía cierta categoría de productos (...) una parte que te la puedes saltar.

Un segundo grupo de creativas afirman en primera instancia que no hay discriminación, pero su discurso posterior sí que la admite al usar la fórmula “no... excepto en...”, (4), e incluso alguna, en posiciones de poder, admite que ella *discrimina a su manera*. De nuevo, se vuelve a admitir que ciertos productos son sólo para mujeres.

Yo creo que en general no, pero yo lo hago en mi equipo (...) [marca de agua mineral] la están llevando cuentas con sólo mujeres, ¿sabes? O [marca de merienda] que es muy para niños también. Sí, yo creo que hay una tendencia.

No. Excepto [marca de compresas] que solía llevarlo un equipo femenino, porque [nombre del DCE] prefería que fuera un equipo femenino, pero han trabajado también chicos para [marca de compresas].

No (...) hay sólo una excepción que es en el tema de [nombre de anunciante], que sí que llevamos depilatorios, en este momento lo lleva un equipo que es masculino y femenino, o sea, un chico y una chica.

Finalmente, en los casos en que se afirma tajantemente que no se produce discriminación (4) las creativas argumentan la igualdad laboral entre géneros: “yo me veo capaz de hacer cualquier otra cosa que sea de hombres (...) que lo tendríamos que poder hacer los dos”; “todo el mundo puede hacer de todo (...) hay un grupo que está dirigido por un chico, y siempre han hecho cosas de cosmética”; “llevo yo de entrada todos los proyectos”, etc.

No, esto no lo he vivido nunca [la asignación de cuentas por el género] (...) nunca ha sido por condiciones de masculinas o femeninas, ha sido más por gestión.

No lo sé cómo se asignaban. No tengo conciencia de que fuera porque yo fuera mujer o él fuera hombre. No. Sí que el tema social era para mí, pero no sé.

Además de los factores de discriminación que tienen su causa en el género, se han de tener en cuenta las diferencias que vienen determinadas por la calidad creativa del equipo o del creativo o creativa. Cuanta más calidad tenga un equipo, más facilidad tendrá para atraer cuentas. Así, el creativo hombre ganador de premios seguirá atrayendo las mejores cuentas. La calidad creativa, representada por los premios, genera status dentro de la agencia y de la profesión. Las mujeres, al no ser tan ambiciosas en lo que se refiere al hecho de ganar premios (ver capítulo de *El entorno creativo*) vuelven a estar relegadas a un segundo plano en la asignación de determinadas cuentas: no les permiten presentarse, los concursos se dejan a los creativos estrella, etc.

O sea, dentro de los equipos hay jerarquías. Está el creativo ‘chachis’, el menos ‘chachis’, el que lleva las cuentas *guays* porque ha ganado más premios, o porque es más mayor o porque es más camaleón y a veces menos. Entonces, si tú estás en el grupo de los menos chachis, pues será muy difícil que la cuenta gorda te la den a tu equipo. Siempre se la van a dar al creativo estrella. Entonces, la asignación va por ahí, va por la tipología del equipo y del director creativo o directora creativa que hay.(...) si la agencia decidía presentarse a un concurso ya tenía muy claro a qué equipo le iban a pedir que se presentara a ese concurso

entonces. [Nombre de creativa] y yo nunca nos presentamos a un concurso con la agencia porque había el equipo estrella, el equipo de los creativos divertidos e ingeniosos, en el que también había chicas, eso es verdad, y eso era un poco.

Estuve un año siendo supervisora creativa, ganamos un concurso muy importante “el equipito junior” en este caso, que era el mío y me propusieron ser directora creativa. En ese momento se fue uno de los directores creativos y nos quedamos dos: uno era el director creativo ejecutivo y yo.

En la investigación cualitativa, se descubrió que la **asignación de cuentas** tiene 9 caminos posibles: por género (12), por el perfil o estilo creativo del equipo (8), por el volumen de trabajo (8), por la experiencia del equipo (6), basada en rasgos del cliente (6), aleatoriamente (4), basada en la rotación (3), por equipos/clientes fijos (2) y según el tipo de publicidad (2). La asignación por género fue la más citada por las creativas.

**1º Asignación por género** (12). En este caso se entiende que las mujeres no alcanzan a trabajar en determinadas cuentas por causa de su género y no por su capacidad creativa. La asignación por género se asocia a dos variables: la sensibilidad y la afinidad con el público objetivo, principalmente mujeres y niños.

Hay una cuenta muy chula (...) y esta cuenta se la dieron al equipo de los chicos, y al principio nos cabreamos porque dijimos: “¿Por qué a ellos sí y a nosotros no?”. Y luego resulta que han tenido muchos problemas, han presentado 25 guiones, no han sabido salir adelante y nos han pedido ayuda a nosotras. Y nos ha pasado la semana pasada. No sé qué decirte, la verdad, ¿eh? Al final no es un bombón, al final es un puto *briefing* con un puto cliente que están pidiendo 25.000 cosas, así que ni siquiera ésta que puede ser la cuenta bombón de la agencia es una cuenta bombón (...) Según cada producto nos las dan a nosotras y según otros se los dan a los tios. Nos pasó concretamente hace años, había un concurso para las muñecas famosas, y decidieron hacerlo con cuatro creativas, claro fue muy divertido, pero llegó un momento que dijimos: “¿joder qué pasa?”. En cambio esa misma época hubo un concurso de [nombre de marca] y se lo dieron a los chicos y entonces era curioso porque decís: “Joder es que... claro”. Pero en cambio, curiosamente [nombre de marca] que son perfumes, los lleva un chico. Empezamos llevándolos nosotras que se supone que éramos las que tendríamos más sensibilidad a la hora de hacer las cosas y resultó que tener a un creativo ahí, a las chicas justamente, como el cliente son todas chicas y tener a un chico como interlocutor, las ponía más rectas y nos quitaron la cuenta y se las dieron a los chicos.

[Marca de café] y tal, lo lleva un equipo que son mujeres, y otros productos no sé cuales hay pero si supongo que si hay una tendencia de esto tú que eres mami, o esto tú que sois mujeres, y lo veo más compra tal (...) Supongo que porque el jefe es un tío. Supongo que sí, no sé. A mí no se me pasaría por la cabeza, o sea, yo lo pondría sobre la mesa y sería que os apetece un poco, o el que...pero supongo que (...) A lo mejor los han escogido ellas porque se sienten más cómodas. No sé, no tengo ni idea.

La sensibilidad se refiere a la afinidad que tienen las mujeres con determinadas marcas (sea ésta real o no, se acepta como tal). Esta afinidad se entiende como el grado de eficacia creativa que ellas van a tener en determinadas cuentas; *no hay que enseñarles nada, pues ya saben de qué va*. El hecho de que se considere a todas las mujeres más sensibles que a los hombres, hace que inmediatamente se las asocie a una determinada tipología de productos que podríamos denominar como *blandos* o *tiernos*. Así ocurre, por ejemplo, con toda la gama de productos infantiles, por su rol de madres o futuras madres.

Supongo que sí, se asignaban un poco si es mujer. Si sois más sensibles o menos (...) lo que teníamos en la agencia que tenía perfil femenino, pues nos iba a nosotros. Sí, claro. Esos tópicos siempre pasan (...). Con [marca de compresa, con marca de compresa, con marca de compresa, con marca de cosméticos, con marca de alimentación infantil], con cosas de alimentos infantiles (...) casi todas éramos mujeres.

Por lo tanto, sí que asignan las cuentas en función a esa sensación que hay de que ciertos productos lo llevarán mejor hombres y ciertos productos lo pueden llevar mejor mujeres (...). A nosotros nos cayó (...) una cadena hotelera muy grande (...) y siempre la hemos llevado mujeres.

Entonces, esa sensación de que “¿nos la dieron porque vieron una posibilidad?” o “¿nos las han dado y las hemos hecho brillar?” o “¿ya vieron, alguien, una posibilidad de que esto nos iría muy bien?”, de “no seáis tontas y coger esto porque es mucho mejor” (...) Hoy en día nosotras estamos muy satisfechas con nuestro trabajo y nuestros jefes también.

Había cuentas que directamente te las asignaban. Yo llevaba [marca de bebida alcohólica y marca de bebida alcohólica], llevaba todas las colonias, llevaba de [marca de alimentación], llevaba alguna cosa de bombones de [marca de alimentación], ... y en [nombre de otra agencia de publicidad] también, llevábamos colonias, también libros, [nombre de editorial].

Pues por ejemplo eso, si es un producto cien por cien femenino, pues se intenta buscar igual a una creativa femenina. Si es algo más unisex pues da igual (...) cosas relacionadas con



niños y tal, suelen a asociarse a mujeres. Suelen asignarse a mujeres [de forma automática].

La afinidad relaciona el género con el público objetivo (*target* femenino) o la tipología de productos (productos femeninos); hablamos de asignación por afinidad de género.

“Vamos a darle el depilatorio aquí a este equipo femenino”. Aquí esto puede pasar en algún caso, pero es más una cuestión de balance de cuentas que no de equipo, no en ningún caso porque sea femenino o masculino. No. Hombre ya te digo, hay sólo una excepción que es en el tema de [nombre anunciante], que sí que llevamos depilatorios; en este momento lo lleva un equipo que es masculino y femenino, o sea, un chico y una chica.

Se las doy a [nombre de creativa] y a [nombre de creativo], hay cosas para [nombre de creativa] y [nombre de creativo]... Es decir, [marca de agua mineral] la están llevando con sólo mujeres, ¿sabes? O [marca de alimentación infantil] que es muy para niños también. Sí, yo creo que hay una tendencia.

Otra cosa es que luego, a la hora de la verdad estadísticamente, la estadística dé la razón y que sea más y que por frecuencia salgan más buenas ideas para productos femeninos de una mujer que de un hombre. Puede ser que esto pase y puede ser que esto pase por el hecho de que, claro, te es más fácil conectar. Te es más fácil, no digo que no. Pero de ahí a directamente ya adjudicárselo, me parece que es crear barreras donde no tendría que haberlas. Yo creo que todos tenemos que trabajar para todo.

**2º Asignación por el perfil o estilo creativo del equipo** (9). En este caso cada equipo tiene unas aptitudes concretas y una calidad determinada. Así, aparece el concepto de calidad relacionado con la consecución de premios como ya hemos visto. Los diferentes niveles creativos hacen que no haya igualdad de oportunidades en la asignación de marcas. Así, si hay pocas creativas trabajando en automoción, no ganarán premios en esa categoría y, por tanto, no acumularán experiencia ni ganarán premios, y no se les asignará ese tipo de cuentas.

A ti te pega más esto (...), encontrarás un acercamiento entre la marca y el equipo (...) [con creatividades] más graciosas, más surrealistas, más intelectuales, más poéticas (...). Al final cualquier equipo podía hacer cualquier cosa.

Si hay creativos que son más convencionales, pues se lo das a esa persona, ¿no?, o a ese equipo (...). Si es una persona más cañera y se espera una creatividad o algo que sorprenda

muchísimo más, pues se lo das a esa persona, o a ese equipo (...). Los creativos también tienen diferentes niveles, ¿no? Hay creativos que hacen creatividad normal, bien, que cumple, y... hay creativos que se les va la olla.

Hay proyectos que dices: “Esto me lo hará mejor [ella]. Es más reflexiva y más tal” y “esto le va mejor a [él] que se le ocurre una idea voladora (...)”. Tienes gente que consideras mejores que otras y si crees que funciona mejor para ese proyecto se lo das a esa persona (...). El inconveniente de trabajar bajo este criterio es la inmovilidad creativa que supone: los equipos sólo trabajaban estas cuentas.

**3º Asignación por volumen de trabajo del equipo (9).** En este caso nos referimos a la disponibilidad de los equipos. Los equipos con menos volumen de trabajo asumirán las nuevas cargas. Se busca el equilibrio y ganar tiempo. No hay esperas por equipo y se atienden rápido los encargos.

Depende del trabajo que tiene cada uno (...). Si uno está muy lleno, entonces se la pasas al otro y al revés. Se busca el equilibrio por el tipo de cliente y el tamaño de cliente, volumen de trabajo y calidad de trabajo.

La disponibilidad tiene mucho que ver sobre todo. Si tú ya estás llevando ciertos proyectos y ya no puedes coger una cosa que va entrar nueva, se busca a quien la pueda coger. O sea, no marca básicamente el sexo, no.

Evidentemente, cuando había puntas de trabajo o entraban proyectos de clientes más pequeñitos, pues hacía un poco una previsión de cada uno, presentábamos ideas entre todos y la idea seleccionada después se la llevaba el equipo o la persona de *copy* que estaba trabajando en ello.

**4º Asignación por la experiencia del equipo (6).** En este caso es importante para recibir nuevas cuentas el histórico de marcas con los que haya trabajado el equipo y el nivel de especialización de sus miembros.

Hay veces que ha sido un equipo que ha hecho crecer el cliente y conoce el ADN (se refiere al ADN de la marca) perfectamente y está muy bien que sea así porque conecta muy bien con el cliente.

Simplemente las cuentas gordas las han llevado los equipos seniors, y las cuentas no tan gordas las ha llevado los más *juniors*.

**5° Asignación basada en rasgos del cliente (6).** Cuando se produce esta asignación se puede dar por diversas razones: la empatía que se produce con el cliente, el perfil del cliente (tipología, tamaño...) y lo interesante que pueda resultar ese cliente a nivel creativo.

Había clientes que eran como más apetecibles porque era más fácil trabajar para ellos o lo que salía era un premio. Trabajar para IKEA era un premio porque aunque es una marca, un cliente que hace cosas muy buenas y... ¡no es fácil!

Marcas (...) que hacían cosas más creativas [y] marcas (...) que creativamente tampoco te permiten lucirte demasiado.

**6° Asignación aleatoria (4).** En este caso se propone a los equipos si quieren llevar una cuenta; “al que le apetezca especialmente por algo”.

**7° Asignación basada en la rotación (3).** La rotación sirve para evitar la concentración de la cuentas en determinados equipos y, además, evita que los creativos *se quemen*.

Rotábamos para no quemarnos. Y era en plan de ahora te toca esto, un poco (...). La verdad es que no sé la razón.

**8° Asignación basada equipos fijos por cliente (2).** A diferencia de la rotación esta asignación mantiene y especializa los equipos, hasta el punto de que se los puede llegar a conocer por la marca para la que trabajan (el equipo de Audi, por ejemplo).

**9° Asignación basada en el tipo de publicidad (2).** Así, parece haber más concentración de creativas en *below the line* y en agencias *healthcare*. La hipótesis es que los hombres se concentran más en *above* para conseguir premios en los festivales más prestigiosos.

Lo que sí que es verdad es que una parte de la agencia es más *below*. [Nombre de directora creativa] y yo seríamos más directoras creativas de [*below*].

Todo lo que es *above*, lo lleva el equipo con otro director creativo y lo que es *below* lo llevo yo.

Dentro de la agencia de publicidad podemos determinar que existen dos clases de creativos. Un primer grupo son los creativos que buscan realizar/mejorar su *book*, por

tanto, el conseguir grandes premios en festivales es fundamental para ellos. Ganar festivales es ganar valor como profesional en el mercado. Este es un grupo con una predominante masculina. En un segundo grupo localizamos a los creativos que no buscan ganar premios. Entre ellos encontraríamos a aquéllos que trabajan para gran consumo o para *healthcare*. En este segundo grupo deberemos situar a la mayoría de las mujeres creativas entrevistadas. Ganar premios no parece una motivación en su día a día.

La hipótesis que nos sugiere el estudio es que las cuentas no se asignan por género en relación a una tipología de productos determinada, sino por posibilidades de ganar premios. Las posibilidades de ganar premios se relacionan con creativos o clientes que asumen mayores riesgos (ej. BMW, Ikea...). Sólo con un cliente que asume riesgos un creativo puede ser arriesgado. Al asumir riesgos, sus posibilidades de ganar premios aumentan y su nivel como creativo también.

Porque el cliente no te deja (...). Sí, hay clientes que son mucho más atrevidos a la hora de la publicidad, eso está claro. Y hay clientes que son muy conservadores, no se atreven porque les da miedo; porque piensan que esto es muy atrevido, que “¿qué me van a decir?”. En cambio hay otros que se tiran de la moto, te dicen “sí, sí, vamos adelante, esto me parece”, o sea son más atrevidos y a nivel creativo tú puedes lucirte más.

Los hombres que se meten a ser creativos son bastante arriesgados de personalidad y de todo, ¿no? Y las mujeres, no necesariamente son... Es que las mujeres que se meten a ser creativas son... No, no muchas, y... No sé porque a veces no se sueltan mucho el pelo, ¿no? O sea... Hay como... Al hombre, pues... le da igual, ¿no? Si dice una guarrada, si dice algo... A veces creo que la mujer es como mucho más recatada como mujer y no suelta guarradas o no suelta estos extremos y... del sexo y mezcla de cosas... Pero tiene que ver con el perfil de la mujer. Yo... es que... No todas las mujeres son iguales, ¿no?. (...)Yo creo que sí, ¿no? O sea... Creo que lo único que te puede frenar en... Eso es un trabajo, o sea... Y, si no estás dispuesta a darlo todo y a arriesgarte, pues... O sea, mejor que se... Es buscarse otro trabajo, ¿no? O sea, no creo que... Es creatividad. De repente eres mejor en otras cosas, ¿no? Pero si no eres capaz de pasar tus propios límites y buscar este... Esta parte graciosa, dramática, emotiva o extrema, ya... ya estás por debajo de lo que se espera de ti, ¿no? No sé.

Nosotras somos más prudentes pero es un tema también de género, pienso que somos más prudentes (...) tenemos la tendencia a pensar más como cliente.

Estos son los clientes que buscan especialmente las agencias que hemos denominado creativas. Por tanto, las mujeres creativas trabajarían más con cuentas del tipo *Belleza, higiene y salud* e infantiles no por su razón de género, sino porque tradicionalmente tienen menores posibilidades de ganar premios. Los hombres buscarían por tanto, las cuentas que tradicionalmente tienen mayores posibilidades de ganar premios. No deja de ser curioso que el Gran Premio de Cannes de 2007, *Dove Evolution*, pertenezca al sector de *Belleza, higiene y salud* y sus principales responsables sean dos mujeres: Sharon MacLeod (*marketing manager*, Dove) y Janet Kestin (*creative director*, Ogilvy & Mather Toronto)<sup>74</sup>.

Un producto es neutro, sabes. Puedes hacer grandes cosas con una cosa más a priori y un poco más apetecible como puede ser una fábrica de tornillos, ¿sabes? Eso no impide que la creatividad pueda acabar siendo chulísima (...). Evidentemente, tendrás más posibilidad de sacar algo chulo para unos tejanos que para un armario, eso está claro. Pero lo que quiero decirte es... un yogurt, podrías hacer cosas chulísimas con un yogurt.

A lo largo de esta investigación descubrimos un fenómeno que, aunque no era objeto de nuestro estudio, nos parece interesante mencionar, pues va en la misma línea de la asignación de marcas por posibilidades creativas. Encontramos que en las agencias de *healthcare* fue más sencillo encontrar directoras creativas. Una de las razones que se nos argumentó de esa mayor presencia fue que estas agencias estaban fuera de los circuitos tradicionales de premios en creatividad y los hombres prefieren evitarlas. Así, las agencias *healthcare* compiten en los Premios de Publicidad Iberoamericana de Salud y Farmacia (*Aspid*) y no en *El Sol*. El primer festival tiene un impacto mediático mucho inferior al primero. ¿Dónde querrán estar los hombres?

Entiendo que también la publicidad de medicamentos y tal, debe de ser un mundo un poco aburrido.

---

<sup>74</sup> Aunque no era objeto de esta investigación, sería interesante ver la relación entre categorías que se dejan más desiertas en *El Sol* y la correspondencia con los sectores más poblados por mujeres. ¿Hay más categorías desiertas donde trabajan más mujeres?

## 4.6 La sensibilidad femenina: ¿ventaja o inconveniente?

A pesar de que las creativas son conscientes de la necesidad de *unisexual*<sup>75</sup> la creatividad publicitaria, admiten una forma de hacer femenina que se agrupa bajo el término de sensibilidad (12) y que las diferencia de la forma de hacer masculina.

Pienso que un buen creativo tendría que poder vender desde coches hasta compresas. Pero supongo que sí. Bueno y de hecho me ha pasado que me vengán a buscar como *copy* por una cierta sensibilidad a la hora de escribir para vender unos pañales o para pensar una campaña para no sé... ya no me acuerdo qué era, pero sé que era en plan de “necesitamos copy mujer”... ¡ah!, crema anti celulítica. Bueno, vale, en realidad pienso que un buen *copy*... ¿sabes que puedo vender coches y puedo vender cremas anti celulíticas? (...) Yo creo que fue pereza del director creativo de la agencia que me contrató como *freelance*. Le daba pereza este producto, pero no quiere decir que no pudiera hacerlo. Era como, “vale, esto ya sabes, que lo haga alguien que en teoría lo tiene más cerca”. Yo creo que fue pereza.

Yo creo que tenemos otra sensibilidad, un punto de vista diferente que los hombres, aunque hay hombres que también tienen bastante sensibilidad entonces... Pero son la minoría, son maneras de ver las cosas.

Anteriormente ya nos hemos referido al concepto de sensibilidad. Ahora nos acercamos más y lo definimos como la afinidad que tienen las mujeres con determinadas marcas, con la ventaja de que su creatividad se supone que será más eficaz que la de los hombres (no sensibles)<sup>76</sup>. Así, la sensibilidad se asocia con la capacidad de transmitir emociones, de llegar a un público semejante, a sentimientos, a complicidad femenina, a cursilería, “es que esto tiene un toque femenino”, a poesía, a finura, a suavidad, etc.

La manera de entender o un tono de hablar (...). Y desde entonces estamos etiquetados por el equipo sensible. ¿Qué significa eso? Que sabemos hacer llegar la piel de gallina, de una determinada manera, tenemos la sensibilidad de fotografiar, incluso, y de pensar. Puede parecer más suave y que digas ñoño. Yo creo que estas ñoñerías en realidad es la que te ataca el corazón y es la forma más fuerte de agarrar a la gente.

---

<sup>75</sup> El género no importa para realizar la creatividad del producto.

<sup>76</sup> Probablemente se habla de sensibilidad femenina pues estamos en un entorno machista.

Todo lo relacionado con los niños estoy segura de que se les da mejor a las mujeres: productos infantiles, de alimentos, pero también de cochecitos, juguetes, ropa de niños; es decir, yo lo siento, pero es innegable que el instinto maternal está ahí y hace que una mujer conecte más con la sensibilidad infantil o con la sensibilidad de la madre a la que va dirigido. Sí, seguramente se les dan mejor a las mujeres que a los hombres las cosas para niños, pero porque no es lo mismo. Es más difícil que un chico se ponga y saque una cosa chulísima para ese producto, que a lo mejor es más fácil para una mujer, seguramente. Y a lo mejor al revés también, para según qué productos masculinos es más fácil para un tío conectar con una campaña para vender, no sé, una revistas de estas de tíos o yo qué sé.

En la agencia ha habido proyectos de aquellos que son como... o que requieren de una sensibilidad determinada, una estética, una determinada manera de hablar; no sé, alguna bebida, algún cava, algún proyecto que necesita que también vaya, sobre todo, al público femenino. Y entonces en estos casos me parece que sí que se nos suele dar mejor. O por ejemplo, todo lo que tiene que ver con niños, pañales... el mundo de los niños normalmente se les da mejor a las chicas. Y sobre todo los proyectos en los que tienes que dirigirte a madres y tú eres madre, es muchísimo más fácil que si eres un chico que no ha cambiado un pañal en su vida, por decirte algo. En ese caso sí, de hecho en la agencia que llevamos productos de ese tipo, los llevamos chicas.

La sensibilidad se asocia especialmente con determinados sectores, especialmente con productos de *Belleza, higiene y salud y Alimentación*. Ese hecho provoca que la creatividad de las mujeres quede estereotipada. Así la sensibilidad a veces puede ser negativa pues encasilla a las mujeres en determinados sectores.

[Una directora creativa] que llevaba dos o tres cuentas y una de las cuentas que llevaba era [marca de colonia] y las colonias, y entonces...y ella defendía que, claro, ella como mujer conectaba mucho mejor con la sensibilidad femenina y con las colonias y tal. Y en ese sentido, a lo mejor sí necesitaba ayuda, como ella iba un poco por libre me venía a mí “oye hay esto” o a alguna otra creativa que había en la agencia, porque ella consideraba que las mujeres lo íbamos a hacer mejor. Y en ese sentido, como ella era la que mandaba y asignaba las cuentas, sí que por ese lado esa era la asignación

Pero luego en cambio, hay *briefings* que dicen: “no, no, es que esto tienen que hacerlo vosotras porque tenéis una sensibilidad que le va bien a este producto” (...). [hay] productos que se asignan con más frecuencias a mujeres (...). Es que no sabe de qué estoy hablando, no sabe lo que pensamos las mujeres cuando no podemos abrocharnos un pantalón. Un tío no lo sabe. Y lo mismo pensarán ellos seguramente sobre un coche.

#### 4.6.1 La sensibilidad femenina también es de hombres, pero no al revés

Esa cualidad de sensibilidad puede ser aplicable tanto a mujeres como a hombres (2), aunque predomina entre las mujeres. Por tanto, el concepto de sensibilidad femenina no es exclusivo de las mujeres sino que también se aplica a un determinado tipo de hombres que reproducen estilo femenino.

Es que yo conozco a hombres que saben, que tienen muchísima sensibilidad (...). Yo creo que hay muchos hombres que pueden dirigirse a mujeres y que tienen sensibilidad y que pueden asumir, que observan a la mujer y son capaces de dar mensajes a una mujer. Pero desde luego, también los hay que no.

En el momento en que el hombre (...) conecta con la parte sentimental de la vida de una forma pública, también lo puede hacer escrita y también puede hacerlo con la publicidad. Por lo que en esa ruptura yo creo que queda camuflada [en] el nacimiento de las ideas, la sensibilidad masculina, es la sensibilidad femenina (según qué sentido).

La sensibilidad femenina se asocia con el hecho de asignar determinados productos a las mujeres. Sin embargo, la no sensibilidad masculina no parece aplicarse de la misma forma a las mujeres. Se produce por tanto una relación desigual entre géneros. Existen los productos sensibles y los que no lo son. Las mujeres parecen estar vetadas a estos últimos. Generalizando, podemos decir que las mujeres no dirigen ni trabajan con productos de chicos, pero los hombres sí dirigen y trabajan con productos de chicas.

Dicen que es tema para chicas, debido a que tenemos más sensibilidad. A veces es cierto, pero yo creo que es un poco chorra. Porque todo el mundo puede hacer de todo (...), pero en [nombre de una agencia multinacional], por ejemplo, hay un grupo que está dirigido por un chico y siempre han hecho cosas de cosmética.

¡Claro que hay productos masculinos! Hay productos masculinos y hay mercados masculinos.

Habría que mirar que la sensibilidad femenina conectará más si es un producto que está destinado a las mujeres, pues es lógico que lo haga una mujer porque, además, ella es una mujer y conectará con la sensibilidad. Yo reconozco que seguramente para el hombre será más difícil (...) con esfuerzo se puede llegar a hacer y lo mismo al revés.



Me las hace una directora de arte que es mujer, casi siempre las hace ella porque lo hace mejor. La verdad, ellos lo hacen un poco más rudo visualmente y ella lo hace más fino.

Sí que tenemos especial sensibilidad para productos que son muy cercanos a nuestro género, pero para el resto de productos no tengo esa sensación (...). Gran consumo lo llevan bien las mujeres (...); no conozco a tanta mujer que haya llevado muy buena campaña de finanzas o de seguros.

Dentro de los diferentes perfiles de la creatividad, parece que el de director de arte es el que más responde a esa sensibilidad, quizá porque tiene dentro de su misión todo lo relacionado con la estética. Así, la sensibilidad femenina en hombres se asocia principalmente con la dirección de arte.

Hay direcciones de arte tremendamente femeninas pero es que hay hombres muy femeninos. No hay colores de hombres y colores de mujer y hay frases muy poderosas, que piensas que las ha escrito una mujer, pero lo pudo haber escrito un hombre a lo mejor porque lo oyó de una mujer, da igual. Pero en el momento en el que lo utiliza es porque se le quedó grabado, por lo tanto también. Quizás la idea original era de una mujer y el decidir utilizarla de un hombre, ¿de quién es entonces? Pues es del hombre que utilizó esa idea para... ¿no? Entonces yo creo que antes la publicidad la escribían tíos y hablaban de pastillas de caldo y la hacían hombres, entonces, no sé. Yo no te sé decir qué ha hecho un hombre o una mujer. La mano BBW es una película súper sensible y es un coche y es un tío. Pero sí que está claro que cuando compartes un equipo y entran mujeres, probablemente cogen una forma mucho más universal y que la mujer que interviene en esa pieza habla del tipo de paisaje o de luz o de música que puede sonar, o sea que todo se nutre de todo y que es mucho más bonito, creo, cuando es un conjunto de hombres y mujeres.

Yo recuerdo que a mí tocó trabajar para [marca de compresas] porque trabaja con un chico, además francés, que era un director de arte con muchísima sensibilidad y nos asignaban todo lo que era... pues lo que teníamos en la agencia que tenía perfil femenino, pues nos iba a nosotros.

Por ejemplo el creativo que ahora está conmigo y el director de arte, tienen conocimientos y tienen insights femeninos.

Puede que sí, sobre todo lo he visto en arte (...) que con algunas chicas que he trabajado sí que tienen una cierta sensibilidad diferente a la de los chicos. El arte es más fino, y cuando digo más fino no significa mejor trabajado o peor. Digamos que es más detallista y cuando tienen un arte suizo, es mucho más suizo que el de un hombre.

La sensibilidad femenina parece que posibilita que las mujeres tengan mayor facilidad que los hombres para la idear en ciertos sectores. Sin embargo, las palabras de la última cita nos dan una clave para vencer la sensibilidad entendida como freno para el desarrollo creativo de las mujeres: los insights femeninos. El mejor aliado de la mujer para trabajar con productos comúnmente llamados masculinos es la investigación de mercados y del consumidor. Si se trabaja de esa manera, los *insights* dejarán de tener género para convertirse en herramientas útiles a favor de la igualdad de género en los departamentos creativos de las agencias de publicidad.

Según en qué producto las mujeres tenemos más posibilidades de empatía en muchos insights de muchos productos que los hombres no, que les costará más meterse en la piel de una mujer.

Un director creativo de aquí está llevando (...) pomadas íntimas y lo está haciendo súper bien. Porque al final los insights te los dan; te los dan los estudios que ha hecho el propio cliente y tú simplemente tienes que aplicar aquel *insight*.

## 4.7 Conclusiones

En este capítulo hemos abordado la relación que se establece entre el producto creativo y el género. A continuación enumeramos las quince conclusiones a las cuales hemos llegado.

**Primera.** La presencia de las mujeres en los departamentos creativos es muy baja: sólo hay 2 mujeres por cada 10 creativos. En un 94,29% de los equipos hay al menos un hombre, mientras que la presencia femenina se reduce a sólo un 46,28% de los equipos. El hombre es por tanto quien reparte las cuentas/productos. **Segunda.** Esa presencia es aún inferior en posiciones de dirección creativa ejecutiva (92,11% son hombres) y en dirección creativa (86,16% son hombres). **Tercera.** Todos los sectores publicitarios son masculinos. Los sectores con mayor presencia femenina son: *Belleza, higiene y salud* (30,40%); *Alimentación* (24,10%) y *Comercio y distribución* (23%). **Cuarta.** Las creativas están de acuerdo con la existencia de *productos femeninos* (12). Se trata de la *creatividad con género*. Estos productos los consumen las mujeres y las creativas tienen más facilidad para crear con marcas femeninas (11). El sector que las creativas consideran más femenino es el de *Belleza, higiene y salud*. **Quinta.** Otra categoría de productos es la

llamada *unisex*. La creatividad de estos productos puede ser desarrollada tanto por hombres como por mujeres. Las creativas tienen el deseo latente de que eso ocurra para todos los productos, pero no es así. **Sexta.** Las mujeres admiten ciertos prejuicios para trabajar con determinados tipos de producto. Se admite la masculinidad de ciertos productos (los coches por ejemplo). **Séptima.** Las mujeres opinan que no debería haber distinción entre productos para hombres y para mujeres. **Octava.** Los sectores favoritos de las creativas son: *Viajes, transportes y turismo* (9), *Alimentación* (8) y *Belleza, higiene y salud* (8). **Novena.** Las mujeres prefieren trabajar con marcas que ofrecen mayores posibilidades creativas (8) y con clientes que apuestan por la creatividad (5). **Décima.** Las marcas tabú para las creativas son aquellas que no permiten desarrollar su creatividad y que no les parecen éticas. **Decimoprimer.** Las mujeres en puestos de poder parecen reproducir estereotipos en la asignación de productos. **Decimosegunda.** Sí hay discriminación a la hora de asignar las cuentas a favor de los hombres (12): los hombres se llevan las *mejores* cuentas y a las mujeres se les asignan un tipo de cuentas *automáticamente*. **Decimotercera.** Las mujeres, al no ser tan ambiciosas en lo que se refiere a ganar premios vuelven a estar relegadas a un segundo plano en la asignación de determinadas cuentas: no les permiten presentarse, los concursos se dejan a los creativos estrella, etc. **Decimocuarta.** Los tres caminos más comunes en la asignación son: por género (10), por el perfil o estilo creativo del equipo (8), y por el volumen de trabajo (8). **Decimoquinta y última.** Las creativas admiten la existencia de un estilo femenino bajo el concepto de *sensibilidad femenina* (12). Esa sensibilidad es positiva para la obtención de ideas en determinados sectores (*insights femeninos*), pero negativa por el hecho que las encasilla en esos mismos sectores. La investigación es el camino para evitar que los *insights femeninos* encasillen a las mujeres en una determinada tipología de productos. La sensibilidad femenina también es de hombres, pero no al revés.

#### 4.7.1 Líneas futuras

Los hallazgos de este capítulo nos llevan a proponer algunas líneas de investigación a desarrollar en el futuro. **Primera.** Sería interesante indagar en el diferente trato que le puede dar un creativo y una creativa a un mismo *brief* (“Claro, tú imagínate, le pasas un mismo *briefing* a un chico y a una chica, ¿y cómo aborda la chica ese *briefing* en un tema así de concreto, ¿eh?”). **Segunda.** La anterior concepción del producto creativo, nos hace pensar que tanto productos como marcas tiene género antes de entrar en la agencia de publicidad. Se podría investigar entre el público en general o de los departamentos creativos si los productos tienen “sexo/género” (Vía diferencial semántico). **Tercera.** Estudiar el consumo femenino que representa y hacer un mapa de marcas de consumo femenino para averiguar cuánto representa su inversión en publicidad y quién trabaja con ellas. **Cuarta.** En línea con las ideas expuestas en el capítulo del *Proceso Creativo*, pero desde la perspectiva del producto, sería interesante analizar qué ocurre con algunos festivales especializados en cierta tipología de productos: *Los Aspid (healthcare)*, *El chupete* (infantil), *Publifestival* (social), etc. ¿Hay allí mayor presencia femenina en jurados y en participación? ¿Qué diferencias tienen con *El Sol*?

## 5. El entorno creativo

- 5.1 Introducción
- 5.2 El buen ambiente del departamento creativo
- 5.3 La diferencia entre hombres y mujeres
- 5.4 ¿Se masculiniza la mujer creativa?
- 5.5 ¿Por qué no hay creativas de éxito?
- 5.6 ¿Por qué no existe conciliación laboral en creatividad?
- 5.7 ¿Cómo conseguir la conciliación laboral en creatividad?
- 5.8 La conciliación de cada día, dánosla hoy
- 5.9 El mundo de las *mamis*
- 5.10 ¿Por qué abandonan las creativas?
- 5.11 ¿Tiene futuro ser creativa publicitaria?
- 5.12 Conclusiones

*El mundo es masculino, ya con eso ya te lo he dicho todo.*

*No creo que haya un trato distinto a la mujer sino un trato distinto a la madre.*

## 5.1 Introducción

En este capítulo se explica de forma detallada como es el entorno donde la mujer desarrolla el proceso creativo. Por tal razón, se convierte en uno de los capítulos más extensos de la investigación pues aborda muchas de las problemáticas que la mujer vive en el departamento creativo y en su vida personal.

En esta parte conoceremos como es el ambiente de un departamento creativo y a su vez analizaremos las diferentes formas de actuar según el género. Asimismo, descubriremos el por qué no hay mujeres creativas, desvelaremos si la mujer ha de masculinizarse para acceder a posiciones de dirección creativa, y desvelaremos por qué no existe conciliación laboral y las posibles maneras de conseguirla.

Por otro lado, explicaremos qué implica ser madre y creativa, por qué abandonan las mujeres, y revelaremos si tiene futuro ser creativa publicitaria.

### 5.1.1 Apunte metodológico

Este capítulo se construye a partir de las 21 entrevistas realizadas a directoras creativas que trabajan en Barcelona. Estas entrevistas, realizadas en profundidad, nos permitieron obtener información detallada sobre su relación con el entorno creativo. Toda esta estructura ha contribuido a que esta parte de la investigación sea la más extensa y profunda, debido a que se desglosa una gran cantidad de variables implicadas. En algún momento se puede pensar que hay duplicaciones de contenido, pero esto se hace a propósito para aportar todas las relaciones que se han podido establecer sobre este fenómeno. También, el número de citas puede parecer excesivo, sin embargo, se ha decidió incluirlas por los matices que proporciona cada una, y la riqueza de información que se podrá encontrar en éstas.

A continuación presentamos el cuestionario con el cual obtuvimos la información desarrollada en este capítulo:

#### A. Entorno

1. ¿Cómo definirías las características de un departamento creativo?

2. ¿Qué diferencias percibes en tu trabajo por el hecho de ser mujer en relación con tus colegas masculinos?
3. En tu día a día, ¿cómo percibes esas diferencias?
4. ¿Qué factores del entorno creativo que rodea a la creatividad son masculinos?
5. ¿Y cuáles femeninos?
6. ¿Qué factores crees que impiden que haya mujeres creativas de éxito?
7. ¿Qué relación mantienes con tus compañeros (dentro y fuera de la agencia)? ¿Sales con ellos de ocio u otras actividades? ¿En qué consisten?
8. ¿Crees que la mujer se masculiniza en el departamento creativo?

#### B. *Conciliación laboral*

1. ¿Cuáles crees que son los factores que más dificultan la conciliación laboral?
2. ¿Cómo conjugas la faceta profesional con tu esfera personal?
3. ¿Crees que la maternidad es uno de esos factores? ¿Por qué?
4. ¿Cómo crees que se podría solucionar el tema de la conciliación laboral y las mujeres creativas?

#### C. *Abandono/ausencia*

1. ¿Cuáles crees que son las razones del abandono en creatividad / de las mujeres creativas?
2. ¿Por qué crees que hay pocas directoras creativas?

#### D. *Cierre 1.*

¿En qué puesto te ves de aquí a 10 años? ¿Cómo conseguirás llegar?

## **5.2 El *buen ambiente* del departamento creativo**

### **5.2.1 Yo, mujer, amo la creatividad**

El departamento creativo se asocia con una serie de características positivas que facilitan la creación publicitaria: se percibe diferente a los demás de la agencia (4), a veces se compara con un club social (3), se alcanza un alto grado de compañerismo (8), está formado por profesionales con mucha curiosidad e inquietudes (6) que trabajan en un espacio físico diferenciado en la agencia (5).

El departamento creativo se considera un departamento diferente a los demás (4) y único en la agencia por sus peculiaridades propias. Es un departamento alejado de la realidad y que parece ser un mundo aparte. Toma uno de los rasgos que describen el mito creador, el que relaciona el creativo con el loco. Esa *locura* se entiende en el departamento creativo como algo positivo y se refleja en el buen ambiente que se da entre los profesionales de la creatividad publicitaria. Así, el departamento es divertido (10), pues permite el desenfado, las risas, el cachondeo, la fiesta, hasta el punto que se llega a considerar como un club social (3) o de ocio dentro de la agencia.

Es el departamento más libre de la agencia. Es decir, es el menos, a nivel formal, menos sujeto a horarios estrictos, donde se deberían producir más risas que en ningún otro lugar de la agencia, el departamento que se va más tarde y el departamento dónde existe la gente un poco más variopinta o un poquito más especial.

Hombres creativos se lo pasan muy bien en el trabajo. Porque están con gente como ellos, haciendo el paripé, jiji, jaja, ahora llego, ahora me voy hacer un café, ahora me bajo hacer un cigarro, ahora miro los mails, ahora resulta que tengo una reunión, y luego no sé qué, y tal, y luego cuando acabe la jornada laboral además te voy a decir por qué no nos vamos a tomar una cerveza, ven y tal. (...) parece que forma parte del rol, sabes. Es una manera de trabajar.

Esa diversión hace que el departamento se mueva en el buen rollo (5), factor que se considera necesario para trabajar muchas horas, sentirse optimista y combatir la tensión. La base para generarlo es el compañerismo (8), que permite trabajar en equipo, compartir, formar sentimiento de comunidad, provocando relaciones personales de empatía que hace que los creativos dialoguen, enseñen sus ideas y se ayuden entre ellos. De esta forma se procura evitar la competencia y rebajar la tensión de largas jornadas de trabajo, por ejemplo, en cosas tan sencillas pero importantes como ver quién sale antes de la agencia.

El compañerismo que se da produce vínculos tanto de amistad (2), como de sensación de ser una familia (2), hasta el punto que en algún caso se han dado matrimonios en la vida real como consecuencia de la cercanía y la aparente falta de jerarquías, que confunde la vida profesional con la vida privada.



El trabajo creativo es dinámico y lleno de gente (personas que hablan, que se mueven, que se levantan, que salen y entran, con horarios flexibles...). Esos profesionales son apasionados, se consideran gente con mucha curiosidad e inquietudes (6): van al cine, leen de todo, miran las creatividades de otros, etc. Además, son personas con sensibilidad (2), que se consideran libres (2), variopintas, *frikies* (2) –fans de la infomática y del cómic– con interés y ganas por su trabajo, movidos por la ilusión de los proyectos, fantasiosos, imaginativos (2), inconformistas, infantiles, tolerantes, abiertos (2), emprendedores, no acomodados, etc.

Compañerismo (...) te ayudas, si hay buen rollo te ayudas y entiendes lo que siente el otro cuando te vas tarde y aún hay gente que se queda más tarde pues... hay como mucha empatía. Pero si hay buen rollo te ayuda y te entiendes y es como una familia.

El desarrollo de la actividad creativa se produce en un espacio físico diferenciado en la agencia (5) que se distingue por: “ambientes apetecibles, bonitos e inspiradores”, “una decoración con chorradas para inspirarnos” y la presencia de libros, de música, de fotos, de colores, “de cosas peculiares en cada rincón”, “muñequitos por todas partes, pelotas en el suelo”, “el futbolín” (elemento típicamente masculino de las agencias de publicidad), “la mesa de pingpong”, “el mobiliario”, “el look creativo más acomodado al hombre que a la mujer”, “despachos abiertos”, “despacho por equipos”, etc.

El espacio no se define sólo por elementos físicos sino por toda una serie de actividades asociadas: cantar, hablar, ver las piezas de la competencia, sentirse a gusto, enseñar piezas, participar, hacer un café, comentar algo del periódico, etc. A diferencia de otros espacios de la agencia (recepción, sala de reuniones...), éste los construyen los creativos. Hacen suyo el espacio para sentirse más cómodos para crear con toda una serie de sensaciones y características emocionales asociadas: “efervescencia”, “hacer el campañon del siglo”, “sentir que está vivo”, “estar latiendo”, “foco de sucesos”, “sentir que la gente tiene ganas”, “que “haya ilusión”, “un poco de niño”, “donde te apetezca estar”, “más flexible... no estamos sujetos a un teléfono”, “libertad”, “juventud”, “dinámica abierta”, “pensar en común”, “competitividad”, “son ambientes masculinos”, etc.

El departamento creativo está marcadísimo por la edad -muy muy muy tierna-, mucha tendencia a confundir la agencia con un club social. (...) El ocio ha pasado a ser el número uno del *ranking*.

Pues un espacio limpio, ordenado, evidentemente creativo, con un punto de imaginación, de fantasía, de creatividad, si lo queremos llamar creatividad, de personalidad. Tiene que tener carácter, tiene que tener personalidad, tiene que ser un espacio donde cada uno se sienta cómodo. Y cada uno tenga su pequeño espacio, con lo cual, para nada es un despacho ofrecido por la empresa. Si a nivel físico de un suelo, unas paredes, un ventilador...pero el resto yo creo que tiene que ser un espacio que se vaya generando. Se genera día a día, momento a momento.

Dentro de la agencia el departamento creativo, el área donde están los creativos pues es la más loca y más así a nivel de decoración, pues más mimado. Lo otro es más despacho. Y no sé, a nivel de gente pues esto, requiere...yo creo que requiere gente con ilusión. A partir de que no haya ilusión es cuando la cosa no tira.

El hecho de que un departamento creativo se base en un buen ambiente para crear no es nuevo en la investigación en creatividad. Csikszentmihalyi (1998:32) en su estudio sobre personalidades creativas ya avanzó que “contrariamente a la imagen popular de las personas creativas, las entrevistas presentan una imagen alegre y positiva de la creatividad y de los individuos creativos”.

El buen ambiente que se crea y *necesita* un departamento creativo, nos podría hacer pensar que la creatividad publicitaria podría ser considerada como una actividad poco seria y responsable. Sin embargo, el creativo ha de ser trabajador y ordenado. De esta manera buscará trabajar más rápido gracias al silencio que le permitirá conseguir “concentración y así ser eficaz (2) para no perder momentos”. Los momentos previos al silencio son largos momentos de distensión. Períodos que utiliza el creativo de manera inconsciente para incubar ideas.

Hoy te diría que si algo escuchas muchas veces en los pasillos es silencio, porque todo el mundo está muy concentrado. Yo creo que la creatividad, o [nombre de agencia multinacional], ha cambiado muchísimo, todo el mundo está bastante más concentrado. Antes la gente estaba hasta muy tarde pero también iban perdiendo muchos momentos durante el día, de “jajaja, jijiji”, ahora todo esto se ha ido... No sé si es la madurez.

### 5.2.2 Yo, mujer, odio la creatividad

A pesar de ese *buen rollo*, el departamento creativo también se asocia con una serie de características que en una primera instancia podrían parecer negativas para el desarrollo de cualquier trabajo, pero que tienen que ver con la reivindicación del artista creativo: largas jornadas de trabajo con horarios no sujetos a jornadas estrictas (8), el caos/desorden (6), la tensión (8), los egos (5) y la masculinidad (3).

El principal rasgo negativo son las largas jornadas de trabajo con horarios no sujetos a jornadas estrictas (8). A veces también son entendidos de forma positiva como un modo de flexibilidad horaria. Aunque de forma mayoritaria se consideran negativamente como una pérdida de tiempo durante el día asociada a lo masculino: “trabajar día y noche de forma absurda”, “horario esclavo”, “la predisposición a estar por estar”, la falta de formalidad horaria, la impuntualidad, etc<sup>77</sup>. El hecho de pasar tantas horas en la agencia hace que sea un departamento con una fuerte carga emocional, ya que se generan vínculos que van desde la amistad hasta el matrimonio<sup>78</sup>.

El trabajo creativo se lleva siempre encima (...) “bañando a nuestro hijo” (...) No hace falta estar físicamente en la agencia.

Son muchas horas las que compartimos y se establecen vínculos muy chulos (...) que se estrechan un poco más y llegan a evolucionar o a veces a petar ¿no? (...) Es un departamento de una carga emocional importante porque al final estás trabajando con (...) ideas.

Luego, a lo mejor pues, cuando están inspirados son los que luego no les importa echar horas y horas allí, “No, pero si ahora te vas a ir mujer, pero si ahora estamos aquí que ahora va a salir algo guapo” pero quiero decir “Que hace cuatro horas que estoy aquí, tú acabas de llegar, ah! Ves yo ya me quiero ir a mi casa”. Son muy poco considerados pero creo que es por miopía, no creo que sea una cosa expresa sino que no se dan cuenta.

Que tendríamos que ser mucho más europeos con el tema de horario y todos seríamos más felices. Porque yo llevo muchos años trabajando muchísimas horas. Fui la primera persona que fui madre en el equipo creativo. No en el mío, sino en toda [la agencia de publicidad],

---

<sup>77</sup> Más adelante tratamos como las mujeres se organizan para poder cumplir el horario.

<sup>78</sup> En el estudio encontramos que casi el 45% de las entrevistadas tienen una pareja que trabaja en el mundo de la publicidad.

la primera mujer con un hijo. Antes de irlo a buscar (...) me ponía a llorar por las noches, porque no sabía cómo lo iba a poder gestionar todo. Porque yo me veía trabajando a las diez y media de la noche y pensaba “¿qué voy a hacer con el niño? Si tengo que estar cuatro horas antes en mi casa. ¿Cómo voy a sacar cuatro horas de mi trabajo?”.

En segundo lugar, el caos/desorden (6) como característica negativa, se asocia más con la forma de hacer masculina: improvisación, “dejarlo todo para el final”, poca capacidad de priorizar, marcar agendas, desorganización, impuntualidad, relajación, posponer fechas de entrega, poco compromiso, poco considerados con los que vienen después (producción), etc. Los hombres y las mujeres gestionan de forma diferente. Las mujeres dicen saber gestionar mejor el caos que los hombres. Esa diferencia se observa especialmente cuando se trata de gestionar el tiempo, que hace que con el estilo femenino se trabaje más rápido y de forma más eficiente. Eso es particularmente cierto en el caso de las creativas que son madres.

Mi experiencia con directores creativos hombres es que el caos les da más igual. A mi me estresa más. No me siento cómoda. Un director creativo tiene que ser organizado. Acepto que ocurra y acepto que forme parte de este trabajo y que hay caos y es lo que hay, pero no me siento cómoda en el caos y sí que he visto hombres muy cómodos en el caos, jajaja traquilísimos (yo diría).

Otro factor del entorno del creativo muy relacionado con los horarios es la presión o tensión (8). La creatividad es un trabajo duro que requiere de mucho esfuerzo. Además, se asocia con el calendario ajustado de entrega de los trabajos y con la presencia de poco personal. El trabajo del creativo es duro pues consiste en buscar ideas constantemente. No hay tiempo para el descanso: “hay que meter gol obligatoriamente”. A diferencia de otras áreas creativas, el tiempo es limitado, y, por tanto, “cuando no sale una idea te frustras”. Los horarios extensos para cumplir con el calendario hacen que pueda extenderse el “mal humor, “las broncas” y los “roces internos”. El contexto es competitivo. Por tanto, se rompe el buen ambiente inicial o visto de otra manera, se necesita buen ambiente para saber llevar esos momentos. Crear es duro.

Hace tiempo éramos una familia, amigos (...) ahora en los pasillos hay silencio, [todo] el mundo está más concentrado (...) tenemos que ir muy rápido.

El proceso creativo (...) te pone bajo mucha presión, ¿no? Y a veces esto te pone de mal humor, o te pone de muy buen humor (...) Y tienes que vivir con eso, es... Es así, o sea... (...) Es un proceso... duro, ¿no? (...) Esto es un trabajo, y tienes que dar con la idea (...) Si pasan dos días, y estás trabajando muy duro, y no te sale una idea que te guste, te frustras y te pones de un humor que no te aguanta nadie, ¿no?

En el departamento creativo es la guerra. Hay que meterse de lleno. Y quizás por eso no haya tantas mujeres, por lo tanto, hay mucho factor masculino en los departamentos de creación. Pero como te decía habrá quien no le guste, a mí ya me va. A mí me gusta.

En cuarto lugar, en un ambiente de presión por conseguir “mí idea”, encontramos la importancia que adquieren los egos (5) como defensa emocional del territorio creativo. Esos egos se asocian a los hombres en posiciones de poder (“es más de creativos”, “los creativos publicitarios tienen una parte de ego que las mujeres no necesitan, tanto, yo creo”). Utilizan más un estilo más impositivo (“esto se hace por huevos”) y menos dialogante. Se trata de la competición (3) de los “gallitos” o de los “leones”, “son mucho más hombres”. La forma egocéntrica de actuar provoca que en el departamento creativo aparezcan envidias; desconfianza y susceptibilidad; e individualismo en la forma de crear (2), definida con expresiones como: “cada uno a su leche” o “excesivos autismos”. El ego se asocia a otros términos más sutiles como tener carácter o personalidad.

Existe el creativo al uso (...) Y yo lo identifico con un hombre siempre, que es un tío ingenioso, inteligente pero con un ego muy grande y que si ese ego, que si no lo sabe llevar bien le acaba volviendo déspota, y le acaba volviendo una persona que no se fía de los que tiene debajo, que se piensan que le quieren quitar el puesto o algo así. Esto es mucho del director creativo capullo. Capullo de no delegar, de sistemáticamente pisar las ideas del que tiene por debajo por miedo a que parezca que también es bueno. (...) Un director creativo nunca va a tener a una tía porque inconscientemente cree que no lo va hacer mejor que él, nunca. O sea, es lo que quiero decirte, me da la sensación de que como es un oficio dónde hay menos tías y tampoco se conoce mucho, ni acaba llegando haber muchas directoras creativas buenas, por otros motivos, pues estoy mencionando que son por otros motivos, pues no somos que esto es la vida sino que es un trabajo y punto.

Los hombres se quedan en el sector y no abandonan pues buscan el reconocimiento de la industria. El ego le sirve al director creativo para aguantar en el sector y no abandonar. El ego parece un elemento importante frente al cliente pues significa conocimiento y

liderazgo. El ego le aporta autoridad y visibilidad por su aspecto diferente, de creativo. Esa forma de actuar, inspira confianza al cliente y lo reafirma para venderle ideas. El ego se percibe como algo positivo en el último peldaño del proceso creativo, la verificación de la ideas.

Hay un punto de ego, que dejarlo, con muchos hombres creativos que cada semana me dicen lo voy a dejar y no lo dejan, ni lo van a dejar nunca. Porque no es verdad, porque no... porque fuera de este mundo no eres nadie, más que otra persona. Y es un punto de ego que a los hombres les cuesta mucho dejar.

En las estructuras grandes, a veces, tener liderazgo en ese punto de vista, de cara al cliente es bueno. Porque les da un poco de parte festiva en las presentaciones, un poco de teatro también está bien. Y esto lo da más el hombre que la mujer. Para mí ese punto teatral de presentación, creatividad y que tal. Yo creo que es darle ese punto de... qué quiere el cliente, de que hoy tengo presentación, de que voy asistir a un espectáculo. Esto lo tiene más el creativo hombre que la mujer. La mujer trabaja más en silencio.

Finalmente, aparece una característica que ya avanzábamos numéricamente en capítulos anteriores: la masculinidad (9). Esta masculinidad viene definida por la ausencia de mujeres en el departamento creativo. Esta área, a diferencia de otras de la agencia, es masculina, es decir, en todos los cargos dominan los hombres. Es tierra de chicos (*boysland* en la literatura anglosajona). Está liderado por hombres. Su presencia aumenta proporcionalmente a medida que sube en la pirámide de cargos.

Lo veo muy masculino y me divierto un montón también, yo te digo cuando estoy ahí adentro. Pero bueno, sí está más liderado por hombres.

Generalmente son masculinos los equipos creativos, y más que los equipos creativos quizá, en la base, hay mujeres o sí que hay 50 y 50 de hombres y mujeres, pero en la parte alta de la pirámide, generalmente son hombres. Es raro ver una mujer, es muy raro. (...) Es una profesión de hombres, y las mujeres para hacernos respetar tiene su parte del reto, los jefes son tíos, también. Es más difícil acceder a los mismos tíos que los tíos, tienes que pelearte mucho más. (...) No creo que sea más masculino que femenino yo creo que es una herencia del pasado; como el pasado es masculino, pues se atribuyen estos atributos a los masculinos.

La masculinidad se contrapone con la feminidad que se da en el departamento de cuentas, especialmente en cargos no directivos. Ese departamento está al servicio de los creativos

y del cliente, mientras que los creativos parecen estar sólo al servicio del cliente. Cuentas y creatividad se ven como *dos mundos unidos por el mismo dios*.

El departamento de cuentas de [nombre de agencia de publicidad] era, básicamente, femenino. O sea, era justamente lo contrario. Y la atmósfera ahí, no se por qué ¡era realmente femenina! [Ríe] No es que cambiara nada, ni que hubiera ningún estereotipo de flores y colores femeninos, no. Era lo mismo, el mismo espacio, pero todo era más femenino, es verdad. Pero no por ningún objeto ni símbolo especial ¡Quizás es porque había mujeres!

Desde siempre lo ha sido, ejecutivas [de cuentas] las mujeres, por que cumplen como secretarias, que sean mujeres, y luego creativos hombres.

## 5.3 La diferencia entre hombres y mujeres

### 5.3.1 No somos iguales

Las directoras creativas toman dos posturas para hablar de las diferencias que se dan entre la forma de trabajar de hombres y mujeres. La mayoría de ellas asume que hay diferencias (17), mientras que un pequeño grupo (4) cree que no existen en el trato por el hecho de ser mujer, y que si se producen no hay que culpar al género sino a los diferentes caracteres.

Es que no puede haber muchas [diferencias] porque no hay suficiente potencia [no hay mujeres].

Es lo que te decía, como veo que todos hacemos lo mismo. Cada uno le aplica su personalidad pero lo que hacemos es igual. No veo que digas pues esta parte del departamento, o este proceso del departamento es masculino y esto femenino.

Las diferencias se concretan en diferentes ejes: las mujeres separan claramente la vida personal de la profesional (4); las largas jornadas de trabajo sin horarios fijos más del agrado de los varones (5); el fenómeno de la camaradería masculina (5); las prioridades distintas con respecto a la empresa; la capacidad femenina de la *multitarea* frente a la *unitarea* del hombre (5); la presión del doble rol de madre y creativa (4) que conduce a un mayor esfuerzo (6); el sueldo de la mujer es inferior (5); los cargos con menores

responsabilidades que ocupa la mujer (5); el trato diferenciado que recibe por el sólo hecho de ser mujer (3); el paternalismo masculino que las rodea; el estilo diferente en la forma de trabajar (4); y el lenguaje de chicos (5).

Hombres y mujeres parecen tener una diferente concepción de lo que significa vivir la profesión de creativo publicitario. Mientras que las mujeres separan claramente la vida personal de la profesional (4), –“para nosotros trabajo es trabajo”–, los hombres integran ambas vidas y en muchos casos estiran su vida profesional y ésta pasa a convertirse en vida personal. Se confunde la esfera privada con la esfera pública. Así, mientras la mujer parece dar importancia a diversidad de elementos de su vida privada (la pareja, el hogar, los hijos...), se tiene la percepción de que el hombre concentra su actividad en el trabajo pues es allí donde se autoevalúa. ¿Dónde el grupo y la sociedad lo evalúan? La extensión de la jornada de trabajo por parte de los creativos varones se percibe como algo voluntario.

Yo creo que es muy masculino el horario. Es un horario que está a disposición de alguien que tiene muy claro que sólo va a trabajar en su vida y no piensa hacer nada más porque no tiene ningún otro centro de interés. Y esto es una tradicción que pesa mucho en esta profesión.

A la mujer [madre] le cambian todas las prioridades. Esto lo sabe todo el mundo. Le importará menos el trabajo. Menos tiempo. Le ha cambiado la prioridad.

No es nuestra vida, no es la razón de nuestra existencia. La razón de mi existencia es salir de aquí, irme con mi pareja o con mis amigos y ya no te cuento las que tienen hijos. La razón de la existencia de [nombre de creativa] es coger e ir a verse a su hija y estar con ella. En cambio su marido, que también es creativo, ella te lo dirá, puede alargar la jornada, y no es que esté trabajando y que tenga un *pollo* que lo tenga que entregar, pero entra en una dinámica de distención de las horas y las prioridades son otras.

Pero yo me he encontrado siempre a gusto en esos ambientes masculinos. A nivel de espacio que compartir y a compañeros a los que tener. A nivel personal pues me ha gustado y a nivel creativo. A no ser que eso, tienen otra forma de comportarse y otros horarios pero porque tienen otras prioridades en la vida, diferentes a las mías.

La primera consecuencia de las diferentes prioridades entre creativos y creativas y la focalización profesional de los varones son las largas jornadas de trabajo sin horarios



hijos (5), que superan en mucho las ocho horas diarias y pueden alcanzar los fines de semana. Al hombre no le importa pasarse más tiempo en la agencia pues allí se suma su actividad creativa y el ocio (tomar una cerveza, ver fútbol, ir a jugar a *paddle*...).

Las pocas ganas de meterse en su vida personal y de alargar el tiempo en el trabajo. Es algo que yo he alucinado siempre y que nunca...ahora lo puedo decir porque tengo hijos, pero cuando no tenía hijos tampoco lo entendía. Dices: “ostras, ¿tu prefieres estar aquí que bañar a tu hija?” o “¿y por qué estás aquí tomándote una cerveza en el curro y tal, pudiendo estar en tu casa viendo la tele?”. Esto lo que he encontrado en mucha gente. Y me ha flipado siempre.

El ocio pasa a formar parte del proceso creativo, y abarca las dos primeras fases de dicho proceso: la preparación y, especialmente, la incubación. En esa etapa los creadores dejan de prestar atención al problema que intentan resolver, trabaja el inconsciente, hasta que en un momento dado llega el *insight*, el eureka, la idea.

Históricamente siempre en la diferencia más significativa no es...no tienen tanta prisa por irse a casa y nosotras tenemos más. Nosotras porque realmente en casa tenemos mucho que hacer. Todavía tenemos mucho que hacer. Y entonces ellos pues bueno, yo creo que hay un relax a nivel horario más acentuado en el hombre que en la mujer. Creo que tenemos como un poco más la preocupación de controlar el tiempo a nuestro favor porque fuera de la oficina tenemos que seguir trabajando de alguna manera ¿no? O tenemos que cuidar de nuestros hijos o simplemente queremos verlos.

El hombre no tiene prisa. No quiere responsabilidades en el hogar. El trabajo lo asimila como parte de su tiempo libre. Nadie le espera en casa, y si le esperan, *que sigan esperando*. En el caso del padre, parece como si el varón antepusiera su rol de creativo a su rol de papá.

Pero en general, se suele dar que los hombres son más relajados, no tienen tantas obligaciones en casa, entonces, se pueden alargar la jornada laboral sin problemas. “Ahora me voy hacer un café, ahora espérate que es que tengo que enviar un e-mail” y así estamos todo el día. (...) los hombres creativos que tienen familia no son especialmente paternales o directamente no la tienen, o no sé, les caen mal sus mujeres porque lo que no entiendo estas pocas ganas de disfrutar de su tiempo libre. Es como si su tiempo libre fuera parte...o sea, como si el trabajo no fuera un trabajo. Sino que fuera un trabajo con dosis de ocio.

Las mujeres, sin embargo, actúan de forma contraria a los creativos. Una de las entrevistadas responsabiliza no sólo a los hombres de la situación si no a la posición de aceptación por parte de la mujeres. Así, la suma de esas dos circunstancias vacía los departamentos de creativas madres.

Los hombres ven el mundo desde otra perspectiva, también, ¿no? Socialmente, el hombre no tiene que llegar temprano a su casa, o... Bueno, socialmente, entonces, claro, voy a estarme aquí pringando hasta las mil horas, ¿no? Y las tías, sí. O sea, las mujeres sí tienen que llegar a su casa, y claro, porque los niños y porque no sé que. Y... también hay padres que también tienen que ver a sus hijos, ¿no? Hombres. Yo creo que la primera diferencia la hacen las mujeres.

Ante esta situación desigual, una mujer con obligaciones y un hombre que nos las quiere asumir, la creativa debería exigir el cumplimiento de un horario fijo. Sin embargo, la dinámica del sector va en su contra. Tener un horario fijo hace que pierda el tren de la creatividad. La creatividad no entiende de horarios. ¿Está la empresa preparada para este tipo de demandas?

Bueno, mi caso como está más que hablado y más que consensuado, y más que puesto encima de la mesa, el tema de mi situación familiar y el tema de mi horario. En realidad no hay diferencias de trato, o sea, las diferencias las he marcado yo, y ha sido: “es que quiero este horario, de acuerdo en reducir mi sueldo” pero entender que tiene que ser así. Entonces diferencias de trato, ninguna porque me siento muy a gusto y me lo respetan.

El hecho que en el departamento creativo predominen de forma mayoritaria los hombres pone a la mujer en un lugar delicado. La agencia de publicidad, regida por hombres, acepta esa dinámica de funcionamiento pues favorece la aparición de ideas y, por tanto, sus intereses económicos. La empresa publicitaria parece no estar preparada para entender a las mujeres, pues están dirigidas por hombres que no prestan atención a sus necesidades específicas (3).

En esta profesión han marcado las normas de juego hombres que sólo han vivido para esto y alguien se ha encargado de sus hijos, de su casa y de su vida. Y esto es una herencia nefasta para las mujeres que obliga a las mujeres, después del primer hijo, a dejar la profesión, ¿vale? Porque no está preparada, es una profesión que no está preparada para intentar combinar una vida fuera del trabajo con el trabajo.

A veces las mujeres mismas hacemos que el hecho de ser madre, o el de ser mujer sea un diferencial, y de repente sí lo es, lo malo es que las agencias tampoco ponen herramientas para que la mujer trabaje a medio tiempo.

¿Es el hombre el culpable de esta situación de discriminación en la que se puede encontrar la mujer? ¿O son las reglas de la propia dinámica empresarial las que empujan a la mujer a salir del juego? Las siguientes citas, de dos mujeres que fueron directoras creativas en grandes agencias y ahora tienen su propia empresa, nos plantean muchas interrogantes (2): ¿La mujer se comporta como el hombre al llegar a ciertas posiciones directivas? ¿La experiencia de ser madre sirve para alguna cosa? ¿Es la mujer su propia enemiga? ¿Falta conciencia de género en el sector? El presente estudio no puede responder a estas preguntas, que probablemente se deberían plantear a través de una investigación cuantitativa, pero abre el camino para la discusión.

Yo creo que [la maternidad] es un freno. Claro, ahora que soy empresaria yo lo puedo entender también [el trato que se da a las mujeres].

Ahora, que habrá discriminación laboral... ¡Seguro! Seguro que hay, y cuando una chica se queda embarazada es un problema para la agencia, pero personalmente no lo he vivido. (...) A ver si viene gente, chicas jóvenes, no se plantean el que se quede o no embarazada. En cambio si para una oferta de trabajo, va una chica embarazada, no se lo van a dar. Bueno si es *supercrack*... no, en ese caso la cogerían. Pero ante un tío, hasta yo lo cogería antes a él. Me sabe mal pero... yo haría lo mismo. Me viene una chica con bombo de 4 meses, y otros 2 sin bombo y cojo a uno sin bombo. Y eso que aquí damos prioridad a la vida con niños.

En la agencia se produce el fenómeno de la camaradería masculina (5). Un territorio que parece vetado a la mujer (“les gusta lo mismo”). Ese colegueo implica tomar copas, ir de ligue o incluso ligar en la agencia, trasnochar, pasar día y noche en la agencia, etcétera. Socializar se convierte en una herramienta para subir más o promocionarse, y para seguir pensando ideas fuera del entorno de la agencia de publicidad.

El hombre construye su grupo en base a la complicidad masculina. Se vive una especie de constante adolescencia gracias a la dinámica de estos grupos. Aparecen así los “momentos de chicos”, donde la mujer no es capaz de entrar. La directora creativa tiene una menor o nula implicación en la vida social masculina de la agencia (*el club*). Quizá se integra a ella cuando es joven, pero desaparece a medida que se hace mayor.

Hay una complicidad que tienen ellos, que yo no voy a tener nunca ni voluntaria ni genéticamente la facilidad con la que improvisan, una tertulia, terminan saliendo cenando... la camaradería de amigos que tienen, de chicos se nota mucho.

La mujer tiene prioridades distintas con respecto a la empresa. Éstas se refieren principalmente a la forma de gestionar el tiempo y la forma de entender el rol de la agencia de publicidad en su vida. Así, la mujer tiene una mayor tendencia a intentar cumplir su jornada laboral, hecho que se vuelve fundamental cuando la creativa es madre. Eso provoca que afronte las tareas diarias de una forma diferente que sus colegas masculinos: “para la mujer su vida es una suma de cosas, y probablemente entre los roles que le toque hacer el de madre sea el prioritario”. A nivel laboral, las creativas son mucho más ordenadas, prácticas y resolutivas, mientras que los hombres tienden al desorden y a irse por las ramas. De esta manera la mujer es capaz de hacer diversas tareas a la vez, es multitarea (5), –“los hombres son más monocentros en algo”–, para poder cumplir su horario de una forma continua y seguir luego con su vida personal. El hombre, sin embargo, no es capaz de establecer ese cambio de registro y en su escala de valores prioriza la profesión sobre otras cosas.

Ellos no tienen prisa, la acción es diferente; a ellos les da igual, por ejemplo venir por las tardes, no sé. Se lo toman diferente, yo siempre tengo prisa, tengo que ir rápido y luego tengo la gran capacidad para hacer muchas cosas a la vez y ya no sólo hablo de la maternidad. Un chico es capaz de concentrarse en una cosa a la vez, se concentra mucho, pero yo esto lo hago muchas veces, estoy escribiendo un texto mientras me están explicando un *briefing* de viva voz de alguien que está en mi despacho y mientras, por otro lado de mi cerebro, estoy pensando en esto: “coño la carne... o tengo que comprar lentejas para el niño”. O sea que multifunción.

La mayor problemática entre hombres y mujeres se establece cuando hablamos del tema de la maternidad. Las mujeres sienten la presión si quieren compatibilizar su rol de madres con su rol de creativas (4). La mujer se ve empujada a la eficiencia creativa. Ha de maximizar su tiempo, pues se acorta la jornada laboral. Mientras que la creativa madre cambia su rutina (el peso de la casa, la importancia de controlar el reloj, la salida del hijo/a de la escuela...) el entorno laboral sigue inmutable y la mujer siente la presión de la falta de horas para pensar. La *multitarea* es esencial para poder sobrevivir en ese entorno hostil. No existen *las leyes* en el departamento creativo.

Como la ley lo permite me pido reducción de jornada a un tercio, acabo a las cinco de la tarde. Yo en realidad, mi trabajo de nueve de la mañana a cinco de la tarde, puedo ejecutarlo perfectamente pero la dinámica de un departamento creativo de trabajo no me lo permite. (...) Cuando tienes que pensar una idea o parir una idea no sabes nunca si lo conseguirás en cinco minutos o lo conseguirás en dos horas, o lo conseguirás en dos días. (...) No obstante, yo tengo ocho horas del tirón para poder hacerlo y podría hacerlo. Pero se te come una parte del día, el día a día, y cuando te has conseguido sacar de encima el día a día que es cuando podrías ponerte a pensar, a ti prácticamente se te ha acabado. (...) Y cuando estás en casa y se van a dormir los niños, tú te pones a pensar igual pero ya no es lo mismo, no es lo mismo.

En el discurso de las entrevistadas aparecen otras diferencias. La mujer ha de hacer un mayor esfuerzo (6) que el hombre para demostrar lo mismo (“pelearte mucho más”. “nos lo tenemos que trabajar más”). El sector tiene ciertas ideas preconcebidas que hacen que la mujer empiece de más abajo. “Hay que hacerse valer”. ¿Pero merece la pena ese esfuerzo? La mujeres se quejan de que ante un mismo cargo el sueldo es inferior (5). Sienten que existe un sistema de valoración diferente. Las mujeres prefieren “no pensar” en el hecho de que ser hombre garantiza una mejor proyección profesional. Las creativas hacen la observación que las mujeres, aunque tienen las mismas capacidades que los hombres, ocupan cargos con menores responsabilidades (5).

Menos sueldo percibo directamente. ¿A este nivel? Pues, hay una proyección profesional que por el hecho de ser hombre (si vales si trabajas y tal) puede suceder de una forma natural y tener las mismas cualidades y tal y que de forma natural por el hecho que seas mujer de forma natural te lo tienes que currar 17 veces más. Ya llegar a ser, a tener un puesto siendo hombre o siendo mujer... si encima tienes que meterle 17 veces más energía es cuando tiras la toalla y dices: “anda, ya” porque tampoco hay una recompensa luego. Estos 17 veces más ¿me las vas a compensar?: No, sólo no te las vamos a compensar sino que te las vamos a restar.

Ahora han puesto un director creativo ejecutivo aquí y no me han dado el cargo a mí. Si me pongo a pensar quizás encuentro explicaciones, pero es que no quiero y también es mi día y mi trabajo y no voy a entrar en eso, pero sí que hubiera sido una posibilidad de ascender. ¿Si yo no hubiera sido chica hubieran puesto a este chico?

Tienes que pelearte mucho más. Parece que no, que hay un ambiente de muy buen rollo, pero yo que sé, y tengo el mismo cargo exactamente igual y nos han subido el sueldo el

mismo día y cobro 100 euros menos (no quiero pensar que es porque soy mujer, prefiero no pensarlo) porque si lo pienso me cabreo y mucho, además.

[Factores masculinos]: El empresarial puro y duro, la fusión, el comité, los planes económicos del año, el aspecto más duro y mecánico de la agencia, creo que es más masculino.

En el caso de ocupar el mismo cargo que un hombre las creativas se quejan del trato diferente que reciben (3). Ese trato se especifica en tres vivencias. La primera nos explica que no se la invita a las reuniones de trabajo que se producen fuera de la agencia. Los negocios siguen siendo cosas de hombres y parece extraño, desde la perspectiva masculina del jefe, invitar a la creativa por las connotaciones sexuales que pudiera tener. La segunda implica la discriminación que se observa con los festivales. No se seleccionan las piezas de las creativas para competir (¿Quizá porque trabajan en sectores poco creativos?) y tampoco se selecciona a mujeres como jurados para los festivales, probablemente una de las razones sea la ausencia de vida social que tienen en ese entorno masculino. Y, finalmente, la tercera vía tiene que ver con el anunciante. En las reuniones se la excluye visualmente, “no me hablan a mí”. El trato es diferente. La mujer es una acompañante, prevalece el criterio y la presencia del hombre sobre ella. Sólo se compra la creatividad cuando se reconoce que sabes. Los tres casos tiene en común una misma característica: se asocia la sabiduría y el conocimiento con el hombre.

Se nota un montón, se nota mucho porque al final, el jurado los festivales y la asignación está determinada por 4 ó 5 personas que son hombres y que siempre han trabajado juntos... entonces lo que hacen es autopromocionarse entre ellos. De acuerdo, te puedes meter en el círculo, no es que te cierren, te puedes meter pero siempre vas a ser la nueva y la chica y no es que van en contra de las chicas; pero eres la nueva y ellos se la repartirán entre ellos. Entonces sí que lo notas, y normalmente cuando vota un hombre suele votar a un hombre... a sus amiguitos hombres.

Quizá por la relación que se establece entre hombre y saber, otra creativa también habla del paternalismo masculino. El creativo en posiciones de poder anima y apoya a la mujer cuando el trabajo está bien hecho. La mujer queda subyugada al criterio masculino. Esa situación paternal se dramatiza en el caso de las jóvenes creativas ante los creativos más maduros.

Hay mucha bromita, hay mucha...este paternalismo existe. Te toman un poco...no digo que duden de tu capacidad como creativa, ni mucho menos porque yo no he tenido esa

sensación nunca, al contrario ya te he dicho que al principio yo era muy insegura y que mis compañeros colegas me dieron ánimos y me dijeron: “¡Ostias! Lo estás haciendo bien, tía esto que has hecho está chulo, esto mola”, es verdad que a los tíos no les cuesta reconocer cuando un trabajo está bien hecho, veo que a las mujeres nos cuesta más dar elogios a otra mujer.

El típico momento que entra la becaria nueva, que normalmente es mujer y súper joven y están allí ellos... como posicionan su poder. Tienen que hacer ver su creatividad y su manera en todos los aspectos, porque es una manera de demostrar poder.

La situación de paternalismo cambia con la edad, cuando la *mena* que hace gracia se vuelve mujer y se empieza a ver como competencia territorial. De nuevo, la edad y la experiencia parecen no favorecer a las creativas. El cambio físico actúa negativamente en la percepción que se tiene de ellas. Se pasa de ser simpática a ser rechazada.

Hay un momento (y es el duro) ahora a los 33 o 34 aquí es donde pasas de ser la creativa divertida y que les hace gracias y que te llevan a las presentaciones *jaja jijij*, y que tienes un punto que los hombres no tienen, sabes. Y que es muy femenino y funciona muy bien para algunas presentaciones y ellos mismos y tal... que te lo hace tu juventud y que no tienes arruguitas y que tal... y que de golpe o por lo que sea. Pues eres madre, cumples los 35 y estos años lo tienes que currar porque toda la gracieta femenina que te iba a favor, en unos momentos se te echan encima, ahora no les hace tanta gracia. En cambio en el hombre este punto es provechoso, porque pasas de ser el creativo chistoso y con rollito y tal...al creativo interesante, en cambio, en mujeres pasas de ser la creativa chistosa creativa y tal, a tener un paso ahí que es difícil luego llegar a ser la creativa interesante.

El paternalismo se percibe como una actitud masculina que se repite a lo largo de todos los cargos de la agencia de publicidad. El hombre parece no creer en las posibilidades femeninas. Desconfía, no tanto de su capacidad, sino de su continuidad. Se asume indirectamente que la mujer dejará la profesión en algún momento, antes de llegar a los 40 años de edad.

Ahí es donde tiene que haber el cambio. Uno, desde el punto de vista empresarial. Que la empresa sea una empresa de personas. Y dos, nadie tiene por qué autorizar las opiniones de las mujeres. Si una mujer cree que realmente puede llegar a ser presidenta, pues “por qué tú señor que eres presidente decides que yo no puedo hacerlo”. Lo que te digo, creo que es más una cuestión personal: si una mujer cree que lo puede hacer no tienes por qué tener la

opinión paternal de un hombre sabelotodo por encima que te diga que tú no lo puedes hacer. Y yo creo que ahí es donde está el freno.

Las creativas también observan estilos diferentes en la forma de trabajar (4). Las mujeres se ven a sí mismas como más pragmáticas, resolutivas, analíticas, coherentes, centradas y responsables. Mientras que describen a su compañero masculino como despistado y “loco” –rasgo necesario para ser creativo- pues facilita el riesgo. Un aspecto que destaca en el estilo varonil, como avanzábamos antes, es el ego. Sienten que el hombre discute y defiende más sus ideas, mientras que la mujer es más flexible y pactista. El hombre defiende la autoría de las piezas como parte de tu territorio. Ese nivel de rebeldía puede llegar incluso con la relación con el cliente. La mujer, sin embargo, adopta una postura más condescendiente, flexible y pactista. No defiende su territorialidad de una forma tan agresiva. Ven que el hombre va *más de divo*, mientras que la mujer es una parte más dentro del proceso creativo. Además, se menciona que la mujer tiene una mayor capacidad de llevar “mejor a la gente”.

Había un concurso, nos reuníamos, en Grey por ejemplo, nos poníamos en parejas de dos a trabajar. Se peleaban... es que no se. Por aquel entonces había muchas discusiones fuertes. Y yo creo que ese también es un punto débil de la mujer, que no nos gusta discutir. Si se ha de discutir, discutimos eso sí, pero no buscamos la discusión por la discusión, yo creo que por eso nos gusta más pactar las cosas.

Yo creo que lo del ego... creo que somos más prácticas y por eso me imagino el tema de trabajar en equipo. También va por ahí. Hay que ser prácticos, ágiles y ser resolutivo. Esto de las autorías...creo que en mujeres no pasa tanto como en hombres. Los hombres creativos siempre luchan por la autoría, muchísimo. Trabajan mucho contra el cliente en experiencia.

Aparte de los diferentes estilos en la forma de trabajar, aparece otro factor determinante en la manera de relacionarse de hombres y mujeres dentro de la agencia: el lenguaje (5). Éste se manifiesta con “bromitas” de tipo sexual (“perdón ya sé que estás aquí. No se lo digas a nadie”, “las bromas masculinas son puramente masculinas... las cosas que les gustan a ellos, son ligeramente diferentes a las que te gustan a ti”), con comentarios “machistas y despectivos hacia las mujeres”, con conversaciones “subidas de tono” o “fuera de tono” (“parece un cachondeo”), con “el chiste burdo”, con “según que tono de humor”, con el trato (“a ver que trae ésta”), con evitar hablar con la mujer de ciertos



temas, etc. No se ve a la mujer de igual a igual. Por su lado, la mujer prefiere hablar de sus temas con las de su género y evita el contacto con los hombres en temas no estrictamente profesionales.

En función del tipo de conversación se cortan mucho y esto me hace mucha gracia (...) Al final la publicidad es un entorno muy masculino con vocabulario y muchas veces hay conversaciones que suben de tono y si estás tú por allí, se cortan y dices: “no tú sigues como si yo no estuviera, si no pasa nada, si ya soy mayor de edad” . Hay una parte que por aquí se cortan y luego en mi caso, he notado que me tratan distinto por ser mujer.

Son cosas muy sutiles, es todo muy político. Pero es como si ayudar entre ellos, es la complicidad esta masculina de “jajaja, vamos a ver unas películas porno no sé donde”... Es este lenguaje soez en el que tú no entras. Yo aún he tenido que aguantar aquí muchas cosas de estas de “bueno, esta es una de estas pelis de dos coños en una cocina” y dices “¿perdón? ¿Esto me lo puedes explicar?”. “Sí, esto de las dos ces, tú pones dos coños en una cocina y hacen una peli”. Digo “a ver, un poco de respeto”. Yo no he visto aún a ninguna mujer hablar de una película de dos hombres haciendo la misma mención al revés. Es que no lo he oído ahora ni hace 24... ¡en mi vida! Entonces, sí, tienes que tragar un poquito.

Las cosas que les gustan a ellos, son ligeramente diferentes a las que te gustan a ti, también. No sé si en cuanto a música, o así, tipos de películas, ocio, es ligeramente diferente. Son factores que nos influyen de forma diferente, pienso. Enriquece compartirlos también tengo que decirte, excepto el fútbol. El resto enriquece bastante compartirlo.

La justificación de ese ambiente de humor ácido se justifica por el hecho de crear un buen ambiente en el departamento. Se necesita crear para afrontar la dureza del trabajo. Es una forma de romper con la tensión y añadir momentos de relajación.

Estamos aquí y nos estamos riendo, muy jijijajaja, y perder el tiempo entre comillas, que seguramente que no, que esto también te pone en un punto que era lo que decíamos que necesitas ilusión para hacer realidad este trabajo. Pero que este rollo de risitas a este nivel.

Visto este panorama, ¿Hay espacio de la esperanza? ¿Ha evolucionado el departamento creativo en las últimas décadas? Las siguientes citas, de tres de las creativas con más edad de la muestra, dan testimonio que la situación ha mejorado aunque aún no llega a ser ideal: se ha pasado de considerar la baja maternal como unas vacaciones a tener padres creativos preocupados por sus hijos.

En mi historia he visto cosas muy muy machistas -no ahora (en este momento)-, desde cosas como que me han dicho que si la baja maternal... yo estuve en una agencia que se le llamaban vacaciones, y me decían “¿vas a tomarte estas vacaciones?”. Es decir, que cosas fuertes hay muchas y en 24 años he visto, por suerte, evolucionar un montón la profesión, ¿eh?, porque aquello era insultante. Lo de ahora no lo es. Está encubierto, no hay nada explícito, es todo implícito. Con lo cual de cara a la galería todo parece igual, pero en realidad no es igual. No es igual.

A ver, también hay un cambio ahora. Por ejemplo, yo respecto a otras agencias en las que he estado, y también un cambio por años eh, veo más preocupados a mis compañeros hombres, por el hecho de irse a casa y ver a sus hijos, mucho más que antes. O sea, en esto hay un cambio creo positivo, que antes no veía de la misma manera.

Yo tengo un muy buen amigo que también se montó de *freelance* porque era uno de los pocos hombres que para él era mucho más importante, y es muy buen creativo, pero para él era mucho más importante su vida familiar y demás tenía dos gemelas que su vida laboral. Entonces, acabo harto decía: “Es que yo no entiendo por qué por sistema a las seis de la tarde hay que ponerse a trabajar, a empezar entonces a trabajar en serio, cuando hemos tenido todo el día perdiéndolo. Y yo no lo soporto, yo quiero irme a casa y estar con mis hijas”.

Cómo hemos visto el departamento creativo no sólo está dominado numéricamente por hombres, sino además que tiene unas características que potencian la masculinidad del mismo: largas jornadas de trabajo, camaradería, el sobreesfuerzo en el trabajo, el paternalismo, un leguaje dominante, etc.

### **5.3.2. La creatividad en femenino**

¿Existe espacio para la feminidad? ¿Qué características ven las creativas que le son propias del departamento creativo en contraposición con los hombres? Las mujeres comentan que son más eficientes (8), que defienden la ideas de forma más racional (4), que son más sensibles (4), que mandan con más tacto (3), que la *comunidad femenina* se rige por normas diferentes que el *club social masculino* (2). Además, asocian ciertos factores con la mujer pero de forma negativa: la maternidad, la soledad de la dirección, el abandono y el machismo.

La característica más femenina es la eficiencia a la hora de desarrollar su trabajo (8). Esa eficiencia se basa en: una buena organización, coordinación y planificación; en no perder el tiempo (“ir al grano”, “ir para la faena”, “aprovechar más el tiempo”) para alcanzar una mayor productividad en el día a día; en la puntualidad horaria tanto de entrada como de salida, para así poder conciliar la vida laboral con la familiar; en realizar las entregas a tiempo-cumplir agendas; en la agilidad a través de ser resolutivas y ejercer la *multitarea*; en ser más prácticas; en su mayor capacidad para el trabajo; en aprovechar el tiempo; en la necesidad de su situación personal; y, finalmente, en el trabajo bien hecho (“concrección, pulcritud y perfeccionismo”).

Hay factores femeninos sobre todo, organización, planificación, gestión de la gente (...) Es la parte más femenina de un departamento creativo. Y luego la sensibilidad, si te la dejan llevar a cabo.

Pero a nivel de efectividad de trabajo de día a día porque no olvidemos que la creatividad es una parte minúscula de todo un proceso enorme de trabajo y que todo ese proceso tiene sus parcelas necesarias para tener éxito. En todo lo demás las mujeres son mucho más eficientes, pues claro, por una simple cuestión de organización. Van más a trabajar y menos a perder el tiempo. No sé por qué, quizás por lo mismo que te decía por una cuestión de prioridades o porque no sé, porque también arrastramos de lejos que las mujeres tenemos que hacer primero las cosas y luego ya saldrán a divertirse.

Profesionalmente me he nutrido de la pura necesidad, de avanzar trabajo rápido y de poder solucionar cosas rápido.

En un caso se explica que si las mujeres unen fuerzas en un equipo femenino esa eficiencia aumenta pues se pueden generar sinergias. Ese tipo de sinergia y otras se tratarán más adelante.

La mayoría de la agencia está mucho más contenta con nuestro equipo femenino (y las dos somos madres) que con el equipo masculino porque trabajamos muchas mas raposo mas erices así a saco.

Las creativas además de buscar la máxima eficiencia en su gestión, se atribuyen una forma de mandar que se distancie de la masculina (3), mucho más autoritaria. El estilo de dirigir tiene “más mano derecha”, gracias a una mejor predisposición femenina a las relaciones sociales. En un caso, una creativa mamá, argumenta que la forma de mandar

femenina es más suave debido al instinto maternal y al hecho de que está acostumbrada a dar órdenes con delicadeza a su hijo, y que eso actúa de forma positiva en la organización de los equipos creativos.

Yo creo que sabemos mandar mejor. Pero no sé si es un tema desde ser madre. Nosotras, durante nuestro día a día, yo hablo desde mi experiencia como madre, lanzas millones de mandos a un niño, de “vístete” y tal, y todo eso con la mayor delicadeza porque si no serías un sargento. Esto muchas veces se traslada, es mandar sin mandar. (...) paralelamente lo desarrollas en tu carrera: mandas sin mandar, de “a ver, organicémonos”, el “organicémonos” es un acto de mando, “tú – esto, tú – esto”, pero es “¿tú qué quieres llevar? ¿Esto? Vale, perfecto”. Es dirigir un poco las personas e intentar auparlas sin que sean conscientes de que les estas ayudando.

La forma de gestionar de la creativa hace rendir más el tiempo. Alguna de las entrevistadas se quejó de que en el departamento creativo no se tenía en cuenta la productividad y que quizá sería interesante implementar un sistema de medición de las horas reales que se trabaja (2). Así, el empresario publicitario podría tener datos fiables del rendimiento de cada equipo. De nuevo, nos volvemos a encontrar con la dificultad de medir la calidad de los productos creativos en función del tiempo.

Y en cambio las mujeres, a lo mejor dices: “bueno he tenido esta idea, pan, pan, pan” y te dicen que no, parece que como las tienes muy rápido que no has pensado mucho, que has puesto la primera que se te ha ocurrido. Y me gustaría ver que si realmente contabilizáramos el rato que pasamos pensando sería muy parecido. Porque ellos es no es que estén pensando, es que están haciendo un café, mirando los *emails*, no sé qué, tal y cual. Entonces a las siete se ponen a pensar, pero tú a las cinco ya las tenías, la idea. Pero es complicado pero esto existe.

En tercer lugar, la dinámica que se establece en la creación de las ideas se sustenta sobre bases más racionales (5). Mientras que el creativo hombre parece ser más loco, asumir más riesgos y defender la ideas como un territorio, la mujer estructura sus argumentaciones de una forma más racional, “persuasiva” y menos impulsiva. Esa forma de proceder puede ser de más agrado del cliente, pero al mismo tiempo puede provocar que las ideas tengan “menos frescura”.

A ver, en cuanto a la hora de defender ideas, son más persuasivas. La defienden de una forma más argumentada, más persuasiva y a la hora de vender las ideas buscan más la empatía. Hay buenas creativas mujeres y malas.

En el caso de las mujeres, pues, más reflexión más orden y más profundidad y a veces... pues... un poco de falta de frescura, pero sutil, depende de la mujer.

### 5.3.3 El complejo femenino

¿El enfoque más racional de la creatividad femenina podría ser una razón para que la asignación de determinados productos vaya a las mujeres? ¿Esa falta de frescura se puede deber a cierto “complejo femenino”? Una de las categorías que emergió a los largo de las entrevistas fue la de la supuesta superioridad masculina en el perfil de creatividad. En algunos casos parece que se da cierto complejo de inferioridad con respecto al género masculino: *ellos son mejores*.

La capacidad de darle una vuelta a una idea, a un visual, a un titular para hacerlo súper creativo esto quizás se le dé mejor a los hombres pero por lo que te decía por una cuestión de que lo llevan en los genes por su condición de hombres (...) como era un trabajo que estaba vetado a las mujeres hace muchos años y hemos entrado más tarde en él (...) los hombres también tienen esa capacidad más para...de no tener miedo al ridículo, y de ser más capaces de improvisar y de que se rían de él porque no pasa nada.

Está estipulado así. Los hombres son más creativos y las mujeres más ordenadas por eso las mujeres están en cuentas y el hombre en creatividad.

Una de las razones por la que se da la pretendida superioridad masculina emergió con otro concepto: la entrega (4). Algunas creativas ven a los hombres más entregados a su profesión, capaces de darlo todo por su puesto: “sólo va a trabajar en su vida”. De hecho, como ya hemos comentado, su faceta profesional y personal se confunde. Esa diferencia alcanza su máximo cuando se contraponen un creativo hombre y una creativa madre. El hombre dedica muchas más horas, por eso es capaz de obtener más ideas. Si entendemos que una de las reglas de la creatividad es que de la calidad surge la cantidad, se podría encontrar ahí, quizá, el inicio del *complejo femenino*. Las madres no tienen suficiente tiempo para pensar.

A veces no, no es la misma entrega que de repente tú tendrías (...) No hay las herramientas para suplir los espacios que las mujeres dejan, cuando se van a casa, cuando hay una enfermedad, cuando hay un algo (...) Como tienes un equipo muy ajustado de gente, y hoy por hoy yo creo que la tendencia es un poco esa (...) [Los hombres se entregan] siempre, muchísimo.

Los hombres son más monocentros en algo. Y entonces si su vida ha de ser la publicidad, van a luchar y a trabajar por ser muy buenos. Y entonces, por llegar a las más altas cuotas y ganar premios. Y entonces, se convierten en más ambiciosos en general. (...) yo creo que las mujeres no vamos a llegar hasta el final de esa manera.

El hecho de que la entrega de la creativa madre, entendida en horas de dedicación, sea menor, hace que el producto creativo de la mujer pueda ser peor. Eso nos da pista para entender los complejos que ellas tienen. Si se dedican menos horas la calidad de las piezas no es tan buena. Las creativas no pueden seguir el ritmo de los compañeros.

En el fondo, sí [afecta la calidad]. Y por eso ahora estoy más especializada en *copy* que es lo que realmente no influye para mi nueva faceta de madre. Si me vendiera como creativa y las ideas dependieran de mí sin echarles menos horas, evidentemente es tener peor producto.

La superioridad masculina y el complejo femenino también se puede asociar con la dificultad que tienen las creativas madres en seguir el ritmo de la agencia (las largas jornadas de trabajo). La mujer diversifica esfuerzos: “Tienes muchas más cosas en tu cabeza [pues tienes más responsabilidades en tu vida personal y eso] marca diferencias”. “Entonces, no vas a la misma velocidad que los demás. Vas a otras velocidades.”. La creativa madre tiene tanto tiempo para pensar y su capacidad multitarea hace que se pueda dispersar a la hora de crear, frente a un hombre totalmente focalizado en su *misión creativa*. En ese momento, las mujeres se empiezan a sentir desubicadas y poco competitivas.

Vuelves al día siguiente y a lo mejor tu equipo ha hablado, ha ido y vuelto sobre una misma idea. Y tú has estado sólo en casa, a lo mejor por la noche dándole vueltas y estás desubicado (...) tengo clarísimo que ahora yo no compito. Pero sí, si quisiera competir evidentemente. Pero también tengo muy claro que yo ahora no puedo competir.

Otra característica femenina es la sensibilidad (4) asociada a su forma de crear y a la forma de actuar cuando se producen ciertas situaciones en el entorno laboral. En este primer caso la sensibilidad sirve para ponerse más fácilmente en la “piel de otros” y para idear “cosas que ellos no saben cómo afrontarlas” (ver capítulo sobre *El producto creativo*). En el segundo caso, se utiliza para que el resto de profesionales implicados en la creación se sientan mejor, se piensa en ellos también como personas. Ese rasgo es característico de la dirección creativa en femenino.

Yo con [nombre de creativa] nos entendemos, y si yo tengo la regla y estoy de mala leche ella ese día no la tendrá, y ese día me cubrirá y al revés. Factores femeninos es que a lo mejor es una cuenta que es perfecta para nosotras, entonces pues, va muy bien que estemos allí. Las cosas de sensibilidad que ellos no saben cómo afrontarlas.

Yo creo que las mujeres esto lo tenemos más, esta capacidad de pensar en que la gente tiene vida personal y que cuanto antes acabes tú algo, podremos irnos todos a la casa [más pronto].

Las mujeres también hablan de sus relaciones personales que podríamos enmarcar bajo el concepto de comunidad femenina (3). A diferencia del *club* de los hombres, se desarrolla dentro de la agencia y de una forma más sutil. Esta comunidad se basa en el entendimiento y en la facilidad que tienen para trabajar juntas (“no nos peleamos”). Además, les sirve para hablar, “cotillear” y exteriorizar. Es una respuesta, menos intensa, ante la camaradería masculina (“Los hombres no te cuentan nada”).

Bueno es que yo tengo la suerte de que no estoy sola y he creado como mi pequeña comunidad femenina. Las mujeres nos entendemos muy bien. Entre nosotras no nos peleamos, y tenemos la manera de cómo hacer las cosas.

Me río muchísimo con la directora creativa pero es un con trasfondo de vamos a por trabajo, [mientras los hombres] de repente “nos perdemos en el divagar”.

Además de todos estos factores, otros se asocian a la condición de mujer pero con cierta carga negativa: la maternidad como freno para el desarrollo profesional; el abandono asociado al género, la soledad de la dirección creativa femenina en un mundo de hombres (apenas feminizado); el machismo con la relación con clientes de cierta edad, que parecen sentirse inseguros ante la presencia femenina como experta.

Y en el caso de [nombre de agencia de publicidad] pues la verdad es que muy sola, muy sola porque tanto con el primer director creativo como luego mi compañera de curro.

Y era en una reunión de hombres, es que supongo que si eres muy guapa (...) Yo creo que esta gente [los clientes] no está acostumbrada a tratar con mujeres y los descolocas. (...) No saben como actuar como inseguros. Cómodos un poco cómodos.

## 5.4 ¿Se masculiniza la mujer creativa?

En el apartado anterior se han descrito las diferencias entre creativos y creativas. La mujer se halla en un entorno donde los hombres son una mayoría aplastante. ¿Cómo actúan las mujeres en ese espacio de juego? ¿De qué manera se comportan?

Un numeroso grupo de mujeres sí perciben una tendencia de la creativas publicitarias a masculinizarse<sup>79</sup>(11). La masculinización se asocia con el poder. Se asume y desarrolla roles que, tradicionalmente, no le son propios. La creativa percibe esa masculinización en diferentes aspectos: en las bromas que ella también adopta; en la manera de hablar; en ser más “bruta” (“me llamaban el camionero, porque tenía que decir muchas palabrotas para ponerme a su altura”); en tener carácter (“tener cojones: ‘bien [nombre de la creativa] comienza tú. Oye, ¿por qué tengo que empezar yo? Pues que empiece otro’ ”); “más agresiva a la hora de tomar decisiones y defender ideas” (“es hasta aquí, por estoy y esto y no hay discusión”); en la actitud *unisex* de no distinguir entre hombre y mujer en el trabajo; en el incremento de ego para defender sus ideas o las de su equipo; en el orgullo; en la falta de diplomacia en según qué aspectos; en el control; en la ausencia de diálogo; en expresiones como “te acostumbras” y “escuchas de todo y pasas de todo”; en asumir la misma actitud que los hombres; en “ser más dura”, etc. En un caso se comenta que esa masculinización se produce sólo si se trabaja con hombres (“ahora que estoy con una mujer, puedo ser yo misma y puedo ser mucho más fina y ser lo que soy”).

Yo he sido un poco masculina siempre. En el trato, en las bromas, en no verte como un hombre y una mujer, somos compañeros y ya está, es como has crecido supongo. Hay momentos en la vida que sí, que tú eres hombre y yo soy mujer y al revés, pero trabajando no.

---

<sup>79</sup> Aceptaciones: 1. tr. Dar presencia o carácter masculinos a algo o a alguien. *Determinadas modas actuales masculinizan a la mujer*. 2. prnl. Adquirir caracteres masculinos.



Te llevan a masculinizarte (...) queremos asumir unos roles (...) identificarnos con más cosas que no somos así (...) siendo como somos podemos ejecutar y hacer lo mismo pero diferente. Yo creo que la palabra no es igualdad, es pluralidad.

Cuando se habla de asexuarse en lugar de masculinizarse, la mujer modifica su forma normal de comportamiento y se aleja del tópico femenino. Así, se opta por un papel neutro para *combatir*, sin “coqueteo”, *contra* el sexo masculino en las largas horas de relación profesional. De esa manera se consigue una situación de colegueo con el hombre. El alejarse del rol de mujer mantiene a la mujer en una situación ideal de igual a igual.

Tienes que alejarte lo más posible lo mujer que eres, no digo que tengas que ir de negro... (...) que tengas que convertirte en eso, que hay mujeres que lo hacen. Pero creo que tienes que intentar huir de cosas que te acerquen al tópico [femenino].

Algunas creativas describen la masculinización como una especie de defensa ante un entorno de hombres (“no todas las mujeres se atreven, a estar en una reunión con nueve hombres”). Esa *defensa* femenina se produce trabajando en el departamento creativo. La directora creativa define una serie de estrategias en el departamento creativo: “marcar un territorio”; tratar de dominar haciendo “más relevante su papel a la hora de dirigir”; “tener mando”; llamar la atención para que su voz suene como la de los hombres y evitar pasar desapercibida (“tienes que decir las cosas tres veces para que la escuchen y a lo mejor los hombres sólo la tienen que decir una”); adoptar una actitud de liderazgo ligada con el cargo; ha de volverse más dura para imponer su criterio; “tienes que luchar”; adoptar una actitud peleona para estar en “el ruedo de los leones”, “tienes que hacerte valer, currártelo más, demostrar más”; “no puedes ir con cosas de tías si estás peleando” (llorar, quejarte...), la mujer se insensibiliza al rechazo de las ideas muy propio de la actividad publicitaria y se vuelve más práctica, resolutiva y decidida; se aprende a dar órdenes y perder dulzura; se aprende a dirigir como un hombre y a tener una actitud masculina; se pierde docilidad; etc.

Una vez vistas las opiniones que tienen las directoras creativas sobre el proceso de masculinización en la agencia, se hace una reflexión en forma de pregunta: ¿Son las actitudes de dirección masculinas o simplemente son actitudes directivas que no distinguen de género?

Es lógico y existe una presión y existe una serie de condicionantes en el propio trabajo que claro, que estás hablando de ideas y estás hablando de... y estás defendiéndolas, y estás potenciándolas.

Está acostumbrada (...) se ha pasado en un equipo creativo de muchos hombres, está acostumbrada a escuchar de todo y pasa de todo (...) acostumbrada al “esto no sirve”. Claro, porque su pareja creativa no pone cara de póquer ni se pone a llorar, entonces, por ende, tiene que asumir la misma actitud, ¿no? (...) El hecho de estar rodeada de hombres, pues vas asimilando las cosas buenas también, ¿no? O, venga ya, cállate, no... No te escucha nadie, ya está... No... no puedes ir con cosa de tías si estás peleando.

Cuando la masculinización femenina se da, se asocia más a cargos de alta dirección, donde el dominio masculino es absoluto. Un ejemplo de imagen masculina en una mujer que se expone en el estudio es la de Margaret Thatcher<sup>80</sup>.

Alguien que es capaz de llegar hasta aquí, si tiene un mundo de tíos acaba hablando su código, o sea, es muy difícil conseguir que la mayoría hable el tuyo.

Finalmente, aunque la directora creativa evita en cierta manera el *figureo*, tanto en actividades sociales del día a día de la agencia como en festivales. Tal como ya hemos visto, la masculinización también se concreta en actividades de ocio: “tomarse la caña con los colegas después del curro”, “echar unas partidas al fútbol”, etc. Parece como si la mujer sin hijos, sí fuera capaz de integrarse en el club social masculino imitando al hombre: es un colega más.

Creo que no es tan gueto la mujer como el hombre con los hombres, dentro de la profesión. Se adapta a las maneras. Se adapta pero también separa puntos. (...) Al final acabas haciendo vida social con todos (...) se crean mixes de hombres y de mujeres, se reparte todo mucho.

La masculinidad tiene que ver con el comportamiento y con la actitud de cara a competir. No se asocia ni con el aspecto físico ni con la forma de vestir, etc. Por tanto, se puede ser una directora muy femenina, hablando en parámetros tradicionales, pero muy masculinizada.

---

<sup>80</sup> Primera ministra del Reino Unido durante el período de 1979 a 1990, conocida popularmente con el apodo de *Dama de Hierro*.

A nivel de *modus operandi*, no a nivel físico. A nivel de aspecto creo que se mantiene igual de femenina. Pero a nivel de actuación se masculiniza, porque la forma más fácil de sobrevivir o de superarse o de destacar. Depende del objetivo de cada una, pero es mucho más fácil. Porque al final como compites con los mismos parámetros iguales que ellos, la comparación es equitativa. Si compites con actitudes distintas: “uy de ésta no me siento cómoda” la masculina es la imperante de toda la vida, pues ésta es la que sé que funciona.

Un segundo grupo de creativas opinan que no se masculinizan en su actividad profesional (7)<sup>81</sup>. La dirección creativa les permite vestir de forma informal en un entorno de un cliente hombre que “impone por sus trajes”; atribuyen el machismo más a la cultura empresarial del cliente que no de la agencia de publicidad y allí, en el anunciante, sí observan una mujer masculinizada que no se siente cómoda con su papel. En el caso de que haya algunos rasgos de masculinización femenina la atribuyen a la presión, que también transmiten al resto del equipo, y a los jefes. Con la edad parece que ese autoritarismo disminuye en la dirección creativa. En este momento la experiencia sí que aparece como un factor positivo en las creativas. Esta perspectiva explica que es un tópico que “que para ser jefa te has de parecer a los tíos” y eso lleva “implícitos unos valores”, la autoridad, por ejemplo. Algunas mujeres adoptan un rol algo masculino cuando están en posiciones de poder, pero lo hacen de forma inconsciente. En esta postura, se llega a la dirección creativa por méritos propios y por la calidad del trabajo desarrollado.

Claro tenía un jefe que me ponía furiosa, y luego yo lo pagaba con mis compañeros. (...) Bueno, no es que fuese autoritaria, solo que tenía más presión, y la transmitía. Pero bueno, ha ido bajando la autoridad no solo en mí, sino en todos los directores creativos que conozco. No es un tema de masculino o femenino, sino de edad... qué me compensa y qué no.

Yo no me he masculinizado para nada. (...) Intentas hacerte un poco más dura pues lo intento, pero masculinizarme, no. (...) Pues eso que si por ejemplo tienes que mandar a repetir el trabajo a alguien pues hacerlo.

Si una creativa ha llegado a ser directora creativa pues porque ha ido trabajando, ha ido aprendiendo el oficio y adquirido un criterio, y ya hace trabajos de calidad, y proyectos interesantes, y al final es directora creativa.

---

<sup>81</sup> Tres de las veintuna creativas no se manifestaron claramente al respecto.

Finalmente, parece que existe cierta relación entre la estructura de la agencia y el grado de masculinización. Al parecer, en las agencias relacionadas con el *healthcare* se produce una menor masculinización (“aquí una patina distinto que en una agencia de gran consumo”). Mientras que las agencias multinacionales de gran consumo son más dadas a este fenómeno. ¿Estará esto relacionado con el hecho de que los premios en agencias *healthcare* no dan tanto prestigio en la industria como puedan dar los *Soles* de San Sebastián y los *Leones* de Cannes?

Y va por equipos, en este caso eran agencias más grandes, y va por equipos creativos. Hay equipos creativos muy de hombres, y hay equipos creativos como el mío que éramos más mixtas, más. Entonces sí, el comportamiento era más distinto, supongo que por género.

## 5.5 ¿Por qué no hay creativas de éxito?

Las creativas explican su ausencia en posiciones de éxito por diferentes razones: la maternidad (16), el tipo de pareja que tienen, las diferentes prioridades con respecto a los hombres (13), la *cultura de la presencialidad*, la dificultad de cumplir efectivamente la reducción de la jornada laboral, y la dinámica empresarial del sector (9).

El principal factor que justifica la ausencia de mujeres creativas de éxito tiene que ver con la conciliación laboral. En este caso la maternidad (16) aparece como la causa más recurrente que impide el éxito de la mujer en la creatividad.

El hecho de ser madre se ve como algo incompatible con la profesión. Ser creativa implica dedicación absoluta a la profesión. Se justifica de diferentes maneras: “es un trabajo que es muy entregado”. “ocupa mucho tiempo”, “la creatividad es una actividad sin horarios, las ideas llegan cuando menos se esperan”, etc. La vida personal y familiar parece contraria a la vida creativa. Ser madre implica romper la carrera de creativa: “tengo que elegir”. No hay tiempo para tener una vida personal paralela. Se culpa a la sociedad española de no ser igualitaria (3), no sólo dentro del trabajo sino en la asunción por parte del hombre de los roles considerados tradicionalmente femeninos: “parece que los hijos los tengas que llevar tú”, “las casas las siguen llevando las mujeres aunque los hombres hagan mucho”. ¿Por eso triunfan los hombres? ¿Por qué se dedican sólo a la profesión?

A determinada edad tienes que abandonarlo para ser madre, y ya está, y se acabó. Yo creo que ese es el principal [factor], porque no pueden convivir las dos cosas. (...) Y... pero, yo me he salido porque creo que... que las dos cosas no van a poder convivir. (...) o dejas al hijo colgado, o dejas a la agencia colgada.

Completamente. Está todo organizado para que sólo trabajen aquí gente que tengan solucionada toda su vida de fuera. No hay tiempo para ir al súper, no hay tiempo para ir a las entrevistas con los tutores de tus hijos, no hay tiempo para llevarlos al médico, no hay tiempo para nada. Porque te piden que tu implicación en la agencia sea total. Entonces, ¿quién puede tener una implicación total? Alguien que ya se lo hace en casa. Y la igualdad es una mentira. Es decir, yo de mis amigos no tengo ninguno que esté en casa cuidando niños. Yo de mis amigas sí. Hasta que no tengamos hombres que están en casa cuidando hijos, no habrá igualdad en este país.

Tienes un hijo, y para estar en el candelero, tienes que seguir trabajando muchísimas horas. Si sigues llegando cada día a las 11 y 12 de la noche, hay una parte de tu vida que no está compensada y al final tienes que elegir, y eliges la parte personal y no profesional.

La maternidad no permite acceder a cargos altos. La mujer no llega a directora creativa ejecutiva (dato que concuerda con el 7,89% que arrojó el estudio cuantitativo). Es decir, no alcanza el puesto donde se encuentra el *criterio creativo*, el juez final. Se renuncia antes. Se cree que si se llegara a ese cargo las cosas podrían ser diferentes (2). En ese nivel el trabajo es más de gestión y las creativas se ven como mejores gestoras que los hombres, como ya hemos visto. Ese parece ser el único cargo donde se mantienen creativos con cierta edad. La creatividad es joven, pero ese cargo no. Y finalmente, a ese nivel, se tiene contacto directo con la dirección de la agencia y se toman decisiones de peso.

Si pudiéramos acceder a ese puesto habría más mujeres creativas en los departamentos creativos, sobre todo a cierta edad pero como esto no puede ser así llega una edad en la que primero, por prioridades y segunda, por distancia generacional, las mujeres saltamos de ahí.

Hay mujeres que llegan, pero hay muy pocas que se quedan. Además es una profesión que implica muchas horas, e implica masculinizarte mucho, y puede que haya gente que no se sienta cómoda en ésta situación.

Además de los hijos como causa de la ausencia de creativas de éxito, se cita la dificultad de tener pareja estable, especialmente si está fuera de la profesión, y la imposibilidad de dedicarse a otros proyectos. El sacrificio que significaría estar en ambos frentes “no

compensa”. Se prefiere la estabilidad. La mujer prioriza otro estilo de vida. Con la pareja puede mantener en cierta manera su estilo de vida de soltera, pero con los hijos no.

Y si tu pareja no forma parte de este mundo, también es bastante difícil. Porque es una profesión que te absorbe, por lo menos yo lo he vivido siempre así. Si tu pareja trabaja de 9 a 3, llega un momento que no entiende nada.

A pesar de que yo tenía pareja, que estaba casada y tal, pero claro o sea yo a mi marido no pasaba nada si lo dejaba una noche en casa, y yo estaba en la agencia, no pasaba nada. Pero a un bebé de seis meses...

Como ya hemos apuntado, la mujer, una vez es madre, pasa a tener otras prioridades (13). Esa idea se expresa de diferentes maneras: se niegan a ceder su vida personal por la profesión; hay un antes y un después y la profesión pasa a un segundo plano; no quieren renunciar a tener una vida diferente que la de la agencia y a construir un proyecto de vida; los valores cambian, la familia pasa por delante y la profesión pasa a un segundo plano; se produce un cambio mental y ya no compensa estar; cambia la forma de entender la vida; se da preferencia a la proyección personal; renuncian pues tienen la capacidad de ver la vida más globalmente, no sólo como un trabajo; “no tengo hijos y cuando tenga supongo que tendré otro planteamiento”, etc. Las mamás asumen su papel, y aunque tiran de canguros y abuelos, quieren ejercer su rol (“A mi me gusta estar con mis hijos, yo con ellos, no que se queden con una persona contratada”). La agencia de publicidad y la propia industria publicitaria no está preparada para las *creativas mamás*.

Creo que el creativo que triunfa es el que le echa mil horas. Y el que vive para y por la agencia. Y la verdad que mujeres dispuestas hacer esto yo no conozco a ninguna.

La mujer en estos casos es más fría, y dice, a mí me importa menos todo lo que tengo aquí, y me preocupa lo de casa. Y lo deja todo. La mujer es cien por cien emocional. En cambio el hombre, puede llegar más tarde [a casa] e implicarse más [en la agencia].

Entonces, llega un momento que si quieres ser creativa y quieres ser madre, o quieres tener una pareja, o quieres tener otros proyectos que no sólo sea tú trabajo, creo que son incompatibles.

¿Qué problemática produce la maternidad de las mujeres en el departamento creativo de la agencia de publicidad? La ausencia de la mujer mamá (bajas laborales, bajas maternales, jornadas partidas...) se soluciona a través del sacrificio de otros creativos: “si falta uno, el otro ha de asumir su trabajo”. Eso justifica lo visto al inicio de este capítulo, compañeros que ven mal que la mujer se marche antes a causa de su maternidad. Ese fenómeno no se entiende demasiado en el departamento creativo. El empresario o grupo empresarial no asume sus responsabilidades y pasa la carga a los trabajadores de la creatividad. Así, la mujer, siente que nadie la ayuda y además *la miran mal* (4). Esa situación puede generar comentarios del tipo: “claro, es que esto lo teníamos que haber enviado ayer, pero claro es que no lo pudiste ver, pero es que nos lo pedían ayer”; “éste sale a las nueve y la otra a las tres y media se va y esto no quedaba bien internamente aunque nunca deje de hacer lo que me tocaba hacer y cumplir con mis responsabilidades.”; “dices “tengo que irme”. Y aun hay así siempre una pequeña cara de decir “¡ah!¿ya?” “sí, son las siete, o sea ya no, yo estaba aquí a las nueve”; “claro que igual no es tan importante para ti tu trabajo”; etc. Por tanto, la presencialidad en la agencia parece un factor determinante para su funcionamiento. A mayor presencia más consideración por el profesional. Quedarse da prestigio y respeto. Y esa forma de pensar no es sólo de las bases de la agencia sino que también se da en la propia cúpula.

Y luego a los de arriba no les gustaba que yo no estuviera por que había un equipo que no tenía responsable un día por la tarde, pero yo me organizaba para que todo fuera de nueve a tres, pero no gustaba, no gustaba en general.

Está como asumido y no hay ninguna especie de voluntad de cambio. Y si viene por parte de las mujeres se nos tacha de...pues eso de que oh! Claro que igual no es tan importante para ti, tu trabajo.

La forma para combatir este tipo de situaciones de incomprensión se basa en dos estrategias: las charlas personales con el equipo para que entiendan la situación de la mujer mamá (“Cuando hablas en plan personal con ellos no a nivel de trabajo, lo entienden perfectamente. Es más, te animan: “no, no tú te tienes que ir a la hora que te tienes que ir”) y la conectividad constante a través del móvil, el correo electrónico y las escapadas a la agencia a última hora de la tarde. Las creativas culpan a la “dinámica” del sector de este tipo de situaciones. La mujer renuncia antes de poder llegar a la cima. Cuando se producen esas renunciaciones, parecen voluntarias, pero esconden una especie de

despido forzado: “no me queda otra”. En un caso se habla de un despido provocado, la mujer se enfrenta con la dirección, pierde, pero al mismo tiempo se siente liberada: “Yo era perfectamente consciente de que lo provoqué, y yo pues encantada. No estoy a gusto en la publicidad, por que veo que no es compatible con mi vida familiar y para mi ahora pues lo primero son mi hijos.”.

La mujer tiene que renunciar. Voluntariamente o a la fuerza hay un momento que tiene que renunciar porque no encuentra el apoyo que necesita para poder llevar su carrera, o sea, para que su carrera sea una carrera de éxito.

Una profesión que a las 8 de la tarde te digan que resulta que lo que presentaste ayer no sirve y que mañana a las 9 tiene que estar en la mesa del cliente. (...) Y yo soy la primera que no lo entiendo. Pero bueno, se ha dinamizado de una manera, que yo creo que hay pocas mujeres que estén dispuestas a vivirlo así.

Pedí reducción de jornada y claro esto no sentó muy bien en DDB, pues que como una directora creativa se vaya a la tres de la tarde (...) llegó un momento que yo ya no quise hacerlo más [trabajar por las tardes] por que pensé, es que si ya no estaba a gusto pues dije no, yo a partir de ahora a las tres me voy, si me quieren despedir que me despidan, pues ya no puedo más (...) o sea si me reducen el sueldo, me voy [a las tres] (...) al cabo de dos meses me despidieron .

La jornada reducida<sup>82</sup> parece ser una buena forma de compatibilizar la vida laboral con la familiar. Sin embargo, las bajas o las reducciones laborales no sólo contrarían a los compañeros de trabajo, pues para ellos “no es tan cómodo como que estuviera todo el día”, sino que además provocan que la mujer pierda la *marcha* de la agencia. El hecho de *no vivir en la agencia*, resta posibilidades a las creativas, que pasa a responsabilizarse de proyectos menores en el mejor de los casos o a verse apartada de los proyectos (“me mirarían mal no me darían tantos proyectos como los que me dan”). Así, empieza a ser excluida de ciertos trabajos y lentamente se ve arrinconada. Esa situación, unas veces se percibe como normal y es conveniente en su estado maternal (“Me da igual, lo llevo bien porque me compensa en el lado personal”) y otras se sienten frustradas e impotentes (“Te veías como obligada a quedarte donde estás. Como la sensación de haber tocado techo”).

---

<sup>82</sup> La jornada reducida ocupa 6 de las 8 horas teóricas que se deberían trabajar en la agencia de publicidad: “Llego más o menos a las nueve y veinte o nueve y cuarto, y estoy más o menos hasta las tres”.



Desde que cogí la jornada reducida, en cierta manera he elegido. Hay determinados proyectos que igual a ti ya no te los asignan porque saben que estás media jornada. Y entonces, ya piensan: “Uy esto igual esto ella no lo va a poder coger”. Ya estás ocupada con lo que tienes entonces meterte en un proyecto nuevo es difícil porque saben que no vas a tener tiempo de hacerlo y que si lo coges es porque lo vas hacer en tu tiempo libre. Y es complicado, cuando estás sujeta a un horario concreto en el que te tienes que ir a una hora concreta, no es lo mismo que cuando estás aquí y te quedas hasta la hora que sea necesaria.

Nadie tiene ganas de que tu te vayas a las tres, entonces ya te van poniendo las trabas necesarias para que no te puedas ir, o para ponerte la reunión a las cinco de la tarde... y claro si tú entras en el juego de empezar a ir a las cinco de la tarde ya es como que se acostumbran que vayas, y entonces dicen voy a llamar a Ángela por que puede, y a mí, al final de mes no me pagan las tardes.

Otra forma sutil de aparcarse a la creativa, de despedirla sin despedirla, es obligarla a venir cuando disfruta de una reducción de jornada. Así se ponen reuniones para “obligarte a venir”: “esta persona ponía reuniones expresamente por las tardes para hacerme ir a mí”.

Las creativas ven en la dinámica empresarial de la agencia de publicidad otra barrera de acceso al éxito (9). La empresa publicitaria se percibe como una organización poco flexible y que no aporta soluciones. Y no sólo eso, sino que se aprovecha de los trabajadores y los explota: “hay una cúpula masculina mayoritariamente, que no empatiza con el tema [de la conciliación laboral] , y aquí yo creo que está la diferencia. La publicidad es una profesión que funciona por el excedente de horas que cada persona le dedica a la empresa. Si la gente trabajara las 8 ó 9 horas creo que sería un negocio poco rentable.”.

La dinámica del propio sector y del propio trabajo. Que ha sido incapaz de reinventarse. Seguimos con los mismos esquemas de trabajos que hace veinte años atrás y las cosas ya no son como veinte años atrás. O por lo menos las mujeres intentamos estar en el mercado laboral de una forma muy diferente. Y esto ni se ha asimilado ni se ha llevado a cabo. Entonces, esto es lo que provoca que sea muy difícil mantenerte en un departamento creativo siendo mujer durante toda tu carrera profesional. Un hombre con sesenta años te lo imaginas en una agencia de publicidad, a una mujer de sesenta años no te la imagina en una agencia de publicidad. Por lo menos en un departamento creativo, es como impensable.

Creo que también influye a la hora de ascender a alguien, es más difícil si eres mujer porque la posibilidad de quedar embarazada y eso para un empresario es un problema porque puedes quedar embarazada en 2 años y ¿Qué hago? ¿Cómo puedo tener una directora creativa ejecutiva? Pero sí puedo tener a un director creativo con hijos porque todos los tienen (...) pero una mujer no y los directivos los tienen en cuenta; un presidente un director general lo tienen en cuenta, y piensa esta se queda embarazada y luego ¿Qué?.

Figura que ese 30 por ciento [de la reducción de jornada laboral] es para coger a otra persona que te sustituya las horas. Claro esto evidentemente no lo hacían, entonces qué pasaba... había gente que le caía más trabajo (...) La gente esto no lo tiene asumido y no lo entienden. Hay gente que cree que te dan fiestas cada tarde, y tu te vas a tu casa, pero cuando yo cobro a fin de mes no cobro un 30 por ciento de mi nomina

Ante la nula capacidad empresarial de ofrecer soluciones ante la maternidad, especialmente en lo referente a los horarios, las creativas aportan diferentes caminos de salida.

Estos caminos esconden frecuentemente parte de frustración e impotencia. La creativa, apasionada por su profesión, ha de renunciar a una situación ideal. El primero, es pedir jornada reducida pero conservando el cargo de directora creativa. En esta situación entran en la comparativa con sus compañeros. Los huecos que deja la mujer mamá los tienen que asumir el resto de los trabajadores de la creatividad. La empresa, en pleno siglo XXI, no se responsabiliza de nada.

Tú a un jefe no le puedes decir, y esto lo digo abiertamente, no puedes llegar y decir “yo quiero una jornada reducida”, porque no. Porque la gente aún no está preparada para estas cosas. Pero en cambio, sí que puedes hacer lo que nosotras hacemos una jornada más intensiva y acabar el trabajo. Tan tonto, como cuando en el último momento, cuando te vas a dormir, enviar algún mail, para que tengan esa sensación de que tú sigues trabajando, al día siguiente tienes los deberes hechos y nadie te va a preguntar cuándo lo has hecho, ni cómo, ni qué.

En segundo lugar, la directora creativa, puede conformarse con puestos de menor responsabilidad (1). Así en la muestra encontramos alguna directora creativa mamá que está trabajando sólo como redactora publicitaria. En ese caso se busca el equilibrio, un punto medio entre las grandes responsabilidades y transformarse en una pura ama de casa. En puestos de menor responsabilidad la dedicación puede reducirse. Se prefiere

renunciar al cargo y ganar en calidad de vida personal (“implicaría una dedicación que no quiero darle ahora a mi profesión”).

Y de momento, lo consigo renunciando y siendo copy que en el fondo no es una renuncia porque también estoy como realimentando el copy que fui y estoy dando clases. Yo creo que reinventas, te buscas, intentas llenarte de otras cosas. Y se me pica más el gusanillo de dirección creativa, se que tendrá que ser en otro momento porque ahora no. Me implica o sea, me supone una implicación que ahora no puedo darle.

Que la agencia sea tu razón, tu vida, lo primero. El vivir casi en la agencia como incluso llegar a ser... participar económicamente de lo que se consiga. No sé, yo no lo querría ahora porque me comportaría una responsabilidad que no quiero para nada. Yo lo que quiero es que a una hora concreta, qué quiero saber cuál es, poder salir por la puerta..

En tercer lugar, la opción más radical, pero no por ello infrecuente, se renuncia a la creatividad publicitaria y se inicia otra trayectoria profesional (5).

Este nuevo camino les permite una mayor compatibilidad horaria con su vida familiar. A veces dentro de la publicidad (como *freelance* o en una pequeña agencia), o alejándose del sector. Estas opciones se plantean como un “retiro” para poder conseguir la conciliación laboral. En los dos primeros casos la mujer pasa no sólo a la dirección sino a un nuevo rol: el de empresaria (“se quiso crear ella misma su propio proyecto”). La mujer sale de “estructura empresarial concreta” y se vuelve y siente “libre” para poder tomar sus propias decisiones: es su propia jefa.

Si conviven será porque otro pringue por mí, y eso no lo quiero. O sea, yo voy a ser madre, yo voy a hacer mi rollo... Pues ya lo haré yo por mi lado, ya me montaré mis tiempos... Y no le vas a pedir eso a una empresa, porque la realidad es la que hay (...) cuando tenga un hijo otros van a tener que estar pringando por mí, porque yo no voy a poder terminar mi trabajo. (...) Y hacerlo por mí, y trabajar más horas (...) Otros haciendo el trabajo de... de la madre de familia porque se iba (...) se trabaja a medio tiempo, y se da a una persona que trabaja el otro medio tiempo (...) no funciona.

A ver, conozco gente que ha dejado la publicidad y se ha montado algo por libres, que cuando ya estaban en el top de la publicidad lo han despedido, (sobre todo es lo que está pasando ahora) hay un excedente de director creativo y director creativo ejecutivo enorme, porque se están cargando a todos los de arriba y la gente bueno o se dedica a la docencia o montan su propio estudio o agencia o freelance o hacen cosas totalmente distintas. Hay

muchos que tienen bares, hacen el negocio de su vida con restaurantes con conceptos. O se alejan de la publicidad o digamos que bajan de nivel, se dedican hacer trabajos de freelance o de consultorías.

Yo unas de las valoraciones que estoy haciéndome es últimamente, si lanzarme de freelance. Porque voy a poder seguir haciendo lo que yo hago pero con cierta libertad horaria. Eso no significa que no pringaré. Significa que pringaré, pero que yo me organizaré mi agenda diaria, y mis horarios. Y me permitirá conciliar mejor sin tener que rendir cuentas a nadie o sin que nadie se enfade porque yo un día a las once esté en un pediatra. Yo mi campaña la tendré hecha para mañana. Pero a las once me iré al pediatra y ahí me pondré a hacer mi campaña. A la hora en que me vaya a mi bien. Esa es la diferencia. Entonces que por eso muchas tiran la toalla, o tiramos o tiraremos la toalla. Si, si, es eso.

Ahora voy a recoger a mis niñas al cole porque puedo y me apetece y si tengo que currar el domingo 5 horas, las curraré a gusto porque yo he decidido que curro ese domingo las 5 horas.

Finalmente, se aporta una solución alternativa a lo dicho: emigrar a otro país donde las condiciones de trabajo sean mejor. Esta experiencia se explica a través de lo que ocurre en el campo de la publicidad en un país como México. El empresariado no se plantea la conciliación y no invierte en la mujer pues siente que al cabo de los años la perderá como profesional de la creatividad al ritmo que el sector exige.

Hace cuatro años atrás uno de los grupos de creativos [estudiantes] (...) sobre todo las mujeres que venían de publicidad o de diseño, mejicanas (...) Pero las mejicanas eran...ellas mismas se apodaban DMC, “somos las DMC’s”. Y yo les pregunté “¿pero esto de DMC qué significa?”, porque tu les ponías un proyecto y tanto les daba si lo hacían como si no (...) las DMC’s eran De Mientras Me Caso. O sea, se les imponía ya incluso en las universidades, sus profesores les decían “tú eres una DMC”. O sea, tú haces esto (...) Y ese algo, pues sí, es la publicidad y el diseño, y la relación pública, porque es *fashion*. Y te enteras de la vidilla que hay en el mundo. Y ellas mismas se definían como tal y decían “es que es lo que voy a hacer, o sea yo no me voy a poner a trabajar en un departamento creativo o en publicidad, mil horas, sin tiempo y sin poder vivir mi vida y sin poder atender a mi marido y sin poder tener mi vida de mujer” (...) “pero como al final no te ofrecen curro... porque saben que al final te casarás con no sé quien y te irás a no sé dónde y...o eres mujer y punto”. O sea, el machismo realmente en Méjico creo que es un foco mucho más fuerte. Pero que ellas mismas vean que da igual, que es una batalla perdida. Piensas “bueno y ¿no te puedes ir a otro país a trabajar, si realmente te gusta tu profesión y quieres ser considerada?”

El problema no está tanto tener familia, sino que la agencia no está lo suficientemente organizada para permitir que las creativas mamás puedan *triunfar*. Aunque la causa inicial de esta incompatibilidad es la falta de organización dentro de la empresa, los horarios se perciben como el principal detonante (13) que bloquea a las creativas: son absorbentes pues exigen mucha dedicación, son poco eficientes pues se desperdician muchas horas de trabajo, son excluyentes pues no son compatibles con otras actividades, son extraños pues se trabaja hasta altas horas de la noche y fines de semana, son asumibles pues las mujeres tienen capacidad pero no quieren desarrollarla bajo esas condiciones, etc.

Es que yo no sé si hubiese tampoco aguantado. Porque no hubiese aguantado esa forma de trabajar. Meter horas por meter. Pasar los fines de semana trabajando de forma estúpida... Hay muchas mujeres que no aguantan el ritmo.

Pues yo creo que los horarios que exige esta profesión nos llevan a las mujeres a renunciar. No por capacidad, porque la mujer tiene perfecta capacidad para asumir jornadas interminables.

Te cambian los valores y luego dices bueno ya la profesión queda en un segundo término, y yo quiero pues ser madre y luego como es una profesión de mucha dedicación, pues lo ves como incompatible.

Horarios realmente extraños, viajes, salidas, fines de semana aplazados en el último momento. Y luego, llega un momento en que las mujeres quieren hijos.

Hace unos años me decía un tío, “joder pues yo hace unos años, pasé la nochebuena currando, y claro mi familia se cabreo”. Yo paso igual la nochebuena sin mis hijos... ni loca, y como yo, ninguna mujer.

Tienes que estar todas las noches trabajando, y claro si eso te pasa un día, no pasa nada, pero si eso te pasa cuatro noches a la semana, eso te impide ver a tus hijos tres veces a la semana.

La problemática debida a la falta de organización basada en extensos horarios y escasa eficiencia se justifica por una dinámica propia de las agencias españolas (2), como ya hemos visto al inicio de este capítulo. En otros modelos de agencia no española los creativos se centran más en su trabajo. “El rollo anglo de ‘pues trabajo y casi no hablo

con mis compañeros’. Sin embargo, parece que este modelo se ve ‘aburrido’ aquí. La charla y el café parecen inherentes a la forma de actuar de los españoles: “es problema de nuestra forma de ser” (llegar tarde, perder el tiempo, etc).

Entonces, lo que falta mucho en las agencias de publicidad es orden. Y sobre todo en las españolas. Yo estuve una temporada en Ámsterdam y otra temporada en Londres. Y las agencias allí era: tú ibas a trabajar, realmente a trabajar. Tú entrabas a las nueve y salías a las seis o las siete y estabas trabajando todo el rato. Y... pues parabas una horita para comer y seguías trabajando. Había poco pasilleo de charla de “jaja jiji”. Entonces la gente allí está muy organizada porque “pues sí, trabajo mis ocho horas como cualquier persona del mundo y luego tengo mis ocho horas de vida normal, mis hijos, mi familia o mi cine o lo que sea”. Entonces aquí falta mucha organización.

Todas estas diferencias que discriminan a la mujer (familia, maternidad, dedicación más que exclusiva...) no se aprecian cuando la creativa es joven (3) . En esos momentos es capaz de integrarse en igualdad de condiciones que el hombre. Se asocia creatividad a juventud por tres razones: la adaptación a unas condiciones de trabajo nefastas, la *frescura* en las ideas y la proximidad a un público objetivo amplio, los jóvenes que empiezan a tener capacidad de consumo. Sin embargo, el paso de los años y la llegada de la maternidad juega un papel fundamental en el retroceso femenino: “por distancia generacional las mujeres saltamos de ahí”. Ese retroceso toca fondo cuando la mujer abandona. Con la edad se pierde *frescura* pero se gana eficiencia.

Cuando eres joven, muy joven cuando estás empezando, da igual. Todos somos absolutamente iguales. Cuando empiezas a tener familia, hijos y tal, ahí es cuando se te complica un poco la vida.

Y es verdad que la creatividad es algo joven y que requiere de un espíritu muy joven y muy de búsqueda continuada y de inquietud. Entonces, el equipo base es un equipo que tiene que ser joven siempre, yo entiendo. Con la edad pierdes, tomas distancia con el consumidor eres mayor, por lo tanto, no entiendes al target joven o de 20, 30, 40 años que es donde se mueve el gran grueso de consumidores.

Una, que yo creo que hasta los 30 perseguimos lo mismo. Y es poner en práctica todo lo que tú creías que podías ser tú. Tú futuro, tú profesión... pero llega un momento que es un tema de prioridades.

Otras de las razones que dan las mujeres para no alcanzar el éxito profesional son: los sueldos, la falta de confianza que a veces hace que crean que son menos creativas, el menor número de creativas, etc.

Las creativas manifiestan que sus sueldos son inferiores a los que perciben los hombres. Así en el marco de la familia se renuncia al sueldo inferior, que acostumbra a ser el de la mujer (2). Esa será una de las razones que provocará el abandono de la mujer de la profesión.

Influye en muchos casos que son los sueldos, los salarios de las mujeres suelen ser inferiores, con lo cual si alguien ha de renunciar en casa es el salario inferior.

Las creativas hablan de la falta de confianza femenina (2), es decir, falta de seguridad, “creer en nosotras”: “Yo creo que a veces somos nosotras mismas, es una falta de confianza en el poder de la mujer, que creo que hay una capacidad extraordinaria (...) deberíamos creer un poco más en la super capacidad que tenemos”. Esa falta de confianza es el origen de la conjetura de que no hay mujeres de éxito porque igual no tienen la suficiente calidad (2): “a lo mejor tampoco te ascienden porque no lo vales”.

Es que no todas las mujeres que trabajan en publicidad tienen un nivel tan bueno como otros hombres que trabajan en publicidad, o sea, pues las hay buenas, las hay regulares, las hay malas; como también hay hombres buenos, regulares o malos.

El menor número de creativas se percibe como una de las causas de la ausencia de mujeres de éxito. La justificación se encuentra en las pocas mujeres que hay en el inicio de la carrera profesional y en la poca atracción que parecen tener los perfiles creativos ante los perfiles de gestión (cuentas y medios).

El problema está no sólo en la dirección sino en el ingreso en la agencia. Se necesitan más creativas *juniors*. Como ya vimos en el capítulo dedicado al producto, del 19,23% de creativas que forman los departamentos, sólo un 13,84% acceden a posiciones de dirección creativa, mientras que en el caso de los hombres, de un 73,58% de hombres se pasa a un 86,16%. El peso de las mujeres cae un -38,36%, mientras que la presencia de los hombres aumenta un +17,80%. De ese 13,84% en dirección creativa sólo un 7,89% de mujeres consiguen acceder a la dirección creativa ejecutiva, mientras que de los 86,16%

directores creativos un 92,11% alcanzan esa posición. En el último escalón de la creatividad se produce la debacle femenina, las mujeres creativas pierden un peso de -42,99%, mientras que los hombres todavía ganan un +6,90%.

[La ausencia de mujeres la] entendería si es que empiezan habiendo 200 chicas creativas y luego directoras solo pasan cuatro. Pero es que no hay 200 chicas creativas. Entonces, esto, no lo entiendo. Yo entiendo el paso de decir, bueno la dirección creativa. Igual que la dirección de marketing u otras direcciones, que es como bueno, has de asumir unos cargos, unas horas, unas responsabilidades que a lo mejor la gente no quiere. Pero es que ya de base es que hay poca gente. Y me sorprende porque no sé, el tema artístico y de creación y tal, es muy femenino también (...) en las facultades hay muchas chicas. Pero no se que pasa en el acceso al mundo laboral, donde está esa laguna. No lo acabo de entender.

Sólo una de las entrevistadas, no madre, da toda la responsabilidad de la trayectoria creativa a la propia mujer. En este caso el éxito es accesible si el trabajo gusta, se tiene voluntad y se persiguen unos objetivos claros. Se consigue siempre que no seas “burra”.

Porque no lo han querido realmente porque si quieres... y no pasa nada complicado... y no te complican mucho la vida... o sea la voluntad de querer y las tías tienen voluntad, o sea se contradice desde ese punto de vista, si la mujer quiere conseguir algo (al igual que un hombre) lo consigue.

La mujer siente que tiene la misma capacitación que los hombres (3) para tener éxito en la profesión, a pesar de todos los inconvenientes que hemos visto que se dan. Sin embargo, y por todo lo comentado, muy pocas lo consiguen o simplemente renuncian por un tema de prioridades.

Yo no creo para nada que sea una cuestión de que estemos menos capacitadas, de verdad te lo digo. Yo creo que es una cuestión de que no vamos a dejarnos la piel de esa manera. Y también, no sé por qué, supongo que será más fácil para un tío porque no tiene que pensar en otras cosas (...) Entonces, todo eso, por quizás quién sabe, a lo mejor te impide centrar todos tus esfuerzos y toda tu concentración en tu trabajo y en ese sentido a lo mejor eso es malo. Claro. Porque no estás poniendo toda la intensidad que a lo mejor aquello se merece sino que simplemente vas hacer un trabajo bien hecho y otra cosa mariposa.

Pues yo creo que los horarios que exige esta profesión nos llevan a las mujeres a renunciar. No por capacidad, porque la mujer tiene perfecta capacidad para asumir jornadas interminables. (...) Pero hay una cuestión absolutamente cultural y yo creo histórico-



cultural y educacional que las mujeres llevan todavía encima, de culpabilidad, de asumir determinados roles que son el de madre, que son el de pilotar un poco la vida personal.

La duda que se nos plantea al acabar de redactar este apartado es si realmente lo quieren. ¿La mujer mide el éxito por una variables diferentes que las del hombres? En una cultura empresarial masculina, ¿Quiere la mujer realmente llegar a unos puestos de responsabilidad que le van implicar un alto desgaste? O en palabras de una entrevistada, ¿Las creativas deberíamos “luchar un poquito más por nuestros derechos”? Existe un problema de masculinidad en el sector, pero ¿Las creativas lucharán por cambiarlo? La falta de conciliación laboral y el enfrentamiento entre la vida personal y profesional parecen ser fundamentales para entender la ausencia de creativas de éxito.

## 5.6 ¿Por qué no existe conciliación laboral en creatividad?

Las creativas describen toda una serie de aspectos que impiden la conciliación laboral: los extensos horarios y la poca flexibilidad horaria (17), el caos y la falta de organización en general (8), el servilismo hacia el cliente (6), la falta de predisposición por parte de la empresa, y los viajes (2).

Los extensos horarios, la poca flexibilidad horaria y los calendarios ajustados son el principal problema para alcanzar la conciliación laboral (17). Así, los horarios inestables son el reflejo de un sector con *falta de regularidad horaria*. La imprevisibilidad hace que no se sepa el tiempo libre que se va a tener durante el día. Esa ausencia de horarios viene provocada por los clientes caóticos que se organizan mal y por la volatilidad de los clientes, que van buscando la mejor creatividad agencia tras agencia. Las agencias tienen una cartera de clientes fijos inferior a otros tiempos. Estos horarios no se reflejan sólo en las horas trabajadas en la agencia sino en el hecho de llevar el trabajo a casa. Las creativas sienten la falta de tiempo para poder acabar sus creaciones.

El día a día; yo considero que si estoy a las 9:30 en mi casa es pronto, y estoy hablando a las 9:30 de la noche.

Estamos dando peor servicio de peor calidad. Y para no bajar el nivel de exigencia (que siempre hemos tenido) lo único que puedes hacer es trabajar más rápido en menos tiempo, y como trabajar más rápido en menos tiempo aún no sabemos, lo que hacemos trabajar más horas durante el mismo día. (...) Y pasa más a menudo que sales a las 12 o a la 1. Y a mi

me ha pasado, de irme a casa, ducharme sin dormir en toda la noche e ir a presentar.

Antes las agencias tenían este, este y este cliente y ahora ya no es así. Esa es la diferencia. En [nombre de agencia de publicidad] teníamos clientes fijos, pero ahora los clientes se te van. Van con la que tiene mejor idea.

Una de las soluciones que se ofrecen ante el tipo de horarios que se desarrollan en la creatividad publicitaria es el hecho de utilizar una persona de apoyo a las madres creativas. Si se tienen los suficientes recursos económicos, esta *profesional del hogar* puede responder eficazmente a las eventualidades.

Y en mi caso tengo mucha suerte porque el tema económico no es un problema, es decir, tengo una persona en casa por las tardes que, mi hijo está enfermo o no, se puede hacer cargo. Simplemente es una llamada de “¿Te puedes quedar una hora más?”, sí, no tengo ningún problema. Y el niño está bien y tal. Es un tema más personal, de bienestar.

Un entorno de caos, falta de organización e improvisación (8) parecen común en los departamentos creativos de las agencias de publicidad y del sector en general. Parece como si ese caos fuera necesario para desarrollar el proceso creativo. Las creativas destacan la falta de planificación en el proceso creativo. Los creativos necesitan trabajar rápido pues las entregas se han de hacer en poco tiempo (“las campañas para ya”) y provoca estrés. Los imprevistos son comunes en el departamento creativo: “antes decía a las 4 me voy a ir... Pues no, porque hay un pollo”. Esa desorganización empieza por un cliente que ve a la agencia más como proveedor que como colaborador.

Yo creo que es el caos organizativo de las agencias y sobretodo la poca flexibilidad horaria. No hay flexibilidad en las agencias. Es decir, yo las veo aquí y hacen todos equilibrios. Aquí hay un montón de mujeres jóvenes con niños pequeños y... Bueno, alguna ya se ha ido.

No sé, pero no he estado nunca en el lado del cliente pero, realmente, yo creo que hay muchos clientes, más que colaboradores te ven como proveedores y luego los proveedores: “que se jodan” si quiere trabajar con nosotros que pringue.

El servilismo hacia el cliente (6) se concreta en diferentes actuaciones: en aceptar el cumplimiento de *calendarios imposibles*; en no respetar a los profesionales de la agencia, por ejemplo, en los horarios; en la exigencia de la *creatividad inmediata* originada a

partir de la digitalización de los entornos creativos (3); la compresión de los calendarios de entrega; en la disponibilidad absoluta; en rebajar los precios de los servicios creativos; y la propia desorganización del cliente que se traspasa a la agencia. Todos estos procedimientos se aceptan ante el *peligro* de que el cliente se vaya a otra agencia.

Antes podías tener una semana para hacer una campaña y a mi ahora, me llegan briefings que tengo dos días. En dos días, tenemos profesión detrás y podemos sacar un trabajo digno pero no brillante y lo que se pide es que sea brillante. Y llega un punto que para que algo sea brillante tienes que trabajar mucho, pero tienes que poder parar, reflexionar, mirar si esto funciona y volver a retomarlo. Si tienes dos días trabajas mucho y presentas. (...) Nos está lapidando a todos.

Los *timings* no ayudan, no ayudan los *pollos*, o sea situaciones: “¡pam!” te explota en la boca que no puedes controlar... más con clientes histéricos: “Me van a echar a la calle. Hacédmelo para hoy”. No había pasado tanto es una locura.

Yo lo más bestial que he vivido es rodar (en una misma semana) imagínate, irte a Argentina 2 días, cuando vuelves, estar montando en el avión cuando bajas acabar de montar la peli y al cabo de 3 horas de haber aterrizado presentarle la película al cliente. Osea, en 4 ó 5 días hacer todo esto que a veces se hace... pfff... en todo lo que conlleva una producción así es brutal, de unos nervios de un estrés.

La culpa creo que ha sido nuestra, del sector, hemos entrado en una etapa de servilismo hacía a los clientes (...) Y para hacer éste trabajo necesita a unos profesionales y un *timing* que antes se respetaban, pero bueno creo que con la digitalización, con los *emails*, móviles, que siempre estamos disponibles a cualquier hora.

En dos entrevistas las mujeres responsabilizan a su propio género de la situación en que se vive: por un lado, se habla de la poca solidaridad de las mujeres y por el otro, del sentimiento de culpabilidad cuando son madres.

En una dinámica en que la agencia busca su mayor lucro a través de diferentes estrategias en el departamento creativo (largas horas de trabajo, propiciar un buen ambiente...). El género parece no tener importancia como variable discriminadora. En este caso en concreto se culpa incluso a las mujeres, no madres, del entorno creativo como poco solidarias con aquellas que son madres, pues no comparten las mismas prioridades vitales. Lo importante no es tanto el género sino el hecho que la ausencia de la madre

creativa va a hacer que el resto tenga que trabajar más. El sentimiento de pertinencia al grupo, al *club*, se rompe en estos casos. La falta de compromiso del equipo creativo dificulta la conciliación (2). Así, la ausencia de solidaridad se transforma en presión: “me miran mal”.

La solidaridad y la comprensión parecen retornar a la creativa cuando es madre y ésta colabora con sus iguales (“hasta que son madres. Luego cambian totalmente.”). Sin embargo, el hombre, aunque asuma el rol de padre no cambia de posición.

Las propias mujeres son las peores. (...) El ambiente no es propicio a las conciliaciones familiares porque las propias mujeres que hay dentro de la empresa, las que todavía no son madres no propician esto. (...) Les da la sensación de que “a ésta de que con la coña de que tiene un hijo (...) Qué suerte que ya te has ido”. Como todo el mundo pringa. No entiende que tú te hayas ido, tú acabas de ahí, y afuera de ahí tienes otra cosa que hacer. Pero la sensación es la de “ah! Se va”. Y son las que más critican.

Que haya alguien menos comprometido en el equipo. Cuando hay un equipo de personas y hay una persona que es menos comprometida con el trabajo, el equipo, en general... Por que es lo que te digo: ya no son las horas, más, menos, te pagan más menos, ¿no, sabes? Lo que no haces lo va a hacer el de al lado. Y cuando alguien pasa y es poco comprometido, pues... Perjudica muchísimo, ¿no?, porque... Porque está simplemente para que le paguen las horas que tiene que estar ahí y ya está, y a los demás que... Y esto afecta mucho, porque... la gente, el entorno, todo el mundo se da cuenta de esto, ¿no? Y a veces estas personas no se dan cuenta que hacen esto, ¿no? O sí, pero... les da igual, también. Afecta mucho, mucho, mucho, mucho que hagan esto, que no sean comprometidos, compromiso, ¿no?, la capacidad de compromiso de una persona, con su trabajo y con el de los demás.

A la mujer se le exige que cumpla muchos más roles que el hombre, de “superamiga, supertrabajadora y supermujer”, mientras que al hombre sólo se le pide “trabajar bien y no ser muy bueno tampoco con las horas con el hijo.” Una vez que la creativa es madre siente impotencia pues no llega a todos los roles de manera adecuada. En ese momento surge un sentimiento de culpabilidad pues no alcanza con su hijo/a. El creativo parece no experimentar esa culpabilidad, quizá porque no se le atribuye aún ese rol.

El *mundo de las mamis* parece estar íntimamente ligado al sufrimiento por no estar “donde deberían estar”. Así la mujer experimenta un cambio de prioridades: “lo que hasta ahora que era prioritario que era tu trabajo solo se convierte en importante”. Ese cambio

que sufre la creativa es difícil de entender en el departamento creativo, poco solidario cuando se sale de las rutinas del grupo, del *club*, donde todos comparten un mismo estilo de vida. El sentimiento de “pertinencia” al *club* desaparece con la maternidad: se ve tanto en la madre como en el equipo que deja de acogerla.

Supongo cuando en tu vida entra algo tan poderoso como puede ser un hijo, lo que hasta ahora que era prioritario que era tu trabajo solo se convierte en importante. Este cambio tiene que ser complicado para quien lo vive porque tiene que sufrirlo y para la que le reporta porque tienen que entenderla. Allí sí que están en juego los sentimientos de las personas y que lo entiende y lo respeta le hace muy fácil la vida a la mujer y el que no se la complica mucho, sin querer se la complica mucho. No siendo solidario con su situación se la puede complicar. Entonces creo que la mujer según qué sentidos, sufre mucho más, por la culpabilidad y el hombre no tiene culpabilidad.

Finalmente, se mencionan los viajes (2) que han de realizar las directoras creativas como factor de dificultad en la conciliación laboral.

Los viajes y todo no ayudan tampoco mucho, pero no creo que sea lo más grave. Lo de los viajes de hecho es una parte divertida de la profesión y creo que se puede coordinar, porque tampoco es que viajes cada semana, al menos en mi caso.

## **5.7 ¿Cómo conseguir la conciliación laboral en creatividad?**

La creatividad publicitaria tiene una serie de peculiaridades (8) que ya hemos ido viendo a lo largo de esta investigación (largas jornadas, poca flexibilidad horaria, trabajar los fines de semana...). Esas características empujan a los creativos a cumplir unos horarios inconstantes y a unas dinámicas de trabajo desorganizadas. Así, aunque existen unas fechas límite de entrega, el proceso creativo no sabe de horas, la idea puede aparecer en cualquier momento, por tanto, las horas se estiran hasta su llegada. El cliente fuerza la máquina al pedir cambios en el último momento que obligan a improvisar. El desarrollo de las campañas publicitarias implica el trabajo en equipo, tanto fuera como dentro de la agencia, es decir, una alta presencialidad de los profesionales en espacios de trabajo cambiantes, por ejemplo, para presentar la propuestas creativas ante el cliente. Las prisas son propias del trabajo de los creativos, etc.

Improvisación o de cambios de última hora o de alguna campaña que ha caído y que no hay tiempo de reacción y ese día te toca pringar y ahí no hay conciliación posible.

Es muy complicado porque el tipo de trabajo como es un tipo de trabajo de pensar como te decía antes, es muy complicado ponerle un horario cerrado. Es que no puede ser. (...) es mucho trabajo en equipo si estás, tienes que estar aquí para hacerlo. Y las presentaciones si, o si tienes que ir, entonces te tienes que adaptar mucho al horario de los clientes. (...) Porque la creatividad no la puedes partir. No puedes decir: “vale voy a estar pensando de nueve a dos y las dos se me cae el lápiz”, si no se me ocurre nada da igual. Porque tienes compromisos y trabajas por objetivos, no trabajas por horas (...) si no se te ha ocurrido nada tú no has cumplido. Y eso te lo llevas puesto.

Dentro de las peculiaridades de la profesión hay una que merece la pena destacar: la adicción a la creatividad (2). Crear engancha. Es por eso que los creativos pueden pasar tantas horas dedicados a esta profesión. Crear es una actitud, una determinación vital y una pasión. Es por eso que a pesar del abandono femenino de la profesión las ganas de volver siguen allí o las ganas de seguir con algo creativo.

Y ahora le encanta su trabajo, y le encanta y es súper positiva y es muy capaz de generar, de buscarle, de darle la vuelta a las cosas y entusiasmarse por proyectos y tal. Y lo necesita, incluso, ella reconoce que echaba de menos todo esto y le encanta su trabajo pero siempre será su prioridad su hija.

Bueno, también es una profesión que (...) yo creo que tiene mucha magia, pero también te das cuenta es que hay muchas cosas que tienen magia en la vida. Y entonces, tampoco es tan malo, o sea, el ser creativo es muy bonito, pero yo creo, y repito que ya antes te lo he dicho, ser creativo publicitario no lo es tanto (...) O sea, creo que ser creativo publicitario, te puedes ganar bien la vida o de una manera más cómoda que otros sectores. Quizás eso te hace permanecer más.

Este apartado aprovecha el perfil creativo de las entrevistadas y reúne todas las propuestas que nos hicieron para conseguir que la conciliación laboral pueda ser llevada a cabo. Las propuestas giran entorno a una mejor organización (flexibilidad y horarios), a hacer pedagogía entre las cúpulas directivas masculinas, a cambiar las formas de trato con el cliente y a otra serie de ideas que aportan su pequeño grano de arena a favor de la conciliación laboral.

### 5.7.1 Factores básicos de conciliación

Las creativas hablan que se ha de reorganizar y organizar (6) la forma de trabajar en un sentido global. Es decir, se ha de implicar a toda una industria ya llena de manías y malas costumbres. Las estrategias para la reorganización consisten en simplemente tener unos horarios *normales* o en la posibilidad de regular el tiempo en base a unos horarios más flexibles. El objetivo final es obtener los mismos resultados creativos de una manera diferente. Ser eficientes con el tiempo.

La fórmula está en el orden... [Los anglosajones] son más ordenados y al ser más ordenados hay menos pollos.

En el día a día en general entrando a las nueve y saliendo a las seis, tienes de sobra para hacer todo el trabajo que te exige tu oficio, en tu despacho. Pero de sobras, de sobras.

Con una buena organización pero a nivel global porque ya no es la conciliación... porque siempre habla de conciliación en cuanto a las mujeres pero es que la familia no son las mujeres, ni los hijos, es toda la familia (...) los niños no necesitan que la mujer esté en casa, necesitan que los dos, o quien sea...estén en casa, porque la familia en sí, se ha como perdido.

Las creativas proponen flexibilizar (6) el sector en base al teletrabajo y que les permitan desarrollar su actividad de forma más autónoma, como si se tratara de un servicio de consultoría. El papel que han de jugar las tecnologías es fundamental para quitar importancia a la variable presencialidad en el trabajo. Entonces, el horario dejaría de importar pues se trabajaría por objetivos. Se trata de conseguir ir a “la agencia cuando necesitas ir” y trabajar de una “forma más flexible y menos cadena de montaje como es lo que se está convirtiendo últimamente”. La mujer necesita sentirse dueña de su tiempo. No se pide una reducción de su trabajo, sino la posibilidad de gestionar su tiempo. En definitiva, trabajar por objetivos.

Igual se podría fomentar más el teletrabajo, eso sí. Porque yo una vez estoy sola delante del ordenador, pensando, haciendo presentaciones y tal, que eso lo podría hacer perfectamente en mi casa. Entonces, si que intentaría fomentarlo más el tele trabajo. (...) esos tiempos en los que nos necesites hacer nada en equipo ni ir a ninguna reunión ni nada que pudieras trabajar en casa eso ayudaría. De todas maneras por otra parte a mi me es imposible trabajar cuando están los niños cerca porque necesitas concentración.

Sí. Pues flexibilizando el sector. Flexibilizarlo trabajando con proyectos. O sea, trabajando de una forma mucho más autónoma (...) Pero si que siendo más flexible, pudiendo trabajar más desde casa, trabajando por proyectos no por horarios, creo que se podría conciliar más.

Yo creo que haciendo que la tecnología de una vez por todas vaya a nuestro favor. Hay móviles, hay Internet, hay un montón de cosas. Que esto tú lo puedas utilizar a tu favor, con lo cual. Yo por ejemplo muchos días hago esto, me voy a las 7 (...) me voy a casa juego con él lo baño ta ta ta... intentando que su horario vaya mucho con el nuestro (guarderías a esto y tal) para poderlo poner a dormir y tener 3 horas que lo vea y decirle hola soy tu madre y que no... y sobre todo también por mí. (...) a ellos que más les da. Que esté de 10 a 12 o que me quede hasta las nueve. Con lo cual que más les daría que yo pudiera marcharme a las 6... y que hubiera, pudiera ser así.

Yo creo que es importante que los que están arriba, nuestros jefes, no les importe qué horario haces hagas. O sea, la sensación de estar por estar en una agencia, que hay mucha gente que lo tiene, es que esto...al final, lo importante son los resultados. También es una labor de confianza plena.

Las cúpulas directivas deberían hacer entender que la creatividad publicitaria puede ser flexible y se puede reducir la presencialidad en la agencia. Además de la flexibilización operativa, las creativas hablan de la legal. Los empresarios deberían ser más respetuosos con las leyes relacionadas con la conciliación laboral, pues como se ha visto no se respetan en el área de la creatividad publicitaria. Otra cosa es si les interesa eso.

Te vuelvo a decir que he sido muy afortunada de trabajar en sitios donde se trataba con personas, en general, porque también he estado en sitios que eran...- pues sí que ha habido un cambio, pero tiene que haber más cambios y eso pasará pues por el tema de las cúpulas, que tengan nuevos valores. Que se adapten a los nuevos valores y a la nueva forma de ver la vida.

Ser mucho mas flexibles y permisivos, y si hay gente que tienen reducción de jornada, si lo permite la ley, ¿por que ellos tienen que poner frenos?, por qué tienen que poner trabas, cuando la ley te lo está permitiendo que hasta los seis años del niño tu puedes estar con reducción de jornada, pues que se quejen al gobierno y que quiten la ley, y ya está, pero es una cosa que es legal, no se por que ellos tienen que poner trabas.

Pero si por ejemplo que, pues no se, o que las bajas maternales fueran mucho más conscientes, como en otros países o que hubiese periodos como que te puedes, o sea que no



sean simplemente excedencias, sino periodos que te puedes coger como una inserción laboral después de la baja que sea trabajar como media jornada.

Yo por ejemplo porque tengo jornada reducida, pero entiendo que cuando se te acaba la jornada reducida porque no es para siempre llega un momento en que dices: “si trabajo jornada completa no voy a ver a mis hijos”. Entonces, prefiero verlos y trabajar en otra cosa. Supongo que las mujeres que llegan a ese punto, es porque debe de ser por eso.

Una modificación del horario (10) que se adaptara a las necesidades de las creativas aparece como la variable más importante de cara a mejorar la conciliación laboral. Se pide un horario regular, que tenga un inicio y un fin. Se pide romper con uno de los elementos más masculinos de los departamentos creativos: las largas jornadas de trabajo.

Si la gente trabajase de 9 a 17 que es cuando los niños están en el colegio, entonces se podría conciliar tranquilamente. (...) Yo por ejemplo no entiendo esa gente que puede pasar sin ver a sus hijos más de 3 días. Yo si no los veo en 2 días ya tengo remordimientos.

Estoy segura que si a una creativa le dijeras “mira, como un funcionario: tú puedes venir por la mañana” tendrías lleno de creativas. Pero como esto no es posible, porque los clientes te ponen reuniones a las 6 de la tarde, claro, es que hay que cambiar todo el sistema. No es sólo cambiar la agencia.

Hay una hora que el cerebro ya no funciona igual de bien y el problema es que los jefes son hombres normalmente y no lo entienden.

Curiosamente, el departamento de cuentas parece esencial en hacer pedagogía en el cliente para romper la dinámica de los horarios locos: “que los de cuentas hicieran un trabajo de valorar exactamente, a qué se dice que sí, y a qué se dice que no”.

Quizá por la masculinidad de la creatividad publicitaria (8 de cada 10 creativos con visibilidad pública son hombres), las propuestas que aportan las directoras creativas expresan cierto conformismo y pesimismo (12): “Tendrían que cambiar tantas cosas”; “No hay conciliación posible”; “Está montado así”; “Es muy complicado ponerle un horario cerrado. Lo de cambiar la manera de trabajar , desgraciadamente, es que es lo que hay. Yo lo que creo es que el propio trabajo es difícil de conciliar”; “la conciliación laboral, o sea, no es posible casi nunca”; “Pero ya va a costar muchísimo, yo lo veo súper complicado, la verdad muy difícil.”; “Es que eso es muy difícil”; “Es absurdo, esa forma

de pensar es absurda [horarios...]. Ya hoy en día es absurda. Pero sigue siendo así”; “Es imposible”; “Sería muy complicado”; “Está muy mal en publicidad”; “No te voy a poder dar la solución”; “Puedo seguir muchos años esperando, porque son cambios muy lentos”; “Las soluciones son muy difíciles”; “No hay conciliación posible”; “cero mi novio, cero con salir con amigos” ; “está montado así. tenemos mucho trabajo, no dan las horas no dan de sí”; “Es inconciliable” “No está hecho para las mujeres madres”; etc.

En publicidad se debería fomentar que estuviera bien visto tener un horario. La propuesta femenina de establecer unos horarios limitados forzaría una dinámica de trabajo que sería más eficiente que la actual: se perdería menos tiempo, los equipos creativos se concentrarían más (menos *pasilleo*) y como consecuencia se ganaría tiempo para la vida privada.

Creo que con horarios responsables y con responsabilidades concretas y con objetivos determinados y que cada mujer se espabile como quiera y como pueda (cada hombre igual).

La *racionalización del horario* no implica la reducción de las responsabilidades sino que vendría determinada: por iniciar la jornada laboral a la hora, algo poco común entre los creativos, y por evitar la “partición al mediodía”, es decir, acortar el tiempo dedicado a la hora de comer (3), pues dos horas se consideran demasiado tiempo; y por evitar poner las reuniones “cuando sea”. Algunas de las entrevistadas madres coinciden en ahorrar tiempo durante el almuerzo, comiendo “delante de la pantalla” del ordenador. Por tanto, un cargo de alto nivel como el de directora creativa no va ni a comer fuera ni en la cocina de la agencia.

En España se confunde el trabajar muchas horas con la efectividad. Que esto no tiene que ver con el hombre y con la mujer, ¿eh? Es decir, creo que, al final, los hombres también se merecen horarios decentes. No es que nos lo merezcamos nosotras, esto se lo merece todo trabajador. Y yo creo que se mezclan dos cosas. Si se fomentara que estuviera bien visto tener un horario, esto fuera algo positivo.

La reducción de jornada yo lo he vivido en este trabajo y realmente es horrible es muy difícil, y la otra jornada, que se supone que se está a las 6:30, pero es casi imposible y antes era a las 7:30, porque hemos cortado la hora de comer para intentar un poco la calidad de vida.

Es mejor comer en media hora y salir antes, y te vas a ver el partido de tenis y luego te puedes quedar tomando una copa. A mi esta partición al medio día, son las horas que más aprovecho y empezar tan tarde también me parece absurdo, es una pérdida de tiempo, es ridículo.

Los inconvenientes que presentan las actuaciones que limiten el horario de trabajo son: la costumbre de la industria publicitaria a tener unas dinámicas determinadas, la imprevisibilidad del propio trabajo (las llamadas inesperadas del cliente, las campañas que no se aceptan...) y el hecho de que las ideas no aparecen siempre que uno quiere.

Porque no es cierto que sea una cuestión de horarios porque si fuera una cuestión de horarios acortas el horario, pero es que acortas el horario y el tipo de trabajo no lo puedes realizar en ese horario, entonces no te sirve de nada.

No sé por qué hay tanta prisa por qué todo siempre tienes que correr, porqué el mal del siglo XX y XXI es el estrés y por qué todos nos complicamos la vida de alguna manera, no sé. O ya es humano o no sé, o por qué siempre hay deadlines que se acaban el mundo. Haces que no trabajes bien que trabajes más.

Además, por otras investigaciones realizadas por el *Grup de Recerca en Publicitat i Relacions Públiques (GRP)* de la UAB, constatamos que muchos creativos hombres prefieren trabajar en la noche por la tranquilidad que se da en ese momento en la agencia (no suenan los teléfonos, no hay gestiones que hacer...). La creatividad publicitaria está condicionada por mucho elementos. Uno de estos es la cultura de la presencia que se ha establecido en los departamentos creativos: hay que estar (*tonto el primero que se va*). ¿Querrían los creativos hombres entrar en una dinámica que les podría restar visibilidad

ante sus propios colegas? ¿Qué creativo querría irse a las cinco de la tarde? Tal como ya hemos visto, *te han de ver para que seas bueno*: la visibilidad parece esencial para progresar en la creatividad publicitaria, tanto dentro como fuera de la agencia. Además, la creatividad consiste en pensar. No se trata de fichar sino de pensar. Estar en el lugar de trabajo parece fundamental para el creativo publicitario hombre.

Concienciación y diferentes dinámicas de trabajo no hay más. Es que no hay más secreto. (...) No por estar más horas en un trabajo rindes mejor. Muchas veces estando menos horas, rindes muchísimo mejor. Lo que pasa es que la dinámica de trabajo te lleva a rendir mal y tú te das cuenta cuando tienes un horario reducido. Porque entras a las nueve y vas a piñon y rindes mogollón, más de lo que has rendido toda tu vida estándote desde la nueve de la mañana hasta las diez de la noche. Es sólo una cuestión de actitudes, de dinámicas, de saberse poner en situación. (...). Vale incluso para los hombres porque se podrían ir todos a las cinco de la tarde si quisieran, sabes.

Otro de los temas es que en publicidad no se trabaja por objetivos (que esto lo encuentro muy pre histórico) sino que más horas que parece que estás en la agencia más bueno eres. Y aquí dices: “ahí no lo entiendo, valórame por objetivos, a lo mejor sí soy una crack, a lo mejor con dos horas que trabaje al día, mis objetivos ya los he cumplido”. (...) que nos puedan medir de una forma razonable.

Cuando las mujeres trabajan en equipos de mujeres, sean o no madres, parece que son capaces de establecer ciertas dinámicas de trabajo que les permite ser mucho más eficientes. Esa forma de actuar se traduce en un incremento de la eficiencia y en una mejor gestión de su propio tiempo. Tal como veíamos en el anterior apartado, si la organización horaria surge por iniciativa propia de la mujer, desde la base, la “miran mal”, le ponen “mala cara” o “la tachan de”. La dinámica masculina de trabajo parece no entender la necesidad de eficiencia por parte de las creativas, particularmente las mamás. Sin embargo, en algún caso, la mujer consigue gestionar su propio horario.

Supongo que si has hablado con [nombre de directora creativa], claro, te ha hablado de sus esfuerzos con su compañera de organizar sus horarios de una manera diferente a lo que es normal y lo que le está costando y lo mal visto que está. Y yo entiendo que es muy difícil porque para alguien que no supone un problema por qué va a cambiarlo, pero es que eso ocurre en nuestro país.

Me intento poner un horario. Un horario que muchísimos días se rompe, porque es imposible de cumplir.

En realidad eres tú quien no sigue el ritmo de los demás, pero el no poderme permitir una jornada reducida. A mi me gustaría trabajar hasta las 5pm, pero sé que no sería posible, me mirarían mal no me darían tantos proyectos como los que me dan. Me mirarían mal, estoy convencida.

Un fenómeno que se encontró mientras se realizaba el trabajo fue el de las agencias femeninas. Estas agencias las forman de inicio normalmente dos mujeres que han trabajado en multinacional y han tenido una experiencia profesional previa conjunta. El equipo de mujeres pasa a ser la agencia de mujeres.

La dinámica de los departamentos creativos enfrenta a hombres y mujeres en su concepción del tiempo. Contraponen la *cultura de la presencialidad* y la *cultura de la eficiencia*. Reivindicar la segunda ante la primera parece una misión hartamente difícil, en una industria que se basa en la imagen y la visibilidad de esa imagen.

Cuando éramos dos chicas ya como directora creativa y como directora de arte, éramos las que nos íbamos antes y alguna vez había llegado a nuestros oídos dos que tres que claro os vais tan pronto. Y es como, “perdón pero... alguna de las dos ha bajado doce veces las siete plantas para irse, al día, para ir a fumar un cigarro abajo. A qué hora estaba yo aquí, a qué hora he vuelto, sabes, todo esto pasa inadvertido. Existe como una miopía de mirar el cómputo global de horas y no la calidad de esas horas. (...) como si el trabajo no fuera un trabajo. Sino que fuera un trabajo con dosis de ocio.

En la línea de la eficiencia, las creativas proponen que se deberían hacer equipos creativos que estuvieran en un momento vital similar. Así, los creativos padres y las creativas madres podrían entenderse mejor los unos con los otros. Podrían colaborar más y establecer sinergias. Si se encuentran ejerciendo el mismo rol profesional y personal las posibilidades de colaboración aumentan. Otra alternativa que se plantea es la de constituir equipos creativos que trabajen en horarios partidos: la creatividad por turnos. En ambos casos, los equipos podrían plantear formas de organización y funcionamiento alternativo al actual.

[Nombre de directora creativa] también es madre. No, no, yo creo que es vital. Por eso te digo que vivir el mismo rol, incluso, por ejemplo, en el equipo, uno de los directores de arte

también es padre, y los otros, Mariano aún no pero su mujer está embarazada, y él, por ejemplo, la mujer le dice muchas veces “¿cómo te lo vas a hacer para organizarte?” y él le dice “es que están súper organizadas ellas, es que, no te preocupes, si tengo que trabajar, trabajaré en casa. Igual traigo trabajo si tengo más trabajo, porque necesito acabar las cosas, pero ya lo haré en casa, no te preocupes”.

Teniendo equipos, por ejemplo, con horario partido. (...) Si tienes un equipo que sabes que se va a las tres, le das el trabajo que pueda asumir hasta las tres. Y montando equipos así, yo creo que sí. (...) Se están incluso creando muchas agencias que trabajan solamente con gente freelance. Pues sería un poco lo mismo pero con equipos... con dos turnos., no sé y cuentas distintas.

### 5.7.2 El papel de la industria

La garantía del éxito de la modificación horaria en las agencias de publicidad sería que se llegará a un alto consenso en la industria (3): se debería involucrar a toda la industria sin excepción a través de convenios sectoriales. Ellas individualmente pueden hacer esfuerzos pero se ven impotentes ante una situación heredada de otras épocas, en que trabajar más interesaba a todo el mundo pues los profesionales se lucraban ampliamente. Ahora se trabaja más para combatir la crisis. Los argumentos cambian. Las circunstancias permanecen.

Un mejor horario pero entendido por todos. Porque claro, una cosa es que es muy bonita la teoría, y luego a la hora de aplicarla no. Y yo creo que un horario estructurado...bueno, a veces cuando estás haciendo jornada intensiva en verano y hay unos horarios, tu ves que salen las cosas y que pueden seguir saliendo y que nadie se ha muerto.

Organizando las labores del día. O sea, una agencia como cualquier otro trabajo tiene un horario de apertura y un horario de cierre. Y entre medio pueden pasar muchas cosas que son los cambios del día a día.

El tema central es cambiar el “chip de mucha gente”. Se necesitarían modificaciones estructurales en la dirección de las agencias. Éstas afectan no sólo al mundo de la publicidad, sino también al empresariado masculino en general y a las políticas gubernamentales. El departamento creativo dramatiza una situación generalizada.

Eso es cambiar el chip de mucha gente, no sólo que exista y que (...) todo el mundo que ha empezado reduciendo la jornada ha acabado o volviendo o en la calle. O sea, yo nunca he visto a nadie que mantenga una jornada así durante más de seis meses. (...) Ha de funcionar a nivel de dirección, a nivel de compañeros, ha de funcionar a nivel de cliente...o sea, pero ya es una cosa muy global, ¿no? De que todos.

Entonces yo creo que hay una parte que es, sobrepasa las agencias, que es casi gubernamental, de intentar fomentar horarios, en general en todos los sectores, que faciliten la conciliación familiar.

Los directivos de las agencias de publicidad deberían tomar conciencia del problema. Pero, ¿Cómo van a tomar conciencia si no les afecta a ellos? Si como empresarios ya les está bien un sector donde la gente trabaja horas y horas sin remunerar. La multinacional ha de rendir cuentas a sus accionistas. Quizá por eso no interesa un control estricto de horas como algunas creativas proponen. Controlar las horas significaría visualizar ese proceso: “No hay ninguna especie de voluntad de cambio. Existe como una miopía de mirar el cómputo global de horas y no la calidad de esas horas”. La publicidad es un sector incontrolado.

Haciendo que las personas que toman las decisiones se pongan en el papel de las mujeres creativas. Si entendieran seguramente tomarían otro tipo de decisiones. (...) Y un cambio de mentalidad en los jefes, a los que le da todavía la sensación que la cota estaría mucho mejor si te quedas ahí hasta las dos de la mañana. Es absurdo, esa forma de pensar es absurda. Ya hoy en día es absurda. Pero sigue siendo así.

Además de la centralidad que ocupan los horarios como clave del cambio, a veces, se culpa del servilismo del cliente a la propia agencia, que en una situación de alta competencia pretende ofertar *servicios imposibles*. El mayor perjudicado de esta forma de proceder que persigue un mayor lucro económico es el profesional de la creatividad publicitaria. La empresa abusa de sus empleados en dos sentidos: la explotación en tiempo (les roba su tiempo libre) y la escasez de profesionales en los equipos creativos, es decir, sólo se contratan nuevos creativos cuando es imprescindible.

La falta de noción del cliente de todo el proceso hace que la agencia le venda un proceso pero que al final no lo pueda llevar a cabo, por cuestiones económicas, por cuestiones de liderazgo, por cuestiones de ya vínculos políticos entre personas equis de la agencia con personas equis del cliente. (...) Esto vale tanto dinero y se necesita tanto tiempo

aproximado para hacerlo y la gente tiene que descansar para poder hacerlo mejor. Qué sentido tiene trabajar en un día lo que deberíamos en un mes con la mitad de plantilla e inflándole el precio, cuando el resultado va a ser un *crash* total.

La despreocupación del empresariado de la publicidad por sus trabajadores es evidente. El último *Convenio Colectivo Nacional de Trabajo para las Empresas de Publicidad* data de 2 de diciembre de 2003 (BOE 39, 13 de febrero de 2004). Los empresarios de la publicidad buscan la máxima rentabilidad. En el citado convenio, el *nivel 13*, mínimo salarial, era ya sólo 561,62 euros/mes mientras que el *nivel 1*, máximo salarial alcanzaba 1.008,37 euros/mes.

Es que cualquier persona que lleve una empresa siempre está al pendiente de la rentabilidad. Y yo no digo que las cosas no puedan ser rentables siendo de otra manera. Lo que pasa es que nadie quiere hacer el ejercicio o la prueba de ello. (...) en publicidad es como complicado. Los jefes que hay ahora no sé si es porque vienen de otras épocas o qué no están por la labor.

Esa situación viene acompañada de la falta de obligación de la gran mayoría de las empresas en tener representación sindical. El sector, desde el punto de vista del trabajador, no está representado ni tiene defensa. La indiferencia empresarial no va sola, viene acompañada por el conformismo de los trabajadores que hay dentro del sector para iniciar cambios.

Y luego el hecho que ya todos tenemos muy interiorizado, que el sector es así y que no se puede cambiar. Y que una persona no puede cambiar el sector, entonces no hago ningún esfuerzo y si esto se multiplica por todas las personas que trabajamos en publicidad, pues somos un sector parado y adormilado. (...) Al principio te sientes súper importante porque es: que no he dormido en toda noche y al final dices: “joder otra vez”.

La iniciativa más gremial que se ha encontrado nace en Internet en el año 2008. Es el manifiesto del blog *Adwomen* ([www.adwomen.org](http://www.adwomen.org)): “Si el gran avance del siglo XX ha sido la incorporación de la mujer a la sociedad, el mayor avance se dará en el siglo XXI con la incorporación de su pensamiento”. Adwomen se define como: “Un espacio para debatir, conocer y potenciar la labor de las profesionales del sector. Expondremos lo más relevante de la creatividad hecha por mujeres, mientras que dejamos en vuestras manos



determinar si existe un factor femenino en la creatividad y, si es el caso, identificar sus peculiaridades y diferencias respecto a la creatividad masculina.”

El pesimismo que mencionaban las creativas al inicio de este apartado es comprensible. La única solución que queda es hacer pedagogía entre la alta dirección y el cliente (6): “el problema es que los jefes son hombres normalmente y no lo entienden”. ¿Existe la asignatura de conciliación familiar en las escuelas de negocios? En un sector donde una empresa tiene un becario por 180 euros al mes trabajando ocho horas, los directivos han de ver la conciliación como algo positivo, algo que les va a lucrar. Sino para que van a hacerlo.

Tendría que cambiar la mentalidad de los directivos, eso es lo primero por que igual que nosotros que somos madres ellos son padres. (...) El tema está en que como los directivos no son mujeres, no les importa llegar a su casa a las once de la noche. Son casos puntuales, yo creo que a la mayoría si que le importa también ver a sus hijos de lunes a viernes, no sólo los sábados y domingos. Entonces yo creo que sí, que se les tendría que educar, o un día cambiar los papeles (...) que se encargaran ellos también.

Queriendo y con respeto, sería cuestión de sentarse y hablar, no creo que sea una fórmula de ir probando, se tendría que establecer. En ese sentido sí que sería súper dictatorial., porque que cada uno lo vea como quiera. (...) considerándolo un proyecto, algo a solucionar... no? Yo lo haría así, pues .. yo así... creo que se tiene que hacer de una forma seria.

### 5.7.3 La mujer: clave para su propio cambio

En la publicidad falta más cultura gremial: no existen los sindicatos y los grupos multinacionales fraccionan sus empresas hasta el punto de hacerlas irreconocibles. El primer paso de esa pedagogía es que las creativas alcen la voz (*speak up*). Se han de mentalizar que ellas son las primeras responsables del cambio (4) . Han de pedir a los directivos que las escuchen y presten atención a sus demandas.

Porque las mujeres no las pedimos. No se si es más por que las cúpulas son masculinas... es esto que decía... si nos llamamos es una organización, es una logística para que luego se convierta en una ventaja para todos y ya está. Lo que pasa es que no hablamos, antes tiramos la toalla, que hablar... no es que claro es que la liaré... qué la vas a liar. (...) Falta organización... que la gente que maneja estas empresas la entienda esta organización. Si

hubiera organización y... es mucho hablar, pero que te sientas... no han habido problemas y tal. Pero por mis cojones yo le daba el pecho a mi hijo aquí. Pero el primer momento la gente la montaba... No es espacio para un bebé... depende: yo hablé con [nombre de un directivo hombre] le hicimos ahí en su despacho (...) un sitio donde no hay ordenadores, pero tú tienes que poder exigir estas cosas. Sí es una pena.

Hay un tema de mentalización nuestra también. O sea, hay un tema que no se solucionará hasta que no pasen varias generaciones, porque es un tema que dices... mental, de la propia mujer, sea creativa o no. Es un tema de actitud de madres, proyecto de vida y de eso no te puedes desvincular fácilmente.

El departamento creativo es de hombres. La mujer ha de luchar mucho más por hacerse respetar porque las reglas las marcan el género masculino (“Los hombres no tienen nunca que mirar el reloj”). La masculinidad directiva crea un situación de miedo a reivindicar que se envidencia en diferentes situaciones: cuando una de las entrevistadas dejó el departamento creativo para poder tener un bebé, en el momento que otra tenía temor de que la despidieran si volvía a quedarse embarazada y, en algo tan simple como pedir una reducción de jornada en su período maternal.

Para mí, con una reducción de jornada y no en una reducción de responsabilidades no de puesto en la agencia. A que te respeten igual. A mi si me dejaran reducir (tampoco lo he pedido, porque no me atrevo a pedirlo) la jornada a un 10% y los proyectos a un 10% que sería lo lógico, yo ya estaría súper feliz.

Además del miedo, otra de las categorías que emergió a partir del esfuerzo que han de hacer las mujeres por hacerse oír fue la culpabilidad (7). Ésta actúa como freno para cambiar sus propios comportamientos. La mujer no es capaz de adaptarse a la dinámica de la agencia por su rol de madre: prefiere priorizar su vida personal, llegar a casa para bañar a su hijo/a, estar con el niño para hacer los deberes, etc. Una mujer preparada como nunca en la historia (las mujeres representan un 74,94% en las Licenciaturas de Publicidad y Relaciones Públicas en España<sup>83</sup>), se enfrenta a una paradoja importante: triunfar cómo profesional o triunfar cómo mamá. Las creativas viven con angustia ese momento (“todas esas cosas te las comes”). Sienten la incompatibilidad de las dos vidas. La mujer *cede* a la presión social y a sus instintos de madre. La duda que nos surge con

---

<sup>83</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística (promociones de 2003/04 a 2007/08).

planteamiento es simple: ¿Qué es más fácil cambiar el comportamiento de toda una industria o de todo un género? La respuesta, si la hay, es compleja.

Nuestras madres han sido madres, y ahora son abuelas, y nosotras también queremos ser madres, o actuar como madres y eso sin culpabilidad en este momento es muy difícil de asumir. Yo creo que hasta dentro de varias generaciones esa culpabilidad seguirá existiendo. Y esa culpabilidad también te la hacen sentir un poco, yo creo que es innata nuestra, pero también hay un tema social, ¿no? Hay un tema social que creo que la sociedad no está mentalizada para la familia. Hay una carrera de fondo brutal, por el trabajo hay una carrera de fondo brutal, por cincuenta mil cosas a conseguir, de hecho nos hemos preparado para esto (...), entonces cuando llegamos un poco al tema de la maternidad se nos desmontan todos los naipes, se nos caen todos los naipes, porque realmente hay algo entre nosotras que nos dice “bueno, ¿y ahora qué? ¿Como llevo esto? Lo llevo fatal. Llevo fatal estar aquí un montón de horas en este trabajo (...) ¿Qué hago?”. Ves, esta contradicción es muy difícil. (...) luego te das cuenta de que el tiempo pasa y ese tiempo tampoco lo recuperas.

Porque su sentimiento interno de objetivo en esta vida pasa por la familia y la maternidad. Entonces claro, cuando esto –en català és “trontolla”-, cuando esto te hace temblar, ¿no? Que dices “¡ostras! Esto no lo estoy haciendo bien y esto es el qué de mi vida”, dicen “¡pues a la mierda con el trabajo! Lo que sí que voy a hacer bien es mi familia”.

Las mujeres explican que el hombre no siente en absoluto ese sentimiento de culpabilidad (4). El creativo publicitario padre no necesita volver a casa pronto por dos razones principales: ya hay una madre que cuidará del niño/a y se conforma con dar el beso de buenas noches a su hijo/a y disfrutarlo/la los fines de semana.

Es tan tonto como no sentirte culpable de “¿os va bien a las seis?” y tú tengas que decir “no, es que a las seis...”. (...) Ahora tenemos la capacidad de hacerlo: “oye, ¿es vital que salgamos a las siete? ¿Nos podemos ver a las nueve?” y ya está.

Yo por ejemplo no entiendo esa gente que puede pasar sin ver a sus hijos más de 3 días. Yo si no los veo en 2 días ya tengo remordimientos. (...) Es que los hombres no tenéis. Es un sentimiento que normalmente los hombres no lo tienen. Les preguntas “hechas de menos a tus hijos? Y te dirán “si si si” “piensas en ellos? “siiiii” Pero no tienen ese sentimiento tan fuerte. Que esto no quiere decir que sean mal padres, ¿eh?

Una de mis mejores amigas (...) cuando tuvo su primer hijo decidió que no, (...) que ella quería disfrutar de su hijo. (...) Ahora lo ha vuelto a dejar porque ha tenido otro hijo y ha vuelto a dejarlo, pero era su prioridad y era eso. Y para un hombre no lo es.

Una forma que resulta efectiva para combatir ese sentimiento de culpabilidad es cuando se produce el salto de una gran agencia a un proyecto *freelance*. Cuando la mujer autogestiona su tiempo desaparece la culpabilidad. Ella regula cómo y cuándo trabajar. Compatibiliza su vida privada y su vida personal.

Antes sentía mucho remordimiento cuando me iba a las 8 de la tarde, por ejemplo, y tenía algo por hacer. Y ahora, eso no...o sea, digamos que el rato que te permites no trabajar, o de las dos horas o las tres horas, no te sientes tan mal. Siempre tienes algo que hacer, pero ahora está más justificado que no te dediques hacer. Y, además, yo intento cada día un par de horas dedicarme a mí hija, o a mí pareja o a otros proyectos.

La mujer, especialmente la creativa madre, podrá llegar a los puestos de responsabilidad siempre que luche tanto como el hombre, con sus mismas reglas pero en inferioridad de condiciones. La mujer ha de creer en ella misma y transmitir que se puede creer en ella, en un entorno en que el hombre directivo tiene *miedo* que lo dejen tirado. Desde la perspectiva masculina ha de demostrar su validez cuando llega el reto de la maternidad. Hasta ese momento la mujer compite de igual a igual. El hecho es que *esa igualdad* se centra más en cargos de base y no en cargos de dirección creativa, momento en que llega la maternidad y la mujer ya es madura para tomar ciertas decisiones.

Yo creo que la maternidad puede estar bien llevada. O sea que no debe de influir. (...) Creativa, directora creativa, directora creativa ejecutiva, directora general... se puede ser. Es que la mujer sienta que quiere hacerlo, eso lo primero. Pero “eso lo decido yo, si puedo, no tú que eres mi jefe” es una decisión personal de la mujer. Yo puedo... yo quiero. (...) Yo sé mis capacidades y se si quiero ser directora general o no lo quiero ser, si te digo que si es que podré hacerlo.

Con respecto al papel de las cúpulas en las agencias de publicidad, la creativas plantean que si las directoras generales fueran mujeres la situación sería diferente (6): “mandando nosotras”. La duda que nos surge es si la mujer creativa va a luchar por alcanzar esos cargos. Como ya hemos visto, las directoras creativas en un momento dado de su vida

priorizan en líneas generales lo personal sobre lo profesional a causa de la situación del sector. El sobreesfuerzo que han de realizar, en general, no les merece la pena<sup>84</sup>.

Consiguiendo que sean las mujeres las que lleguen a esos cargos. Pero para que eso pase tiene que haber unas cuantas mujeres capaces, capaces de hacerlo. (...) no dar prioridad a lo personal o tanta prioridad a lo personal.

Espero que el día que tengamos directoras generales, ayuden un poco. (...) El problema es que no hay directoras en las agencias. Entonces, como no llegamos arriba porque por el camino no vamos a ceder toda nuestra vida para ser directoras generales, que no lo vamos a hacer, pues ellos no se van a dar cuenta que esto ocurre, porque no lo quieren ver. Con lo cual, yo veo muy difícil que se solucione, porque pasa por que las mujeres manden y no vamos a hacer este sacrificio, con lo cual es como un pez que se muerde la cola.

En un caso, la experiencia personal de una de las directoras entrevistadas desmiente ese optimismo de tener directoras generales femeninas. Su experiencia es negativa. No ve diferencias entre la forma de gestión de una mujer y un hombre.

[La directora general] siendo mujer y madre, pero de estas que sus hijos los ha criado una Colombiana, ¿me entiendes?, o sea, es que claro, es totalmente a nivel personal. Yo creo que cuando estas trabajando es un reflejo tuyo. (...) Esta persona ponía reuniones expresamente por las tardes para hacerme ir a mí [que tenía jornada reducida].

Tal como avanzábamos anteriormente, además de los directivos de las agencias, las creativas culpan al cliente de las dificultades que tiene la conciliación laboral (5) . El cliente se ha mal acostumbrado a hacer lo que quiere y la agencia, en una época de crisis, ha entrado en una etapa de servilismo total. Apuntan la necesidad de hacer pedagogía y tener unos clientes más maduros que planifiquen mejor. En definitiva, un mercado más maduro.

Y las presentaciones si, o si tienes que ir, entonces te tienes que adaptar mucho al horario de los clientes.

---

<sup>84</sup> De las 21 entrevistadas 7 habían abandonado la gran agencia.

Luego que hay un servilismo bestial, es decir, un cliente puede decir lo que quiera pero tu no puedes decir, que esta tarde no puedo, pues no tiene que ser inviable todos no somos cristianos.

Y luego, reeducando al cliente de llegar más tarde. Ya llegamos tarde, por eso. Porque ya lo hemos acostumbrado tanto a estas prisas que eso es difícil.

Una de las razones que explican el comportamiento irregular del cliente es la jerarquización que se produce en las grandes estructuras multinacionales de los anunciantes. Los diferentes escalones de decisión provocan que las decisiones se ralenticen o se cambien en el último momento. La mayor afectada de esa situación es la empresa de servicios, es decir, la agencia de publicidad.

Hay muchas empresas que son jerárquicas y luego aunque el pringado de turno, el director de marketing quiera organizar todo el año medio año por trimestre. Si está pendiente de la aprobación final de su superior y de su jefe máximo, máximo y que lo ve una vez al mes, pues hace que su previsión se vaya a la mierda y claro, como acceder a éste jefe es tan difícil, hace que si no le gusta caiga todo y luego con menos tiempo se tiene que volver a empezar con más nervios, más estrés y sabes? Yo creo que.. no sé, si es la jerarquización, y claro que siempre tiene que decir la ultima palabra el máximo jefe no? Y luego “para mi sí... tal y no... para el otro no” y bahh todos los procesos siempre va hacia delante y hacia atrás. Yo creo que la jerarquización es un problema.

Además de las quejas que las creativas vierten sobre las agencias y los clientes, critican la pasividad de las instituciones gubernamentales (falta de subvenciones...).

Y pasarán muchos años para que sea una realidad. Esto por un lado, y luego evidentemente también hay un tema cultural y de gobierno, de facilitar más las cosas en ese sentido, o sea de que haya realmente más ayudas. Porque las ayudas que hay sí es a partir de...si son de temas económicos a partir de rentas bajas, etcétera. Hay cosas que si, que se han dado pasos adelante, pero es que falta todavía muchísimo.

#### **5.7.4 Otros caminos para la conciliación**

Finalmente, las creativas sugieren otras ideas para conseguir la anhelada conciliación laboral: 1) Una estructura de las agencias más seniors, donde los profesionales en cargos no directivos no sean sólo jóvenes menores de 30 años; 2) montar su propia empresa para

poder ser dueñas de la gestión de su tiempo, experiencia que ya habían experimentado algunas de las entrevistadas; 3) que las empresas ayudaran de alguna manera a sus empleadas (guarderías...); 4) plantearle al sector que no gane tanto dinero a favor de una mejor calidad de vida de sus empleados; 5) imponerse ciertas obligaciones personales, “te tienes que marcar un poco” (mantener un par de días con horario cerrado y dejar el resto de días de la semana con un horario más abierto; conservar los fines de semana como un espacio donde no entre el trabajo para no traspasar el caos del trabajo al hogar, el fin de semana es la válvula de escape para desconectar); y 5) “haciendo empresas más humanas, limpias de estereotipos pasados paternalistas.”.

Luego una estructura (a corto plazo) una estructura más senior te ayuda. Si tienes gente en la que delegar, no tienes que estar en todas las batallas y tal.

Si decidiera montar mi chiringuito, no me importaría que una chica trabajara menos horas, o yo misma... El otro día hablaba con un compañero de facultad que se había curtido como yo en multinacionales y que ha acabado creando su propio chiringuito, y me decía “yo si al mediodía no tengo trabajo, me voy. No tengo que dar explicaciones a nadie”. Pero eso tanto para hombres como mujeres. Para aquella gente que la vida profesional no lo es todo.

Sé que se supone que martes y jueves seguramente me voy a salir más tarde, pero prefiero dejarme dos días con un poco de libertad que lo otro. También si tengo mucho volumen de trabajo siempre intento hacerlo entre semana, aunque tengo tiempo trabajando un par de meses porque ha habido mucho volumen, ya no de agencia sino temas de gestión y lo hago el fin de semana. Pero intento hacerlo, porque sino te vuelves loco, entras en un espiral y te vuelves loco. De hecho, mi manera de gestión es huir de trabajar los fines de semana, o sea que en agencia eso es habitual y yo intento que eso no pasa nunca... porque es que se puede frenar. También intento los viernes salir a la hora y tener los viernes por la tarde, eso. Intento planificarme algo la vida para que las personas que tienen una relación conmigo, no les afecte tanto este volumen de trabajo.

Necesitas no ver a creativos porque es que si no todo el fin de semana estarías hablando de lo mismo. Yo lo veo. Me obligo a desconectar, pero me obligo.

Ayuda al hecho de no sé... hay en muchas empresas que existen guarderías dentro de las empresas... o sea, estoy hablando del futuro sideral. Porque esto es bastante utópico todo, ¿no? (...) En el caso de la publi sería el mismo problema, porque tendría que traer a alguien para que lo recogiera, porque seguramente a la hora en que lo tendría que recoger tampoco lo podría recoger.

En definitiva, y tal como afirmaba una de las creativas entrevistadas, la conciliación laboral no es sólo un tema de mujeres. Es cosa de todos: “El departamento creativo, no nos engañemos, es la fábrica de la agencia. Una agencia de publicidad vende ideas y los que hacen las ideas son los creativos. Somos los trabajadores, los productos son ideas”. Si no ha quedado bien la culpa es del creativo. La conciliación laboral creo que se tiene que solucionar no sólo para las mujeres sino para todos”.

## 5.8 La conciliación de cada día, *dánosla hoy*

En el apartado anterior hemos visto los factores que dificultan la conciliación laboral y las estrategias que sugieren las mujeres para afrontarla. A continuación vamos a ver como la mujer se enfrenta a ese reto en su día a día.

Las creativas viven el esfuerzo diario de la conciliación “haciendo malabares” (4), con prisas (2), con negatividad (3) a través de diferentes expresiones (“mucho sufrimiento y muchas lágrimas”, “fatal”, “un desastre”), como si “cada día es una aventura”; etc.

Llevo a mi hijo a la guardería a las 9 A.M., intento llegar a casa hacia las 6:30 pm para poderle ver una hora, hora y media, que es ridículo. Y eso, trabajo sin parar, no paro al mediodía no me permito parar en el pasillo, me concentro un montón y luego en casa trabajo cada día.

Comerme un bocadillo... Mis hijos salían a las cinco menos diez del cole, cogía la moto, me iba hasta el colegio, los recogía, después tarde de mamá de ir al parque de ir hacer mercado de tal”.

Las madres se quejan del poco tiempo que pueden ver a sus hijos. Utilizan la reducción de jornada para poder estar con sus hijos (aunque es una práctica que no acaba de funcionar bien en el departamento creativo: las miran mal, las apartan de los mejores proyectos, cobran menos, etc.). En esa dinámica aparecen unas figuras de apoyo esenciales (6): abuelos, canguros, amigos, personas fijas que trabajan en casa de la creativa, guarderías, maridos<sup>85</sup> con horario flexible o que acaba antes que la mujer

---

<sup>85</sup> En algunos casos la pareja llega incluso más tarde a casa que la mujer creativa: “Mi pareja llegaba bastante más tarde que yo.”



(“cuando llegue mi marido os llamo por si hace falta que vuelva”), etc. Esas figuras aparecen en el día a día o como apoyo a situaciones con puntas de trabajo.

Sí, he tenido bastante colaboración de mi marido. Por ejemplo, todos los médicos, se ha encargado siempre él, que son muchas horas (...) Todo esto lo ha llevado siempre él. En según qué épocas él se ha encargado también de todo lo que es intendencia, que también son muchas horas. La diferencia es que cuando él se encarga de intendencia la sociedad le aplaude y a mí se da por supuesto que tengo que ir a comprar.

En el caso de no tener familiares a mano las creativas han de pagar por el cuidado de sus hijos (“Y te cuesta dinero”). Se produce una paradoja: la creativa madre reduce la jornada (cobra menos), pero ha de seguir acudiendo puntualmente a la agencia para resolver situaciones. Esa acción provoca que su poder adquisitivo se reduzca más, pues la agencia de publicidad parece no asumir esos gastos extras ocasionados por el incumplimiento legal de un derecho que tienen las madres. En según que situaciones, esa dinámica de una ayuda externa tampoco resuelve los problemas, por ejemplo, cuando se trata de enfermedades infantiles.

“El primer año de guarderías es un caos porque los niños se ponen enfermos cada quince días. (...) Y no te imaginas el calibre de líos que eso supone (...) tienes que irte a casa con el niño. Y no tienes a nadie. Entonces, a correr ya correr significa hacer malabarismos. (...) Te pides reducción de jornada para poder estar un poco al tanto del tema. Eso significa que pero que por otra parte además de reducir, eso te tienes que estar pagando a alguien cuando tu no estás. Y es muy complicado”.

En mi caso es con la ayuda de abuelos, si no fuera por los abuelos no podría seguir este trabajo. Ya me habría ido hace tiempo. Ellos entre los cuatro se reparten los días en que se quedan con los niños. (...) niños y profesión sin abuelos, no.

Las dos queremos conjugar nuestra vida laboral con los niños. En épocas de mucho trabajo, es más difícil, pues tienes que delegar más. Tienes que tener a alguien en casa, por sea caso te surge un trabajo.

Hay un parte económica que nos permite estar cómodos en casa (porque tenemos a una chica en casa) y yo voy y vengo. Me levanto más temprano para jugar con mi hijo una hora antes para jugar con él.

El control horario, autogestión del proceso de trabajo de la mujer, puede llegar con la dirección creativa, aunque no siempre es así. El verdadero salto de gestión del tiempo se produce cuando la creativa deja la gran agencia y da el salto a la situación de *freelance* o de *empresaria* al montar una pequeña agencia (4). En esa situación “tú eres la jefa, y tú decides y tú lo haces”. La mujer se puede organizar y limitar el tiempo que dedica a cada proyecto. El hecho de que las creativas ya tengan cierta edad cuando dan este paso hace que sean más eficientes en la búsqueda de ideas. La creativa puede entonces marcar su propio horario con disciplina. Esa autonomía no significa que trabaje menos: “Me organizaba yo mi tiempo para trabajar durante la mañana y bastantes noches, también.”. Esa situación sin embargo se rompe con situaciones típicas de la creatividad publicitaria como son los concursos (“no hubo más remedio que pringar y una noche acabar a la una y pico, y venir el domingo a trabajar. Ese día hay que fastidiarse y no concilias nada”).

Cuando tuve yo la batuta y de organizarme mi trabajo y mis horas, fue todo lo contrario. Entonces, yo más o menos cumplía mis horarios y no tenía ningún problema de a la siete pues irme a mi casa. (...) Pero para mí el gran salto cualitativo fue ponerme de freelance. Al ponerte de *freelance* significa que tú eres el dueño de tú tiempo, y a mí me parece maravilloso gestionarme el trabajo como a mí me dé la gana (...) me da una sensación de libertad absoluta. (...)Y realmente he acabado marcándome mis horarios.

Y empezó mi vida como madre y afuera de la agencia. Y lo que tenía muy claro es que no quería con un niño estar las horas que estaba en la agencia. (...) Se me pasó por la cabeza la alternativa de venderme como una persona a tiempo parcial Me monto como *freelance* y ya me organizo yo mis horas. Pero este proceso, de vale, voy a intentar que vean que un profesional puede sacarle, o sea, puede rentabilizar sus cinco horas de trabajo.

En ese tipo de situaciones el horario ideal es el típico de oficina (“Nuestro horario normal en invierno hacemos de 9 a 14 y de 16 a 19.”). Las creativas son capaces de crear de forma adecuada y en un tiempo limitado cuando pueden gestionar su horario<sup>86</sup> (mayormente en situaciones de *freelance* o empresa propia). ¿Cómo es posible que eso no ocurra en las grandes estructuras dirigidas por hombres?

Esa situación ideal no siempre es así. Tanto en agencia como en proyectos personales se produce un fenómeno: el horario extendido (7). La creativa madre trabaja hasta la hora de

---

<sup>86</sup> En una de las entrevistas piloto que finalmente no se utilizaron para el estudio, una creativa socia de una gran agencia sin perfil de directora creativa no veía ningún problema en la gestión de su tiempo. Por tanto, parece ser que la gestión del tiempo también está relacionada con el hecho de ser propietario.

ir a buscar a su hijo al colegio y una vez éste se ha dormido retoma su actividad. Por tanto, en lugar de trabajar en una jornada continua como lo haría en la gran agencia, desarrolla su actividad en una jornada ininterrumpida.

A veces hay que trabajar en la agencia por la noche, y en casa también. Yo para evitar trabajar en la agencia por la noche, trabajo en casa. Acuesto a mi hijo, y una vez que le acuesto me pongo delante del ordenador y sigo, o voy pensando yo, me siento en el sofá cojo los papeles y sigo.

Aprendes a manejar tu tiempo y al final dices “tía, no quiero trabajar los fines de semana, yo no quiero trabajar por las noches, se acabó. Entonces, me organizo mejor, se cuando parar...” hay excepciones y he trabajado y sigo trabajando algún domingo porque realmente lo necesito, pero es el caso excepcional mientras que al principio era como bastante habitual: el quedarme muchas noches, quedarme en fines de semana y tal, y era falta de organización mía.

Reconozco que yo tengo mucha capacidad de trabajo y a veces a las doce de la noche no me importa trabajar. Pero porque de 7 a 10 me he obligado a parar.

Una creativa nos habla de lo importante que es la relación con el cliente. Y como en una situación de control horaria hay que simular la presencialidad. Esa forma de actuar se debe a los hábitos adquiridos por la industria publicitaria, donde el creativo siempre ha de estar disponible para el anunciante. La *cultura de la presencialidad* afecta no sólo a la agencia de publicidad, como ya hemos visto, sino también al cliente.

El cliente nunca tiene que darse cuenta... O sea, tú en realidad, el cliente siempre se piensa que estás dispuesto. (...) Todo el mundo tiene claro, que la gente tiene unos horarios. En creatividad, no (...) Los creativos siempre están pensando, siempre están dispuestos. Envías un mail y si tardas más de una hora es extraño. O sea, es una de las pocas profesiones donde no puedes cerrar nunca (...) Nos hemos educado fatal.

Finalmente, dos directoras creativas afrontan su día a día de una manera original. La primera incorpora a su hijo en su lugar de trabajo. ¿Están preparadas las empresas para eso? ¿Cómo la mujer debería hablar más alto? Mientras que la segunda ha creado unas rutinas de comportamiento con sus hijos para “compensar la ausencia física”. Se comunica con sus hijos a través de un sistema de mensajes, aunque no se vean.

Fui la primera mujer, que exigí dar el pecho a mi hijo aquí en la agencia.. y me lo traían aquí. (...) Me lo he llevado a rodajes.

¿Cómo? Desayunamos juntos (...) a las 7.30 de la mañana cada día. Entonces hay un momento, pues, de que se habla de todo: de exámenes, de problemas, de amigos... Pero claro, esto es a costa de mi sueño, de mis horas de sueño. (...) Pero tengo claro que si no hay unas pautas, no puedes educar. (...) Yo no he podido ir a buscarlas nunca a la salida del cole, porque ha sido así. Entonces lo he hecho sólo los viernes. Lo que siempre he hecho es llevarlas por la mañana. (...) Entonces lo he ido compensando con otras cosas. Les escribo muchas cartas, es decir, cuando hay un tema que no se puede hablar en mi casa, pues a veces dejo una nota en la cama, ellas me dejan a mí. A veces son bonitas, a veces son de recriminación... Hemos encontrado toda una manera de funcionar.

Las creativas no mamás hablan de la ausencia de vida personal y como priorizan su vida laboral y para crecer profesionalmente (2). La vida profesional se convierte en su vida privada, especialmente entre semana, pero también los fines de semana. Al no tener hijos y ser jóvenes pueden competir en igualdad de condiciones con los hombres: “acababa cada día a las quinientas, incluso había pasado noches empalmando directamente”. La experiencia grupal de la creatividad (*el club*) y la juventud hacen ver esas situaciones como algo divertido y atractivo: “Al principio te sientes súper importante porque es que no he dormido en toda noche”. Ese tipo de situaciones vienen marcadas “por la manera de ser de este director creativo”. El hecho de que las creativas a edades tempranas convivan aún con sus padres y no tengan cargas familiares hace que acepten con facilidad esos comportamientos y el “esfuerzo” que suponen. En el caso de tener pareja, la comprensión de qué significa ser creativo publicitario parece ser fundamental, pues la creativa prioriza su trabajo sobre su pareja, y ésta lo entiende. Quizá por eso, nueve creativas de la muestra tienen parejas relacionadas con el mundo de la publicidad. Las mujeres creativas necesitan parejas comprensivas y si están en la profesión entenderán bien la forma de funcionar. El entendimiento de la pareja es algo positivo al inicio de la relación pues la creativa puede seguir la vida de soltera sin que la pareja le reclame *dedicación en tiempo*. Sin embargo, el hecho de tener una pareja del sector se volverá negativo cuando decida ser madre. Los hombres publicitarios van a priorizar su trabajo y no atenderán a los hijos (3 de las 9 mujeres con parejas publicitarias ya no estaban en grandes agencias al finalizar el estudio).

Depende bastante de tu situación personal y que tu pareja acepte tu vida, o lo que te gusta y lo que no te gusta. Y que vea que a veces, pues, primero tiene que pasar el trabajo por delante y a veces eso es una putada. Pero, es difícil, porque como te decía es una dedicación total pues, y te queda poco tiempo para ti (...) y para la familia, para la pareja.

Porque tienen que sentir que tú estás con ellos, que estás currando con ellos a la par, hasta el último que se va, pues... tú al lado, ¿no? (...) Y yo esto lo tengo super claro, entonces claro, prefería no cenar, dejar plantado a mi novio que dejar plantado a mi equipo, ¿no? Porque ellos te necesitan, de verdad. Él solo te está esperando a cenar, entonces te quedas... Es la balanza, ¿no? Y hacer que tu pareja comprenda este tipo de cosas es muy difícil, ¿no?

No, yo creo que todo lo demás se puede adaptar, aunque te cases aunque te vayas a vivir con tu pareja, no se, todo esto se puede adaptar, por que en el caso de casarte no pasa nada por que es tu trabajo, por que él se sabe hacer la cena solo.

La ausencia de horarios y vida privada en el departamento creativo se percibe como algo normal: “se pueden cambiar los planes de la vida y no los del curro”. Sin embargo, a medida que “te vas haciendo más mayor te empieza a importar” cada vez más la vida privada. Alrededor de los 35 años las creativas empiezan a plantearse si vale la pena seguir ese ritmo. Esas reflexiones llegan paralelas al inicio de la maternidad, con el segundo hijo, etc.<sup>87</sup>, cuando las creativas pueden controlar su horario: “ya tenemos una edad pues nosotras mismas nos hemos establecido unas pautas muy de conciliación personal y laboral”. La creativas intentan por todos los medios convertir en excepcional lo que la industria ya considera como normal.

Mal, no la conjugo, porque me dedico a mi faceta profesional y sacrificio mi faceta personal. Sin más. Así drásticamente, y ésta es la parte que cuando eres joven te importa muy poco, cuando te vas haciendo más mayor te empieza a importar pero estas en ese momento que lo tienes que hacer, porque si lo hago.... puedo tener otra oportunidad y puedo crecer a nivel profesional. Pero llega un punto: “¿Me compensa?” y ahora estoy en este punto.

El origen de mi profesión [cuando era joven] se normalizaba el estar tres fines de semana trabajando, quedarte hasta las 12 o hasta la 1. (...) Con el tiempo.. yo creo que quizás porque sabes más y no tienes que pasar tantas horas, te vuelves mucho más práctico y priorizas eso. Tu gestión personal es importante. Entonces vas haciendo un esfuerzo y

---

<sup>87</sup> Al final de este capítulo veremos como una mayoría de creativas no se ven en la gran agencia más allá de los 40-45 años.

sabiendo que tienes que entrar [y] salir, que tu vida es lo que pasa afuera también. (...) quiero convertir en excepcional cuando me toca pasar más horas de las que me gustaría aquí.

Cada vez que llevas más años te das más cuenta. Yo necesito más tiempo libre, yo pagaría para tener más tiempo libre (según qué época) y mira que en cuanto horario hacemos de lunes a viernes y muchas veces el viernes por la tarde no trabajamos; pero bueno, es tan intenso, y tantas horas y sabes la hora que entras, pero nunca sabes que vas acabar y no puedes hacer planes, no puedes ni hacer vida propia .

Si quieres llegar a todo no llegas a todo. Y sí dices si a todo, sí a todo no funciona. Y si quieres ser un top ten en todo tampoco funciona, porque no somos máquinas programadas.

## 5.9. El mundo de las *mamis*

La investigación nos indica que la maternidad marca de forma rotunda un antes y un después en la vida laboral de las directoras creativas (19). Observamos diferentes respuestas según el estado de la mujer. Las creativas que no son madres se consideran igual de competitivas que los varones. Sin embargo, con la llegada de la maternidad, aunque se sientan capaces, son conscientes de que se inicia una etapa de mayores dificultades laborales. Conocen la profesión y saben que no será fácil compaginar la nueva situación. Esa reflexión la hacen tanto las creativas que son madres como aquellas que no lo son.

Creo que una mujer sin hijos, es igual que un hombre. Si yo no hubiese tenido hijos, hubiese seguido en una agencia, no hubiese tenido tal vez la necesidad de crear algo por mi cuenta para poder conciliar mi vida laboral y personal.

Yo seguramente si hubiera tenido hijos, ahora no sé si estaría hablando contigo (...) cuando llegue el niño o la niña tendré que plantearme varias cosas. (...) tienes que organizarte de otra manera, no sé. Ya veremos cómo.

La maternidad provoca una situación de crisis tanto interna como externa. Dentro de la agencia la creativa se ve obligada a llegar al mismo nivel que sus compañeros, y fuera a cumplir su rol de madre por encima de sus colegas padres. Sólo permanecen en las grandes agencias aquellas que son capaces de superar esta crisis: una minoría.

Igual alguien está pensando que no soy capaz. La visión es muy subjetiva. Pero creo que también depende del entorno en el que estén. Hace unos años, aquí había un director creativo ejecutivo muy bueno, (...) pero no tenía nada más que hacer en su casa. Porque su vida era la agencia, sus amigos eran la agencia, y no tenía ninguna pareja estable, era el típico soltero de oro. Claro, era imposible levantarte una mesa y decir “bueno, yo me voy”, aunque no tuvieran hijo ni no sé qué. Si en ese momento hubiera tenido hijo me hubiera sentido peor, porque tendrías que decir “bueno, me voy” y te hubieras perdido muchos procesos creativos que se cerraban por la noche. Entonces, la suerte también te lo da el entorno, en el que ese estilo de figuras ya no se da en McCann.

La maternidad es lo que nos discrimina. Mientras no tengas hijos estás estupenda, en esta profesión; a la que tienes hijos... Es la gran diferencia. Ellos tienen hijos y todo sigue igual y tienen hijos ellas y empiezan a sufrir, empiezan a, empieza todo un... que son las que algunas pasan esta crisis y se quedan y otras pasan la crisis y se van. (...) Y aquí estamos las Ateneas, las Artemisas, luchando como locas, porque somos las que queremos nuestras independencia, nuestra autonomía, vemos al hombre de igual a igual... Éstas somos las que estamos aquí, las demás ya se han ido todas.

Aunque como hemos dicho la maternidad es un momento de crisis, el primer gran problema empieza justo antes de ser madre, durante el embarazo. En ese momento la directora creativa ya se siente diferente pues “es muy duro hacerte ver como trabajadora y no como madre”. La maternidad se asocia a no trabajar, a dejar de ser creativa, a no poder seguir el ritmo, etc. Esa situación además de dura para las madres puede hacerla sentir acomplejada ante el resto de compañeros. La sensación de estar fuera del club de amigos empieza ahí.

Hay un gran cambio en tu vida y tienes que pensar que me miren a la cara y no la barriga porque te hacen sentir fatal. Es muy difícil porque piensas: “me están viendo como madre y no como trabajadora” y no sé si muchas veces está en la mente de la mujer mismo que en la mente del que está adelante, pero ahí un complejo que no nos sacamos de encima; cuando al final somos mucho más eficaces. (...) Pero aún así tenemos ese complejo de: “joder” y nos vamos antes y somos madres. Y eso es un complejo que en vez de aplaudirte parece que fuera una putada.

El hecho de ser madre de que alguien tan pequeño dependa de ti, es el factor clave, un bebe de seis meses no se puede levantar y hacerse una papilla de pescado y tomársela solo, o sea esta claro.

Las consecuencias que acarrea ser madre, como veremos más adelante, hace que las directoras creativas abandonen la profesión y replantea un cambio de prioridades. El abandono de la gran agencia es una decisión sin retorno (2).

Hay un montón de creativas que han renunciado a su carrera por ser madres o por ocuparse de su hijo. [Nombre de directora creativa] es un caso y ella te lo contará cuando hables con ella. Ella tiene un carrerón espectacular y un buen día fue madre y decidió que no, que su prioridad\* era su hija. (...) ella misma es consciente de que jamás podría volver a una agencia multinacional porque entonces tendría que renunciar a lo que ahora le parece tan grato que es poder disfrutar de su hija el máximo posible.

Sí, bueno, hay algunas que se buscan trabajos por la mañana. En otras cosas ¿eh? Ceden la profesión. Otras han cambiado y han hecho cuentos para niños pequeños, otras se han puesto *freelance*... Pero no vuelven. Yo no las he visto volver. He visto irse muchas eh? Porque son muchos años. Alguna está en TV3... Yo no he visto volver a ninguna.

Las creativas no perciben discriminación por el hecho de ser mujeres. Ésta aparece, más o menos velada, cuando son madres. La maternidad aparece como un freno para conseguir objetivos profesionales.

Si has hablado con directoras creativas que no tienen hijos. Claro, ¿qué te dicen? Claro, no sé. Que por el hecho de ser mujer ya... otras me cuesta creerme que por el hecho de ser mujer tengas discriminación.

Yo creo que es un freno. Claro, ahora que soy empresaria yo lo puedo entender también, pero... (...) Para mi es fundamental que una empresa del siglo XXI piense en la gente. Y los horarios y las cargas de trabajo y todo se adecuen a las personas y no al revés. (...) Pero en la mujer seguro que influye el tema de la maternidad. (...) yo sé mis capacidades y sé si quiero ser directora general o no lo quiero ser, si te digo que sí es que podré hacerlo.

Una de las entrevistadas afloró otro problema que tiene que ver con la conciliación laboral: el cuidado de los mayores. Al parecer, existe cierto paralelismo con el comportamiento que se produce en la maternidad. La mujer asume de forma más habitual el rol de cuidadora mientras que el hombre continúa en el trabajo.

Yo lo he vivido aquí, cuando una amiga ya empieza a tener a sus padres malitos lo sufre mucho más que un chico con sus padres malitos. Porque este chico tendrá una hermana que será la que asumirá el papel de cuidadora (...) pero yo creo que en general es lo que se debe



respirar para que sean los hombres los que parecen que pueden llegar a altos cargos porque focalizarán su vida hacia el trabajo, aunque tengan otras cosas.

## 5.10 ¿Por qué abandonan las creativas?

El abandono es generalizado en creatividad (2), tanto en hombres como en mujeres. Así, la consecuencia es la *juniorización* de la profesión: no hay creativos ni creativas mayores.

Te pasan cosas y tomas decisiones (...) ¿Por qué un hombre deja de ser creativo? Pues, probablemente igual que la mujer.

Por tanto, desaparece la experiencia creativa, el principal intangible de la agencia de publicidad y el proceso se vuelve a repetir una y otra vez: la promesa de que si trabajas muchas horas en creatividad llegarás lejos. Horas laborales que son muy mal remuneradas o no se remuneran, y horas extras que nunca se remuneran. Salvo contadas excepciones, sólo a partir de la dirección creativa ejecutiva se consigue pasar de los 40 años de edad. El resto del departamento creativo se mantiene *eternamente joven*. La experiencia no es un factor positivo en esta profesión, al revés, es muy negativo. La edad aparece como un factor determinante del abandono. La presión creativa impone el éxito. Si no eres una persona que triunfa se te considera un fracasado.

Yo siempre me acuerdo que tenía un profesor que era copy a sus 50 y pico de años, [que decía]: “yo no estoy valorado como copy en cambio si yo trabajara en Inglaterra sería pues, una persona realmente válida, con mucha experiencia, y muy valorada porque llevo muchos años haciendo lo que sé, que es haciendo copy de puta madre. Y tengo una especialización”. Y aquí si no eres director creativo y no llegas a ser jefe no eres nadie.

No con la idea de explotar a la gente como esclavos. (...) sí que al fin y al cabo es “hay que llegar”. (...) y la gente se tiene que quedar, y hay que hacerlo. La gente me puede decir “pues yo paso me voy a mi casa”. Claro, hay jefes que tú dices eso y dicen “pues mañana no vengas”. (...) Si que ha habido momentos de insatisfacción. (...) es inamovible la fecha por (...) beneficios más económicos que no sobre la pieza creativa en si los que se valoran, entonces claro, llega un momento que el equipo se enfada. (...) se queda sin irse a casa, se cena aquí o no se cena, pero se curra y mañana se entrega.

Cuando ya no se pueden aguantar esas condiciones de semiexplotación, se produce el fenómeno de la *expulsión creativa*: las agencias *destierran* a los creativos y a las creativas de más edad que buscan otras salidas laborales para sobrevivir. El abandono se produce en los hombres entre los 40 y 45 años, mientras que en las mujeres, a causa de la maternidad, se sitúa entorno de los 35 años. Desaparece la *seniority* de las agencias de publicidad, pues los *seniors* dan más importancia a su vida personal. La agencia se llena de *juniors*, que priorizan la profesión sobre la vida personal. La industria quiere *juniors* que les regalen horas de pensamiento. Se produce el efecto de la *juniorización* de la publicidad. El ciclo se repite una y otra vez.

A ver, no sé si hay tanto abandono. Al final abandonan tanto hombres como mujeres, pero como hay menos mujeres quedan menos, se ve más pero también abandonan muchos hombres creo yo. Lo sí es sorprendente es que no hay ni mujeres ni hombres mayores de 35 ó 36 años en departamentos creativos. A no ser que sean directores creativos ejecutivos o el director creativo. Pero ya más de 40 años, es el director creativo ejecutivo y ya no hay más. Todo el espectro de personas que han trabajado en publicidad y que a partir de los 33 ó 34 han desaparecido se van algún sitio y tanto hombres como mujeres, están ahí ya los encontraremos.

Si tal como veíamos en el apartado anterior, la maternidad es el punto de inflexión en la actividad laboral de las creativas, ahora el principal argumento para dejar la profesión es la maternidad y la imposibilidad de conciliación familiar a causa de los horarios que se dan en el mundo de la creatividad publicitaria (12). De nuevo ser madre aparece como punto de inflexión en la vida de las creativas. A pesar de la pasión e ilusión que inspira la profesión (“a ti te gusta lo que haces”) llega un momento que las creativas dicen no poder aguantar el ritmo (“mira ya no puedo más”; “no puedo soportar más”; “dices, bueno, ya tengo bastante”; “llega un momento en que te rindes. No puedes más. No puedes más y no puedes dar más.”; “no puedes llevar el mismo ritmo. A veces es verdad que tienes muchas más responsabilidades en tu vida personal”). El “sacrificio por la familia” es demasiado fuerte. Las mujeres no quieren sacrificar a la familia, es su principal prioridad. El esfuerzo que tendrían que hacer no les compensa.

No me quiero comprometer en algo que no me voy a comprometer. O sea, si yo creo que voy a poder hacerlo a medio tiempo, y tener una vida laboral y familiar y llevarlo todo genial, es porque voy a pasar de mi vida laboral, y yo creo que no voy a poder. Entonces... prefiero pasar de ese entorno.

Sobre todo cuando se plantean su proyecto personal de vida. [que] pasa por ser madre, (...) Entonces yo creo que se plantean un poco una vida más relajada en ese sentido, en el sentido mental (...) No porque no aguantemos la presión ni nada de todo eso, sino porque queremos elegir una vida un poco mejor, ¿no? En la que nos sintamos un poco más... que no sólo sea el éxito en el trabajo o en la profesión.

Yo creo que hay una parte social y una parte instintiva. Es decir, que hay mujeres que viven la maternidad como el objetivo de su vida, ¿vale? Este no es mi caso. Pero hay mujeres que lo viven así. Y para esto, si vais a hacer este estudio, es buenísimo los arquetipos femeninos de la doctora Bolen, porque al final, la mujer, con el arquetipo de Meter, antepone la maternidad a todo lo que le venga por delante. Con lo cual éstas a la publicidad fan “bye bye” (...) Porque su sentimiento interno de objetivo en esta vida pasa por la familia y la maternidad. Entonces claro, cuando esto –en català és “trontolla”-, cuando esto te hace temblar, ¿no? Que dices “¡ostras! Esto no lo estoy haciendo bien y esto es el qué de mi vida”, dicen “¡pues a la mierda con el trabajo! Lo que sí que voy a hacer bien es mi familia”.

En el momento en que las creativas ven que no se pueden comprometer dejan de priorizar el trabajo: “les parece más interesante pues dedicarse a su familia y a su vida privada más tiempo”. La mujer tiene capacidad suficiente para cumplir las responsabilidades de la agencia de publicidad pero “tira la toalla”. Siente ese momento como una elección: o mi trabajo o mi vida.

En cambio, otro ejemplo, una de mis mejores amigas (...) cuando tuvo su primer hijo decidió que no, que se había acabado (...) que no que ella quería disfrutar de su hijo. Una tía súper válida dejó el trabajo y acabó buscándose un trabajo de media jornada de lo que fuera, por suerte acabó encontrando trabajo en publicidad (...) ahora lo ha vuelto a dejar porque ha tenido otro hijo y ha vuelto ha dejarlo, pero era su prioridad y era eso.

Ese abandono no lo provoca sólo la profesión, sino que también ayuda la dinámica de la maternidad, donde el padre ayuda pero no asume todas las responsabilidades: “la que lleva la responsabilidad es la madre y no es lo mismo la madre que el padre.”. Eso provoca que en determinadas situaciones la madre renuncie a su proyección profesional a favor del marido (4): ella abandona, él sigue.

Porque para estar a medias pues prefieres no estarlo. Y se sienten a lo mejor que no están a tope. Pero yo creo que es una cuestión de las prioridades en la vida.

Y el día que yo me vaya pues [nombre de la pareja hombre] se quedará. Ahora si esto hace que penalice a [nombre de la pareja hombre], claro es cuando yo digo paramos porque ostia, porque él uno de los dos tiene que poder tirar para delante (...) si veo que desestabilizo [a mis hijos], pues pararé.

Claro a mi marido que trabaja más horas que yo, tampoco le puedo exigir, en cambio... en verano, no hace falta que se lo diga. No es un tema de masculino ni femenino.

Aquí hay un montón de mujeres jóvenes con niños pequeños y... Bueno, alguna ya se ha ido. Y claro, es muy complicado, hay que hacer muchos equilibrios porque sigue cediendo mucho más la mujer que el hombre.

Otras razones que causan el abandono femenino, giran entorno a la dureza de la profesión (7): “El machismo”, “la gente se cansa también de estar aguantando lo mismo”; la frustración que provoca el diferente trato o discriminación “porque el esfuerzo no se le recompensa y ves que no vas a ningún sitio y que vea que un hombre con menos talento y está consiguiendo más que tú”; “la presión la mujer la soporta peor que el hombre”; “yo pienso porque el esfuerzo que tienes que hacer para lo que un hombre llega de forma natural. Entonces dices: ni te lo valoran a nivel económico, ni te lo valoran a nivel de... si es un sufrir... dices, paso.”; “el interés por otras cosas, o la pereza por seguir. Si puedes dejas de trabajar porque les ha dejado de interesar”; “no poder tomar decisiones finales”; “es una profesión en la que realmente la intensidad del trabajo es grande” ; “el problema es que la gente que se lo quiere currar, sea un hombre o sea una mujer, los que quieren hacer ese esfuerzo”.

Por desgaste, por puro cansancio y por no poder pelear más, porque como he dicho meterte en el ruedo de las creaciones, meterte en el fuero de los leones hay que demostrar mucho y hay que luchar mucho para demostrar tu valía. Y esto puedes hacerlo durante un tiempo. Llega un momento en el que te has desgastado.

Y entonces no es fácil, yo misma me planteo muchas veces dejarlo, porque es muy duro, es agotador.

Mientras el hombre se toma el abandono como un fracaso, la mujer siente que es algo natural (3): *no pasa nada*. Una etapa más de crecimiento personal en su vida. El abandono se interioriza como un acto de valentía (“te has atrevido”), un enfretamiento contra el sistema: los horarios; la presión; “los tíos que mandan y triunfan”; “las reglas que no nos

gustan”; el cansancio “del sistema como estructura”, “Le gustaba su trabajo pero no todo lo que lo rodeaba”; “Te ha interesado otra cosa”, etc. Esa asunción es tal, que una creativa nos llega a decir que no existe abandono, sino una valoración de sus posibilidades y una resituación laboral.

Aunque no tenga nada que ver con publicidad. Pero no me lo tomaría como un fracaso sino como un punto y aparte. Como un cambio de rumbo.

Ella valora sus posibilidades y se sitúa. Lo que está pasando ahora, es una época rara, y que no se puede valorar. Pero bueno el que una mujer se decida por irse por su cuenta, tampoco creo que es abandonar por completo la creatividad.

Finalmente, las creativas buscan situaciones laborales que actúen como contrapeso a la experiencia que han vivido en la gran agencia. Así, buscan entornos donde puedan desarrollar su creatividad de forma más autónoma. Las mujeres abandonan la agencia con la expectativa de encontrar algo mejor, tanto dentro como fuera del sector.

El no tener un apoyo, un gremio, que de alguna manera esté creando un apoyo a esto, el que no haya un conjunto de gente que lo entienda por igual hace que al final se caiga en dinámicas de empresa, que van así. O sea, nunca son siempre mil horas en el departamento creativo y nunca acaba, porque siempre el departamento se rebela. Entonces llega un momento que la gente se va y te quedas sin gente, o te hartas también y vas cambiando cada dos años de sitio.

Pero yo creo que cada vez más, y las mujeres que conozco, yo conozco varias mujeres creativas que han dejado la profesión para hacer otra cosa. Igual, de creativa, pero más flexible. Porque llega un momento que los has visto, lo has vivido y no te compensa. No te compensa que tu vida cien por cien sea eso. Entonces, bueno, buscas otras formas de ser creativo.

## **5.11 ¿Tiene futuro ser creativa publicitaria?**

Las entrevistadas de nuestra muestra son directoras creativas en activo, cada una con sus particularidades profesionales y personales (ver tablas 5 y 6 en la *Introducción*). Es decir, son o han sido parte del 14% de mujeres que consiguieron o consiguen aguantar en entornos masculinos y seguir desarrollando día a día su trabajo desde la dirección

creativa. ¿Dónde se ven las creativas en su futuro a medio plazo? ¿Esperan seguir en la profesión? ¿Hay alguna esperanza para romper la estadística que dice que esa representación bajará a un 7,89% cuando se trate de cargos de dirección creativa ejecutiva?

Los caminos de futuro que dibujan las creativas se pueden agrupar en tres: seguir como directoras creativas (8) a través de diferentes vías (agencia propia, gran agencia o en otros cargos que impliquen creatividad); continuar relacionadas con la publicidad pero en otros tipo de empresas (4); salir del sector de la publicidad (7); no definen su futuro de ninguna manera (1).

Un primer grupo ve su futuro en la publicidad como directoras creativas (8). Una primera vía es tener su propia agencia de publicidad, sino la tienen ya (5). Una agencia no muy grande que les permita tener un horario más racional, compatible con sus vidas familiares, donde ellas puedan marcar sus propias reglas (“Mi proyecto con mi socia y punto”). Ese salto a veces se ve difícil pues “te lleva más dinero, más responsabilidades”. El “miedo” y contruir un “clan familiar” aparecen como posibles frenos para seguir en la creatividad publicitaria.

Yo me veo con mi propia agencia que te he contado, de que empezamos pronto y ya a las 4 acabamos. De directora creativa con una agencia más pequeñas pero más feliz, sin tener tanto trabajo y tanta presión, sin sentirme mal por salir pronto, eso es lo que más me gustaría. (...) marcando mis reglas sobre todo, eso es lo que espero hacer dentro de poco, incluso aquí dentro. Decir: “mira si me queréis, yo hasta aquí llego a esta hora me tengo que largar”.

La segunda vía es continuar como están en gran agencia (1). En este caso la pasión por la profesión puede sobre cualquier otra cosa: “A mí esto me encanta y no creo que me canse”. A pesar de la pasión, esta única creativa es consciente de la dedicación que exige la creatividad publicitaria y preferirían no estar “metida en el día a día”.

Si este sector madura y los timings cambian y porque tienen que madurar porque en el futuro yo creo que sí es posible que tengas una vida más normal, [pero va a costar] porque para que algo madure los clientes lo tienen que pagar.

Y una tercera vía se ve en creatividad publicitaria pero no saben donde (2): “Me encantaría desarrollar la creatividad en la publicidad... directora de arte, fotógrafa, realizadora”.

Directora creativa, no. (...) Lo que sé es que después ya, no deben de haber ni hombres, ni señores de mi edad, ni mujeres de mi edad que sean directores creativos. O sea, que me tendré que reinventar. Me tendré que ir a otro sector. Pero la verdad es que no, que mi vida es más que trabajo. (...) En diez años, yo creo que sí. Después [de diez años] ya no [me veo de directora creativa].

Un segundo grupo de directoras creativas ve su futuro trabajando en áreas cercanas a la publicidad (anunciante, investigación...), en contacto con la publicidad, pero lejos de la agencia de publicidad (4). Prefieren un entorno que les dé más *tranquilidad* ante la previsible *caducidad* en su puesto de directora creativa (“Yo tengo muy claro que con cincuenta en la agencia no estoy”). Los puestos que citan tienen que ver con el anunciante, con la gestión de equipos o del cliente.

En el departamento de comunicación en una empresa, no me veo en publicidad aunque me gustaría eh? si me preguntas en qué quieres estar en 10 años te diría en publicidad pero sé que no será posible. (...) para conseguir una conciliación debería trabajar en una agencia más pequeña y el modelo de agencia pequeña, personalmente no me gusta.

Yo veo esta profesión con fecha de caducidad. (...) me gustaría tener mi propio proyecto y volcar toda la creatividad en ello. (...) hacer una plataforma de freelance y que la gente funcione por proyectos. Me gustaría estar dentro de la creatividad, pero desde luego no se si me vea como directora creativa. (...) en mi caso, he desarrollado una línea de ropa infantil, con cuentos que escribo, con otras historias que hay detrás, y para mí eso es tan creativo como lo otro.

Me encantaría seguir en comunicación. No sé si exactamente en publicidad. Me veo llevando un departamento de estrategia o igual en una empresa de estudios, ¿eh? (...) Pero tengo claro que mi crecimiento pasa por estrategia, más que por creatividad.

Un tercer grupo de creativas se ven totalmente fuera de la creatividad publicitaria (7) y quieren reorientar su futuro profesional. Utilizan expresiones, que implican un camino sin retorno, que llevan implícitas cierto cansancio: “no me veo en una agencia de publicidad” (2), “y me veo montándome un proyecto personal, de mi propia historia”, “No volviendo

nunca más a las multinacionales”; “no me veo haciendo esto toda la vida”. Con el cambio las creativas conseguirán “explorar nuevos caminos creativos. A veces en esos cambios aparece la expresión “probar suerte”. Algunas creativas se arriesgan, algo muy asociado al espíritu creativo, otras no.

Ahora mismo me encantaría vivir de la literatura. Esto sería mi sueño. Tengo posibilidades de volver. Me tienta un poco porque no es multinacional, es una local, pero realmente lo que querría es no vivir de la publicidad.

Con una tienda de bolsos aquí en paseo de Gracia, o sea yo haciendo bolsos, me veo ahí, con mi empresa y bueno disfrutando de mi empresa y de mi trabajo, y con mi familia evidentemente.

El cambio se estructura en diferentes posibilidades: con un trabajo como profesora (3); “explorar nuevos caminos creativos” en campos como la literatura (2), la fotografía o la realización; en cargos de gestión de equipos o freelance (2); en un proyecto personal; en producción no publicitaria.

Por eso estoy estudiando otra cosa y por eso estoy pensando en hacer un doctorado y me veo más en la docencia, por ejemplo, que como creativa. Me gustaría cambiar de sector.

En este grupo se observa cierto cansancio de la profesión (“Esto ya lo he probado, me gusta, ya llevo años aquí . Me gustaría probar otra cosa”; “Me habré cansado de la rutina”). Buscan una profesión que les apasione tanto como la creatividad publicitaria pero que no les exija tanto esfuerzo personal ni profesional (“el tener que estar dándole a la cabeza”). Además son conscientes de que la profesión las agreda y es importante conservar su salud.

Por probar otra cosa, por decir esto ya lo he probado, me gusta, ya llevo años aquí, pero igual en otra cosa que no tenga nada que ver también sería feliz, me gustaría probar otra cosa. (...) también [el doctor] me lo ha dicho que si mi vida fuera más relajada [mejoraría mi salud].

Las creativas ven el cambio de sector como el cierre de una etapa, un momento que inevitablemente ha de llegar: “yo veo esta profesión con fecha de caducidad.”. Las razones para dejar la profesión son: poder encontrar un trabajo que permita conciliar la



familia, bajar los niveles de estrés y de ansiedad; cambiar la rutina de muchos años de profesión; el cansancio de pensar en ideas creativas de venta; encontrar nuevos retos que las vuelvan a motivar; “el mismo ritmo ni lo aguantas ni tienes gana”; y el cansancio de la multinacional que “te hace siempre formar parte de un proyecto a medias”.

Es un trabajo que me genera mucha tensión y si me comparo con amigas mías que no tienen que ver nada con publicidad que se toman el trabajo de otra manera, a veces las envidio. Porque pienso yo estoy aquí atacada de los nervios y ellas están... bueno se toman el trabajo como un trabajo, no le dan más importancia.

A mi me da la sensación de que si perteneces y te hacen sentir ese sentimiento de pertenencia, de empresa, de gran empresa y tal... pero es que en el fondo no eres nada dentro de esa empresa, porque las grandes decisiones, las decisiones tácticas para poder llevar a lo mejor una cuenta que llevas conociendo hace años y trabajando con ella, no la puedes dar. Ni si quiera la puede dar el que es el más jefe del más jefe, porque dentro de la multinacional siempre hay un jefe más jefe, que es más jefe que el jefe (...) Entonces me veo, sí, como directora creativa aquí pues todo el tiempo que me quieran, y encantada. Pero a corto medio plazo, tres cuatro años, muy muy máximo me veo fuera o montándome algo por mi cuenta o entrando dentro de otra agencia con otro equipo.

En un caso no se define claramente el futuro, pero si se dan pistas que preparan para el abandono de la profesión: la creatividad es transversal y se puede aplicar incluso a la familia.

Pues no tengo ni idea, disfrutando con lo que hago y disfrutando del momento. (...) No creo que esté haciendo lo mismo de la misma manera (...) A mí me gusta la creatividad pero aplicada de muchas maneras, pues. A lo mejor aplico la creatividad a mi familia o la creatividad haciendo sillas, no sé.

En esta parte de la entrevista emergió la poca predisposición de las directoras creativas a ser directoras creativas ejecutivas (2). Se dan tres razones para esa negativa: la exigencia horaria, la tensión que supone un puesto como ese (“cuanto más subes no haces y tampoco te diviertes”) y la imposibilidad de ver a los hijos. Esas características del puesto de trabajo hacen que las creativas prioricen su familia. Cuando si existe esa predisposición, pues los hijos de la directora creativa ya tienen cierta edad, se sigue viendo “muy difícil”.

Ser directora creativa ejecutiva, que es lo siguiente que me tocaría, es un trabajo de una agencia grande, es un trabajo que te exige muchas horas y es imposible salir pronto y tener ese cargo. (...) Osea puedes hacerlo si no ves a tus hijos pero... en mi caso yo prefiero ver a mis hijos que tener un cargo tan alto

Como vemos la relación que se establece tras años de profesión de creativa publicitaria es casi de amor y odio. Eso hace que las creativas de nuestra muestra confirmen los datos cuantitativos, sólo una de las 21 creativas se ven trabajando en la gran agencia, es decir, apenas un 4,76% de la muestra<sup>88</sup>. Exceptuando las DCE de la muestra, cuando se nos habla del último salto a la Dirección Creativa Ejecutiva se hace sin demasiado entusiasmo. La profesión, masculina por excelencia, es difícil para una mujer que pasados los 35 años quiera tener una vida familiar plena. Los cambios dependen del empresariado masculino y de la concienciación de la mujer por luchar y renunciar a parte de su vida.

La última parte de este proyecto, propone la realización de una propuesta creativa, para sensibilizar al sector de la necesidad de reflexionar sobre la ausencia de mujeres creativas. Una propuesta creativa realizada por dos mujeres para un público objetivo claro: los creativos hombres de la publicidad española.

## 5.12 Conclusiones

Durante este capítulo hemos abordado el entorno creativo desde la perspectiva de género. A continuación se enumeran las conclusiones a las cuales hemos llegado: 13 relacionadas con la *cultura masculina* del entorno creativo y 16 relacionadas con la conciliación laboral, el abandono y el éxito de las creativas.

### ***A. Sobre la cultura masculina del entorno creativo***

***Primera.*** La clave para mantener un departamento creativo a buen rendimiento es rodearlo de un buen ambiente, a modo de *club social* (3): compañerismo (8), humor, amistad, profesionales curiosos (8), diversión (10), *sentirse especial*, grandes cargas de emoción, etc. ***Segunda.*** La construcción de un ambiente agradable permite aguantar: los horarios no sujetos a jornadas estrictas (8), el caos/desorden (6), la tensión (8), los egos (5)

---

<sup>88</sup> El margen de error de la investigación cuantitativa sobre fichas creativas se situó en un +/- 4%. Por tanto, observamos que ambos estudios, aunque uno sea de carácter cualitativo, arrojan cifras similares.

y la masculinidad (9). **Tercera.** Las creativas asumen que hay diferencias con los hombres en la forma de gestionar la creatividad (17). Esas diferencias se concretan en diferentes ejes: las mujeres separan claramente la vida personal de la profesional (4); las largas jornadas de trabajo sin horarios fijos más del agrado de los varones (5); el fenómeno de la camaradería masculina (5); las prioridades distintas con respecto a la empresa; la capacidad femenina de la *multitarea* frente a la *unitarea* del hombre (5); la presión del doble rol de madre y creativa (4) que conduce a un mayor esfuerzo (6); el sueldo es inferior de la mujer (5); los cargos con menores responsabilidades que ocupa la mujer (5); el trato diferenciado que recibe por el sólo hecho de ser mujer (3); el paternalismo masculino que las rodea; el estilo diferente en la forma de trabajar (4); y el lenguaje de chicos (5). **Cuarta.** El espacio para la creatividad en femenino se concreta en: las mujeres comentan que son más eficientes (8), que defienden la ideas de forma más racional (4), que son más sensibles (4), que mandan con más tacto (3), que la *comunidad femenina* se rige por normas diferentes que el *club social masculino* (2). **Quinta.** El complejo femenino se basa en la supuesta superioridad masculina, que se establece en su mayor entrega (4), y en la dificultad de las creativas madres en seguir el ritmo de la agencia. Las creativas tienen falta de confianza (2) al asumir que no hay mujeres de éxito porque no hay suficiente calidad (2), es decir, falta de seguridad, “creer en nosotras”. El complejo y la falta de confianza se puede resumir de la siguiente manera: *Ellos trabajan más horas, por eso pueden tener mejores ideas*. El problema no es la calidad sino la entrega exagerada de los hombres a la profesión (4). **Sexta.** Existe una tendencia de las creativas publicitarias a masculinizarse (11) cuando alcanzan posiciones de poder donde la presión masculina es mayor. La masculinización se produce a través del lenguaje, del carácter, del aumento de ego, del descenso de diálogo, etc. **Séptima.** La ausencia de creativas de éxito se explica por: la maternidad (16); las diferentes prioridades con respecto a los hombres (13); la *cultura de la presencialidad* donde *la miran mal* (4), sino está en la oficina alargando su jornada demuestra la falta de compromiso del equipo; la dificultad de cumplir efectivamente la reducción de la jornada laboral; y la dinámica empresarial del sector (9). **Octava.** Los caminos de salida que plantean las directoras creativas ante las dificultades que plantea la jornada laboral son: pedir jornada reducida, conformarse con puestos de menor responsabilidad, iniciar otra trayectoria profesional (5), y emigrar a otro país. La reducción de jornada se plantea como un camino, no parece ser una buena solución para las madres por diversas razones: no la aceptan sus compañeros pues han de “pringar” por ella, la tiene que romper muchas veces para acudir a la agencia y se

reducen sus ingresos. En el caso de nuevas trayectorias profesionales se observa el fenómeno de las agencias femeninas, es decir, agencias pequeñas donde las fundadoras son mujeres. **Novena.** La causa inicial de la incompatibilidad es la falta de organización dentro de la empresa, aunque los horarios se perciben como el principal detonante (13) que bloquea a las creativas. **Décima.** Los horarios no son un problema cuando la creativa es joven (3). **Décimoprimera.** Los sueldos de las creativas son inferiores a los que perciben los hombres. En el marco de la familia, el sueldo inferior de la creativa ante los hombres, hace que la mujer renuncie a su puesto de trabajo (2). **Décimosegunda.** A medida que se asciende en el escalafón creativo, aumenta la masculinidad y disminuye la visibilidad femenina. **Décimotercera y última.** La mujer se siente igual capacitada que el hombre (3). Ella debería ser la primera responsable del cambio.

### ***B. Sobre la conciliación laboral, el abandono y el éxito de las creativas***

**Primera.** Los aspectos que impiden la conciliación laboral son: los extensos horarios y la poca flexibilidad horaria (17), el caos y la falta de organización en general (8), el servilismo hacia el cliente (6), la falta de predisposición por parte de la empresa, y los viajes (2). **Segunda.** En las creativas surge un profundo sentimiento de culpabilidad (7), – no cumplen con sus hijos y no cumplen con sus compañeros–, que actúa como freno para cambiar sus propios comportamientos. El hombre no experimenta ese sentimiento (4): el padre sólo necesita llegar para dar el beso de buenas noches al hijo/a, mientras la madre necesita bañarlo. Con la maternidad las prioridades cambian: la vida personal pasa sobre su vida profesional. **Tercera.** Los factores que facilitarían la conciliación son: reorganizar y organizar (6) la forma de trabajar; flexibilizar (6) el sector en base al teletrabajo y que les permitan desarrollar su actividad de forma más autónoma, como si se tratara de un servicio de consultoría; y una modificación del horario (10) que posibilite una mayor regularidad, que tenga un inicio y un fin. **Cuarta.** La situación actual del sector se describe con conformismo y pesimismo (12). Pocas mujeres se ven capaces de iniciar el cambio. El poco compromiso de los profesionales de la creatividad tampoco ayuda. La cultura publicitaria es muy individual. **Quinta.** Dos estrategias que utilizan las creativas para ganar tiempo son: comer delante del ordenador (3) y trabajar con creativos que se hallen en un momento vital similar para crear sinergias y evitar críticas. **Sexta.** La garantía del éxito de una modificación horaria en las agencias de publicidad necesita el consenso en la industria (3). Se necesita que las cúpulas empresariales tomen conciencia, pues hasta ahora su interés por el tema de la conciliación es mínimo. Al empresario ya le

beneficia el regalo desmesurado de horas en su *fábrica de ideas de venta*. Falta pedagogía en la alta dirección de la agencia y el cliente (6) para sensibilizarlos de la existencia del problema laboral que los horarios suponen para los trabajadores de la industria. El empresario tiene miedo que la mujer *lo deje tirado*. La mujer ha de hablar alto: es la primera responsable del cambio (4). La masculinidad directiva crea una situación de *miedo a reivindicar*. Si las mujeres llegaran a puestos de dirección general la situación sería diferente (6). Se culpa al cliente de las dificultades que tiene la conciliación laboral (5). Una seniorización de la profesión creativa ayudaría a la conciliación. **Séptima**. Las creativas viven el esfuerzo diario de la conciliación “haciendo malabares” (4), con prisas (2), con negatividad (3). Necesitan figuras de apoyo para poder conciliar su vida y su trabajo (6): abuelos, canguros, etc. Conciliar es caro. El papel de la pareja también parece determinante. Las parejas creativas son comprensivas y les permiten adaptarse a su jornada laboral cuando son más jóvenes, pero cuando son madres sus parejas siguen focalizadas en la profesión. **Octava**. El control horario llega realmente cuando la creativa deja la gran agencia y da el salto a la situación de *freelance* o de empresaria al montar una pequeña agencia (4). Entonces la creativa puede autogestionar su tiempo. En cualquier situación creativa, se produce el fenómeno del horario extendido (7). La creativa, madre o no, continua su jornada laboral en casa. Crear no entiende de horas ni de espacios. **Novena**. La cultura de la presencialidad, hay que ser visible y siempre estar disponible, se produce tanto en los departamentos creativos como por parte del cliente. **Décima**. La maternidad marca de forma rotunda un antes y un después en la vida laboral de las directoras creativas (19). Los problemas asociados a la maternidad empiezan con las actitudes negativas cuando el embarazo es visible: *la ven como madre no como profesional*. En ese momento la mujer empieza estar fuera del *club*. La edad es otro factor para salir del *club* de amigos. Las creativas jóvenes aguantan. Si abandonan es por cansancio. **Décimoprimer**a. Dejar la gran agencia es un camino sin retorno (2), a no ser que sea en posiciones inferiores a la dirección creativa. **Décimosegunda**. El abandono es generalizado en creatividad (2), tanto en hombres como en mujeres. La consecuencia es la *juniorización* de la profesión: apenas hay creativos ni creativas de más de 40 años. La creatividad es una profesión *eternamente joven*. El abandono se produce en los hombres entre los 40 y 45 años, mientras que en las mujeres, a causa de la maternidad, se sitúa entorno de los 35 años. **Décimotercera**. La maternidad y la imposibilidad de conciliación familiar es el punto de inflexión en la actividad laboral de las creativas, a causa de los horarios (12). En el momento en que las creativas ven que no se pueden comprometer

dejan de priorizar el trabajo. **Décimocuarta.** La madre renuncia a su proyección profesional a favor del marido (4): ella abandona, él sigue. A diferencia del hombre, la mujer siente el abandono como algo natural (3). Las mujeres abandonan la agencia con la expectativa de encontrar algo mejor, tanto dentro como fuera del sector. **Décimoquinta.** Otra razón que causa el abandono femenino es la dureza de la profesión (7). Las creativas se ven capaces pero no quieren soportar el sobreesfuerzo, no quieren sacrificar su vida personal. **Décimosexta y última.** Hay poca predisposición a ser directoras creativas ejecutivas (2). Se sienten solas. Las creativas no ven su futuro profesional como directoras creativas o en cargos superiores en la gran agencia (19).

### 5.12.1 Futuras líneas de investigación

Los hallazgos de este capítulo nos llevan a proponer algunas líneas de investigación a desarrollar en el futuro. **Primera.** Sería interesante indagar en la percepción que tienen los hombres creativos sobre el entorno creativo que ya no han descrito las mujeres. **Segunda.** Se debería averiguar la percepción, de este mismo entorno, que tienen las mujeres en cargos de dirección de arte y redacción publicitaria, aunque este estudio ya ha aportado muchas pistas al respecto. **Tercera.** Un estudio sobre las futuras mujeres creativas, las estudiantes universitarias, aportarían pistas de cuál es la percepción que tienen sobre la creatividad publicitaria. La universidad cuenta con una población de  $\frac{3}{4}$  de mujeres, ¿Empieza la ausencia de mujeres en las aulas? ¿El perfil de las futuras creativas se encuentra en la universidad? **Cuarta.** En línea con las ideas expuestas en el capítulo del *Proceso Creativo*, pero desde la perspectiva del entorno, sería interesante analizar qué ocurre con algunos festivales de publicidad universitarios: ¿Quién se presenta? ¿Quién juzga las piezas? **Quinta.** Estudiar un fenómeno que descubrió la investigación: las agencias femeninas. Es decir, estructuras emergentes cuyas propietarias son mujeres que provienen del mundo de la gran agencia. ¿Cómo nacen? ¿Cómo desarrollan su actividad? ¿Pueden competir en un mercado dominado por hombres?

## 6. Reflexiones

*Un departamento creativo es un departamento especial.*

*Somos opuestos hombres y mujeres en el departamento creativo.*

*La publicidad es una profesión que funciona por el excedente de horas que cada persona le dedica a la empresa.*

A lo largo de este documento se han ido exponiendo una serie de conclusiones en cada uno de los capítulos: el marco teórico, la persona creativa, el proceso creativo, el producto creativo y, finalmente, el entorno creativo. Por tanto, no se repetirán como cierre del trabajo. Se quiere más bien exponer toda una serie de reflexiones e ideas que han surgido tras la redacción de los resultados de esta investigación para mejorar la posición de las mujeres creativas en las agencias de publicidad. Tal como se expuso en la presentación, la universidad debería colaborar en la innovación. Cerramos este proyecto con cinco propuestas que pueden romper el techo de cristal o plexiglás de muchas mujeres creativas.

**Primero.** La profesión es poco gremial. Los publicitarios en general no tienen conciencia de grupo y cada uno mantiene su lucha particular. Las mujeres necesitan asociarse para hacer oír su voz ante el empresariado. Por tanto, el ICD debería promover la creación de una asociación o sindicato de mujeres creativas o excreativas e incluso de mujeres publicitarias, con especial incidencia en aquellas que trabajan en multinacionales. Como ellas no son capaces de agruparse necesitan el empujón de una institución pública. **Segundo.** La investigación reveló la poca presencia de mujeres en los jurados del festival de *El Sol*. El ICD debería promover contactos con la AEAP (Asociación de Agencias de Publicidad), responsable del festival. Se podría acordar un cupo mínimo de miembros femeninos en los jurados en los mismos, en Cannes es del 25%, y una modificación de la forma de adjudicación de los premios a través de votaciones secretas y no abiertas como hasta ahora. Se trata de romper el *club de amigos*. **Tercero.** Nuestra muestra revela que las mujeres también ganan premios publicitarios, al menos en algún momento de su trayectoria profesional. Sin embargo apenas tienen visibilidad pública. Por tanto, el ICD debería promover junto con el Instituto de la Mujer y el Club de Creativos, la creación de un festival publicitario de creatividad en femenino: el CREAMU. Es decir, una plataforma donde las directoras creativas puedan presentar sus piezas, sean *truchos*<sup>89</sup> o no. Un festival donde los jurados estén compuestos mayoritariamente por mujeres, pero que también hubiera hombres. Eso incrementaría la visibilidad de las *piezas creativas femeninas* en la industria. Así las directoras creativas ganarían valor: se hablaría de ellas, se conocerían entre ellas. **Cuarto.** Tal como ya proponía el proyecto de esta investigación, el ICD debería promover una formación

---

<sup>89</sup> Piezas de alta calidad creativa que se realizan sólo para festivales.



especializada desde la perspectiva del género para jóvenes universitarios (mujeres y hombres) que pretendan encauzar su futuro profesional en la creatividad publicitaria. Esa acción las formaría no sólo como mejores creativas y creativos, sino que les daría las herramientas para conseguir sobrevivir en entornos altamente masculinizados y les sensibilizaría en la casuística femenina. **Cuarto.** El ICD debería promover un observatorio de las *agencias de publicidad sexistas*. Ese observatorio serviría para establecer un ranking de las agencias con mayor presencia femenina y darles visibilidad en el sector. Las agencias con más mujeres deberían ser premiadas de alguna manera: incentivos fiscales, etc. **Quinto y último.** El ICD debería realizar toda una serie de acciones puntuales en el sector de la publicidad para apoyar e incrementar la confianza de las mujeres y sensibilizar a la industria. Esas campañas publicitarias darían visibilidad a una problemática que actualmente está silenciada. En este proyecto se presenta el primer paso: *¿Qué hubiera pasado si...?*

## 7. Propuesta creativa de sensibilización sectorial

*Al final abandonan tanto hombres como mujeres, pero como hay menos mujeres quedan menos.*

*Los hombres no tienen nunca que mirar el reloj.*

*Uno se idolatra; el ser creativo es muy duro.*

## Objetivo

El objetivo de la presente propuesta de sensibilización es concienciar al sector de la publicidad sobre la ausencia de mujeres creativas, y por lo tanto, de la **discriminación que sufre la mujer** en este sector. Esta propuesta surge como respuesta a los problemas identificados durante el estudio.

## Público

**Principal:** Hombres, directores creativos y presidentes de agencias de publicidad.

**Secundario:** Mujeres: de departamentos creativos (objetivo de concienciación).

## Tono de la campaña

El tono de la campaña ha de tener los siguientes atributos:

**Empatía:** con el público al que nos dirigimos. Son hombres. Hay que conectar con ellos. Por tanto hay que **evitar la agresividad**, se trata de convencer, no de atacar y provocar el rechazo.

**Creativo:** nos dirigimos a creativos, por tanto hay que utilizar su lenguaje, la mejor manera de convencerlos es haciendo una buena campaña. Por tanto el **humor y la inteligencia** son importantes.

**Ruido:** se tiene que conseguir que la gente hable de la campaña. Hay pocos recursos y es necesario amplificar el mensaje con una **campaña impactante**.

**No victimista:** no se trata de caridad. Hay que hacer hincapié en el **mismo valor** de la mujer que el hombre.

## **Estrategia creativa**

La estrategia creativa consiste en **centrar el mensaje en el beneficio de no discriminar a la mujer creativa.**

## **Concepto**

La campaña propuesta se basa en el siguiente concepto: **Las mujeres creativas tienen tanto talento como los hombres. Cada vez que una de ellas abandona el sector, se pierde este talento.**

## **Difusión**

Para garantizar el éxito de la campaña, se ha de aprovechar la segmentación del público al que nos dirigimos. Se trata de un sector pequeño, con el que podemos contactar fácilmente a través de Internet, ya sea con e-mailings (enviar la pieza creativa a su correo electrónico) o en la prensa especializada online que consultan a menudo.

Las revistas especializadas de papel también son interesantes, pero actualmente los hábitos han cambiado y los publicitarios se informan en Internet, y todo lo que es interesante se mueve y reenvía por este medio. Es su herramienta de trabajo. Es básico utilizar este medio para amplificar la campaña y conseguir repercusión y éxito.

## **Idea de campaña**

La campaña se centra en la siguiente idea: **¿Qué hubiera pasado si uno de los mayores referentes de la creatividad española hubiera sido mujer? Con gran probabilidad, nos hubiéramos perdido su talento.**

La campaña utilizará la participación del creativo con mayor reconocimiento del país para concienciar al resto. Con esto se consigue garantizar la notoriedad de la campaña, crear empatía con los hombres y sobre todo generar **REPERCUSIÓN**. Ya que todos los medios del sector estarán interesados en convertir la campaña en noticia.

## Personaje

**De la cocina,** Ferran Adrià. **Del cine,** Almodóvar. **De la publicidad,** Toni Segarra

**Nombre completo:** Toni Segarra  
**Fecha y lugar de nacimiento:** 1962 (Barcelona - España)  
**Nacionalidad:** Española  
**Profesión:** Publicitario  
**Datos académicos:** Licenciado en Filología Hispánica



Toni Segarra, nacido en 1962, es licenciado en Filología Hispánica. Ya que no veía salida a sus sueños de escritor, en 1985 empezó a trabajar en Vinizius, un pequeño taller de uno de sus hermanos. Un año más tarde recaló como redactor en la agencia de publicidad Vizeversa.

De Vizeversa saltó a Contrapunto, ya como director creativo (con menos de 30 años se inventa a Pipín, el perro que se largaba de casa hastiado de una familia enganchada a la tele; spot que ganó el Gran Premio de Cannes) y de ahí, a Casadevall SPR y luego a Delvico Bates, la agencia más premiada de España. Con Segarra al frente, Delvico Bates logró en 1994 la cifra más alta de premios alcanzada por una agencia en un año: 85.

A pesar del éxito, los socios de Delvico se veían limitados por las imposiciones de la agencia internacional Bates. En 1996 decidieron soltar amarras y montar su propia agencia: \*S,C,P,F..., donde Segarra ejerce de director creativo. La consigna estuvo clara desde el principio: “Vender creatividad con resultados”.

Responsable de la campaña “¿Te gusta conducir?” para BMW, Segarra ha recibido infinidad de reconocimientos en festivales nacionales e internacionales: el Gran Premio del Festival de Cannes, Leones de oro, plata y bronce, el Gran Premio del Festival de Nueva York, el de Londres, el del FIAP, el de San Sebastián, el Eurobest, Epicas, Clios, Laus, One Show, Communication Arts... La revista Anuncios lo eligió mejor creativo del siglo en el 2000, y la revista IPMARK lo eligió mejor creativo español del año 2006, después de haberlo sido también en 1995.

## Gráfica

¿Qué hubiera pasado si Toni hubiese sido Toni Segarra?

I PREMIO  
DE PATATA Y CEBOLLA  
TONI SEGARRA

MEJOR CENTRO DE NAVIDAD

TONI SEGARRA  
Carnaval 2000

TONI SEGARRA

**Cada vez que se discrimina a una creativa se pierde un talento.**

De cada 10 creativos sólo 2 son mujeres.  
De cada 10 directores creativos, 1.

Artista patrocinador  
**ADG** Generalitat de Catalunya  
Institut Català de les Dones

## Vídeo

El vídeo muestra a un periodista de cualquier programa televisivo de actualidad que está haciendo un reportaje a la mujer que ha recibido un premio por hacer las mejores croquetas de España.

El reportaje empieza con el reportero llamando a la puerta de una casa; en el felpudo de la entrada se lee: **‘Bienvenido a la república independiente de mi casa’**, aludiendo al anuncio de Ikea, de la agencia de Toni Segarra.

**Reportero (a cámara):** -Hoy vamos a descubrir a la mujer que hace las mejores croquetas de España.

Una niña abre la puerta, y al ver las cámaras desaparece avergonzada y gritando mamá. Al cabo de uno segundos, el conocido creativo publicitario Toni Segarra, disfrazado de mujer con una bata de boatiné, los atiende.

**Reportero:** -Buenos días, ¿es usted Toñi Segarra?

**Toñi:** -Hola, pasad, pasad.- arrancándose los rulos de la melena- Se me ha hecho tarde.

**Reportero:** -Mm...huele a algo muy bueno.

**Toñi:** -Sí, os he preparado una sorpresa.

El reportero entra hasta el salón, que está patas arriba. La niña juega con el *hula hoop*; y un chico toca un tambor de batería que se ha puesto como sombrero. La escena recuerda al spot de Ikea.

**Reportero:** -Esta es tu familia.

**Toñi:** -Sí, mis tres hijos.

Descubrimos un tercer niño mudo en el sofá, es chino, su físico nos recuerda a Bruce Lee, haciendo referencia a otro de sus spots más famosos, de BMW.

**Reportero:** -Toñi, no es el primer premio que ganas por tus manjares culinarios.

Toñi se dirige a la cocina. La cámara la sigue. Señala una estantería llena de premios.

**Toñi:** - Qué va, tengo muchos premios: el de la mejor tortilla de patata y cebolla, el premio del carnaval de mi hijo, le hice un disfraz de castor muy gracioso, también gané la mejor decoración navideña de la escalera...

En ese momento se escucha mucho ruido procedente del comedor.

**Toñi:** - Perdonad un momento...

Toñi coge un megáfono y empieza a regañar a los niños a través de él siguiendo con la parodia del anuncio de Ikea:

**Toñi:** - Eso no se toca, eso no se hace, con eso no se juega...

Corte. Toñi saca del horno una bandeja de galletas.

**Reportero:** -Nos has preparado unas galletas... ¡con forma de nube!

Las galletas tienen la forma de las nubes de la campaña de la compañía aérea Vueling, también realizada por su agencia.

**Toñi:** -Sí, yo las llamo *galleting*.

El reportero prueba una y le encanta.

Corte. Ya están en la calle. Los niños tienen la cartera para ir al cole.

**Reportero:** -Toñi tiene que llevar los niños al cole.

(A Toñi) Gracias por tu tiempo y tu cariño.

Toñi y su familia suben al coche.



Toñi (por la ventana del conductor): -A vosotros.

Toñi arranca el coche y se aleja sacando la mano por la ventana como en su anuncio más famoso de BMW.

Fundimos a una cartela en negro en la que se lee:

**Cada vez que se discrimina a una creativa se pierde un talento. De cada 10 creativos, sólo 2 son mujeres. De cada 10 directores creativos, 1.**

Logo Institut Català de la Dona.

# Bibliografía

ACKER, J. (1992) *Gendering organizational theory*. En: *Gendering organizational analysis*. Mills, A y Tancre, E.. London: Sage.

ALDOORY, L. y TOTH, E. (2002) "Gender Discrepancies in a Gendered Profession: A Developing Theory for Public Relations", *Journal of Public Relations Research*, Vol.14, Nº 2, p.103-126

ALVESSON, M. (1998) "Gender Relations and Identity at Work: A Case Study of Masculinities and Femininities in an Advertising Agency", *Human Relations*, Vol. 51 Nº 8, p. 969-1005

ANALYSIS (2005) "French's outburst triggers fresh debate on sexism", *Marketing Week*, 27 Oct, p.13

BAGILHOLE, B. y CROSS, S. (2006). "It Never Struck Me as Female: Investigating Men's Entry into Female-dominated Occupations." *Journal of Gender Studies*, Vol. 15 núm, 1, pp. 35-48

BAXTER, M. (1990) *Women in advertising*, London: IPA

BECKER, L.B., et al. (2005) "Enrollment growth rate slows: Field's focus on undergraduate education at odds with university setting", *Journalism & Mass Communication Educator*, p. 286 - 314

BERGANZA, M.R. y DE HOYO, M. (2006) "La mujer y el hombre en la publicidad televisiva: imágenes y estereotipos" *Zer*, Vol. 21, p. 163-177

BILBAO, A. (2004) *Hacia un código deontológico de la publicidad no sexista*. Asociación para la defensa de la imagen pública de la Mujer. Málaga

BIEREMA, L. (1996) "How Executive Women Learn Corporate Culture", *Human Resource Development Quarterly*, Vol 7, Nº 2, p. 145-64

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO - BOE (1988) *Ley General de Publicidad*, 34/1988, de 11 de Noviembre. Nº 274 de 15/11/1988

BOSMAN, J. (2005) "Stuck at the edges of the ad game", *The New York Times*, November 22, p. C1

BROYLES, S. y GROW, J. M. (2008). "Creative women in advertising agencies: Why so few 'babes in boyland'" *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25,Nº1, p.4-6

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT, (2008) *Arbeitsmarktberichte*. Disponible en: <http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/interim/arbeitsmarktberichte/index.shtml> [Consulta:12/05/2009]

BURN, S.M. (1996) *The social psychology of gender*. New York: McGraw-Hil,

CADWALLADR, C. (2005). Focus: Sexism row: This advertising boss thinks women make "crap" executives. *The Observer*, October 23, p. 19

- CÁMARA, D. (1995) *Diccionario de Marketing*. Bilbao: Deusto
- CANNINGS, K. y MONTMARQUETTE, C. (1991) "The attitudes of subordinates to the gender of superiors in a managerial hierarchy," *Journal of Economic Psychology*, Vol. 12, N° 4, p. 707-724
- CARO, F.J., et. al (2007) "Percepción de las habilidades y aceptación de las mujeres directivas en las empresas de comunicación" *Zer*, Vol. 22, p. 253-266
- CARO, A. y ELOSUA, M. (2004) *Diccionario LID, Comunicación y Marketing*. Madrid: LID Editorial Empresarial
- CASTELLBLANQUE, M. (2006) *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines*. Editorial UOC
- CATALYST (2002) *Women in leadership an european business imperative*. Disponible en: [www.catalystwomen.org](http://www.catalystwomen.org) [Consulta: 5/12/2008]
- CEA D'ANCONA, M.A. (1996) *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Síntesis
- CHIAVENATO, A. (1983) *Administración de recursos humanos. Traducción María Isabel Fittipaldi de Ruiz*. México: McGraw-Hill
- COBAUGH, S. (2008) *The Role of Women Employed in the Advertising Industry and Their Responses Towards the Portrayals of Women in Advertisements*. Tesina. Virginia: James Madison University
- CONSIDINE, P. (2007). "The gender divide". Campaign
- CORREA, R. (2000) *La mujer invisible. Una lectura disidente de los mensajes publicitarios*, Huelva, Grupo Comunicar, 2000.
- CREAMER, M. (2005) "The gender gap: Ad industry still talking French" *Advertising Age*, Vol. 76, N° 44, p. 5
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1996) *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1998) "El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención" Barcelona: Paidós.
- CUADRADO, I.; NAVAS, M. y MOLERO, F. (2003). "El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias de género vs. diferencias de roles." *Encuentros en Psicología Social*, Vol.1, N° 3, p. 243-248
- CUNEO, A.Z. y PETRECCA, L. (1997) "Women target boys club of ad creatives" *Advertising Age*, Vol. 68, N°45, p.24
- DAILY, C.M., CERTO, S.T. y DALTON, D.R. (1999) A decade of corporate women: some progress in the boardroom, non in the executive suite. *Strategic management journal*, Vol.20, p. 93-99
- DEEMER, C. y FREDERICKS, N. (2003) "Women and the money hurdle; How to get ahead in advertising: Make money the final focus" *Advertising Age*, Vol. 74, N° 22, p. 26

- DE ANCA, C. y ARAGÓN, S. (2007) "La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional" *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 38, p. 45-63
- DE LEÓN, J.L. (1999) "Creativos publicitarios: una visión del mundo" *Zer*, Vol. 7., p. 161-179
- DEL RÍO, J. (2007) "Revisión de las Investigaciones Psicológicas sobre Creatividad" *Observatorio OBS Journal*, Vol. 2, p. 253-302
- DIETRICH, J. (2000) "Missing persons: female creatives." *Advertising Age International*, Enero, p. 28
- DISESA, N (2008) *Seducing the boys club. Uncensored Tactics from a Woman at the Top*. Ballantine Books
- EARLE, L. (2007) "Considering a General Theory of Creativity in Advertising: The Case for a Socio-Cultural Model" *Journal of Business and Public Affairs*, Vol. 1, N° 2. Disponible en [www.scientificjournals.org/journals2007/articles/1225.pdf](http://www.scientificjournals.org/journals2007/articles/1225.pdf) [Consulta:10/12/2008]
- ELLIOT, Stuart (1997) "The Media Business: Advertising- An Anomaly on Madison Avenue, Why is Ogilvy's Boss One of the Few Women at the Top?" *The New York Times*, February 19
- EL-MURAD, J. y WEST, D.C. (2004) "The definition and measurement of creativity", *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, N°2, p.188-201
- ENDICOTT, R.C. y MORRISON, M. (2005) "Growing agencies eye 4%-6% raises" *Advertising Age, Special Report: Salary Survey*, p. S1
- ESCOLA, C., TAMAYO, M. y ZALLO, I (1978) "La imagen de la mujer a través de la publicidad en las revistas españolas" *Revista de Sociología*, Vol. 9
- ETAYO, C., DEL RÍO, J. (2008) "Influencia de los factores humanos sobre la creatividad en las agencias de publicidad" *Zer*, Vol. 25, p. 197-219
- ETAYO, C. y PRECIADO, A. (2008) "Estilo directivo en las agencias de publicidad españolas" *Revista Latina de Comunicación Social*, Vol. 63, p. 151- 164
- FARRIS, K. (2005) "Motivated reasoning and social category bias." *Proceedings of the American Academy of Advertising USA*. Disponible en: [http://www.ciadvertising.org/SA/fall\\_05/adv392/kasey/site1/index2.htm](http://www.ciadvertising.org/SA/fall_05/adv392/kasey/site1/index2.htm) [Consulta: 5/12/2008]
- FLORRET, M.L. y DOUGHERTY, T. (2004) "Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, p. 419-437
- FORISHA, B. (1978) "Creativity and imagery in men and women". *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 47, p. 1255-1264
- FRÖHLICH, R (2008) Werbung in Deutschland – Aug dem Weg zu einem Frauenberuf? En: *Stereotype? Frauen und Männer in der Werbung* Christina Holtz-Bacha. Wiesbaden:VS Versal für Sozialwissenschaften

- FRÖHLICH, R. y PETERS, S.B. (2007) "PR Bunnies Caught in the Agency Ghetto? Gender Stereotypes, Organizational Factors, and Women's Careers in PR Agencies" *Journal of Public Relations Research*, Vol.19, Nº 3, p. 229–254
- GARCÍA-LAGO, V. (2005) "La desigualdad laboral entre hombres y mujeres." *Educación y futuro digital*. Disponible en: <http://www.cesdonbosco.com/revista/articulos2005/julio05/garcialago.htm> [consulta:26/05/2009]
- GARCÍA REYES, I.; GARCÍA FERNÁNDEZ, E.C. (2004) "Los estereotipos de la mujer en la publicidad actual" *Questiones publicitarias: revista internacional de comunicación y publicidad*, Nº. 9, p. 43-64
- GARCÍA UCEDA, M. (2001) *Las claves de la publicidad*. Madrid, España: ESIC
- GIGES, N. (2008) "Women: How Agency Life Really Was" *Advertising Age*, p. C8
- GIQUEL ARRIBAS, O. (2003) *El strategic planner. Publicidad eficaz de vanguardia. La planificación estratégica publicitaria en España*. Madrid, CIE Inversiones, Editoriales Dossat
- GLICK, P., et al. (2005) "Evaluations of sexy women in low- and high-status jobs" *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 29, Nº 14, p. 389 - 395
- GONZÁLEZ, F.J.C. et al. (2007) "Techo de cristal en las empresas periodísticas: percepción de las habilidades y capacidades de la mujer en las tareas de dirección" *Ambitos*, Nº 16, p. 395-407
- GREGORY (2009) "Inside the locker room. Male homosociability in the advertising industry" *Gender, Work and Organization*, Vol. 16, Nº 3, p. 323-347
- GROW, J. M. (2006). "Stories of community: The first ten years of Nike women's advertising." *American Journal of Semiotics*, Vol. 22, p. 165-194
- GROW, J.M y BROYLES, S.J. (2009). "Insights from top creative women: Words to shape advertising's creative pedagogy." Pendiente de publicación
- GRUNIG, L. A. (2006) "Feminist Phase Analysis in Public Relations: Where Have We Been? Where Do We Need to Be?" *Journal of Public Relations Research*, Vol.18, núm 2, p. 115-40
- GRUPO CONSULTORES (2006) *Estudio de la imagen de las Agencias de Publicidad en España 2005*. Madrid. Disponible en: <http://www.grupoconsultores.com/> [Consulta:18/05/2009]
- HARTMAN, J.K. (1988) "Assessing women in the creative department: what creative directors think." *71st Annual Meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication*, Portland
- HESTER, J.B. (1988) *The Organizational impact of advertising awards*. Master thesis. TexasTech Univesity
- IBARRA, H (1992) "Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, p. 422-47
- IEZZI, T. (2005) "In ad world, boys vs girls isn't black-and-white issue" *Advertising Age*, Vol. 76, Nº44, p.30-31
- IGARTUA, J.J., et al (2004) "La información sobre inmigración e inmigrantes en la prensa española. ¿Barreras mediáticas a la integración o imágenes que generan xenofobia?"

Comunicación presentada en el Diálogo Comunicación y Diversidad Cultural Forum 2004, Barcelona

IGARTUA, J.J. y HUMANES, M. L. (2004). "El método científico aplicado a la investigación en comunicación social." *Portal de la Comunicación del INCOM*

INFOADEX (2009). *Estudio Infoadex de inversión publicitaria en España 2009*. Disponible en [www.infoadex.es/estudios/resumen2009.pdf](http://www.infoadex.es/estudios/resumen2009.pdf) [consulta: 28/11/2008]

INFORME ARESTE (2003) *Arrinconando estereotipos en los medios de comunicación y la publicidad*. Dirección General de la Mujer. Consejería de Trabajo. Comunidad de Madrid

INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER – IAM (2003) *El análisis de la publicidad. Orientaciones para una lectura crítica*. Disponible en: [http://www.iam-publicidad.org/recursos\\_didacticos/libro\\_ampas.pdf](http://www.iam-publicidad.org/recursos_didacticos/libro_ampas.pdf) [Consulta: 03/06/2009]

INSTITUTO DE LA MUJER (2008) *Las mujeres en cifras: 1983-2008*. Disponible en [www.migualdad.es/noticias/pdf/Mujeresencifras.pdf](http://www.migualdad.es/noticias/pdf/Mujeresencifras.pdf) [Consulta: 03/06/2009]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2009a) *Encuesta de Población Activa 2009*. Disponible en [http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308\\_mnu&file=inebase&N=&L=0](http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308_mnu&file=inebase&N=&L=0) [Consulta: 23/07/2009]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2009b) *Estadística de enseñanza universitaria 2007-2008*. Disponible en [http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_educa.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_educa.htm) [Consulta: 23/07/2009]

JORDANA, M. (2008) *La planificación estratégica en las agencias de publicidad: Nacimiento, evolución histórica y estado actual*. Tesis. Universitat Autònoma de Barcelona

KAZENOFF, I. y VAGNONI, A. (1997) "Babes in boyland", *Advertising Age's Creativity*, Vol. 5, N°8, p.18-20

KERLINGER, F.N. (1986). *Foundations of behavioral research*. New York: Holt, Rinehart y Winston

KLEIN, D. (2000). *Women in advertising. 10 years on*. London: IPA

KRIPPENDORFF, K. (1990) *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Barcelona: Paidós

KWASNIEWSKA, J. y NECKA, E. (2004) "Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender" *Creativity and innovation management*, Vol.13, N° 3, p. 187-196

LANDAU, E. (1987) *El vivir creative*. Barcelona: Herder.

LINEHAN, M., et al (2001) "Key Issues in the Senior Female International Career Move: A Qualitative Study in a European Context" *British Journal of Management*, Vol. 12, N° 1, p. 85-95

LÓPEZ DÍEZ, P. (2003) "Las mujeres en el discurso iconográfico de la Publicidad. Claves, desde la perspectiva semiótica y de género, para descodificar el lenguaje publicitario sobre las mujeres" *Formación y acreditación en Consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*. Vitoria: Emakunde

- MACLARAN, P. y CATTERALL, M. (2000) "Bridging the knowledge divide: Issues on the feminisation of marketing practice" *Journal of marketing management*. Vol. 16. p.635-646
- MALLIA, K. L. (2008) "The Midcareer vanishing act: a qualitative examination of why so few women become advertising creative directors" *Association for education in journalism and mass communication*, Chicago
- MALLIA, K. L. (2006). "Why not "the best?": Women scarce when Adweek ranks the best creative." *Association for Education in Journalism & Mass Communication*, Advertising Division, San Francisco, GA
- MARKETINGDIRECTO (2008) "¿Cómo consumen las mujeres?" Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/noticias/noticia.php?idnoticia=30057> [Consulta: 18/05/2009]
- MARTÍN, M., HERNÁNDEZ, A. y BELÉNDEZ, M. (2009): "Competencias directivas en el sector publicitario. Diferencias en la percepción por generación y por sexo" *RLCS, Revista Latina de Comunicación Social*, Vol. 64, p. 228-237. Disponible en [http://www.ull.es/publicaciones/latina/09/art/20\\_819\\_26\\_Alicante/Martin\\_Llaguno\\_et\\_al.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/09/art/20_819_26_Alicante/Martin_Llaguno_et_al.html) [Consulta: 20/08/2009]
- MARTÍN, M., HERNÁNDEZ, A. y BELÉNDEZ, M. (2008) "The gender beliefs in the advertising industry" ECREA, European Communications Conference, Barcelona
- MARTÍN, M., HERNÁNDEZ, A. y BELÉNDEZ, M. (2007a) *La mujer en las agencias de publicidad. Políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en torno al techo de cristal*. Madrid: AEAP, en <http://www.aeap.es/publicaciones/publicaciones.asp> [Consulta: 23/10/2008]
- MARTÍN, M., HERNÁNDEZ, A. y BELÉNDEZ, M. (2007b) "La mujer en la industria publicitaria. La segregación vertical en la comunicación comercial: techo de cristal y suelo pegajoso." *Zer*, Vol. 22, p. 429-452
- MARTÍN SERRANO, M.; MARTÍN SERRANO, E. y BACA LAGOS, V. (1995) *Las mujeres y la publicidad. Nosotras y Vosotros según nos ve la televisión*. Madrid, Instituto de la Mujer
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ I.J. (2004) "La mujer y publicidad en España: contradicciones sociales y discursivas." *Razon y palabra*. Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/mujerypublicidad.pdf> [Consulta: 23/10/2008]
- MCARTHUR, L. y RESKO, B. (1975). "The Portrayal of Men and Women in American TV Commercials." *Journal of Social Psychology*, Vol.97; p.209-220.
- MEDCALC (2009). Chi-square distribution table. Disponible en: <http://www.medcalc.be/manual/chi-square-table.php> [Consulta: 16/02/2009]
- MENSA, M. (2007). *L'altra cara de René Magritte, el publicista. Una anàlisi de contingut dels anuncis del dominical d'El País (1995-2005)*. Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona
- MORGAN, M.A. et al (2004) *SPSS for introductory statistics: use and interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- MORRISON, A.M. y VON GLINOW, M.A. (1990) "Women and minorities in management" *American Psychologist*, Vol. 45, p. 200-208
- NICOLSON, P. (1997). *Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?* Madrid: Narcea ediciones

OBRADORS, M. (2007) "Los procesos de generación de ideas. Estudio de la práctica creativa en cine y publicidad". Barcelona, Bellaterra: Aldea Global.

OBSERVATORIO DE LA IMAGEN DE LA MUJER (2007) *Informe del Observatorio de la Imagen de la Mujer*. Disponible en: [www.migualdad.es/mujer](http://www.migualdad.es/mujer) [Consulta: 18/05/2009]

ORTNER, S. (1979) "¿Es la mujer con respecto al hombre lo que la naturaleza con respecto a la cultura?" En *Antropología y feminismo*. O. Harris y K. Young Barcelona: Anagrama, p. 109-131

PARKER, B. y CHUMIR, L.H. (1992) "A Comparison of Men and Women Managers' and Nonmanagers' Perceptions of Success" *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 3, N°1, p. 73-84

PARPIS, E. y ANDERSON, M. (2005) "Does gender matter?", *Adweek*, Vol. 46, N° 46, p.16-17

PEISS, K. (1998). "Vital Industry and Women's Ventures: Conceptualizing Gender in Twentieth Century Business History" *The Business History Review*, Vol. 72, N° 2, p. 218-241

PEÑA-MARÍN, C. y FABRETTI, C. (1990). *La mujer en la publicidad*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer

PÉREZ RUIZ, M. A. (1996) *Fundamentos de Las Estructuras de la Publicidad*. Síntesis Editorial

POLLITT, S. (1979) "How I Started Account Planning in Agencies" *Campaign*, 20 abril, p. 30

POOL, J. (2001) "Quiet never gets you anywhere" *Advertising Age*, Vol.72, N° 23

POZO, J.M. (2005) *Diccionario de expresiones y términos económicos y financieros*. Madrid : Instituto de Estudio Económicos

PUROMARKETING (2009) "Presentado el estudio de imagen de las agencias de Publicidad en España 2008" *Puromarketing.com*. Disponible en <http://www.puromarketing.com/files/estudio-agencias-publicidad-2008.pdf> [Consulta: 25/03/2009]

QUINLAN, M.L. (1999) "Women: We've Come a Long Way, Maybe." *Advertising Age*, Vol. 70, N° 8, p. 46

RAMOS, A., BARBERÁ, E. y SARRIÓ, M. (2003) "Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género." *Anuario de Psicología*. Vol. 34, N° 2, p. 267-278.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2009) *Diccionario de la Lengua Española*. Disponible en: <http://www.rae.es> [Consulta: 18/11/2008]

RICARTE, J.M. (1998) *Creatividad y comunicación persuasiva*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona: Aldea Global

ROCA, D., PUEYO, N., y ALEGRE, I. (2009) "Qui avalúa la publicitat? Una anàlisi de la presència de la dona com a jurat al festival de publicitat El Sol (Festival Iberoamericano de la Publicidad)." *Congènere, Conferència Internacional de Gènere*, Girona.

ROCA, D. (2003) *El concepto publicitario*. Universitat Autònoma de Barcelona. Documento inédito.



- ROSENER, J.B. (1990) "Ways woman lead", *Harvard Business Review*, Vol. 68, p.119-120
- ROSS, K. (2001) "Women at Work: journalism as en-gendered Practice" *Journalism Studies*, Vol. 2, Nº 4, p.531-544
- ROTFELD, H.J. (2003) "Who do you hire when the advertising audience isn't you?" *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 29, Nº 2, p.87-9
- SÁNCHEZ ARANDA, J. J. (2002) "La publicidad y el enfoque de la imagen femenina" *Comunicación y Sociedad*, XVI, 2, p. 67-92
- SANTESMASES, M. (1996) *Términos de Marketing. Diccionario – Base de datos*. Madrid: Ediciones Pirámide
- SANTÍN, M. (2006) "La autorreferencia como estrategia de promoción: Periodismo o publicidad." *Zer*, Vol. 20, 2006, p. 197-209
- SAMPEY, K. y O'LEARY, N. (2005) "One night in Toronto, three weeks of debate" *Adweek*, Vol. 46, Nº 41, p.6-44
- SCHEIN, V. E. (1973) "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57, p.95-100
- SCHMERL, C. (1994). *Die schönen Leichen aus Chromdioxyd und aus Papier: Frauenbilder in der Werbung*. En: Angerer, M.-L. y Dorer, J. *Gender und Medien. Theoretische Ansätze, empirische Befunde und Praxis der Massenkommunikations: Ein Textbuch zur Einführung* (p. 134-151). Wien: Braumüller
- SEBASTIÁN, J., et al. (1995) "Las mujeres en la opinión pública". *X Jornadas de Investigación Interdisciplinaria sobre la mujer*
- SEGO, T. (1999) "The effects of sex and ethnicity on evaluations of advertising job candidates: do stereotypes predict discrimination?" *Journal of current issues and research in advertising*, Vol. 21, Nº 1
- SILVERMAN, G. (2005) "How to get ahead in advertising if you're not a bloke: Harsh words about women in creative roles has stirred up a long-running debate." *Financial Times*, October 29 p. 15
- SOLER, P. (2008) *La planificación estratégica y el "account planner*. Portal de la comunicación InCOM. Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: [http://www.portalcomunicacion.com/esp/n\\_aab\\_lec\\_print.asp?id\\_seccio=427](http://www.portalcomunicacion.com/esp/n_aab_lec_print.asp?id_seccio=427) [Consulta:05/12/2008]
- SOLER, P. (1990) *La investigación motivacional en marketing y publicidad*, Madrid: Deusto , D.L.
- SORIANO, J., CANTÓN, M.J y DíEZ, M. (2005) "La pseudofeminización de la profesión periodística en España" *Zer*.Vol.19, p. 35-52
- STOKES, J. S., RIGER, S. y SULLIVAN, S. (1995) "Measuring perceptions of the working environment for women in corporate settings" *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 19, p. 533-549

SURLIN, Stuart H. (1978) "Sex differences in socially responsible advertising decisions". *Journal of Advertising*, Vol 7, N° 3, p. 30-35

TAYLER, R. y HOVLAND, R. (1989) "Women likely to face salary discrimination in advertising" *Journalism Educator*, Vol. 43, p. 11-16

TERMCAT (2009) *Diccionari de comunicació empresarial: publicitat, relacions públiques i marketing*. TERMCAT, Centre de Terminologia, Barcelona. Disponible en: <http://www.termcat.cat> [Consulta: 18/12/2008]

TOMLINSON, F., BROCKBANK, A. y TRAVES, J. (1997) "The 'Feminization' of Management? Issues of 'Sameness' and 'Difference' in the Roles and Experiences of Female and Male Retail Managers" *Gender, Work and Organization*, Vol. 4,N°4, p. 218-229

TROSCLAIR, C. (2009) "Women in Advertising Federation Hall of Fame" *Advertising Suite 101*. Disponible en: [http://advertising.suite101.com/article.cfm/women\\_in\\_advertising\\_hall\\_of\\_fame](http://advertising.suite101.com/article.cfm/women_in_advertising_hall_of_fame) [Consulta: 24/10/2008]

TYLEE (2008) "Flying high and wanting more" *Campaign*

TYLEE (2003) "Campaign for beginners: ladies who punch – it takes balls to be an advertising creative" *Campaign*

UFARTE, (2007) "Las mujeres en el seno de la profesión periodística: de la discriminación a la inserción" *ÁMBITOS*, N°16, p. 409-421

VAGNONI, A. (2005) "Ads are from Mars, women are from Venus" *Print*, Marzo/Abril, p.52-55

VIVANCO, M. (2005) *Muestreo Estadístico. Diseño y Aplicaciones*. Editorial Universitaria

VOLPI, J. (1998). "Pay not equal, but in some areas, gender gap shrinks: media director category a boost for women" *Advertising Age*, Special Report, p. S6.

VONK, N. (2005) "Women ad execs deserve better: why celebrated ad guru Neil French and sexist attitudes in the industry need to be challenged", *Canadian HR Reporter*, Vol. 18, N° 20, p.19

WARC (2009) *Adspend by Country*. Disponible en: <http://www.warc.com/LandingPages/Data/Adspend/AdspendByCountry.asp> [Consulta: 03/06/2009]

WEISBERG, L., y ROBBS, B. (1997) "A study of the under representation of women in advertising agency creative departments" *Association for Education in Journalism & Mass Communication*, Advertising Division, Chicago

WIMMER, R. y DOMINICK, J. (1996) *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch

WIRTH, L. (2001) *Breaking through the glass ceiling. Women inmanagement*. Ginebra: ILO Bureau for Gender Equality. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/support/publ/pdf/btgc.pdf> [Consulta: 24/10/2008]

WHARTON, A.S., BARON, J. (1991) "Satisfaction? The psychological impact of gender segregation on women at work" *The sociological quarterly*, Vol. 32, N° 3, p. 365-387

WRIGLEY, B. J. (2002) "Glass ceiling? What glass ceiling? A qualitative study of how women view the glass ceiling in public relations and communications management" *Journal of Public Relations Research*, Vol. 14, p. 27-55