

# Transformación digital en la industria publicitaria con enfoque de género: análisis de las empresas líderes

Digital transformation in the advertising industry from a gender perspective: an analysis of the top agencies

**Natalia Papí-Gálvez; Alejandra Hernández-Ruiz; Sonia López-Berna**

**Note:** This article can be read in English on:

<http://www.elprofesionaldeinformacion.com/contenidos/2020/may/papi-hernandez-lopez.pdf>

Cómo citar este artículo:

**Papí-Gálvez, Natalia; Hernández-Ruiz, Alejandra; López-Berna, Sonia** (2020). "Digital transformation in the advertising industry from a gender perspective: an analysis of the top agencies". *El profesional de la información*, v. 29, n. 3, e290323.

<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.23>

Artículo recibido el 15-10-2019  
Aceptación definitiva: 10-12-2019



**Natalia Papí-Gálvez** ✉

<https://orcid.org/0000-0002-4871-1691>

Universidad de Alicante, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Dpto. de Comunicación y Psicología Social 03690 Sant Vicent del Raspeig (Alicante), España  
[natalia.p@ua.es](mailto:natalia.p@ua.es)



**Alejandra Hernández-Ruiz**

<https://orcid.org/0000-0002-9719-6534>

Universidad de Alicante, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Dpto. de Comunicación y Psicología Social 03690 Sant Vicent del Raspeig (Alicante), España  
[alejandra.hernandez@ua.es](mailto:alejandra.hernandez@ua.es)



**Sonia López-Berna**

<https://orcid.org/0000-0001-5959-8578>

Universidad de Alicante, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Dpto. de Comunicación y Psicología Social 03690 Sant Vicent del Raspeig (Alicante), España  
[sonia.lopez@ua.es](mailto:sonia.lopez@ua.es)

## Resumen

Esta investigación parte de las líneas estratégicas debatidas en el marco internacional para la consecución de la igualdad de género a través de la digitalización y la educación y, centra su atención, de forma particular, en la industria publicitaria. El sector publicitario está sumergido en un proceso de transformación tecnológica que precipita cambios sustanciales en las empresas, las agencias de publicidad y de medios, y que llevan demandando nuevos perfiles profesionales y ajustando los tradicionales al nuevo ecosistema mediático. Al mismo tiempo, pese a la feminización de sus estudios y de su fuerza laboral, se observa un desigual reparto vertical y horizontal por sexo en las agencias españolas. Aunque existen evidencias previas sobre las implicaciones de la transformación digital sobre los procesos de trabajo de la agencia, en nuestro país no hay estudios que hayan explorado esta línea con perspectiva de género. En este contexto, esta investigación profundiza en los puestos y servicios de las agencias líderes de la industria publicitaria con el propósito de ponderar tanto la presencia de la digitalización y de tareas próximas a la I+D+i, como la posición de la mujer en las mismas. Nuestros resultados constatan que existe paridad en el sector y que el área digital y la I+D+i están presentes en las agencias de forma central. No existen diferencias significativas por sexo, ni en perfiles digitales, ni en el área relacionada con la I+D+i,

## Financiación

Trabajo inserto en el *Grupo de Estudios sobre Comunicación Estratégica (E-COM)* y en la *Red de Investigación Docente Tecnologías en Comunicación Digital: Competencias y Expectativas* (ref. 4459) de la *Universidad de Alicante*.

pero las mujeres ocupan menos puestos en el cuadro directivo y en el área de Creatividad. En definitiva, este estudio aporta evidencias acerca de la realidad profesional del sector publicitario para poder articular líneas de actuación en el ámbito educativo que respondan a la economía y a la sociedad, acordes con el proyecto de igualdad de género.

### Palabras clave

Estudios de género; Género; Segregación; Publicidad; Competencias profesionales; Comunicación digital; Investigación; Desarrollo; Innovación; Educación; Tecnología.

### Abstract

This research departs from the strategies debated in an international framework for the achievement of gender equality through digitization and education, focusing in particular on the advertising industry. The advertising sector is immersed in a process of technological transformation that is precipitating substantial changes in companies, viz. advertising and media agencies, which are now demanding new professional profiles and adjusting traditional ones to the new media ecosystem. At the same time, and despite the feminization of the studies and workforce in this field, there is an unequal vertical and horizontal distribution by sex in Spanish agencies. Despite the previous evidence on the implications of the digital transformation for the work processes of agencies, no studies have explored this aspect from a gender perspective in Spain. In this context, this study investigates the roles and services of the leading agencies in the advertising industry more deeply, with the aim of evaluating both the digitization process and tasks close to R+D+I, and the roles of women therein. The results reveal parity in the sector and that the Digital and R+D+I areas play a central role in the agencies. There are no significant differences by sex, either in Digital profiles or in the area related to R+D+I, but women occupy fewer positions on management boards and in the Creative area. In short, this study provides evidence regarding the professional reality in the advertising sector, in order to delineate actions in the educational field to respond to the needs of the economy and society in line with the gender equality project.

### Keywords

Gender studies; Gender; Segregation; Advertising; Professional skills; Digital communication; Research; Development; Innovation; Education; Technology.

## 1. Introducción

España ocupa el undécimo puesto en el índice *DESI* (*Digital Economy and Society Index*) de entre 28 países europeos (*European Commission*, 2019a). La progresión observada como positiva en los últimos años estaría en la línea de los propósitos marcados por la *Agenda digital para Europa* (*Comisión Europea*, 2010). Este índice incluye cinco dimensiones entre las que se sitúa el capital humano, por ser considerado clave en el crecimiento económico de Europa ante el gran incremento de la demanda de puestos digitales y los vinculados a la I+D+i, previsto hace diez años para 2020. Esta dimensión reconoce a su vez dos niveles de competencia, pues diferencia las habilidades que permiten el uso de la Red, de las competencias más avanzadas requeridas por las empresas. En esta última categoría pone especial atención en las mujeres.

A este respecto, y aunque el marcador *WiD* (*Women in Digital*) mejora la puntuación *DESI* al situar a España en la novena posición (*European Commission*, 2019b), la dimensión peor parada es nuevamente la que responde al nivel avanzado. Parece urgente aplicar medidas para alentar la elección de los estudios *STEM* (*science, technology, engineering, and mathematics*) por parte de las jóvenes, en la línea que ya recogía la *Plataforma de Acción de Beijing* hace casi 25 años, al instar

“promover, junto con la alfabetización, la adquisición de conocimientos prácticos, científicos y tecnológicos” (*Naciones Unidas*, 1995, p. 54).

Para ello sigue siendo necesario aumentar

“el acceso y la retención de niñas y mujeres en la enseñanza y la formación profesional” (*Naciones Unidas*, 1995, p. 55), entre otros, en los campos de las tecnologías de la información y la alta tecnología. Estos objetivos estratégicos seguirían vigentes hoy en día, a la luz de los datos facilitados por el *European Institute for Gender Equality* (*EIGE*, 2017) encargado entre otras funciones de realizar informes anuales de seguimiento sobre el cumplimiento de las líneas marcadas por *Beijing* en Europa (*EIGE*, 2018).

Sin embargo, actualmente la transformación digital no sólo involucra a los sectores puramente tecnológicos, afecta a todo el mercado laboral (*European Commission*, 2018) y

“trae consigo formas más diversas de trabajo y nuevos empleos, que requieren nuevas habilidades” (*European Commission*, 2018).

Además, tales cambios

“tienen el potencial de contribuir a aumentar la desigualdad y desafiar a las instituciones tradicionales” (*European Commission*, 2018),

entre las que destacan las relativas al amplio sector de la comunicación.

Con relación a los medios de comunicación, hace prácticamente 25 años se recogía que pese al incremento del número de mujeres en carreras relacionadas con la comunicación, un menor número de ellas ocupaba puestos directivos. Para paliar estas inequidades, en el objetivo estratégico J.1. de la *Beijing Platform for Action* también proponía fomentar la

“educación, la capacitación y el empleo de la mujer con el fin de aumentar su presencia en todas las esferas (de actividad) y niveles (de responsabilidad) de los medios de difusión” (*Naciones Unidas*, 1995, p. 172).

La educación se concibe como una herramienta imprescindible para la consecución de la igualdad, aunque no siempre se traduce en mayores logros en el ámbito laboral. Por todo ello se necesitan evidencias acerca de la realidad profesional que permitan comprender los fenómenos acontecidos y articular, si fuera preciso, líneas de actuación en el ámbito educativo o en el profesional.

En consecuencia, atendiendo al marco descrito, este estudio sitúa su foco de interés en el sector publicitario y profundiza en las estructuras de las agencias de publicidad y de medios para ponderar el efecto de la transformación digital desde el enfoque de género. En definitiva, trata de responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué presencia tienen los puestos y servicios digitales y de I+D+i?
- ¿Cuál es la presencia de la mujer en los puestos híbridos y tecnológicos?
- ¿Ocupa la mujer puestos directivos en tales ámbitos?
- ¿Cuáles son en resumen las posibles implicaciones de la transformación digital para la igualdad de género?

### 1.1. Transformación digital e I+D+i en la industria publicitaria y el contexto educativo

Sólo la inversión gestionada en publicidad en 2018 representó el 1,06% del PIB (*InfoAdex*, 2019). La publicidad es una industria relevante para la economía que precisa cobertura formativa para su desempeño. En concreto, los Grados en Publicidad y Relaciones Públicas se dirigen a desarrollar las primeras competencias relacionadas con las salidas de este sector.

En el curso 2018-2019 la matrícula en tales Grados ascendió a 14.026 estudiantes, con un promedio de un 73% de mujeres (*EducaBase*, 2019) frente al 50% de la Rama de Ciencias Sociales y Jurídicas. Además, en el curso anterior salieron al mercado laboral aproximadamente 2.500 graduados, de los cuales el 80% son mujeres frente al 65% de Ciencias Sociales y Jurídicas. Estos datos contrastan con el 24% de matriculadas y el 29% de egresadas de carreras de Ingeniería y Arquitectura.

El sector publicitario está sumergido en un proceso de transformación tecnológica que precipita cambios sustanciales en las agencias de publicidad y de medios, que demandan nuevos perfiles profesionales y ajustan los tradicionales al nuevo ecosistema mediático (**Castillo-Serna et al.**, 2012). Las agencias han incorporado tanto *community managers* y creadores de contenidos para las marcas (*brand entertainment*), programadores creativos y diseñadores *front/end* con conocimiento de herramientas propias de internet, como profesionales de cuentas, medios y producción expertos en nuevos medios, *planners* digitales, diseñadores y negociadores de medios (**Corredor-Lanas; Farfán-Montero**, 2010; **Núñez; García; Abuín**, 2013). Las agencias de publicidad flexibilizan sus procesos e incorporan perfiles basados en la nueva cultura tecnológica que desembocan en una cultura profesional distinta (**Kaufmann-Argueta**, 2017). Las agencias de medios también adaptan su actividad y ofrecen nuevos servicios en los que las tareas relacionadas con la investigación, el desarrollo y la innovación juegan un papel central (**Papí-Gálvez**, 2015; **Perlado-Lamo-de-Espinosa; Papí-Gálvez; Bergaz-Portolés**, 2019).

El sector publicitario está sumergido en un proceso de transformación tecnológica que precipita cambios sustanciales en las agencias de publicidad y de medios

La transformación digital altera el contexto en el que trabajan los profesionales de la publicidad, no sólo por el cambio en el ecosistema mediático, sino también por el empoderamiento del consumidor o usuario. En el terreno de la hiperconexión, se producen conversaciones entre marcas y consumidores que explican la incorporación del *customer relationship management* (CRM) o de la gestión de *big data* (**Martín-Guart; Fernández-Cavia**, 2014). Por un lado se pone el foco en el consumidor a través del uso de las nuevas tecnologías (**Erevelles; Fukawa; Swayne**, 2016), aunque por otro, se automatizan los procesos; ejemplo de ello es la compra programática (**Busch**, 2016). No obstante, se vaticinan cambios mayores con la inteligencia artificial (**Li**, 2019).

Fruto de este fenómeno es cada vez mayor el interés por incorporar competencias digitales a la oferta de estudios de las universidades, como demuestra la publicación del *Libro blanco para el diseño de las titulaciones universitarias en el marco de la economía digital* (*Ministerio de Industria, Energía y Turismo*, 2015), con más de 250 perfiles, que recoge la transversalidad de los asociados a la comunicación. Otros estudios destacan la hibridación de las competencias tecnológicas en la práctica profesional del periodista que afectaría a su formación (**López-García; Rodríguez-Vázquez; Pereira-Fariña**, 2017). Las competencias digitales ganan terreno en los estudios universitarios, aunque según las últimas tendencias la oferta podría resultar insuficiente (**De-Salas-Nestares; Martínez-Sáez; Roca-Hueso**, 2019; **Ventura; Roca-Cuberes; Corral-Rodríguez**, 2018). Otros análisis centrados en publicidad también demuestran cómo las ofertas de empleo

“(…) requieren aptitudes y habilidades cada vez más multidisciplinares” (**Álvarez-Flores; Núñez-Gómez; Olivares-Santamarina**, 2018, p. 138)

hasta el punto de que las competencias asociadas a la tecnología (i.e. analítica, gestión del big data o programación) llegan a ser las más demandadas en el sector del marketing y comunicación digital según informes del sector (*IAB-Spain*, 2018).

## 1.2. La mujer como profesional en publicidad

La industria publicitaria se comporta de forma similar a otras, pese a la alta feminización de sus estudios (*EducaBase*, 2019) y de su fuerza laboral (*Benavides-Delgado et al.*, 2019). Investigaciones previas demuestran el desigual reparto tanto vertical como horizontal por sexo en las agencias de publicidad españolas (*García-González; Piñeiro-Otero*, 2011; *Martín-Llaguno*, 2007; 2008; *Moreno; Fuentes; Khalil*, 2018; *Pueyo-Ayhan*, 2010; *Soria; Gómez*, 2017) aunque se trata de un fenómeno generalizado (*Arnberg; Svanlund*, 2017; *Crewe; Wang*, 2018; *Grow; Deng*, 2014). Esta dispar distribución sexual se corrobora con el trabajo de *Hernández-Ruiz et al.* (2012), basado en las expectativas de los perfiles profesionales de los estudiantes de Publicidad y Relaciones Públicas. El estudio demostraba la identificación de los estudiantes con departamentos “masculinos” como Producción y Creatividad y departamentos “femeninos” como Cuentas, Investigación, Planificación, Relaciones Públicas y Administración.

Desde el campo profesional, el *Primer Estudio de la Población Publicitaria de España* (APG; *Club de Creativos*, 2019) muestra que, pese a la presencia equilibrada por sexo en el sector, la dirección publicitaria es predominantemente masculina (el 76% son hombres). Por departamentos, esta diferencia entre sexos se acentúa a favor del hombre en tecnologías de la información (80% hombres). También se observa un mayor número de hombres en Creatividad (61%). La presencia femenina es mayoritaria en Cuentas (74%). Sin embargo, también se observan departamentos donde existe un mayor acercamiento entre sexos. Es el caso de Nuevo Negocio (57% hombres, 43% mujeres) y Planificación Estratégica (43% hombres, 57% mujeres).

En este contexto la transformación digital podría actuar de forma positiva, como apuntan *Mallia y Windels* (2011). En su estudio de mujeres creativas, las autoras concluyen que la nueva cultura profesional, en la que se trabaja de forma colaborativa y en grupos más especializados y diversos, favorece la participación y el reconocimiento de las mujeres en la industria. Sin embargo, pese a que estudios como los de *Kaufmann-Argueta* (2017) abordan las implicaciones de la transformación digital sobre los procesos de trabajo de la agencia, no hay investigaciones previas en nuestro país que hayan explorado esta línea con perspectiva de género. Por tanto, este estudio profundiza en los puestos y servicios de las agencias líderes de la industria publicitaria para ponderar la presencia de la digitalización y de tareas próximas a la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y la posición de la mujer en las mismas. Para ello explora el perfil profesional de las mujeres en las agencias con especial atención en los puestos y servicios. En concreto persigue:

- Ponderar la presencia de los puestos y servicios digitales ofrecidos por las agencias de publicidad y de medios en España y de los perfiles próximos a la I+D+i.
- Comparar el papel de las mujeres en las áreas digitales e I+D+i de las agencias y contrastarlo con las áreas tradicionales de actividad.

## 2. Material y método

Se planteó un estudio descriptivo de carácter cuantitativo de las agencias de publicidad y de medios españolas o con sede en España líderes del sector. Se seleccionaron las empresas que estaban entre las 25 mejores agencias publicitarias y las 25 mejores agencias de medios según la estimación de la inversión publicitaria gestionada de *InfoAdex* (2018) y que a su vez aparecían en el último directorio de empresas de *Scopen* (2019). Este directorio recoge información diversa de 159 oficinas de un total de 116 empresas, la mayor parte de ellas ubicadas en Madrid o Barcelona. Finalmente fueron seleccionadas 39 agencias que cumplían con los criterios (tabla 1) y que aportaban información de un total de 613 profesionales: 400 de agencias de publicidad y 213 de medios, que formaron la muestra no probabilística del estudio.

De acuerdo con la información de las agencias, el tamaño del universo asciende a un total de 6.288 empleados, lo que le confiere un margen de error (M.E.) de 3,8% asumiendo un nivel de confianza del 95% y máxima heterogeneidad ( $p = q = 0,5$ ). Por tipo de agencia, los 400 profesionales en publicidad representarían a 3.011 empleados (M.E. 4,6%) y los 213 profesionales de medios a 3.277 (M.E. 6,5%).

Para dar respuesta a los objetivos, se seleccionó y codificó la información del último directorio (*Scopen*, 2019) relativa a:

- datos básicos de identificación de la empresa (tipo de empresa, nombre, ciudad de la oficina, año de fundación, número de empleados, tamaño de la empresa);
- puestos de los cargos directivos o profesionales en plantilla (tipo de cargo, sexo, nombre del perfil, palabras clave en perfil);
- servicios ofrecidos (servicios ofrecidos, tipo de servicios, agencia responsable).

Se creó un total de 23 variables que fueron analizadas con ayuda del programa *SPSS*.

Se incorporó una variable para conocer la visibilización del componente digital y de las actividades que pudieran estar relacionadas con el área de I+D+i en todos los puestos, de acuerdo con su denominación. Esta variable permitió detec-

Tabla 1. Unidades de análisis (Agencias) y recuento

Ag. Publicidad	Plantilla	Observados	Ag. Medios	Plantilla	Observados
&Rosàs	36	5	AlmaMediaPlus	16	7
Cheil	107	7	Arena Media	201	15
Comunica+A	260	24	Carat	335	9
Contrapunto	105	24	Equmedia	64	10
Darwin	66	14	Forward Media	73	5
DDB	298	49	Havas Media	450	3
FCB&Fire	37	6	IKI Media Communications	39	7
Grey	115	7	Infinity	67	12
Grow	105	13	Initiative	124	23
Grupo Ogilvy	396	26	Mediacom	301	11
Havas	126	9	Mindshare	320	18
Leo Burnett	s/d	9	OMD	310	10
McCann	235	37	PHD	142	15
Pavlov	s/d	2	Starcom	168	18
Proximity	114	17	Wavemaker	142	15
Publicis España	151	15	Ymedia Vizeum	287	22
SCPF	72	10	Zenith	238	13
Shackleton	219	29			
Sra. Rushmore	102	31			
TBWA	205	28			
Tiempo BBDO	46	11			
VMLY&R	216	27			
Subtotal	3.011	400	Subtotal	3.277	213
			Total	6.288	613

Fuente: InfoAdex (2018) y Scopen (2019)

tar no sólo los nuevos perfiles sino también los tradicionales adaptados. En cuanto al área I+D+i, fue formada por los puestos más relacionados, con independencia de si perseguían una mejora tecnológica o se orientaban hacia productos, procesos, organización o comercialización.

Con respecto a los cargos directivos y profesionales, en una primera fase se registró el nombre del puesto de forma literal. Al observar una alta variedad de denominaciones asociadas a un mismo ámbito de trabajo, en una segunda fase se agruparon los diferentes puestos atendiendo a la jerarquía, áreas detectadas según la definición del puesto, relevancia que tenían las mismas para los objetivos y a la frecuencia observada por grupo formado (tabla 2).

En cuanto a los servicios, algunos tuvieron que ser agrupados para facilitar la lectura. En este caso también se diferenciaron aquellos digitales de los generales. Entre los digitales se incluyeron los propios de este ámbito de trabajo [ej. *search engine optimization* (SEO), *search engine marketing* (SEM), *data mining*, *analytics*, *social media*] y los que incluían la palabra digital en su definición aunque fueran genéricos (ej. comunicación digital, marketing digital, producción digital).

Se solicitaron frecuencias y cruces entre las diferentes variables. Se calculó el índice de feminización. Este dato indica la proporción que guardan las poblaciones por sexo y, por tanto, cuantifica la representación femenina en una categoría concreta. A través de éste se observó cuántas mujeres había por cada hombre en la categoría analizada. Se consideró la horquilla 60%-40%, contemplada en la disposición adicional primera de la *Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (España, 2007)*, con el objeto de delimitar la "presencia o composición equilibrada".

Se realizaron análisis bivariantes con la prueba chi-cuadrado de Pearson para averiguar si existían diferencias significativas ( $p \leq 0,05$ ) por servicios digitales y tipo de agencia y por perfil del puesto y sexo. En este último caso, se agruparon Nuevo Negocio y Negocio para llegar al mínimo de recuento necesario. Los cálculos se realizaron con el programa SPSS.



Tabla 2. Agrupaciones de puestos

Grupos	Ejemplos
1. CEO, presidente, director general nivel 1	Chief executive officer (CEO), presidente, presidente y director estratégico, presidente ejecutivo, socio y director/a general.
2. Cargos estratégicos de dirección nivel 1	Director/a de estrategia (CSO), director/a general de estrategia, chief commercial officer, responsable de marketing y comunicación, chief marketing officer (CMO).
3. Cargos ejecutivos de dirección nivel 1 o 2 (según cargo 1)	Director/a general (cuando hay CEO o está declarado como nivel 2), chief financial officer (CFO), director/a financiero/a, director/a de operaciones (COO).
4. Área: Nuevo negocio	Director/a de nuevo negocio, director/a de desarrollo de nuevo negocio, Business development director (nivel 2).
5. Área: Negocio	Director/a de negocio, director/a de un área de negocio.
6. Área: Cuentas	Director/a del grupo de cuentas, account director, account manager, director/a cuentas.
7. Área: Clientes	Director/a de servicios al cliente, director/a general de servicio al cliente.
8. Área: Marcas	Director/a de marca y comunicación, director/a de marca, director/a de marca y de proyectos digitales, brand leader, brand director, director/a de marca & UX strategy.
9. Área: Estrategia	Director/a de estrategia (de nivel 2), director/a de planificación estratégica, director/a de estrategia digital.
10. Área: Producción y contenidos	Director/a de producción, director/a de producción gráfica, director/a de producción audiovisual, director/a general creación de contenidos, head of content.
11. Área: Medios	Director/a de medios, director/a de planificación, digital trading director, head of programmatic, head of digital & social media, director/a de negociación, audience & DMP director, planning & optimization director, director/a communication planning y analítica.
12. Área: Creatividad	Chief creative officer (CCO), director/a general creativo/a socio/a, director/a creativo/a, director/a creativo/a ejecutivo/a digital, director/a creativo tecnológico, director/a creativo/a e innovación digital, director/a creativo/a diseño.
13. Área: Digital (D)	Director/a general digital, digital development director & head of digital, director/a de desarrollo digital/UX, chief digital officer, head of digital & Innovation, head of digital & direct response lead, partner digital, chief digital & transformation officer.
14. Área: Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)	Director/a de investigación, director/a de data & CRM, data for business design director, brand experience & intelligence, chief data & analytics officer, director/a de análisis, head of analytics and insight, chief data & technology officer, director/a de tecnología e innovación, chief delivery officer (tecnología y plataformas).
15. Comunicación	People & corporate communication director, director/a comunicación integrada, director/a de comunicación y relaciones externas, director/a de consultoría, director/a de comunicación y Relaciones Públicas, Director/a de comunicación.
16. Eventos	Director/a de eventos.
17. Retail	Director/a general área de Retail.
18. Otros	(Otros puestos de la empresa no incluidos en las categorías anteriores).

Fuente: elaborado a partir de *Scopen* (2019).

Nivel: 1. En el cuadro directivo; 2. Otros puestos directivos/profesionales

### 3. Análisis y resultados

#### 3.1. Presencia de los puestos y servicios digitales y de I+D+i

La tabla 3 muestra, en las primeras columnas, el recuento de profesionales y los perfiles híbridos. Los profesionales en Digital e I+D+i, tomados en conjunto, ascendían a 50 (8% de 613) por encima de Medios, Negocio y Nuevo Negocio o Estrategia. El 38% de estos puestos estaban especializados en digital y el 62% en tecnología, investigación, análisis o innovación.

También se observaron perfiles mixtos que elevaban a 81 los profesionales del grupo Digital e I+D+i (13% de 613) situándose en la tercera posición, tras Creatividad y los Cargos ejecutivos. Al tener en cuenta los perfiles híbridos, el peso entre las funciones digitales y las de I+D+i cambió, a favor de las digitales (51% de 81). El área Medios concentraba el mayor número de estos perfiles.

En las siguientes columnas, zona 1 y 2, se observa la distribución de los puestos por tipo de agencia una vez incorporados los perfiles mixtos a las áreas Digital e I+D+i correspondientes. Digital ocupaba el cuarto puesto, tras Creatividad, Cargos ejecutivos y Cuentas en las de publicidad. En cambio, estaba en quinta posición en las agencias de medios, tras los Cargos ejecutivos, Clientes, Medios e I+D+i. La posición del área I+D+i difería considerablemente entre agencias, pero no se observaron diferencias significativas, ni entre el número de empleados en Digital y en I+D+i por tipo de agencia (zona 1) ( $p = 0,825$ ), ni en Cargos directivos (zona 2) ( $p = 0,673$ ). En cambio, tomados en conjunto (Digital e I+D+i) por tipo de cargo (nivel 1 y 2) y por tipo de agencia, proporcionaron diferencias significativas ( $p = 0,036$ ). Hay una

mayor concentración de directivos/as de Digital e I+D+i en las agencias de publicidad (69%) y de profesionales en este grupo en las de medios (56%).

Tabla 3. Presencia del grupo Digital e I+D+i por tipo de agencia y cargo

	Recuento		1				2		
	n	Contiene		Publicidad		Medios		Publicidad	Medios
		D	I+D+i	n	%	n	%	% Dirección	% Dirección
CEO	43		1	26	6,5	16	7,5	100	100
Cargos estratégicos	9		1	2	0,0	6	2,8	100	100
Cargos ejecutivos	93			48	12,0	45	21,0	88	78
Nuevo Negocio	11			3	0,0	8	3,8	33	25
Negocio	14	1		13	3,3	0	0,0	8	0
Cuentas	62			44	11,0	18	8,4	7	0
Clientes	56	1		21	5,3	34	16,0	19	38
Marcas	18	2		11	2,8	5	2,3	0	0
Estrategia	36	2	3	22	5,5	9	4,2	32	44
Producción y Contenido	19	2		14	3,5	3	1,4	29	0
Medios	32	9		2	0,0	21	10,0	0	27
Creatividad	148	5	4	136	34,0	3	1,4	30	0
Digital	19	19		22	5,5	19	9,0	36 (n = 8)	26 (n = 5)
I+D+i	31		31	20	5,0	20	9,3	50 (n = 10)	17 (n = 3)
Comunicación	12			8	2,0	4	2,0	13	0
Eventos	3			3	0,0	0	0,0	33	0
Retail	2			2	0,0	0	0,0	100	0
Otros	5			3	0,0	2	1,0	67	0
TOTAL	613		81	400	100	213	100		

Nota: n = recuento, D = Digital

Con respecto a los servicios, el 63% de los 588 registrados eran genéricos, es decir, sin especificar si eran digitales. Las agencias de publicidad tenían una mayor concentración de tales servicios (78%). En cambio, la mitad de los servicios ofrecidos por las agencias de medios eran digitales (49%), por lo que las diferencias eran estadísticamente significativas entre los dos tipos de agencias ( $p < 0,001$ ).

Al profundizar en los servicios digitales declarados (gráfico 1) destacaba la Comunicación digital en las agencias de publicidad que no incluyen las agencias de medios. El Marketing digital y de afiliación eran servicios de las agencias de me-

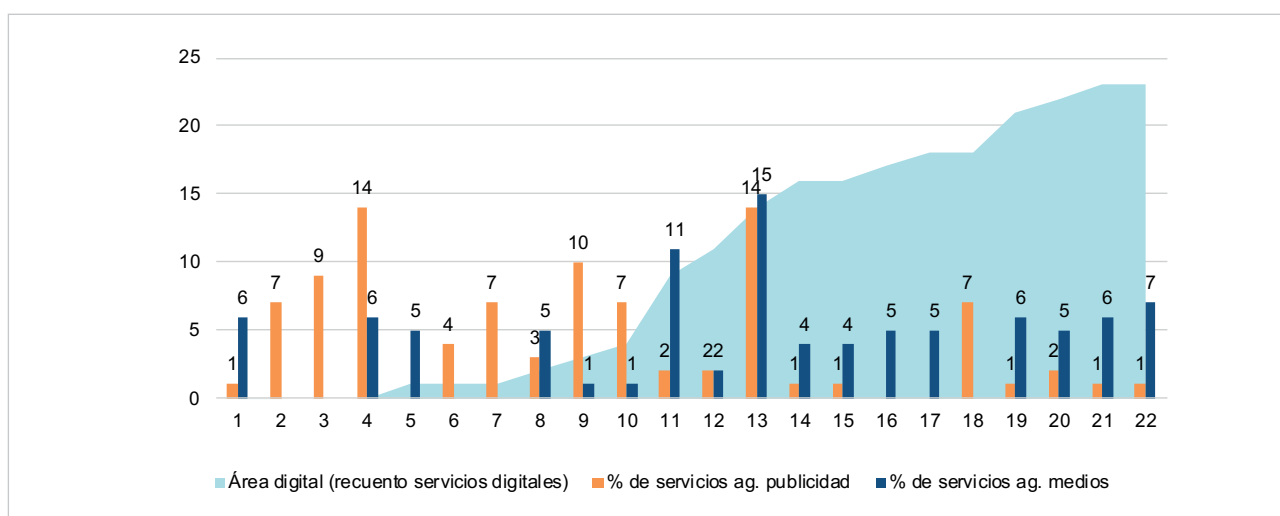


Gráfico 1. Servicios declarados y porcentaje de los realizados por la propia agencia

Etiquetas del gráfico: 1. Consultoría; 2. Promoción de ventas; 3. Publicidad convencional; 4. Patrocinios/eventos/acciones especiales; 5. Creatividad; 6. Comunicación y punto de venta; 7. Marketing directo/telemarketing/relacional; 8. Producción y postproducción; 9. Branding/diseño; 10. Comunicación y Relaciones Públicas; 11. Research-planificación estratégica; 12. Mobile marketing; 13. Planificación-gestión medios; 14. Social media/Social SEO; 15. Generación y dinámicas contenido; 16. Marketing de afiliación; 17. Marketing digital; 18. Comunicación digital; 19. Respuesta directa/Lead; 20. SEO/SEM; 21. Modelización/data mining; 22. Seguimiento/analytics/reporting/research.

dios. También se observó un cruce en la declaración de servicios por tipo de agencia. Las agencias de publicidad ofrecían servicios de Medios y las agencias de medios servicios de Creatividad, en contradicción con las funciones predominantes y el perfil profesional en cada tipo de empresa. Es más, si bien el servicio de Medios se externaliza (72% de las agencias publicitarias), el 93% de las agencias de medios mostraban asumir funciones relacionadas con la Creatividad. A este respecto, todos los servicios declarados por las agencias de medios son realizados por la propia empresa en porcentajes superiores al 85% en contraste con los de las agencias de publicidad. Los servicios de consultoría y de producción se encuentran junto con los de medios, entre los más externalizados por estas últimas.

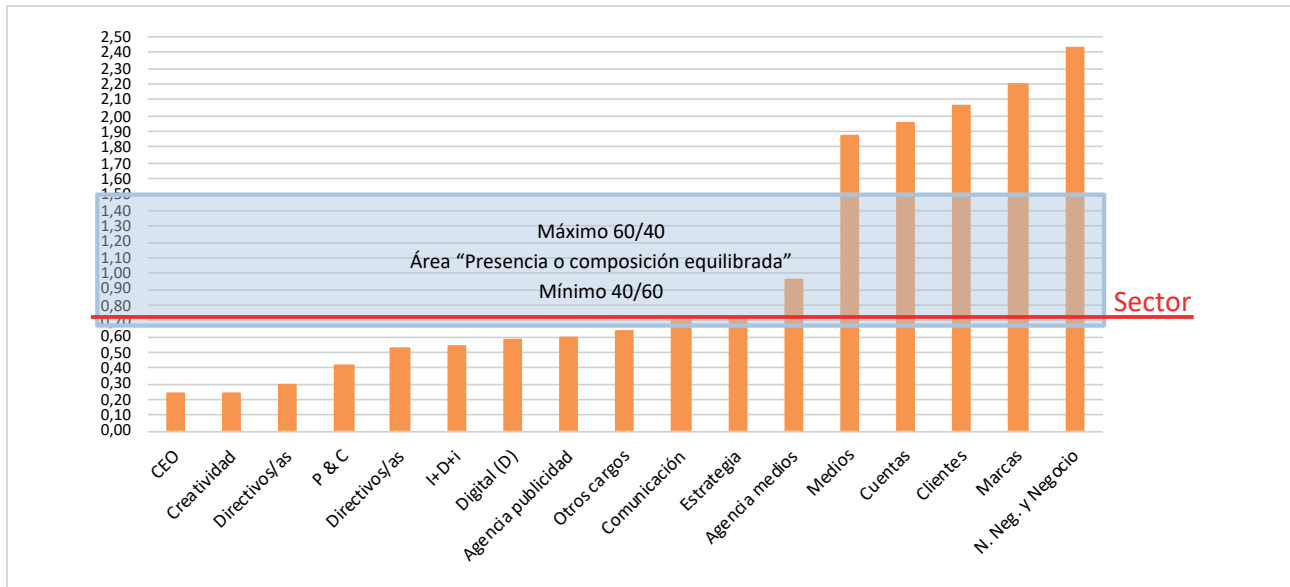


Gráfico 2. Índice de feminización por categoría  
Índice de feminización = mujeres/hombres

### 3.2. Posición de las mujeres en las agencias

En cuanto a la composición por sexo de las agencias analizadas, se observó un mayor número de hombres (59%) que de mujeres (41%) (tabla 4). El índice de feminización de toda la muestra concluyó en un 0,71. La proporción se encontraba dentro de la horquilla 60%-40% establecida (gráfico 2). En cambio, la presencia de mujeres duplicaba la de hombres en las siguientes categorías, por orden: Nuevo Negocio y Negocio, Marcas, Clientes, Cuentas y Medios. En el área de “presencia o composición equilibrada” se situaban las agencias de medios, en general, y los perfiles de Estrategia y de Comunicación, en particular. Por debajo del área de la presencia equilibrada se encontraba el resto de las categorías, con especial atención a los cargos y Creatividad.

Así, se encontraron diferencias significativas en la distribución por sexo y tipo de agencia (tabla 4). Aunque había más mujeres en las agencias de publicidad, la proporción de ellas con respecto a los hombres era mayor en las de medios. Más hombres ocupaban puestos de alta dirección. En el resto de los cargos no se observaron diferencias estadísticamente significativas.

En los ámbitos de trabajo emergieron diferencias estadísticamente significativas a favor de ellas en Nuevo Negocio y Negocio, Cuentas, Clientes, Marcas y Medios, en la línea del índice de feminización. Sin embargo, a excepción de la dirección de la empresa el único ámbito masculinizado con diferencias estadísticamente significativas fue Creatividad. El resto de las áreas no mostraban diferencias, tampoco los perfiles digitales y los perfiles tecnológicos, de investigación e innovación y el tipo de cargo en este grupo de perfiles por sexo.

El número de profesionales orientados a las áreas Digital e I+D+i superan en conjunto a los de las actividades nucleares de las agencias de medios (Medios y Clientes)



Tabla 4. Frecuencia, índice de feminización y prueba Chi-cuadrado

	Mujeres		Hombres		Índice feminización	p <
	n	%	n	%		
Muestra	254	41	359	59	0,71	
<b>Tipo de agencia</b>						
Agencia publicidad	149	59	251	70	0,59	0,01
Agencia medios	104	41	108	30	0,96	
<b>Tipo de cargo</b>						
Directivos/as	84	33	161	45	0,52	0,01
<b>Cargo/Perfil</b>						
CEO	8	3	34	10	0,24	0,01
Otros cargos	39	15	62	17	0,63	No sign.
Nuevo negocio y Negocio	17	7	7	2	2,43	0,01
Cuentas	41	16	21	6	1,95	0,001
Clientes	37	15	18	5	2,06	0,001
Marcas	11	4	5	1	2,20	0,05
Estrategia	13	5	18	5	0,72	No sign.
P & C	5	2	12	3	0,42	No sign.
Medios	15	6	8	2	1,88	0,05
Creatividad	27	11	112	31	0,24	0,001
Digital (D)	15	6	26	7	0,58	No sign.
I+D+i	14	6	26	7	0,54	No sign.
Comunicación	5	2	7	2	0,71	No sign.
<b>Tipo de cargo en Digital &amp; I+D+i (n = 81)</b>						
Directivos/as	6	21	20	39	0,30	No sign.

Nota: La prueba no es significativa cuando  $p > 0,05$

#### 4. Discusión y conclusiones

El estudio profundiza en la observación, desde la perspectiva de género, de las plantillas y servicios de las principales agencias de publicidad y de medios con especial atención en los perfiles digitales y las funciones relacionadas con la I+D+i. Para ello, en primer lugar compara el número de profesionales especializados en estas funciones con el del resto de áreas y cuantifica los servicios digitales ofrecidos. En segundo lugar, profundiza en la distribución por sexo de tales perfiles y los situados en los ámbitos de trabajo tradicionales. Estos análisis proporcionan resultados concluyentes, centrados en la información declarada por las propias agencias, cuyas implicaciones dibujan un marco de actuación de carácter interdisciplinar a la vez que novedoso.

El planteamiento constituye una de las principales fortalezas del estudio, pues gracias al mismo la investigación consigue ofrecer los primeros resultados de los efectos de la transformación digital en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la industria publicitaria. Las limitaciones se desprenden del uso de información declarada por parte de las agencias al dificultar la estandarización de los datos y, en algunos casos, producir vacíos de información. Sin embargo, también aporta un componente cualitativo en un doble sentido:

- refleja la respuesta por parte de las agencias al conjunto de datos solicitados por la fuente y, como consecuencia, analiza la realidad que ha sido visibilizada por las propias empresas;
- consigue captar la peculiaridad de cada agencia a través, por ejemplo, de la diversidad en las denominaciones de los puestos, consecuencia de las fronteras difusas que se detectan entre algunas áreas, y de algunos de sus servicios.

Por tanto, según los resultados, el área Digital y la I+D+i están presentes en las agencias de forma central. En términos comparativos, este grupo de actividades no se sitúa a la cola de las áreas de trabajo observadas, por lo que no se puede considerar que sus funciones sean marginales o fortuitas. De hecho, sin contar con el cuadro directivo, el número de profesionales orientados a este grupo, tomado en conjunto, supera incluso las áreas que conforman las actividades nucleares de las agencias de medios (Medios y Clientes). En el caso de las agencias de publicidad, el número de profesionales en estos perfiles es inferior al área principal (Creatividad) pero también a la de Cuentas. Con todo, no existen diferencias en el peso del grupo Digital e I+D+i por tipo de agencia, aunque se observan otras peculiaridades a destacar.

Las agencias de medios líderes concentran de forma significativa más servicios digitales que las agencias de publicidad

Las agencias de medios líderes concentran, de forma significativa, más servicios digitales que las agencias de publicidad. De hecho, en el área de Medios se detectan

La segregación vertical y horizontal sigue presente en las empresas publicitarias

más perfiles híbridos, aunque también presentan menos directivos ubicados en el grupo Digital e I+D+i. Al comparar los servicios por tipo de agencia, emergen los cambios que se han producido en estas empresas por efecto de la transformación digital, en la misma línea que otros informes (*Scopen*, 2018), pues aunque las agencias de medios siguen concentrando su talento en investigación y planificación, incorporan muchos otros perfiles digitales, hasta llegar en algunos casos a convertirse en agencias especializadas. También se observa una ampliación de funciones al ofrecer servicios propios de las agencias de publicidad. En cambio, las de publicidad muestran un alto grado de concentración en áreas de Creatividad y, aunque ofrecen servicios de Medios, estos son efectuados por otra empresa.

Con relación a la feminización del sector, evidencias previas (**Benavides-Delgado et al.**, 2019; *APG; Club de Creativos*, 2019; **Martín-Llaguno**, 2007; 2008) constatan una paridad en la representación en función de sexo que se corrobora con los resultados de esta investigación. Así, pese a que en la muestra se detecta un mayor número de hombres (59%) que de mujeres (41%), estos datos nos permiten afirmar que existe una composición equilibrada en los términos contemplados en la *Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*.

No obstante, en este contexto la segregación vertical y horizontal sigue presente en las empresas publicitarias, como demuestran otros estudios referenciados. Las mujeres ocupan menos puestos en el cuadro directivo y en el área de Creatividad, que predomina. En cambio, se concentran en mayor medida en Negocio y Nuevo negocio, Cuentas, Marcas, Clientes y Medios. Su presencia es también mayor en las agencias de medios, aunque no existen diferencias significativas por sexo, ni en perfiles digitales, ni en I+D+i. Tampoco en sus puestos directivos. Si se atiende al alto grado de feminización de los estudios de Publicidad y Relaciones Públicas podría esperarse mayor representación femenina en todas las categorías, incluidas las que no proporcionan diferencias estadísticamente destacables.

Son varias las explicaciones que pueden responder a esta falta de significación:

- como apuntaban **Mallia y Windels** (2011), el giro digital trae consigo un cambio en los procesos que favorece la participación de las mujeres;
- aunque no se ha podido tener en cuenta la edad de los profesionales que entran a formar parte de tales equipos, la necesidad por captar talento podría favorecer la contratación de jóvenes y, por tanto, crear ambientes profesionales menos jerarquizados o con otro tipo de condiciones, según recogen autores centrados en la generación *millennial* (**Ng; Parry**, 2016);
- también se puede explicar por el tipo de puesto, dado que estos perfiles están menos presentes en los cuadros directivos. Los puestos analizados son lo suficientemente relevantes para haber sido seleccionados por las propias agencias, para los que se supone un mínimo de experiencia en el sector, que minimizaría el efecto de la edad mencionado, haciendo emerger la segregación vertical por género.

A este respecto, según los datos proporcionados por el estudio de *APG y Club de Creativos* (2019), los puestos directivos están ocupados por personas mayores de 40 años que llevan en el sector más de 15 años. El porcentaje de mujeres en la industria publicitaria a partir de esa edad disminuye de manera drástica, pasando de un 37% en el rango de 30 a 40 años (vs un 36% de hombres) a un 25% (vs 42% de hombres). La similitud existente en el rango de edad inmediatamente inferior se diluye en las edades superiores apuntando al efecto descrito como “gráfico de tijera” en otros estudios (**Puy-Rodríguez**, 2017).

Así, más mujeres que hombres abandonan la profesión en torno a los 40 años, hecho que podría obedecer a la búsqueda de conciliación entre la vida personal y la profesional ante las duras exigencias y demandas de tiempo de la profesión publicitaria. Bien porque las mujeres deciden ser madres, actualmente en España la edad media en la que se tienen hijos se sitúa en los 32

Las mujeres ocupan menos puestos en el cuadro directivo y en el área de Creatividad; en cambio, se concentran en mayor medida en Negocio y Nuevo negocio, Cuentas, Marcas, Clientes y Medios

años en general (*Instituto Nacional de Estadística, INE*, 2019a) y en niveles educativos superiores entre los 35 y 39 años (*INE*, 2019b) -añadir aquí que el porcentaje de mujeres con hijos en la industria publicitaria es especialmente bajo (**Martín-Llaguno**, 2008)-, o bien porque los dos departamentos más feminizados, Cuentas (> 70% mujeres) y Planificación estratégica (> 50%) (*APG; Club de Creativos*, 2019), sean, a su vez, los de mayor rotación en las agencias, presumiblemente por el alto nivel de estrés laboral (**Martín-Llaguno; Beléndez-Vázquez; Hernández-Ruiz**, 2007).

En todo caso, es preciso continuar con la observación de este fenómeno en investigaciones futuras pues, según las tendencias en comunicación, particularmente centradas en las innovaciones tecnológicas, las tareas relacionadas con el grupo Digital e I+D+i podrían seguir ganando terreno. Así, aunque la dimensión comunicacional sea imprescindible para construir relaciones relevantes con los públicos (**Kumar; Gupta**, 2016), se vaticina un aumento de profesionales preparados en ciencias e ingenierías en las agencias. De hecho, la falta de diferencia significativa entre mujeres y hombres en estas nuevas áreas de trabajo, pese a la fuerte feminización de los estudios universitarios de Publicidad y Relaciones Públicas, podría deberse a que las agencias prefieren cubrir una parte de los nuevos puestos con egresados de

ciencias puras o procedentes de ingenierías, que aporten competencias complementarias a las actualmente desarrolladas en los grados de Comunicación. Los estudios universitarios en el campo de las ingenierías están fuertemente masculinizados, por lo que si se detecta una tendencia al alza de nuevas contrataciones con perfiles marcadamente tecnológicos podría aumentar las distancias entre mujeres y hombres, a no ser que los estudios de comunicación consigan ofrecer programas híbridos que preparen suficientemente a sus profesionales en las destrezas que son demandadas por la industria; abriendo, de esta forma, una vía en la conquista de la igualdad de género para futuras generaciones. En esta labor, la construcción de puentes entre la universidad y la empresa es clave. Además de la formación del talento, las universidades pueden contribuir con su I+D+i al sector a través de diferentes fórmulas de transferencia de conocimiento, para las que garantizar la oferta de programas de postgrado conducentes al título de doctor y la realización de tesis doctorales orientadas a la industria podría ser un punto de partida.

Este estudio aporta la visión de las grandes agencias y se centra de forma particular en la presencia de la digitalización y de tareas próximas a la I+D+i. No obstante, es preciso no perder de vista la transformación digital de las pequeñas y medianas empresas (pymes), que representan el grueso del tejido empresarial de la publicidad en nuestro país (**Benavides-Delgado et al.**, 2019), así como el área geográfica de su ubicación. A este respecto, la mayoría de las agencias consultadas en el *I Estudio de la población publicitaria de España* (APG; *Club de Creativos*, 2019) son pequeñas o medianas y se concentran en Madrid. De acuerdo con este informe, los departamentos relacionados con las tecnologías de la información estarían fuertemente masculinizados (80% hombres). En cambio, como ejemplo de la diversidad territorial, en el caso de la Comunidad Valenciana se observa que, de forma paralela a la integración de nuevos servicios y en consonancia con la tendencia observada a nivel nacional (**Benavides-Delgado et al.**, 2019), se incorporan los perfiles digitales necesarios para satisfacer tales demandas pero aún no son ocupados por egresados de ciencias puras o ingenierías (**Breva-Franch; Mut-Camacho; Miquel-Segarra**, 2019), algo que como apunta **Kaufmann-Argueta** (2017), se detecta ya en las agencias de mayor tamaño. En el País Vasco ocurre algo similar. Aunque surgen nuevos puestos asociados a la gestión de los medios digitales, las competencias más valoradas siguen siendo de forma destacada las relacionadas con la Creatividad y la Planificación estratégica, sin desatender la formación en contextos digitales (**Monge-Benito; Etxebarria-Gangoiti**, 2017).

A modo de cierre, la investigación se centra en la industria publicitaria y parte de las líneas estratégicas debatidas en el marco internacional para la igualdad de género. En particular, se sitúa en la participación de la mujer en los puestos de decisión, sobre todo en el sector de la comunicación, y subraya tanto la intervención desde la educación, principalmente sobre las *STEM*, como la oportunidad de estrechar la relación Universidad-Empresa para encontrar formas de colaboración con la industria en beneficio de los programas formativos, de sus egresados y de la sociedad. Actualmente, los servicios orientados a la comunicación digital y a las aplicaciones de la tecnología en publicidad precisan profesionales que comprendan el nuevo modelo y que combinen en mayor o menor medida competencias de diferentes disciplinas y campos. Los hallazgos de este estudio apuntan a que, si bien las estructuras están cambiando, no se aprecian diferencias por sexo en tales funciones pese a la alta presencia femenina en Publicidad y Relaciones Públicas. Es por tanto necesario preguntarse cómo afectará la transformación digital a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres o si será suficiente orientando los estudios universitarios de Comunicación hacia las nuevas demandas.

La aplicación del enfoque de género confiere a la investigación de una visión crítica necesaria, sin abandonar la constructiva, que complementa el ejercicio de exploración e identificación de los nuevos perfiles profesionales, y de sus correspondientes competencias, con la intención de estimular futuros caminos de indagación en publicidad. A su vez y de forma especial, trata de abrir una vía alternativa al discurso dominante sobre la infrarrepresentación de las mujeres en grados universitarios de ciencias o ingenierías; discurso principalmente centrado en el necesario fomento de las competencias *STEM* entre la población femenina, pero aparentemente alejado de las Ciencias Sociales. Esta investigación en cambio sostiene que la industria publicitaria es un marco de observación relevante y necesario para comprender cómo están interfiriendo tales competencias no sólo en la profesión sino particularmente en la igualdad entre mujeres y hombres.

En definitiva, centrar la observación en los perfiles digitales, de investigación, desarrollo o innovación en las agencias de publicidad y de medios desde un enfoque de género, proporciona una mayor comprensión tanto de los procesos de transformación digital en las profesiones de comunicación como de las oportunidades de empleo y desarrollo profesional en la agencia del futuro, sobre las cuales se puedan diseñar programas formativos que respondan a la economía y a la sociedad, acordes con el proyecto de igualdad de género.

“ La industria publicitaria es un marco de observación relevante para comprender cómo interfieren las competencias digitales en la profesión y particularmente en la igualdad entre mujeres y hombres ”

“ Es necesario diseñar programas formativos que respondan a la economía y a la sociedad, acordes con el proyecto de igualdad de género ”

## 5. Referencias

- Álvarez-Flores, Erika-Patricia; Núñez-Gómez, Patricia; Olivares-Santamarina, José P.** (2018). “Perfiles profesionales y salidas laborales para graduados en Publicidad y Relaciones públicas: de la especialización a la hibridación”. *El profesional de la información*, v. 27, n. 1, pp. 136-147.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.ene.13>
- APG; Club de Creativos (2019). *Estudio de la población publicitaria española*.  
<http://bit.ly/2mbUX4R>
- Arnberg, Klara; Svanlund, Jonatan** (2017). “Mad women: Gendered divisions in the Swedish advertising industry, 1930-2012”. *Business history*, v. 59, n. 2, pp. 268-291.  
<https://doi.org/10.1080/00076791.2016.1182158>
- Benavides-Delgado, Juan; Alameda, David; Fernández-Blanco, Elena; López-de-Agullea-Clemente, Carmen** (2019). *Observatorio de la publicidad en España*. Asociación Española de Anunciantes.  
<http://bit.ly/2q3bFoW>
- Breva-Franch, Eva; Mut-Camacho, Magdalena; Miquel-Segarra, Susana** (2019). “La digitalización y los perfiles profesionales”. En: González-Oñate, Cristina (coord.). *El negocio publicitario en la sociedad digital de la Comunidad Valenciana*. Barcelona: Editorial UOC, pp. 67-88. ISBN: 978 84 9180 430 7
- Busch, Oliver** (2016). “The programmatic advertising principle”. In: Busch, Oliver (ed.). *Programmatic advertising. The successful transformation to automated, data-driven marketing in real time*. Springer, Cham, pp. 3-15. ISBN: 978 3 319 25023 6  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-25023-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-25023-6_1)
- Castillo-Serna, Conrado; Mosqueda, María-Laura; Vega, María; Pérez, Nagi; Fernández, Daniel** (2012). *Perfiles profesionales más demandados en el ámbito de los contenidos digitales en España 2012-2017. Profesionales TIC 2011*. Madrid: FTI – Ametic.  
<http://bit.ly/2oM64NH>
- Comisión Europea (2010). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Una Agencia Digital para Europa*, 19 mayo.  
<https://bit.ly/2OLsuy1>
- Corredor-Lanas, Patricia; Farfán-Montero, Juana** (2010). “Demandas y formación: Nuevos perfiles profesionales para la publicidad en España”. *Pensar la publicidad*, v. 4, n. 1, pp. 97-116.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU1010120097A>
- Crewe, Louise; Wang, Annie** (2018). “Gender inequalities in the city of London advertising industry”. *Environment and planning A: Economy and space*, v. 50, n. 3, pp. 671-688.  
<https://doi.org/10.1177/0308518X17749731>
- De-Salas-Nestares, Isabel; Martínez-Sáez, José; Roca-Hueso, Víctor** (2019). “Los nuevos perfiles profesionales como elemento transformador de la industria publicitaria”. *Revista mediterránea de comunicación*, v. 10, n. 2, pp. 11-28.  
<https://doi.org/10.14198/MEDCOM2019.10.2.16>
- EducaBase (2019). *Enseñanzas universitarias. Estadística de estudiantes desde el curso 2015/2016*.  
<https://bit.ly/2nBMUP8>
- EIGE (2017). *Igualdad de género y digitalización en la Unión Europea*. European Institute for Gender Equality. ISBN: 978 9294823915  
<https://doi.org/10.2839/380846>
- EIGE (2018). *Study and work in the EU: set apart by gender review of the implementation of the Beijing platform for action in the EU member states*. European Institute for Gender Equality.  
<https://eige.europa.eu/publications/study-and-work-eu-set-apart-gender-report>
- Erevelles, Sunil; Fukawa, Nobuyuki; Swayne, Linda** (2016). “Big data consumer analytics and the transformation of marketing”. *Journal of business research*, v. 69, n. 2, pp. 897-904.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001>
- España (2007). “Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres”. *BOE*, n. 71, 23 marzo.  
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>
- Etura-Hernández, Dunia; Martín-Jiménez, Virginia; Ballesteros-Herencia, Carlos A.** (2019): “La comunidad universitaria, frente a la igualdad de género: un estudio cuantitativo”. *Revista latina de comunicación social*, pp. 1781-1800.  
<http://www.revistalatinacs.org/074paper/1410/93es.html>

European Commission (2018). *Online executive summary: Employment and social developments in Europe 2018*.  
[https://ec.europa.eu/employment\\_social/empl\\_portal/publications/Esde2018/index.html](https://ec.europa.eu/employment_social/empl_portal/publications/Esde2018/index.html)

European Commission (2019a). Índice de la economía y la sociedad digitales (DESI). *Informe de país 2019 España*.  
<https://bit.ly/2P56Nbe>

European Commission (2019b). *Women in digital scoreboard 2019. Spain*.  
<https://bit.ly/380E6Vs>

**García-González, Aurora; Piñeiro-Otero, Teresa** (2011). “Las mujeres, en el ámbito de la producción publicitaria. Estudio del sector publicitario gallego desde una perspectiva de género”. *Revista latina de comunicación social*, n. 66, pp. 505-525.  
<https://doi.org/10.4185/RLCS-66-2011-943-505-525>

**Grow, Jean M.; Deng, Tao** (2014). “Sex segregation in advertising creative departments across the globe”. *Advertising & society review*, v. 14, n. 4, pp. 14-24.  
<https://doi.org/10.1353/asr.2014.0003>

**Li, Hairong** (2019). “Special section introduction: Artificial intelligence and advertising”. *Journal of advertising*, v. 48, n. 4, pp. 333-337.  
<https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1654947>

**Hernández-Ruiz, Alejandra; Martín-Llaguno, Marta; Martínez-Martínez, Inmaculada-José; García-González, Aurora** (2012). “Publicidad y género: actitudes y expectativas laborales de estudiantes de publicidad”. En: Tortosa-Ybáñez, María-Teresa; Álvarez-Teruel, José-Daniel; Pellín-Buades, Neus (coords.). *X Jornadas de redes de investigación en docencia universitaria: la participación y el compromiso de la comunidad universitaria*. Universidad de Alicante, pp. 2876-2888. ISBN: 978 84 695 2877 8  
<http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/24277>

IAB-Spain (2018). *Estudio del mercado laboral en marketing digital*.  
<http://bit.ly/2KZduKz>

InfoAdex (2018). *Estudio de agencias de publicidad y de medios*. Madrid: InfoAdex.

InfoAdex (2019). *Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España*. Madrid: InfoAdex.  
<https://www.infoadex.es/home/estudio-infoadex-de-la-inversion-publicitaria-en-espana-2019>

INE (2019a). *Indicadores demográficos. Datos provisionales 2018*. Instituto Nacional de Estadística.  
<https://bit.ly/2Rgl9Zf>

INE (2019b). *Mujeres con estudios superiores según el número de hijos, nivel de estudios completado y edad*. Instituto Nacional de Estadística.  
<https://bit.ly/37SypJr>

**Kaufmann-Argueta, Jürg** (2017). *La transformación digital de la agencia de publicidad. Estudio empírico del caso español*. Madrid: Aeacp.  
<http://bit.ly/2nkpCwM>

**Kumar, V.; Gupta, Shaphali** (2016). “Conceptualizing the evolution and future of advertising”. *Journal of advertising*, v. 45, n. 3, pp. 302-317.  
<https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1199335>

**López-García, Xosé; Rodríguez-Vázquez, Ana-Isabel; Pereira-Fariña, Xosé** (2017). “Competencias tecnológicas y nuevos perfiles profesionales: desafíos del periodismo actual”. *Comunicar*, v. 25, n. 53, pp. 81-90.  
<https://doi.org/10.3916/C53-2017-08>

**Mallia, Karen L.; Windels, Kasey** (2011). “Will changing media change the world? An exploratory investigation of the impact of digital advertising on opportunities for creative women”. *Journal of interactive advertising*, v. 11, n. 2, pp. 30-44.  
<https://doi.org/10.1080/15252019.2011.10722183>

**Martín-Guait, Ramón; Fernández-Cavia, José** (2014). “La publicidad y la agencia de medios frente al cambio en el ecosistema mediático”. *Cuadernos.info*, n. 34, pp. 13-25.  
<https://doi.org/10.7764/cdi.34.572>

**Martín-Llaguno, Marta** (2007). “La mujer en la industria publicitaria. La segregación vertical en la comunicación comercial: techo de cristal y suelo pegajoso”. *Zer*, v. 12, n. 22, pp. 429-452.  
<http://bit.ly/2lL4xel>



- Martín-Llaguno, Marta** (2008). "Radiografía del sector publicitario con enfoque de género". *Telos, Cuadernos de Comunicación e Innovación*, n. 75, pp. 140-152.  
<https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero075/radiografia-del-sector-publicitario-con-enfoque-de-genero>
- Martín-Llaguno, Marta; Beléndez-Vázquez, Marina; Hernández-Ruiz, Alejandra** (2007). *La mujer en las agencias de publicidad*. Madrid: AEAP.  
<http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/808>
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2015). *Libro blanco para el diseño de las titulaciones universitarias en el marco de la economía digital*. Madrid: Minetur.  
<http://bit.ly/2m4PooC>
- Monge-Benito, Sergio; Etxebarria-Gangoiti, Joseba-Andoni** (2017). "Competencias más valoradas por los profesionales de la publicidad de la Comunidad Autónoma Vasca. Comparación 2008-2016". *Communication & society*, v.30, n. 2, pp. 97-111.  
<http://hdl.handle.net/10171/43908>
- Moreno, Ángeles; Fuentes, Cristina; Khalil, Nadia** (2018). *Informe GenderCom. Brechas y oportunidades de género en la profesión de gestión de la Comunicación en España*. Madrid: Dircom. ISBN: 978 84 09 07667 3  
<http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/9424-informe-gendercom-brechas-y-oportunidades-de-genero-en-la-profesion-de-gestion-de-la-comunicacion-en-espana>
- Naciones Unidas (1995). *Declaración y plataforma de acción de Beijing*.  
<http://bit.ly/2maPpri>
- Ng, Eddy S.; Parry, Emma** (2016). "Multigenerational research in human resource management". In: Buckley, M. Ronald; Halbesleben, Jonathon R. B.; Wheeler, Anthony R. (eds.). *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 1-41. ISBN: 978 1 78635 264 4  
<https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034008>
- Núñez, Patricia; García, Alberto; Abuín, Natalia** (2013). "Profesionales digitales en publicidad y comunicación. Una aproximación a las necesidades del mercado laboral". *CIC. Cuadernos de información y comunicación*, v. 18, pp. 177-187.  
[https://doi.org/10.5209/rev\\_CIYC.2013.v18.41723](https://doi.org/10.5209/rev_CIYC.2013.v18.41723)
- Papí-Gálvez, Natalia** (2015). "Nuevos medios y empresas innovadoras. El caso de las agencias de medios". *El profesional de la información*, v. 24, n. 3, pp. 301-309.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.10>
- Perlado-Lamo-de-Espinosa, Marta; Papí-Gálvez, Natalia; Bergaz-Portolés, María** (2019). "Del planificador de medios al experto en medios: el efecto digital en la publicidad". *Comunicar*, v. 27, n. 59, pp. 105-114.  
<https://doi.org/10.3916/C59-2019-10>
- Pueyo-Ayhan, Natalia** (2010). "Sex structure of occupations in advertising industry: Where are the female ad practitioners?". *Observatorio (OBS\*)*, v. 4, n. 3, pp. 243-267.  
<http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/416>
- Puy-Rodríguez, Ana** (coord.) (2017). *Científicas en cifras 2017. Estadísticas e indicadores de la (des)igualdad de género en la formación y profesión científica*. Madrid: Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.  
<https://bit.ly/2Dx5ZGT>
- Scopen (2018). *Informe de resultados. Media Agency*.  
<http://bit.ly/2CIH6Od>
- Scopen (2019). *The partners book*. Madrid: Scopen.  
<https://scopen.com/en/section/research>
- Soria-Ibáñez, María-del-Mar; Gómez-Nieto, Begoña** (2017). "Análisis del rol profesional de mujeres y hombres en las agencias de publicidad españolas. Percepciones e integración de igualdad de oportunidades". *Sphera publica*, v. 2, n. 17, pp. 167-193.  
<http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/313>
- Ventura, Rafael; Roca-Cuberes, Carles; Corral-Rodríguez, Andrea** (2018). "Comunicación digital interactiva: valoración de profesionales, docentes y estudiantes del área de la comunicación sobre las competencias académicas y los perfiles profesionales". *Revista latina de comunicación social*, n. 73, pp. 331-351.  
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1258>