



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA**  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

---

**ANALISIS DEL MERCADO  
LABORAL PUBLICITARIO ARGENTINO:  
Las mujeres dentro de las agencias**

**LIC. PAULA SILVINA MARZULLI**

**OCTUBRE DE 2015**





**UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA**  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

---

**ANALISIS DEL MERCADO  
LABORAL PUBLICITARIO ARGENTINO:  
Las mujeres dentro de las agencias**

*Tesis para optar al título de  
"MAGISTER en SOCIOLOGÍA"*

**Autora:  
LIC. PAULA SILVINA MARZULLI**

**Directora de Tesis:  
Dra. María Teresa Baquerín de Riccitelli**

**Codirectora de Tesis:  
Dra. Marta Llaguno  
(Universidad de Alicante)**

---

Firma de conformidad del Director

**Aprobada en nombre de la Pontificia Universidad Católica Argentina, por el siguiente jurado examinador:**

<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Firma</b>
1) _____	_____
2) _____	_____
3) _____	_____
4) _____	_____
5) _____	_____

**Calificación:** \_\_\_\_ (\_\_\_\_\_).

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Realmente fueron muchas las personas a quienes debo agradecer en este camino que transité en estos años de estudio y en mi trabajo de investigación desde diferentes lugares.

En primer lugar a mi esposo Agustín, quien en más de una oportunidad ha sabido sobrellevar con valor mis angustias e incertidumbres pero siempre me ha alentado a continuar y en más de una oportunidad ofició de traductor,

A mis queridos hijos Rodrigo, Juan Martín y Sofía a quienes les he restado muchas horas de dedicación familiar, simplemente gracias por su comprensión y paciencia, aunque no entendían acabadamente porque su madre tenía que seguir estudiando,

A mis padres, quienes me han inculcado desde muy pequeña el amor al estudio, la dedicación, la superación en el día a día, la responsabilidad en las tareas asignadas,

A María Teresa Baquerín no sólo mi Directora de Tesis sino mi Maestra, Consejera y Guía en todas las etapas de mi formación profesional y que al final de este proceso pude encontrar a una Gran Amiga y permanente escucha,

A Lidia De La Torre por la enorme generosidad en compartir su conocimiento, siempre primó el criterio y la practicidad. Me alentó en más de una ocasión y debo decir que le tengo un cariño muy especial y admiración,

A Luis Foglia quien con mucha paciencia ha procesado todas las tablas de contingencia de este trabajo por su dedicación desinteresada,

A Juan Pablo Tramezzani siempre tan atento a la búsqueda de información sobre este tema y alentándome constantemente en el trabajo, siempre tuvo palabras entusiastas que daban fuerza a continuar y finalizar.

A Mara Gaba quien en la etapa final del estudio colaboró discrecionalmente en conectarme con mujeres referentes del sector publicitario, su trayectoria en el ámbito laboral le ha permitido cultivar vínculos que traspasan el tiempo.

A todos, muchas gracias.

## INDICE DE CONTENIDO

Resumen	8
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCION</b>	<b>13</b>
1.1 Objetivos y alcance del estudio	14
1.2 Planteamiento del problema	17
1.3 Estado de la cuestión	18
1.4 La participación de la mujer en el mercado laboral	24
1.4.1 El caso de la Argentina	24
1.4.2 Segregación horizontal	28
1.4.3 Segregación vertical	31
1.5. La participación laboral de la mujer en el sector publicitario	33
1.6. Artículos periodísticos	34
<b>CAPITULO II : MARCO TEÓRICO</b>	<b>39</b>
2.1 Los nuevos escenarios laborales y familiares en la sociedad de la información y el conocimiento	40
2.2 Segregación horizontal	42
2.3 Segregación vertical	45
2.4 Segregación ocupacional o laboral	47
2.5 El concepto de calidad de vida laboral	48
2.6 Conflicto trabajo- familia; familia- trabajo	48
2.7 Algunas otras consideraciones	51
2.7.1 Lo femenino y lo masculino	52
2.7.2 Desde una perspectiva social	53
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	<b>56</b>
3.1 Procedimiento	57
3.2 Diseños de los cuestionarios	58
3.3 Muestras	60
3.4 Análisis estadístico	61
<b>CAPÍTULO IV: ANALISIS DE LOS DATOS</b>	<b>63</b>
<b>1. ESTRUCTURA DEL MERCADO LABORAL PUBLICITARIO</b>	<b>64</b>
1.1. Características Sociodemográficas	
1.1.1 .Distribución por Sexo	64
1.1.2 La publicidad es un sector principalmente joven	64
1.1.3 La publicidad es un sector con alto nivel educacional	65
1.1.4 La publicidad es un sector que no tiene hijos ni pareja	66

1.2. Características Organizacionales del sector	70
1.2.1 Rotación de los empleados	70
1.2.2 Antigüedad en el sector publicitario	73
1.2.3 Antigüedad en el departamento	73
1.2.4 ¿De dónde vienen y hacia dónde van?- Migraciones	75
1.2.5 Horas de trabajo a la semana	77
1.2.6 Situación laboral	78
1.2.7 Beneficios hacia el empleado	81
1.2.8 Formación profesional	81
2. SEGREGACIÓN HORIZONTAL	82
2.1 Descripción de los departamentos por sexo	83
2.2 Nivel de estudios por sector	86
2.3 Tiempo laboral	88
2.3.1 Cantidad de horas que le dedican las mujeres en cada uno de los departamentos	88
2.3.2 Antigüedad en el rubro publicitario por sexo	90
2.3.3 Antigüedad en el departamento/sector actual	91
2.3.4 Antigüedad en la empresa actual	91
2.4 Rotación por departamentos	92
2.5 Diferencias salariales. Retribución media mensual	94
2.6 Posibilidades de acceso a los departamentos que generan contenidos	95
3. SEGREGACIÓN VERTICAL	97
3.1 Descripción de los cargos por sexo	97
3.2 Nivel de estudios alcanzados por cargo	100
3.3 Cantidad de horas de trabajo entre hombres y mujeres por cargo	100
3.4 Condición familiar y puesto de trabajo	102
3.5 Diferencias salariales. Retribución media mensual	103
3.6 Formación profesional	105
3.7 Posibilidades de acceso a cargos directivos	106
4. CALIDAD DE VIDA LABORAL	107
4.1 Utilización de las políticas de la flexibilidad en función de los sexos	108
4.2 En función de los hijos	109
4.3 La realización de la persona en relación a su trabajo, las características del trabajo y los vínculos laborales	110
4.3.1 Realización personal	111
4.3.2 Condiciones de trabajo	114
4.3.3 Relaciones/ vínculos laborales	116

5.CONFLICTO LABORAL	119
5.1 Abandono del rubro publicitario	120
5.2 Abandono del departamento	121
5.3 Abandono de la figura laboral	122
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES FINALES</b>	128
BIBLIOGRAFÍA	138
ARTICULOS PERIODISTICOS	143
INDICE DE FIGURAS	145
INDICE DE TABLAS	146
ANEXO I	148
ANEXO II	161

## RESUMEN

La incorporación de la mujer al trabajo ha ido en progresivo aumento a lo largo de estas últimas décadas ubicándose principalmente en ciertos sectores de la economía específicamente en el área de servicios. Este incremento no fue ajeno a los cambios que se produjeron en el sistema de producción económica, donde el sector terciario se expandió con fuerza, por lo que podemos afirmar que hay una feminización de este sector. El ingreso de la mujer a niveles de educación superior, el cambio en las pautas de fecundidad y la postergación de la maternidad han sido factores que influyeron en su participación en las esferas laborales. La mujer ha generado ingresos familiares que hasta hace poco tiempo atrás alcanzaban sólo los hombres, redefiniendo de esta manera parámetros de la economía familiar. Sin embargo, su acceso no fue parejo: se concentran en ciertos sectores de las organizaciones, acceden en menor medida a puestos directivos, ante un mismo puesto de trabajo ganan menos que los hombres - estas y otras realidades- explican las desigualdades.

El presente trabajo realiza un análisis del sector publicitario en la Argentina, en donde se analizan las características sociodemográficas, actitudinales y organizacionales de este mercado laboral.

Además, describe la distribución de los puestos de trabajo en los que se concentran principalmente las mujeres. Fenómeno explicado por un lado desde la segregación horizontal sustentada en teorías económicas y socioculturales. Y por otro lado, por la segregación vertical que muestra que las mujeres ocupan en menor medida puestos directivos y acceden a lugares de trabajo de menor prestigio.

Una segunda etapa de la investigación mide los niveles de conflicto entre sus empleados y el concepto de calidad de vida laboral.

En el estudio se llevó a cabo un abordaje cuantitativo sustentado en entrevistas realizadas a los empleados de las agencias que integran la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad y otra fase cualitativa con entrevistas en profundidad a mujeres que han alcanzado puestos jerárquicos.

La cantidad de mujeres y de hombres que trabajan en el rubro publicitario es parejo, sin embargo la distribución en las áreas presenta diferencias. Las mujeres se concentran principalmente en los departamentos de Atención de Cuentas y Administración.

El sector se caracteriza por ser joven, con alto nivel educacional - más entre las mujeres que los hombres- sin hijos ni pareja. También se observa una postergación de la maternidad, son más las mujeres que no tienen hijos que los hombres.

Los hombres y las mujeres rotan por agencias en la misma medida y tienen pocos años de antigüedad en el sector. Los hombres trabajan más que las mujeres, encontrándose una diferencia de cinco horas semanales.

Se describe además la brecha salarial -siempre a favor de los hombres- y se acentúa la diferencia en el departamento de Administración; el área que Genera Contenidos, Atención al Cliente y Planificación/Investigación también se observan inequidades- aunque en menor medida.

A medida que se asciende en el cargo menor es la participación de mujeres, la fuerza laboral femenina se concentra en la base de la pirámide. Los motivos que podrían sustentar la escasa presencia de mujeres en los puestos de decisión se asientan en barreras y/o prejuicios organizacionales –denominado Techo de Cristal- o actitudinales (Suelo Pegajoso). Las posibilidades que tienen las mujeres de acceder a cargos directivos es menor que los hombres.

Las mujeres con hijos utilizan más las políticas de flexibilidad laboral como ser: los permisos por excedencia, la autonomía para ausentarse del trabajo, el trabajo a tiempo parcial, la elasticidad de horario laboral, entre otros.

En cuanto a la valoración de su trabajo los empleados rescatan el trabajo en equipo la cooperación entre ellos, la libertad e independencia en la realización de sus tareas. Los vínculos entre sus pares son apreciados, sin embargo se muestran más críticos con la organización y con sus jefes.

No se presenta en este estudio niveles de conflicto en el sector publicitario ni el departamento en el que trabajan; en cambio aparece como posibilidad de abandono el puesto de trabajo. La maternidad, el nacimiento de los hijos, la salud y la falta de vida personal surgen como las posibles causas de conflicto laboral principalmente entre las mujeres.

## **Abstract**

The introduction of women to work has been gradually increasing throughout the last decades and has established in certain sections of economy specifically in the service field. This growth has not remained aside of the changes that have occurred in the economy production system where the tertiary sector strongly expanded. Consequently, it can be assured that there is a feminist intrusion in this sector. Women entry to higher levels of education, the change in fertility standards and the delay in motherhood have all been issues that have influenced in her participation in the working fields. Women have generated family incomes that only some time ago were achieved by men, thus, redefining family economy parameters. Nevertheless, her access has not been equal: it has concentrated on certain sectors of organizations; they reach hierarchical positions in a lower degree. If given the same job than men, they earn less. These and other realities support these inequalities.

This investigation deals with the analysis of advertising in Argentina. It analyses the sociodemographic, attitudinal and organizational features of this working market.

Moreover, it describes the distribution of those jobs in which women concentrate most. This phenomenon is explained, on one hand, by the horizontal segregation supported by economic and sociocultural theories, and, on the other hand, by the vertical segregation which shows that women achieve in a lower degree managing jobs and reach jobs of less prestige.

A second stage of the survey measures the conflict standards between her employees and the idea of quality during working life.

This study has dealt with a quantitative approach based upon interviews made to agencies employees that form part of the Asociacion Argentina de Agencias de Publicidad together with a qualitative approach based upon interviews made to women who have reached hierarchical jobs.

The amount of women and men working in the advertising field is similar. Nonetheless, its distribution show differences. Women gather mainly in the Account Attention Department and in the Administrative Department.

This sector characterizes to be young, with a high educational level- more among women than men- without children or a couple. A delay in motherhood is observed, thus, there are more women without children than men.

Men and women move around different agencies in a similar scale, they spend few years in the field. Men work more than women, showing a difference of five hours per week.

Salary gap is also described - always in favour of men- and the difference in the Administrative Department is strengthened. Some inequalities, though they are less, can be noticed in Content Generation area, Customer Attention and Planning / Research area.

The higher the growth in the post is, the less the participation of women is. Women working strength concentrate on the pyramid basis. The reasons that might account for the insufficient existence of women in decision jobs rely on organizational and/or prejudice barriers - called Crystal Roof- or attitudinal ones (Sticky Ground) The possibilities that women have to reach management jobs are less than men's.

Women with children make use of flexible working politics such as leave permissions, autonomy to be absent in their jobs, part time work and working hours elasticity among others.

As regards their work assessment, employees highlight team work, cooperation among them and freedom and independency in their work performance. Relationships among their pairs is appreciated though they become critical with the organization and their bosses.

This study does not show conflict levels either in the advertising field or in the department where they work. Nevertheless, the job comes up as a possible giving up. Motherhood, children birth, health and the lack of personal life appear as possible causes of working conflict principally among women.

**“ ¿Y qué decir también de los obstáculos que, en tantas partes del mundo, impiden aún a las mujeres su plena inserción en la vida social, política y económica? Baste pensar en cómo a menudo es penalizado, más que gratificado, el don de la maternidad... Es urgente alcanzar en todas partes la efectiva igualdad de los derechos de la persona y por tanto igualdad de salario respecto a igualdad de trabajo, tutela de la trabajadora- madre, justas promociones en la carrera, igualdad de los esposos en el derecho de familia, reconocimiento de todo lo que va unido a los derechos y deberes del ciudadano en un régimen democrático”...**

Carta de Juan Pablo II a las mujeres  
con motivo de la IV Conferencia  
Mundial de las Mujeres en Pekín.  
Vaticano 29 de junio de 1995

## **CAPITULO I: INTRODUCCION**

**Pero llega la hora, ha llegado la hora  
en que la vocación de la mujer  
se cumple en plenitud, la hora en que la mujer  
ha adquirido en el mundo una influencia,  
un peso,... jamás alcanzado hasta ahora”**

Carta Apostólica *Mulieris Dignitatem*  
de Juan Pablo II Sobre la dignidad  
y la vocación de la mujer en  
ocasión del Año Mariano 1998

## 1.1 OBJETIVOS Y ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente trabajo tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico sobre las estructuras de organización que tienen las agencias de publicidad en la Argentina.

El mismo se realizó bajo el proyecto ADFREI- Advertising Family Responsible Employer Index- en forma conjunta con la Universidad de Alicante cuya referente fue la Dra. Marta Martín LLaguno (co-directora de esta tesis).

Este estudio replicó una investigación llevada a cabo en España por la Asociación Española de Agencias de Publicidad en el año 2005. En el caso de nuestro país fue la primera vez que se realizó una investigación de estas características y contó con el apoyo de la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad (AAAP).

Además de los objetivos mencionados este trabajo tiene la intención de brindar información que podría ser utilizada tanto para la asociación que reúne a las agencias como por cada una de las empresas miembro; buscar que los departamentos de recursos humanos puedan implementar estrategias tendientes a subsanar posibles conflictos laborales como así también a las instituciones que forman profesionales publicitarios incorporar estos contenidos a sus mallas curriculares.

El área de conocimiento para llevar adelante la actual investigación es el de la sociología de las organizaciones especialidad que admitirá estudiar y analizar la estructura de las agencias de publicidad.

Se abordarán en este trabajo resultados obtenidos de otros realizados en nuestro país por organizaciones gubernamentales y privadas lo que nos posibilitará establecer similitudes y diferencias con los datos aquí conseguidos. No es susceptible de análisis la comparación entre los resultados obtenidos en España en el año 2005 y 2008 respectivamente.

Se presentan como objetivos específicos los siguientes:

- a- Elaborar una radiografía del sector publicitario para identificar las características sociodemográficas; actitudinales y organizacionales del sector. La antigüedad de los empleados dentro del sector publicitario, dentro de la agencia en la que actualmente trabaja y por último en el área/departamento. Además la cantidad de

- horas que le destinarían al trabajo en relación al puesto que ocupan, las tareas que desempeñan y en qué medida han utilizado políticas de flexibilidad laboral.
- b- Analizar la composición de la estructura del mercado laboral publicitario en la Argentina desde una perspectiva sectorial; si las mujeres desempeñan tareas diferentes a la de los hombres (**segregación horizontal**) es decir cómo están conformados las áreas de las agencias.
  - c- Describir la distribución de los puestos directivos e indagar si hay más hombres que mujeres (**segregación vertical**). Además, investigar en qué medida los empleados sienten que la organización es la que distribuye los puestos de trabajo teniendo en cuenta el sexo o son ellos los que prefieren seleccionar su lugar y jerarquía dentro de la empresa.
  - d- Indagar desde la mirada de los empleados las características que poseen las agencias de publicidad y las relaciones entre los diferentes actores de dichas organizaciones.
  - e- Observar desde la perspectiva del empleado cómo son las relaciones con sus pares y con los jefes inmediatos y superiores.
  - f- Caracterizar los conflictos: trabajo-familia y familia- trabajo y su posible relación con el abandono del puesto o de la figura laboral.

En relación a lo planteado anteriormente surgen las siguientes preguntas:

### **Preguntas principales**

¿Cuál es la estructura del mercado laboral publicitario argentino desde una perspectiva sectorial?.

¿Las mujeres desempeñan tareas diferentes a la de los hombres?.

¿Las mujeres acceden en menor medida que los hombres a puestos directivos?.

La respuesta descriptiva de estos tres interrogantes permitirá profundizar el tema tratando de responder si: ¿Es la propia organización la que distribuye lo puestos de trabajo teniendo en cuenta el sexo? , o bien, ¿es la mujer la que elige puestos de menor jerarquía?.

### **Preguntas secundarias**

En relación a este tipo de preguntas se distribuirán en dos grandes áreas: una primera referida a la organización del sector publicitario y una segunda, en relación al propio empleado.

#### **A- En cuanto a la organización de las agencias**

1. ¿Cuál es la cantidad de hombres y mujeres por departamento dentro de las agencias de publicidad?.
2. ¿Cuál es el promedio de antigüedad de los empleados por sexo dentro del sector publicitario y dentro de la propia agencia? (para ver nivel de rotación) .
3. ¿Cómo se componen las cadenas jerárquicas en función de los sexos? (segregación vertical).
4. ¿Cómo se distribuyen los puestos y las tareas en función de los sexos? (segregación horizontal).
5. ¿Existen diferencias en las horas promedio de trabajo por sector y por sexo?.
6. ¿Existe una relación entre sector de trabajo y sexo? (antigüedad en el sector y en la industria publicitaria).
7. La empresa publicitaria, ¿atrae y retiene a los buenos empleados?.
8. La empresa publicitaria, ¿tiene políticas de flexibilidad laboral? (conflicto familia-trabajo).

#### **B- A nivel del empleado**

1. ¿Su trabajo dentro de la agencia se caracteriza por ser en equipo o individual?.
2. ¿Qué tipo de relaciones mantienen los empleados entre sí y con sus jefes inmediatos y directivos?.
3. ¿Se ha planteado abandonar el trabajo? (medir conflicto laboral en diferentes niveles).

El trabajo se compone de cinco partes:

En la primera se estudiará la participación de hombres y mujeres en el mercado laboral mundial y en la Argentina. Dentro de este punto se abordará la misma situación desde una perspectiva sectorial, en particular, el ámbito publicitario.

En la segunda parte se desarrollarán las teorías utilizadas para comprender y sustentar los resultados.

En la tercera parte se describirá la metodología implementada.

En la cuarta parte se realizará el análisis de los datos bajo la mirada cuantitativa y complementada con la cualitativa.

En el quinto y último capítulo se elaborarán las conclusiones del estudio, las perspectivas a futuro y las recomendaciones a nuevas investigaciones.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se ha observado que la publicidad argentina aún presenta modelos de estereotipos de mujer anclados en mitad del siglo pasado. No son pocas las veces que aparecen representaciones de la mujer limitada a algunos aspectos de su vida: vinculada al ámbito familiar, a las tareas domésticas, al cuidado de los hijos. Las referencias a su vinculación con el mundo laboral y lo profesional son escasas y tienden a repetir una figura asociada a esquemas familiares tradicionales y hasta antiguos.

Algunas veces se muestran estereotipo de mujer trabajadora- ama de casa con doble función en donde la imagen femenina se la vincula con el rol de madre- esposa y ama de casa.

A partir de esta observación surgió la propuesta de investigar acerca de quienes están a cargo de generar contenidos publicitarios y quiénes toman decisiones dentro de las organizaciones ya que hasta este momento no se registran antecedentes que permitieran describir las fuerzas laborales en el sector publicitario, la distribución de las tareas y las responsabilidades dentro de las agencias.

Además se puede destacar que la publicidad es un sector que en los últimos años se ha feminizado tanto en el área comercial como en el ámbito académico. Quienes nos hemos dedicado a la enseñanza en ésta disciplina podemos destacar que la cantidad de mujeres que acceden y eligen esta carrera se ha incrementado en forma sostenida. Por lo que esto supone que en algún momento ingresan en la esfera laboral.

### 1.3 ESTADO DE LA CUESTIÓN

El acceso al mercado laboral de hombres y mujeres se ha ido igualando aunque aún existe un desequilibrio a nivel mundial. La incorporación de ambos sexos al trabajo es desigual. Según datos de la Organización Internacional del Trabajo la tasa de participación de la mujer en el trabajo no ha presentado grandes modificaciones entre 1998-2008 en tanto que la participación de los hombres ha disminuido levemente. Por lo que la brecha se achica porque son menos los hombres que trabajan, por diferentes factores.

Tabla 1<sup>1</sup>

**Cuadro A4. Tasa de participación de la fuerza de trabajo en el mundo (en porcentajes)**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
Total	65.8	65.7	65.6	65.5	65.4	65.2	65.2	65.2	65.1	65.1	65.1
Hombres	79.2	79.1	78.9	78.7	78.4	78.2	78.0	77.9	77.7	77.6	77.5
Mujeres	52.4	52.3	52.3	52.3	52.3	52.3	52.3	52.5	52.6	52.6	52.6
Jóvenes	54.4	54.2	53.5	52.9	52.5	51.9	51.6	51.3	50.9	51.0	50.9
Adultos	69.7	69.6	69.7	69.7	69.7	69.7	69.7	69.8	69.8	69.7	69.7

\* 2008: estimaciones preliminares

Fuente: OIT, Tendencias Mundiales del empleo, Enero de 2009. Véase igualmente las fuentes del Cuadro A1.

Ahora bien, en la relación empleo-población en los adultos por sexo en cada región el comportamiento es desparejo.

El aumento del trabajo de las mujeres en el trabajo se dio en siete de las nueve regiones. En el período de 1998-2008 los mayores incrementos se produjeron en América Latina; África del Norte y Oriente Medio. (Figura 1).

No hubo significativas modificaciones en las regiones de economías desarrolladas como ser: Unión Europea, Europa Central y Sudoriental y en economías no desarrolladas: Asia Meridional y África Subsahariana.

---

<sup>1</sup> Nota: De "Tendencias Mundiales del empleo de las mujeres. Marzo 2009" por Organización Internacional del Trabajo, 2009, Serie: *Bibliografías temáticas Digitales OIT*, p. 39. Copyright 2009 por la Organización Internacional del Trabajo.

Y el proceso de incorporación de las mujeres en el ámbito laboral se desaceleró en Asia Oriental, Sudoriental y el Pacífico.

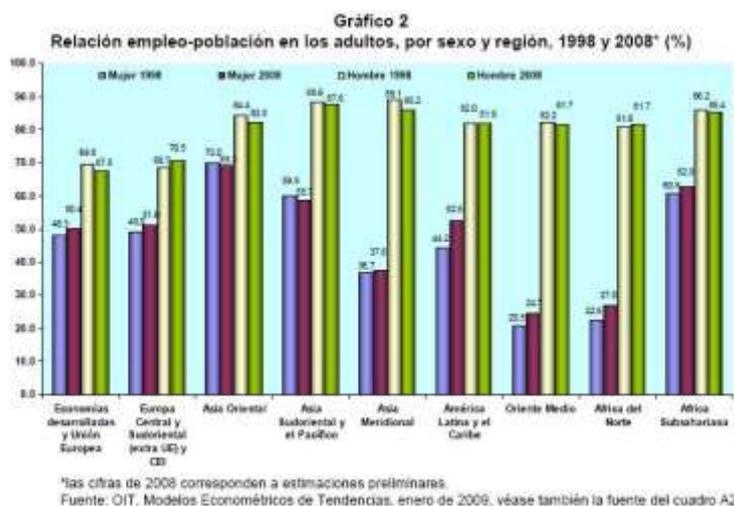


Figura 1: Relación empleo-población en los adultos, por sexo y región, 1998 y 2008.<sup>2</sup>

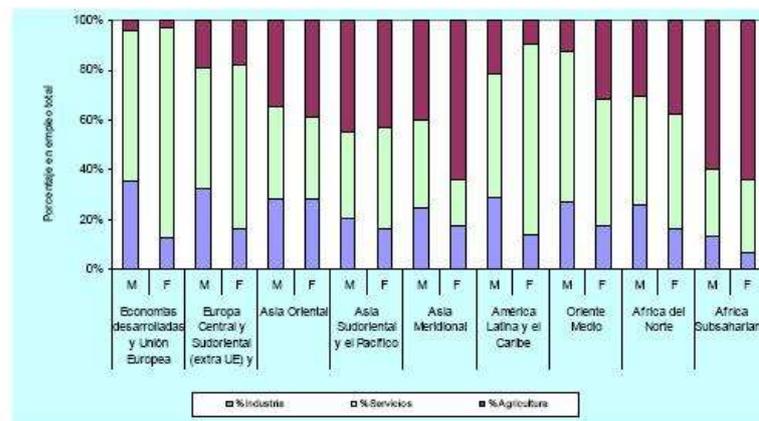
Más allá de cada región; en general las mujeres participan en el trabajo en menor medida que los hombres. Aunque podemos suponer que existen diferentes causas por las cuales las mujeres deciden o no incorporarse al mercado laboral, quizás su situación económica sea un factor de ingreso al trabajo: suponiendo que las economías menos desarrolladas obligue a las mujeres a insertarse al trabajo como una fuente de ayuda y de ingreso en el hogar.

Hasta ahora hemos visto como existen desigualdades entre las mujeres y los hombres en cada una de las regiones aún cuando la fuerza mayoritaria recaiga en los hombres.

Un nivel de análisis por sector de la economía nos permitiría observar una desigualdad en el empleo en la agricultura, la industria y servicios. (Figura2)

<sup>2</sup> Figura 1: De "Tendencias Mundiales del empleo de las mujeres. Marzo 2009" por Organización Internacional del Trabajo, 2009, Serie: Bibliografías temáticas Digitales OIT, p. 9. Copyright 2009 por la Organización Internacional del Trabajo.

Distribución del empleo por sector (empleo sectorial en porcentaje del empleo total), sexo y región, 2008\*



\*Las cifras de 2008 corresponden a estimaciones preliminares.  
Fuente: OIT, Modelos Económicos de Tendencias, enero de 2009, véase también la fuente del cuadro A2

Figura 2: Distribución del empleo por sector, sexo y región, 2008.<sup>3</sup>

En el sector agrícola hay un poco más mujeres que de hombres a nivel mundial según datos de la OIT del 2008 (35.4% contra 32.2%). Esta diferencia se acentúa en servicios, las mujeres ocupan el 46.3% de la fuerza laboral contra el 41.2% de los hombres. En cambio en la industria los hombres alcanzan el 26.6% y las mujeres 18.3%.

Otro dato que pueda resultar interesante tiene que ver con la disminución del empleo vulnerable. Si bien en el período que va desde 1997 a 2007 disminuyó este tipo de ocupación en hombres y mujeres, la diferencia entre estas últimas fue mayor. Los hombres (51.4 a 49.1) pasaron con una diferencia de 2.3% en tanto que las mujeres tuvieron una diferencia de 4 % menos, pasaron del 56.7% al 52.7% . (ver tabla completa en Anexo I)

En síntesis hay diferencias en relación a las regiones mundiales y en los sectores de la economía.

<sup>3</sup> Figura 2: De “Tendencias Mundiales del empleo de las mujeres. Marzo 2009” por Organización Internacional del Trabajo, 2009, Serie: Bibliografías temáticas Digitales OIT .p. 11. Copyright 2009por Organización Internacional del Trabajo.

En la Argentina según datos trabajados por Susana Torrado (2012) sobre la Población Económicamente Activa -en el período que comprende de 1870 a 2000- se observa el progresivo aumento de la mujer en el trabajo fuera de su casa especialmente en ciertas ramas de la actividad económica.

**Tabla 2<sup>4</sup>**

*Distribución (%) de la PEA por Sexo según Rama de la Actividad- Total País 1947-1980*

RAMA DE ACTIVIDAD	Varones				Mujeres			
	1947	1960	1970	1980	1947	1960	1970	1980
PRIMARIO	32	24	20	17	7	5	4	3
SECUNDARIO	29	38	36	39	34	27	21	18
Industria	22	28	23	23	33	26	21	17
Construcción	6	8	12	14	0	1	0	1
TERCIARIO	39	38	44	44	59	68	75	79
Comercio	15	14	16	18	8	12	16	19
Transporte	8	10	8	6	1	2	2	1
Servicios	16	14	21	20	20	54	57	59

Como se observa en la tabla anterior hay una disminución sostenida del trabajo femenino en el sector primario y secundario y al mismo tiempo un aumento en el terciario, especialmente en el comercio y servicios en el período que comprende de 1947 a 1980. Esto no fue ajeno a los cambios que se produjeron en el sistema de producción económica donde principalmente los servicios se expandieron notablemente como producto de los cambios que se originaron en la economía. Lo que caracteriza a la sociedad de la información fue justamente una ampliación del área destinada a ofrecer servicios. En relación a la desigualdad laboral entre sexos **se observa una tendencia a la feminización de ciertos sectores.**

<sup>4</sup> Nota: De *Historia de la Familia en la Argentina Moderna 1870-2000*, (p.214), por S. Torrado, 2012, Buenos Aires : Ediciones de la Flor. Copyright 2003.

Según el Ministerio de Trabajo -2013- **Tabla 3** el área de servicios se caracteriza por tener una elevada tasa de presencia femenina en relación al área de comercio y significativamente superior en el sector industrial. La cantidad de mujeres registradas en empleos dedicados al servicio es superior a la media total y se mantiene constante en el período del 2002 al 2009.

La participación de la mujer en el sector servicios es casi 2.5 mayor que en el área industrial. En el sector comercio se observa un leve incremento de trabajo femenino en lo que va del 2002 al 2009, en tanto que en la industria y en servicios la tasa de participación se mantiene constante en este período (aunque ésta última tiene un pequeño descenso entre el 2004 y 2007).

**Tabla 3<sup>5</sup>**

*Tasa de feminidad -Trabajadores Registrados- Industria, comercio y servicios, trimestres 2002-2009*

Trimestre / Año	Tasa de Feminidad			
	Industria	Comercio	Servicios	Total
4° 2002	18,4	31,1	42,8	34,4
4° 2003	18,3	31,2	42,0	33,8
4° 2004	18,3	31,7	41,9	33,8
4° 2005	18,4	31,9	41,7	33,8
4° 2006	18,5	32,9	41,8	34,2
4° 2007	18,4	33,5	41,9	34,4
4° 2008	18,6	34,2	42,4	34,9
4° 2009	18,8	34,4	42,8	35,3

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base al SIPA

Otro aspecto a tener en cuenta es la brecha salarial o sea la diferencia de salarios que mantienen los hombres y las mujeres ante igual puesto de trabajo en el período 2004-2009. Se compararon los últimos trimestres dentro del período 2004-2009 de los ocupados plenos en base al ingreso medio de la ocupación principal de la EPH en relación al sexo. A partir de los datos obtenidos del Boletín de Estadísticas Laborales,

<sup>5</sup> Nota: Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales. Subsecretaría de Programa Técnico y Estudios Laborales. (2012). *Boletín de estadísticas de género y mercado de trabajo*. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/genero/estadisticas.asp>

DGE y EL, SSPT y MTE la brecha salarial disminuye a partir del año 2009, tras un incremento en el 2007-2008

**Tabla 4**<sup>6</sup>

*Ingreso promedio de la Ocupación Principal del Hogar por Sexo*

Trimestre / Año	Mujer	Varón	Brecha de ingreso
	Ingreso promedio en \$		
4° 04	743	879	15,4
4° 05	887	1.069	17,0
4° 06	1.076	1.293	16,8
4° 07	1.330	1.654	19,5
4° 08	1.619	2.008	19,4
4° 09	2.108	2.365	10,9

Fuente: Boletín de Estadísticas Laborales, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la EPH.  
<sup>1</sup> Ingreso de la ocupación principal de los ocupados, excluyendo beneficiarios de planes de empleo.

Además, el egreso de las mujeres de la universidad incide sobre el acceso al trabajo. Se podría sostener que en la medida que haya mayor cantidad de mujeres universitarias mayores son las posibilidades de incorporarse al mercado laboral.

Según datos del último censo nacional por primera vez en la historia, las mujeres universitarias argentinas superaron a los hombres que finalizaron sus estudios. De 1.929.813 de estudiantes argentinos que completaron su formación universitaria, 1.050.662 son mujeres lo que representa casi el 55% de esa población. (Himitian, 1 de Septiembre del 2013). Noticia que apareció en tapa de los principales diarios de tirada nacional y fue tratado también en esa semana por medios televisivos y radiales.

No se puede dejar de reconocer que la transición de la sociedad industrial a la sociedad de la información ha implicado una serie de transformaciones.

Como se pudo ver en el caso de la Argentina y en algunas regiones del mundo dentro de los cambios que se produjeron: la incorporación de la mujer en la esfera

---

<sup>6</sup> Nota: Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales. Subsecretaría de Programa Técnico y Estudios Laborales. (2012). *Boletín de estadísticas de género y mercado de trabajo*. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/genero/estadisticas.asp>

laboral y- especialmente el área de servicios- ha ido en progresivo aumento, generando ingresos económicos familiares similares a los que el hombre alcanzaba solo hace poco tiempo atrás.

El área de servicios es la esfera que ha generado un mayor crecimiento y ha redefinido las estructuras laborales dentro de las organizaciones. El ámbito publicitario, no escapa a esta regla.

## **1.4 LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL:**

### **1.4.1 El caso de la Argentina**

El aumento de la participación de las mujeres en el trabajo es una tendencia mundial. Sin embargo, la incorporación de la mujer al mercado laboral en nuestro país se inicia en los años ´60 y se debe principalmente al acceso que tienen las mujeres a la educación superior y al cambio de las pautas de fecundidad. En la década de los ´90 este proceso se profundiza debido -en gran medida- al deterioro que sufren los salarios de los jefes varones del hogar y al incremento del desempleo.

Los hechos señalados, para algunos autores, marcaron un rumbo irreversible, las mujeres “llegaron al mercado laboral para quedarse” en palabras de Castillo, Novick, Rojo y Castillo (2008).

En el año 2009 - momento en que fue realizado el trabajo de campo del presente trabajo de tesis- las mujeres participaban del mercado de trabajo en una menor proporción que los varones (48% contra 72% de hombres, según datos del Ministerio de Trabajo), aunque presentaban tasas de desempleo casi parejas (9% y 8% respectivamente)

Un estudio realizado en el 2007 por Novick, Rojo, Castillo <sup>7</sup> indagó acerca del proceso de feminización que tuvieron ciertos sectores de la industria y de los servicios. En el primero, se incluyó la rama destinada a la producción de químicos cosméticos, en el de servicios se tuvieron en cuenta: las agencias de publicidad, los hoteles y las empresas de software.

---

<sup>7</sup> El estudio de Novick, Rojo, Castillo se basó en una encuesta realizada sobre una muestra 240 empresas de cuatro sectores dos de ellos considerados modernos: software y agencias de publicidad y otros dos sectores denominados tradicionales de servicios: hotelería y fabricación de productos químicos cosméticos. El relevamiento se realizó en dos conglomerados urbanos: Gran Buenos Aires y Gran Córdoba.

En el sector industrial las mujeres representaban el 18% de los trabajadores en tanto que en el sector productor de químicos cosméticos ocupaban el 51% del empleo.

En las agencias de publicidad el 50% de su plantel eran mujeres; en la rama de la hotelería alcanzaban el 48% en tanto que en las empresas de software el 36% de los trabajadores eran mujeres.

Si bien la distribución por sexo en las agencias de publicidad y la hotelería era bastante pareja existían diferencias significativas en relación al acceso y a la calidad del tipo de empleo. La mayor brecha salarial se observó en el sector publicitario, las mujeres percibían salarios en promedio 46% inferiores al de los hombres. En el rubro químico y software el salario femenino era un 30% menor. En tanto en el sector de la hotelería la brecha salarial entre hombres y mujeres era de un 7%.

En cuanto a la política empresarial, la mencionada investigación reveló que el porcentaje de empresas con guarderías para los hijos de las empleadas era muy bajo. Este dato se intentará estudiar en el presente trabajo de tesis en relación con el sector publicitario a través de las políticas de flexibilidad que utilizan los empleados en las organizaciones.

La mayor parte de los encuestados opinó que no existían diferencias entre trabajadores hombres y mujeres en términos de eficiencia, nivel de capacitación en la oferta de trabajo, ni la disposición a cambiar de empleo. La única valoración negativa - respecto al trabajo femenino- aparece vinculada a la pérdida de productividad asociada a la licencia por maternidad.

La maternidad y, específicamente la reproducción biológica es utilizada para sustentar lo que Pierre Bourdieu (2007) llama dominación masculina, cuando dice:

No es que las necesidades de la reproducción biológica determinen la organización simbólica de la división sexual del trabajo y progresivamente, de todo el orden natural y social, más bien es una construcción social arbitraria de lo biológico (...) de sus costumbres y funcione, en particular de la reproducción biológica que proporciona un fundamento aparentemente natural a la visión androcéntrica de la división de la actividad sexual del trabajo (p.28).

Una de las afirmaciones más destacables de este autor es en donde señala que: “legítima una relación de dominación inscribiéndola en una naturaleza biológica que es en sí misma una construcción social naturalizada” (p.37).

Ahora bien, es importante destacar que en este tipo de vínculos se da una relación asimétrica: de dominado y de dominador en donde la relación parece natural porque es práctica habitual que esto se realice.

Este nivel de adhesión es lo que Bourdieu (2007) llama “violencia simbólica: cuando los esquemas que pone en práctica para percibirse y apreciarse o para percibir y apreciar a los dominadores (...) son el producto de la asimilación de las clasificaciones, de ese modo naturalizadas, de las que su ser social es el producto” (p.51).

Pocos días antes de finalizar la presente investigación el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2014) dio a conocer los resultados de un trabajo realizado en base a la Encuesta Permanente de Hogares comprendida en el período de 1996 a 2012 sobre el total de la Argentina.

El trabajo señaló que la participación de la mujer ha experimentado una trayectoria laboral positiva pero que aún queda mucho por hacer.

Luego de la crisis del 2001 en la Argentina la tasa de empleo entre los hombres aumentó del 44.6% al 52.2% (8 puntos de diferencia). La distancia se acentúa favor de las mujeres que pasó de 24.9% a 34.7% (10 puntos).

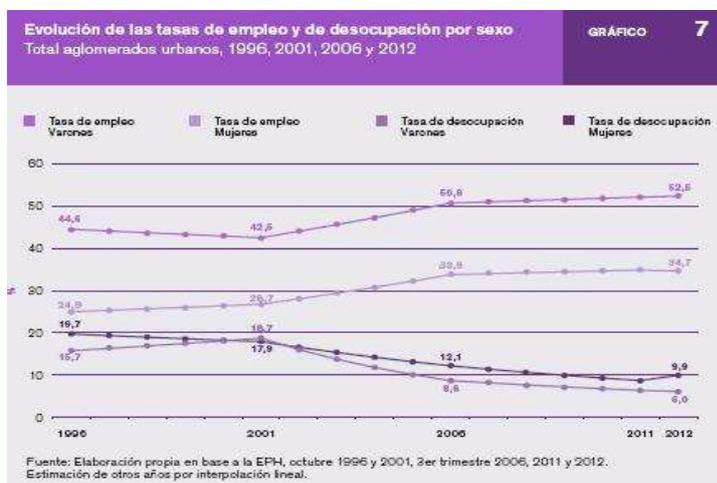


Figura 3: Evolución de las tasas de empleo y desocupación por sexo.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Figura 3: De “Género en el trabajo. Brechas en el acceso a puestos de decisión” por Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014, *Aportes para el Desarrollo Humano en Argentina/ 2014, Vol 8*, p 21. Copyright 2014 por PNUD.

En referencia a su condición reproductiva, se observa que las mujeres con hijos alcanzaban en 1996 un nivel de participación de 49.8% en el ámbito laboral en tanto que para el año 2006 lograba llegar al 62.3%. En el caso de las mujeres que aún no eran madres dicho porcentaje creció del 72.1% al 79% en el mismo lapso de tiempo.

En cuanto a la cantidad de horas semanales en el trabajo, las mujeres trabajan menos que los hombres. Se destaca- además- que más de la mitad de las mujeres con nivel educativo superior o universitario trabaja menos de 35 horas semanales.

“Los resultados de la encuesta sugieren que los cambios producidos en la esfera del trabajo no se vieron acompañados por cambios (...) dentro del hogar” (PNUD, 2014, p 25). ya que el trabajo no remunerado doméstico sigue recayendo en mayor medida entre las mujeres.(76% mujeres contra 26% hombres). Mientras que las mujeres destinan 5.8 horas por día en sus casas, los hombres en la misma condición laboral dedican 3.5 horas. Por lo que esto supone para las mujeres una disminución del tiempo dedicado al ocio y al descanso.

Las argentinas alcanzan mayores niveles de instrucción: las mujeres ocupadas representan el 29% en tanto que los hombres apenas logran el 15% en estudios Superiores o Universitarios Completos.

Si bien hay avances en algunos aspectos, en otros, aún persisten las desigualdades. Las brechas de ingresos se profundizan entre las mujeres con más formación educativa. Entre las trabajadoras que finalizaron la primaria la brecha es de 11 puntos, entre quienes completaron la secundaria la diferencia es de 16.5%, en tanto que en aquellas que terminaron estudios secundarios o universitarios la brecha se acrecienta alcanzando 27.1%

En el 2012 de los hombres ocupados el 6.1% se desempeñaba en puestos directivos y un 2.3% en jefatura; entre las mujeres esas cifras se situaban en el 3.8% y 1.4% respectivamente. Un dato importante de destacar es que las mujeres ocupaban puestos de decisión en mayor medida en el sector estatal que en el privado. El sector estatal evolucionó a favor de las mujeres: en 1996 las mujeres en cargos altos representaba el 40%, en 2012 el 50%. En cambio en la actividad privada y partiendo de un “piso” mucho más bajo (20.3%) 6 años más tarde las mujeres alcanzan el 28%.

El estudio mencionado explica que el incremento de la participación de las mujeres en cargo directivos se ubicó tanto en el poder ejecutivo, legislativo y judicial. En 1996 ocupaban el 16.2% en tanto que en el 2012 el 52.4%.

#### **1.4.2. Segregación horizontal**

El concepto de segregación horizontal define que en toda organización hay sectores donde se concentran mayoritariamente hombres y otros donde prevalecen las mujeres.

Esta desigualdad en la distribución de puestos de trabajo tiene un anclaje desde las teorías económicas y socioculturales. La primera de estas perspectivas sostiene que las responsabilidades que tienen las mujeres dentro de su hogar influye directamente en un menor rendimiento en el trabajo. Hay una vinculación de las mujeres con las tareas dentro del hogar considerando que es un área reservada en mayor medida a éstas.

En tanto que la segunda perspectiva describe los estereotipos de mujeres anclados en ciertas características que tienen para desarrollar mejor unas tareas que otras.

Según el estudio de Novick, Rojo Castillo (2008), que analiza la distribución de hombres y mujeres en las áreas que componen las empresas indagadas introduce el concepto de territorios femeninos y territorios masculinos. Coloca una especial valoración en las condiciones y características propias de cada sexo, y por ende reserva ciertas áreas a los hombres y otras a las mujeres dentro de las organizaciones.

Un abordaje desde los territorios femeninos y masculinos entre las agencias de publicidad seleccionadas en el estudio referido permite observar una elevada participación de las mujeres en el área comercial (73%) seguida por el área administrativa (59%). En menor medida el área de medios (47%) y creatividad y arte (35%). Hay un predominio del empleo masculino en el sector destinado a la producción (28% de mujeres): editores de videos, redactores, camarógrafos y productores. Datos que podrán ser comparados de los que surjan del trabajo de campo realizado en esta investigación a partir de las agencias de publicidad en la Argentina que integraron la muestra.

Una participación de las mujeres similar al de las agencias de publicidad se encontró en el área comercial, de hoteles y en empresas de químicos cosméticos. En las cuatro hay un predominio femenino. En el caso de la hotelería los servicios de cuartos

referidos a mucamas y personal de limpieza las mujeres ocupan el 85% de los puestos de trabajo en tanto que otra área donde se destacan es en la administración.

Las autoras puntualizaron que sólo el 40% de los trabajadores de las empresas que conformaron el estudio se desempeñan en áreas integradas o mixtas. Sólo el 19% de las mujeres trabajan en áreas predominantemente masculinas en tanto que el 41% lo hacen en territorios exclusivamente femeninos.

Los mismos entrevistados (...) al ser interrogados acerca de los aspectos que valoran al momento de contratar nuevo personal para distintas áreas de la empresa, indicaron abiertamente preferir varones para trabajar en las áreas donde predominan los varones y mujeres para las áreas donde predominan las mujeres. Esto indica una naturalización de los territorios femeninos o masculinos, fundamentada posiblemente en la experiencia, lleva a que los empresarios consideren adecuada e incluso eficiente la segregación horizontal. (*IDEM*, p. 54)

En síntesis, las tareas asignadas a las mujeres terminan siendo una prolongación de las funciones que cumplen dentro del hogar como ser la de limpieza o la administración que no requiere un alto nivel de formación ni un conocimiento técnico.

Otro dato, no menor, que surge del estudio analizado es que las áreas ocupadas en mayor medida por mujeres se caracterizan por tener puestos de menor calificación en relación a las áreas de hombres.<sup>9</sup> Mientras que los hombres acceden más a puestos profesionales y técnicos, las mujeres se desempeñan en puestos que requieren de una calificación baja. Esto crea mayores brechas salariales debido a que las mujeres no pueden acceder a puestos de mayor jerarquía.

---

<sup>9</sup> **La clasificación de los puestos según requerimientos de calificación: surge del 3° dígito del Clasificador Nacional de Ocupaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.**

Las categorías que considera son:(i) Ocupaciones de calificación profesional: son aquellas en las que se realizan tareas múltiples, diversas y de secuencia cambiante, que suponen conocimientos teóricos de orden general y específico acerca de las propiedades y características de los objetos e instrumentos de trabajo y de las leyes y reglas que rigen los procesos.(ii) Ocupaciones de calificación técnica: son aquellas en las que se realizan tareas generalmente múltiples, diversas y de secuencia cambiante que suponen paralelamente habilidades manipulativas y conocimientos teóricos de orden específico acerca de las propiedades y características de los objetos e instrumentos de trabajo.(iii) Ocupaciones de calificación operativa: son aquellas en las que se realizan tareas con cierta secuencia y variedad que suponen atención, rapidez y habilidades manipulativas así como ciertos conocimientos específicos.(iv) Ocupaciones no calificadas: son aquellas en las que se realizan tareas de escasa diversidad, utilizando objetos e instrumentos simples, o en muchos casos del propio cuerpo del trabajador. Estas ocupaciones no requieren de habilidades o conocimientos previos para su ejercicio, salvo algunas breves instrucciones al inicio. (MTySS, 1996)

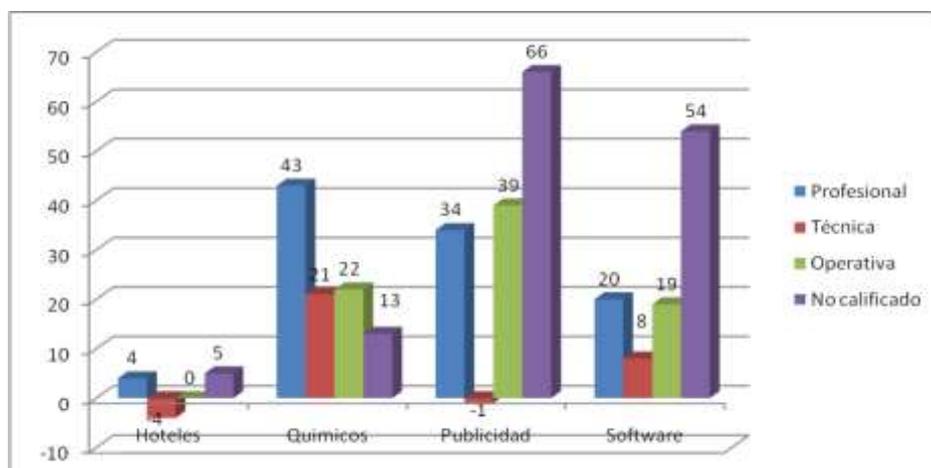
Sin embargo, en las entrevistas personales que se realizaron para el mencionado trabajo, los responsables de recursos humanos no coinciden con el diagnóstico anterior. Ellos afirman “que las mujeres al ingresar no muestran un nivel de calificación menor que los hombres y que una vez ocupadas se interesan en capacitarse” (*IDEM*, p 55).

Este último párrafo nos acerca al tema de la capacitación y formación profesional desarrollado en el estudio de Novick, Rojo y Castillo (2008). Si bien las mujeres manifiestan un alto interés en recibir capacitación por parte de la empresa, tanto en las empresas de software como en las agencias de publicidad, que serían los sectores más modernos o por lo menos los que necesitarían una constante actualización de los conocimientos por las características de los empleos; las mujeres acceden a ese beneficio en menor proporción que los hombres. Las agencias de publicidad capacitan más al cuerpo directivo y niveles medios o supervisores que a las trabajadoras que ocupan puestos de menor jerarquía.

Si observamos- según el informe en cuestión- al interior de los distintos territorios descubrimos que en las áreas con remuneraciones intermedias, como las comerciales en publicidad y en químicos, las mujeres perciben ingresos equivalentes a menos de la mitad del salario de los varones lo que demuestra la segregación horizontal a partir de la brecha salarial.

En línea con lo anterior podemos mostrar que las diferencias salariales en relación al nivel de calificación de los empleados.

Los porcentajes destacados en el gráfico expresan la brecha salarial entre los hombres y mujeres en un mismo nivel de calificación- denomínese profesional, técnico, operativo y no calificado- en cada uno de los rubros encuestados.



*Los valores están expresados en porcentajes.*  
*Figura 4: Brechas Salariales según nivel de calificación.*<sup>10</sup>

La brecha salarial es menor en el sector de la hotelería más allá del nivel de calificación que tenga el empleado.

En la de químicos los profesionales son los que poseen la mayor diferencia entre los salarios.

Las empresas de software y las agencias de publicidad se caracterizan por tener las mayores diferencias de salarios correspondientes a las tareas de baja calificación en tanto que la menor distancia se produce en las áreas técnicas. Sin embargo, las agencias de publicidad mantienen una brecha salarial de más de 30% entre los profesionales y los empleados que trabajan en áreas operativas.

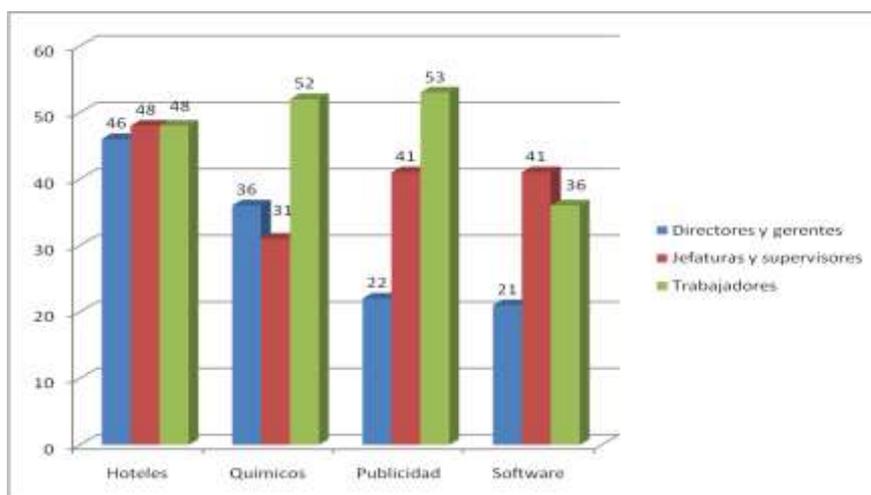
### **1.4.3 Segregación vertical**

La clasificación de los puestos de trabajo según jerarquía ocupacional se construye a partir del 2º dígito del Clasificador nacional de Ocupaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Distingue tres categorías : a) Ocupaciones de dirección: son aquellas que tienen como fin la conducción de las empresas, incluye directores/as y gerentes/as; b) Ocupaciones de jefatura: son aquellas que tienen personal a cargo y supervisan directamente la producción de bienes, servicios o la creación de las condiciones para que ellas se realicen, incluye jefes/as y supervisores/as y c) Ocupaciones de ejecución directa: son aquellas que producen directamente un bien o un servicio y no tienen personal a cargo.

Los resultados del informe muestran que a medida que se asciende en la escala jerárquica menor es la participación de las mujeres. Este comportamiento se mantiene parejo entre las empresas de químicos, software y publicidad a diferencia de los hoteles donde se observa una distribución equitativa por jerarquía ocupacional.

---

<sup>10</sup> Figura 4: De “ *El trabajo femenino en la post convertibilidad Argentina 2003-2007*”, (p. 56), por Novick, Rojo y Castillo, 2008, Chile: Publicación de las Naciones Unidas .Copyright 2008.



Los valores están expresados en porcentajes.

Figura 5: Proporción de mujeres según nivel jerárquico de la ocupación por ramas de actividad 2007.<sup>11</sup>

En las agencias de publicidad y de software hay un menor acceso de las mujeres a puestos directivos y gerenciales. Estas se ubican preferentemente en la base de la pirámide de la estructura organizacional de las empresas sobre todo en publicidad y químicos, datos que se tratarán de comparar con la muestra de la presente investigación.

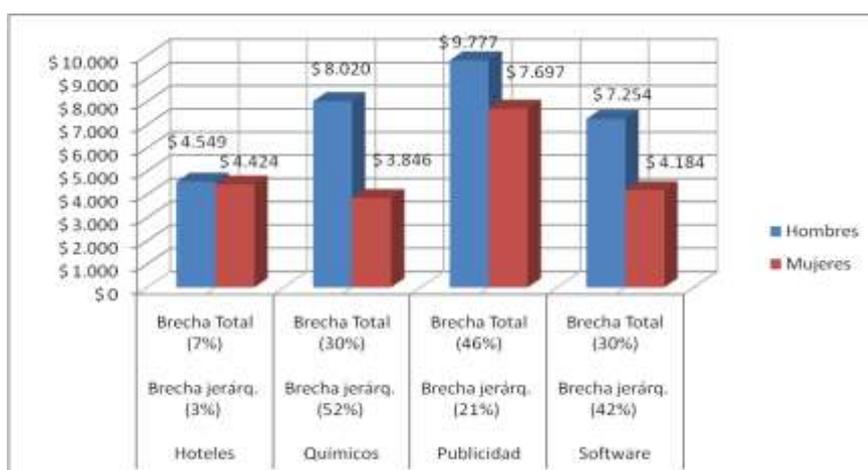


Figura 6: Salarios nominales y brechas salariales entre sexos para cargos de dirección y gerencias<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Figura 5: De " El trabajo femenino en la post convertibilidad Argentina 2003-2007", (p. 58), por Novick, Rojo y Castillo, 2008, Chile: Publicación de las Naciones Unidas. Copyright 2008.

La figura anterior advierte la existencia de brechas salariales en todos los sectores analizados. La posibilidad de ingreso de un gerente hombre es mayor al de una mujer, particularmente en las empresas de químicos (52%) y en las de software (42%).

En las agencias de publicidad la brecha no es tan elevada ya que alcanza el 21% en tanto que en la hotelería la diferencia es de 3%.

## **1.5. LA PARTICIPACION LABORAL DE LA MUJER EN EL SECTOR PUBLICITARIO**

La situación de la mujer en el mercado laboral es un tema investigado en forma permanente y monitoreado por organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo, la Organización de las Naciones Unidas, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Organización de Estados Americanos, Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños, entre otros. Además en diferentes países de Europa se han desarrollado distintas perspectivas.

En Argentina se pueden encontrar informes estadísticos elaborados por el Ministerio de Trabajo y otros análisis que surgen de la Encuesta Permanente de Hogares como por ejemplo los datos que trabaja el Observatorio de la Maternidad.

Puntualmente este ministerio ha realizado –como ya se mencionó- estudios sobre el trabajo femenino en diferentes rubros de servicios post convertibilidad, período comprendido entre el 2003-2007. El trabajo realizado por Novick, Rojo y Castillo (2008) contempla cuatro áreas: la publicitaria, la de software, hotelería y el sector químico.

Específicamente la situación de la mujer en el sector publicitario ha sido abordado por la Dra. Marta Llaguno Martín en España en un estudio realizado en el año 2005 bajo el nombre de “La Mujer en las Agencias de Publicidad” y que fue replicado a los fines de un análisis comparativo en el 2009 entre ese país y Argentina.

En este último trabajo realizado junto a la Dra. Teresa Baquerín de Riccitelli describió por primera vez cómo funcionan las agencias de publicidad en este país y puso énfasis en las características sociodemográficas, organizacionales y actitudinales de la fuerza laboral de la comunicación comercial.

Este análisis permitió afirmar que el sector publicitario argentino es menos feminizado que en otros países, es joven, menos profesionalizado que en España, si bien tiene salarios fijos es menor que en el país ibérico, si la permanencia en el rubro es corta y tienen una alta rotación diferenciada por sexo.

Además las autoras señalaron que 6 de cada 10 empleados se plantearon algún nivel de conflicto laboral afirmando que algunas veces y a menudo habían pensado en abandonar la actividad publicitaria.

Uno de los datos que distinguieron esta investigación es que ninguna de las empresas de publicidad argentina encuestadas había afirmado suscribirse a un plan de conciliación, aunque algunos de estas acciones por parte de las organizaciones eran reconocidos por los propios empleados.

Otro trabajo con objetivos similares se realizó en el año 2010 en Chile a cargo de Cristian Leporati de la Universidad Diego Portales (aún sin resultados publicados).

Por otra parte, el trabajo femenino es tópico frecuente en artículos de divulgación periodística que hacen referencia a investigaciones llevadas a cabo en diversos países. Esto nos permite comprobar el interés que despierta dicha temática como también las similitudes y diferencias que se registran en sociedades diferentes a la nuestra.

La multiplicidad de aspectos abordados en los artículos dan cuenta de la preocupación por el tema y de las diferentes perspectivas; alguna de ellas coinciden con los puntos que se tratarán en este trabajo.

## **1.6. ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS**

En los párrafos siguientes se enumeran textos de divulgación aparecidos en diarios y revistas entre los años 2010 y 2013, período en el que se realizó este estudio.

Para presentarlos se agruparon los artículos en temáticas que muestran similitud con las abordadas en este estudio: los estereotipos impuestos a la mujer, la conciliación entre la vida laboral y familiar, las diferencias salariales entre las mujeres y los hombres, los nuevos modelos de mujer que se imponen desde la sociedad, la formación profesional que alcanza la mujer, entre otros.

### **ESTEREOTIPOS DE MUJER**

- *Mujeres orquesta* (Scherer, 2 de junio de 2013) plantea modelos estereotipados de mujer donde se balancean las exigencias domésticas con las laborales fuera de su hogar.
- *Papás en la mira* (Sin autor, 19 de junio de 2011) da un enfoque desde la perspectiva masculina y expone de qué manera afecta a los hombres el nuevo rol de la maternidad en las mujeres. Un estudio llevado a cabo por el Observatorio de la Maternidad revela los nuevos roles que tienen los padres dentro del hogar y las repercusiones que esto tiene en su trabajo.
- *Superpoderosas* (Cícero, 13 de octubre de 2013) hace un repaso de los modelos y roles que tienen las mujeres en las diferentes etapas de su vida: a los 30 se configura el rol de la mujer indispensable: todo lo tiene, quiere hacer todo; a los 40 comienza la etapa de los replanteos y de la reflexión acerca de cómo vivir (etapa que coincide con la llegada de la mujer a puestos directivos), a los 50 se habla de una nueva madurez donde todavía es posible ser joven, en algunos casos la mujer se encuentra en la cúspide de carrera laboral. Se sienten jóvenes pero con hijos que ya no las necesitan tanto, en esta etapa ya no es necesaria la figura de una mujer que debe balancear el trabajo y la casa.

### **NUEVOS MODELOS DE MUJER**

- *Poder a las mujeres, para mayor igualdad*. (Bachelet, 7 de marzo del 2012). Introduce el concepto de empoderamiento de la mujer y la igualdad de género. Artículo escrito por Michelle Bachelet, Directora Ejecutiva de ONU Mujeres que sostiene que los mayores niveles de igualdad tienen una correlación positiva con niveles más altos del PBI per cápita.
- *La era de la nueva mujer alfa* (Cavalli, 31 de diciembre de 2011): “Capaces de liderar sin imponer, colaborativas, emocionales sin por ello mostrarse débiles, las mujeres que hoy ocupan cargos de responsabilidad o gerencial parecen alejarse cada vez más del estereotipo de la dama de hierro.”... Contraponen modelos de mujer: en un lado la figura implacable de Margaret Thatcher y en el otro extremo la cara de Ángela Merkel, con ella surge un nuevo estereotipo femenino alejado de las masculinidades de la primera ministra inglesa.

- *Nuevas Líderes* (Gorodischer, 20 de Abril de 2013) plantea nuevos modelos de autoridad y habla de un paso más allá del “techo de cristal”. Aparece un nuevo concepto el de techo “techo de cemento” que supone que es la propia mujer la que plantea cómo administrar las conquistas obtenidas y refocalizar su carrera profesional.
- *Womenomics* (Alemano, Septiembre de 2012) el término combina los vocablos “women” y “economics” no refiere al avance de la mujer por sobre el hombre sino más bien señala los beneficios que implican para la empresas el equilibrio de género, abandonando los conceptos de posicionar a la mujer como problemática por sus diferencias biológicas y por la atención que requiere su familia restándole tiempo al trabajo. El concepto de *Womenomics* busca equilibrar lo masculino y lo femenino. Además el artículo menciona al Foro Internacional de la Mujer (IWF) como el lugar que reúne a mujeres que ocupan o no actualmente importantes cargos de gobierno y en empresas privadas.

#### **NIVEL DE ESTUDIOS Y BRECHA SALARIAL**

- *Más preparadas, aunque aún menos consideradas* (Sin autor, 25 de febrero 2011): explica las dificultades que tienen las mujeres para ocupar cargos de mayor jerarquía aunque tengan mayor titulación que los hombres.
- *Las mujeres ganan menos en España* (Sahuquillo, 25 de marzo de 2012): marca la diferencia salarial entre mujeres y hombres. Señala una brecha del 22% en contra de las primeras.
- *Mujeres, en busca de la justicia* (Bachelet, 6 de julio de 2011): aporta datos acerca del informe de la ONU titulado Mujeres Progreso de las mujeres en el mundo.
- *La desventaja de ser mujer* (Trucco, Noviembre 2010): hace referencia el informe del Centro de Estudios Mujeres y Trabajo de la Argentina (CTA) que apunta a la brecha salarial. Da cuenta del bajo porcentaje de mujeres que alcanzan cargos directivos, los condicionamientos culturales y características biológicas (embarazo, menopausia) que existen en la distribución de las tareas en las organizaciones.

### **CUOTA FEMENINA**

- *Nuevas mujeres tiene el país* (Weindenfeld, Agosto de 2010): plantea la feminización de la economía alemana y el acceso de la mujer en cargos de dirección y supervisión en diferentes ámbitos públicos y privados del país germano.
- *Se resquebraja el techo de cristal* (Mosqueira, 29 de mayo de 2011): el artículo indique que en Noruega rige un cupo femenino por ley en los directorios de las empresas.
- *¿Viene la cuota?* (Von Hardenberg, Febrero de 2012): en forma reiterada se observa que respetar la proporción equitativa entre sexos es un tema de preocupación y está instalado en la agenda de interés público. Alemania debate sobre cómo aumentar el número de mujeres en cargos directivos y la implementación de políticas que sostengan el modelo de asignación de puestos jerárquicos a este segmento.

### **LA REPRESENTACION DE LA MUJER EN LA PUBLICIDAD**

- *Mentiras verdaderas de la tanda* (Guerra, 18 de marzo de 2012): señala los diferentes estereotipos presentes en el discurso publicitario en donde se observa a la mujer asociada a las tareas domésticas: lavando la ropa, la cacerola reluciente con una sola pasada de esponja, las tareas del hogar siempre las hacen las mujeres. Un estereotipo publicitario anclado en los años '50 del siglo pasado. Muy pocos, sostiene el artículo, son los creativos que se atreven a cambiar, por ejemplo: “La publicidad de autos sigue reforzando el prejuicio de que los hombres conducen mejor”.

En el capítulo siguiente se abordarán las diferentes perspectivas teóricas que darán sustento a este trabajo de investigación.

### **CONCILIACION LABORAL Y FAMILIAR**

- *Entre la empresa y la cocina* (Sin autor, 26 de Noviembre de 2010) informa acerca de las relaciones entre la vida familiar y laboral. Revela la simultaneidad de responsabilidades domésticas y profesionales que tiene la mujer.

- *La familia pierde contra la oficina* (Falbo, 12 de junio de 2011) Plantea la falta de conciliación entre el ámbito familiar y laboral. Aparece el abandono del trabajo cuando esto se vuelve irremediable. El dilema se presenta en el nivel de los empleados y no de la empresa.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

En este apartado se desarrollarán, desde una perspectiva teórica, cinco aspectos a tener en cuenta a lo largo de la investigación.

- 1-**Las características que presenta la sociedad de la información y del conocimiento.**
- 2-**¿Qué se entiende por la segregación horizontal?**
- 3-**¿Qué es segregación vertical?**
- 4-**El concepto de calidad de vida laboral.**
- 5-**El conflicto trabajo- familia; familia- trabajo.**

Para ello se ha revisado bibliografía que permitirá describir los nuevos escenarios del mundo familiar y laboral propios de la sociedad actual. Además de consultar a los numerosos autores que han tratado la segregación horizontal y vertical en la actualidad, teniendo en cuenta la perspectiva a la mujer. Entre ellos podemos mencionar Cooper y Puxty, 1996; Jouhette y Romans, 2006; López Diez, 2001; Tinker y Neimark, 1987; Peleteiro y Gimeno, 1999; Snyder, Verderber, Langmeyer y Myers, 1992; Anker 1997, Wirth 2004 entre otros. También se ha desarrollado el tema conflicto trabajo- familia Gil Galván, 2005; Vilches, 2000.

## **2.1 Los nuevos escenarios laborales y familiares en la sociedad de la información y el conocimiento.**

Para Castells (2004) la esfera productiva de la sociedad de la información y el conocimiento, ha generado una sobredimensión sin precedentes del sector servicios, que ha exigido la ampliación de la dotación laboral y ha impulsado el cambio demográfico más importante del siglo XX: la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral. El incremento de las exigencias productivas en la sociedad de consumo ha empujado a las mujeres no sólo a integrarse en el mercado de trabajo, sino también a tener que asumir un papel importante en la generación de ingresos económicos familiares.

Si bien nuestro sistema de trabajo mantiene configuraciones heredadas de la sociedad industrial (como la cuantificación horaria, la ubicación espacial, la separación de las esferas privada-pública, las estructuras jerarquizadas o la existencia de estereotipos de género) las empresas están cambiando lentamente el modelo de

organización. Parafraseando al autor podemos definir el cambio principal como el paso de las burocracias verticales a la gran empresa horizontal, que parece caracterizarse por siete tendencias fundamentales:

1. Organización en torno al proceso, no a la tarea,
2. Jerarquía plana,
3. Gestión en equipo,
4. Medida de los resultados por la satisfacción del cliente,
5. Recompensas basadas en los resultados en equipo,
6. Maximización de los contactos con los proveedores y clientes,
7. Información, formación y retención de los empleados en todos los niveles.

Lo anterior supone nuevos tipos de producción en el ámbito laboral donde van a tener preponderancia atributos como: la formación profesional, la calificación de los empleados, el compromiso hacia la empresa, las relaciones que se mantienen los empleados con sus pares y con sus jefes.

Estos nuevos escenarios darán lugar a otras formas de organización del trabajo, en algunos casos con estructuras diferentes y de mayor flexibilidad.

El modelo de la Sociedad de la Información y el Conocimiento pese a su nueva composición e institucionalización (Castells 2004), mantiene las funciones de provisión y cuidado, imbuidas de los modelos de la familia tradicional.

En referencia al trabajo es preciso señalar algunas otras características propias de esta “modernidad líquida” como la denomina Bauman (2012), como ser las de nuevas formas de explotación, el trabajo temporario, entre otros. “La actual versión *licuada, flexible* (...) presagia el advenimiento de un capitalismo liviano y flotante, signado por el desprendimiento y el debilitamiento de los lazos entre capital y trabajo” (p. 159).

Al trabajo -como señala dicho autor- se le otorga un lugar de privilegio en estos tiempos porque contribuye a poner un orden en medio del caos. No sólo se le atribuye “efectos benéficos” como el incremento de la riqueza y la eliminación de la pobreza sino que el trabajo adquiere valor por ser la “condición natural” del ser humano y la inactividad una anormalidad (Bauman, 2012, p.146)

Como se señaló al principio de este apartado el área de servicios es el que más ha crecido en esta era. Para acotar el significado del término se considerará una

clasificación que Castells (2004) toma de Singelmann que distingue cuatro grandes rubros: el primero de ellos denominado **servicios de distribución** en el que se incluyen las actividades de comunicación y de transporte así como también, las redes de distribución comercial (almacén y por menor). Los **servicios de producción** aluden a aquellos servicios auxiliares a la empresa como ser de información y apoyo al aumento de la productividad y la eficiencia de las empresas. Los **servicios sociales** definidos como el “conjunto de actividades gubernamentales, así como los trabajos colectivos relacionados con el consumo”. Finalmente los **servicios personales** que se refieren a los de consumo individual, a la comida y a la bebida entre otros y en general característicos de la sociedad del ocio. También se pueden agregar a esta primera clasificación los servicios de salud, los servicios a empresas, legales, arquitectura e ingeniería y educación.

En esta sociedad posmoderna, a decir de Bauman, el consumidor adquiere un papel central.

## 2.2. Segregación horizontal

La concentración sistemática de hombres o mujeres en determinados sectores laborales es sustentada básicamente a partir de dos grandes tipos de teorías: las económicas y las socioculturales sostiene Llaguno (2006).

Desde la perspectiva económica neoclásica según Novick, Rojo y Castillo (2008), la desigualdad de los sexos se expondría porque las mujeres poseen mayores responsabilidades en el ámbito doméstico como: reproducción, cuidado y crianza de los hijos. Al respecto agragan:

Esta teoría supone que en los mercados de trabajo, que operan en forma eficiente, los trabajadores maximizan sus ingresos laborales de acuerdo a sus capacidades y circunstancias y los empresarios optimizan beneficios, mejorando la productividad y reduciendo costos **La mayor carga de trabajo doméstico incrementaría los costos laborales del trabajo femenino, en términos de mayores niveles de ausentismo e impuntualidad, rotación entre empleos y mayores costos de infraestructura (por ejemplo derivados de la necesidad de disponer de guarderías infantiles)**. Asimismo, las responsabilidades familiares limitarían las posibilidades que tienen las mujeres para acumular competencias laborales (capacitación y experiencia) acotando la productividad de su trabajo (p.47).

Aún así los trabajos realizados en Argentina y Chile por Berger y Szretter (2002); por Lerda y Todaro (1996) no presentaron grandes diferencias de costos laborales por sexo. Por lo que permitiría suponer que la teoría económica neoclásica no sería aplicable a las mujeres trabajadoras de la región.

El trabajo de Novick (2008) en la Argentina reveló una menor rotación en los empleos de las mujeres en relación con los hombres.

Así mismo, en estos países de América Latina las mujeres ocupadas presentan un nivel educativo elevado. Este factor probablemente explicaría la menor rotación en el empleo.

Bajo la perspectiva de “la teoría de mercados segmentados se aportan elementos importantes para comprender la naturaleza de la desigualdad entre hombres y mujeres” Esta línea de análisis sustentada por Novic, Rojo y Castillo (2008) señala que:

(...) grupos de trabajadores con características comparables están compartimentados y aislados (segregados) en segmentos principales y secundarios dentro de la estructura ocupacional de la empresa... Las mujeres, a las que se les atribuye una mayor movilidad laboral asociada a la crianza de los niños, resultarían excluidas del segmento principal de las empresas. Por lo tanto, la teoría predice oportunidades de acceso semejantes a segmentos secundarios del mercado del trabajo para hombres y mujeres, mientras que las posibilidades de acceso al segmento principal estaría reservada mayoritariamente a los varones (p.47).

Por lo que el empleo femenino podría concentrarse en ciertos segmentos secundarios del sistema de producción de una empresa. Novick (2008) retoma el concepto elaborado por Todaro; Abramo y Godoy (2001) en donde señalan territorios masculinos y territorios femeninos en el mercado laboral apoyados para describir y caracterizar a ciertas empresas y ocupaciones como más adecuadas para hombres y otras para mujeres.

Para los teóricos socioculturales existen arquetipos de género que definen a atributos positivos de las mujeres asociados a desarrollar ocupaciones relacionadas con la salud, la educación, el servicio doméstico, el comercio y ocupaciones administrativas. Argumentos que fueron sustentados en las habilidades desarrolladas por las mujeres en las tareas del hogar, el aspecto físico, la posibilidad de relacionarse y comunicarse con los otros, etc. En síntesis una división sexual del trabajo.

En tanto que quienes señalan las características negativas de las mujeres argumentan la poca posibilidad de asumir cargos jerárquicos y ocupaciones con calificación técnica y profesional (Anker 1998).

Lo que Bourdieu (2007) señala como “las divisiones constitutivas del orden social y más exactamente las relaciones de dominación y de explotación entre los sexos se inscriben así... en dos clases de hábitos... principios de división que conducen a clasificar a todas las cosas del mundo y todas las prácticas... en una reducción a la oposición entre lo masculino y lo femenino” (p.45).

Y continúa diciendo que:

Se ejerce día tras día de muchas maneras en las relaciones entre los sexos: las mismas disposiciones que inclinan a los hombres a dejar a las mujeres las tareas inferiores y las gestiones molestas y mezquinas (como, en nuestro universo, preguntar los precios, comprobar las facturas, regatear) ...“Encargadas de la gestión del capital simbólico de las familias, las mujeres están lógicamente llamadas a trasladar ese papel de la empresa, que les pide casi siempre que desempeñen las actividades de presentación, de representación, de recepción y de acogida... así como la gestión de los grandes rituales burocráticos, que al igual que los rituales domésticos contribuyen al mantenimiento y al incremento del capital social de relaciones y del capital simbólico de la empresa (p.48).

Estas tareas son descriptas a través de las teorías socioculturales.

Anker (1998) señala un tercer grupo de estereotipos desarrollado hacia las mujeres en el que se inscribe la baja disponibilidad a adherirse a los sindicatos.

Como consecuencia de lo anterior pueden esperarse inequidades en las remuneraciones o sea que ante igual puesto de trabajo las mujeres ganan menos que los hombres. A esto se lo denomina brecha salarial y como la definen el trabajo realizado por Novick, Rojo, Castillo (2008) en la Argentina.

En las agencias de publicidad existen diferentes áreas y, por ende, ciertas tareas están destinadas a las mujeres y otras a los hombres. Las mujeres ocupan principalmente funciones administrativas, de relación con el cliente (ejecutivas de cuentas), de recursos humanos y en el área de planificación de medios.

En tanto que los hombres se dedican en mayor medida a tareas relacionadas con la creatividad y el arte, la producción de los contenidos publicitarios y a trabajos relacionadas con el manejo de la tecnología: editores de audio y video, camarógrafos, etc. Esto supondría una mirada de la realidad desde una perspectiva solamente

masculina lo que implicaría una parcialidad al momento de generar los contenidos de los avisos.

Lo señalado anteriormente describe que hay sectores feminizados y otros reservados especialmente a los hombres. En la literatura esto se lo conoce como segregación horizontal señalados por Elson (2000), Grimshaw y Rubery (1997), Poggio, (2000), Siltanen, Jarman y Blackburn (1992) e implica que a las mujeres se las ubican y se les asignan ciertas tareas y a los hombres otras sustentadas en una división del trabajo en función de las particularidades que presentan ambos en virtud de tener algunas características y/ o atributos y un supuesto mejor rendimiento del trabajo según su nivel de productividad en beneficio a reducir costos laborales - teorías económicas- .Llaguno (2006), Anker (1997), Hakim (1981).

### **2.3. Segregación vertical**

Cooper y Puxty (1996) en coincidencia con Jouhette y Romans (2006), López Diez (2001), Tinker y Neimar (1987) señalan que la segregación vertical parte del supuesto que las mujeres se ven excluidas de puestos directivos y, en consecuencia, acceden a lugares de trabajo de menor prestigio. Dentro de las estructuras de organización de las empresas los puestos directivos están ocupados, en su mayor parte, por hombres en comparación con las mujeres quienes ocupan sitios de menor jerarquía. A medida que se asciende en la escala de la organización menor es la participación de mujeres.

Las mujeres se desempeñan en puestos que requieren de una calificación más baja que la de los hombres. Esto podría deberse a que las áreas predominantemente femeninas agrupan puestos que requieren de menor calificación. Lo que no necesariamente supone una menor escolarización. Lo que nos llevaría a hipotetizar que a igual capacitación son mayores las oportunidades para los hombres que para las mujeres. Aspecto que especialmente será tenido en cuenta en el análisis de los datos de la encuesta.

Por último se parte del supuesto que a igual puesto de trabajo en jerarquía la remuneración es desigual. Por lo que la brecha salarial está presente tanto desde la segregación vertical como la horizontal.

Al respecto, referido al mercado publicitario se señala que ante esta falta de equilibrio existen dos posturas posibles. Una de ellas sostiene que esta situación “tenderá a reducirse en la medida en que las mujeres universitarias se vayan incorporando al mercado (...) la otra afirma que la exclusión femenina responde a condiciones individuales, organizacionales o socioculturales que traducen sesgos de género (Peleteiro y Gimeno, 1999)” (Llaguno, 2006, p.9).

Ya lo señalaba Pierre Bourdieu (2007) en su obra *La Dominación Masculina*:

(...) si bien es cierto que encontramos mujeres en todos los niveles del espacio social, sus posibilidades de acceso (y su tasa de representación) disminuyen a medida que se avanza hacia las posiciones más excepcionales y más buscadas (de manera que la tasa de feminización actual y potencial es sin duda el mejor índice de la posición y del valor relativos de las diferentes posiciones) (...) “a igualdad de circunstancias, las mujeres ocupan siempre unas posiciones menos favorecidas (...) el hecho de que siempre están peor pagas que los hombres en igualdad de circunstancias, y que consiguen unos puestos menos elevados con títulos idénticos (pp.114-115)

En años '70 aparecen otras dos teorías que intentan definir esta situación, la llamada teoría “techo de cristal” que permite describir las barreras artificiales e invisibles, creadas por prejuicios organizacionales y actitudinales que impiden que las mujeres ocupen cargos directivos. Al respecto Wirth (2001) señala que las mujeres se ven frenadas de acceder a mejores puestos por prejuicios existentes dentro de la organización, basados en el supuesto de que los hombres podrían mostrar una mayor disponibilidad ante jornadas más extensas de trabajo, mejor conducción de personal a cargo y hasta mejor disposición para eventuales viajes laborales. Por lo que al momento de decidir ocupar un puesto gerencial los hombres tendrían mejores probabilidades de ser elegidos que la mujeres. Concepto que la mencionada autora denomina Techo de Cristal “Glass Ceiling Barriers”.

Otra postura en contraposición, “suelo pegajoso”, Wirth (2001) sostiene que las mujeres se ven adheridas a ocupar sistemáticamente puestos inferiores, de baja responsabilidad y, por lo tanto de menor salario, debido principalmente a las responsabilidades con sus hijos, al trabajo dentro de su hogar y a las obligaciones relacionados con las cuestiones domésticas y conyugales. Esta multiplicidad de roles le

impedirían a las mujeres acceder a puestos directivos que les demanden jornadas más prolongadas, mayor capacitación, viajes y reuniones fuera del horario laboral.

Sostiene – en este caso que- son las propias mujeres las que no quieren acceder a puestos de mayor envergadura para no contraer responsabilidades que les exigirían aumentar su dedicación al trabajo lo que traería consecuencias desfavorables dentro su hogar, con su pareja e hijos. En este caso es la propia mujer la que resigna ocupar mayores puestos para no renunciar al ámbito doméstico o al menos mantener el equilibrio entre las dos esferas -privada y pública-, estar a cargo del cuidado de sus hijos. Puestos inferiores requieren menores responsabilidades y como consecuencia menores salarios.

Una u otra alternativa de las teorías mencionadas describen una desigualdad en el trabajo.

## **2.4 Segregación ocupacional o laboral**

La segregación ocupacional o laboral es un concepto acuñado en 1987 por Becker quien señala que la especialización de la mujer en la esfera reproductiva es la piedra angular para explicar este tipo de segregación. En este aspecto Gil Galván (2005) aclara:

Desde esta perspectiva, el modelo familiar dominante, basado en la asignación de las mujeres al trabajo del hogar y cuidado de los hijos es el factor que explica la segmentación laboral... cuando este modelo entra en crisis, es decir, cuando las mujeres invierten en capital humano de mercado y se especializan en el trabajo mercantil, el interés por el matrimonio se reduce por el incremento en los ingresos y la participación laboral de la mujer, así la división sexual del trabajo resulta menos ventajosa (p.89).

Otra línea de análisis es la de Hakim (1981) quien plantea un enfoque estereotipado de los trabajos en donde hay ocupaciones en las que prevalecen los hombres y otras en las que hay una mayor proporción de mujeres.

Asimismo, Hernández (1995) entiende por segregación ocupacional a los motivos que hacen que las mujeres se vean relegadas a unas determinadas ocupaciones lo que esto repercute directamente en una remuneración menor a la de los hombres.

## **2.5 El concepto de calidad de vida laboral**

La calidad de vida laboral es un concepto cada día más importante en referencia al lugar que ocupa el trabajo en la vida de cada uno. A esta concepción señala que habría que incorporar también otros factores como: “ la remuneración y condiciones de trabajo satisfactorios, condiciones contractuales, seguridad y salud, flexibilidad horaria adaptada a otras responsabilidades, garantías de protección social durante el período de vida activa y en el momento de la jubilación”(Gil Galván, 2005, p.78).

Es decir, que esto supera la dimensión socioeconómica y adquieren nuevos significados y valores las cuestiones que tienen que ver con lo personal y social dentro del trabajo, las relaciones y los vínculos que pueden establecerse dentro del mismo, los límites y las seguridades en el trabajo.

## **2.6 Conflicto trabajo- familia, familia- trabajo.**

### **Doble trabajo y responsabilidad**

La mujer actual se aleja paulatinamente de los estereotipos sociales y busca una redefinición como sujeto social. El trabajo dentro del hogar no es reconocido socialmente a diferencia del trabajo fuera de su casa que adquiere un significado igualador frente al otro, con sentido liberador, de independencia y de autorrealización.

Sin embargo, esto conlleva una multiplicidad de contradicciones y de mayor exigencia. Si bien el hombre dentro de la familia empieza a cambiar su posición y a redefinir sus roles, la educación de los niños y la responsabilidad de las tareas domésticas continúa recayendo en las mujeres. Por consiguiente, las mujeres se ven expuestas a una doble jornada de trabajo (laboral- hogar, hogar- laboral).

La aparición de un nuevo feminismo que comienza en las décadas de 1980-1990 llamado posfeminismo da lugar a un modelo con doble exigencia: “de la super mujer capaz de conciliar todo: familia, estudios, marido, carrera, placer y... aspecto físico” (De La Torre, 2011, p. 26).

De La Torre (2011) refiere en su libro a una concepción de la doble opresión en términos de feminismo marxista: “una por su condición de clase, y, especialmente, de

clase trabajadora en el sistema capitalista, y otra por su condición sexual que implica tener que hacerse cargo de las tareas domésticas y la crianza de los hijos” (p.26).

La autora de “El hogar y el ágora en las revistas femeninas” (De La Torre, 2011) señala –además- la influencia que han tenido los medios de comunicación en la formación de esta imagen de la mujer.

La difusión mediática del modelo de la mujer orquesta y la decepción por las promesas de igualdad incumplidas generaron la reacción de algunas feministas que endurecieron su posición al negar la maternidad como el camino principal para la realización de la mujer y, consecuentemente, al postular el derecho de la mujer a tener o no tener hijos.. El feminismo de esta década puso en tela de juicio el rol de la reproducción biológica, entendida tradicionalmente como el fundamento determinante de la división sexual del trabajo. La maternidad fue redefinida como una construcción social basada en otra construcción social, la de los cuerpos masculino y femenino (p.27).

Dirá Vilchez (2000) en su artículo sobre la mujer actual:

La mujer de hoy se debate entre los modelos heredados de la tradición y los nuevos referentes que definen su situación actual en la sociedad. Por ello, y a pesar de que ha evolucionado en todos los sentidos, tanto en el ámbito profesional como en el personal, sigue cumpliendo sus funciones tradicionales en el hogar como madre y ama de casa. Ahora, su preocupación principal es la conciliación de ambas partes, y la solución de los problemas que conlleva no renunciar a nada: demostrar continuamente su valía para realizar con éxito el trabajo dentro y fuera de casa, la falta de tiempo para sí misma, la incompreensión del entorno y la incapacidad del hombre para sacrificarse en beneficio del desarrollo profesional de su mujer. Todo ello provoca un sentimiento de insatisfacción, cansancio físico y psíquico ansiedad y estrés (p.22).

Los efectos negativos que se remarcan en los textos antecedentes, no sólo destacan el poco rendimiento físico sino también el intelectual. La falta de tiempo, entendido como uno de los mayores problemas no sólo tiene sentido desde el punto de vista cronológico sino también psicológico. El poco tiempo para el descanso personal y el ocio son una de las mayores consecuencias. La brecha que hay entre lo que debería ser – la perspectiva aspiracional- y lo que es - el aquí y ahora- entre el deseo por las realizaciones y el deber de asumir lo impuesto produce insatisfacciones. Esta situación se acentúa cuando la mujer tiene hijos pequeños quienes demandan mayor cuidado y

atención. A medida que los hijos crecen las exigencias disminuyen, aunque las preocupaciones permanecen siempre.

En esta línea pensamos que la mujer tiene dificultades para competir con el hombre en el trabajo ante igualdad de oportunidades, de remuneración y posibilidades de autopromoción dentro del trabajo. La maternidad atraviesa la vida de la mujer y es quizás el factor que más influye en el desarrollo profesional. Desde la perspectiva afectiva de la mujer lo primero son siempre los hijos. El trabajo fuera de la casa no es un valor absoluto, no puede estar dissociado de su trabajo para con los hijos y dentro de su hogar. Tiene sentido si ambas caras de la misma moneda se complementan. En la integración de las dos dimensiones es que la mujer encuentra su identidad como género. Y añade Vilchez (2000):

El trabajo es para la mujer una aspiración, una conquista hecha afectiva en las generaciones jóvenes e intermedias y un símbolo medio de autonomía y fuente de contradicciones cuando trata de conjugar sus diversos roles... La experiencia de trabajar es fundamental para la mujer... como posibilidad satisfecha de enriquecimiento personal, como refuerzo para la autoestima, como oportunidad de relaciones sociales y de contacto con ese otro mundo que no es la casa... por eso sus demandas se dirigen hacia situaciones laborales que idealmente faciliten la solución de las contradicciones entre sus roles y se envidian los trabajos funcionales... si le dieran a elegir; optaría por un trabajo a la medida en el que fueran compatibles los roles afectivos, educativos y familiares con los laborales (p.28).

En la Argentina, el Observatorio de la Maternidad tiene como misión investigar y promover el valor social de la maternidad, incentivar la generación de información y conocimiento especializado y actual que integre los aspectos sociales, laborales, educativos y de salud, contribuye a iluminar la realidad y los problemas relacionados con el fenómeno de la maternidad. El fin que tiene este centro es aportar soluciones creativas y de implementación factible, a fin de mejorar la calidad de las políticas públicas y privadas dirigidas a las madres, sus hijos y sus familias.

Para esto dicha organización (2010) ha realizado un informe a partir de la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC. En el mencionado estudio se trabajó sobre la situación de las mujeres y de los hombres de 14 a 49 años de edad de los principales aglomerados urbanos de la Argentina.

El objetivo primordial fue conocer cómo influyen los hijos en las oportunidades y capacidades básicas que tienen las mujeres y los hombres para desarrollar sus proyectos de vida, y, a partir de allí, profundizar en la comprensión del contexto familiar y social en el que se producen la maternidad y la paternidad, y detectar aquellos obstáculos o necesidades que necesitan ser resueltos para que su vivencia sea compartida y redunde en mejores cuidados para los hijos.

Del análisis de los datos se desprendieron tres hallazgos principales:

a) pese al avance de las mujeres en el acceso a la educación y al mercado laboral, todavía no han alcanzado una situación equitativa con los hombres;

b) las mujeres y los hombres que tienen hijos –y de forma especial las madres– obtienen menores oportunidades de desarrollo que aquellos que no tienen descendencia;

c) los cuidados continúan siendo considerados un asunto familiar, particularmente de las mujeres-madres.

El estudio marcó que los hombres, independientemente de su situación socioeconómica, si están insertos en el mundo laboral continúan trabajando a pesar de la llegada de los hijos. Para las mujeres, la maternidad implicó el retiro o la suspensión del trabajo en algunos casos, al menos por un tiempo, y en otros, el deterioro de las condiciones de trabajo.

Otro dato significativo de esta investigación es que los hombres tienen su primer hijo dos años más tarde que las mujeres. Entre los de menor situación socioeconómica la edad promedio es de 23 años, en tanto que en los de mayor nivel la edad alcanza los 25 y 26 años. El sostén económico de la familia sigue vinculado con la función paterna. Cuando hay hijos en el hogar los hombres trabajan un promedio de 46 horas semanales frente a las 40 horas de aquellos que no son padres.

## **2.7. Algunas otras consideraciones**

Lo que se intenta explicar en lo que se desarrolla a continuación son las características de las mujeres y de los hombres, sus rasgos distintivos desde otras perspectivas. Además pretende determinar los motivos por los cuales se produce la segregación vertical y horizontal teniendo en cuenta por un lado, algunas cuestiones basadas en aspectos psicológicos de la persona humana y por otro lado, una mirada desde lo social basada en la formación de estereotipos.

### **2.7.1 Lo femenino y lo masculino**

Desde el punto de vista psicológico se habla de las diferencias entre los sexos y de la complementariedad.

Todas las personas tienen componentes femeninos y masculinos simultáneamente. En el caso de las mujeres se desarrollan en mayor medida los aspectos femeninos y de igual manera sucede en los hombres con los masculinos. Ambos son absolutamente diferentes y desde esta perspectiva cada uno aporta lo suyo a la sociedad y al mundo que lo rodea. Lo hacen desde la construcción de su núcleo familiar hasta el establecimiento de las redes sociales.

Dentro de las funciones naturales de cada uno pareciera que lo propio de la mujer se relaciona con el “retener” en el sentido de que la mujer debe tener esta capacidad para albergar dentro de sí un hijo durante los nueve meses de gestación, capacidad que luego se transfiere a ciertas conductas de la vida cotidiana, el hecho de “guardar por si acaso”, el afán de “coleccionar por las dudas de que”. En la medida de que la mujer retiene también se siente necesitada, aspecto que impacta específicamente en la autoestima. En los primeros meses de vida el hijo depende exclusivamente de la alimentación que la madre le suministre, dependencia que ha hecho asumir al rol de la madre como indispensable para el buen desarrollo del niño: la mejor leche es la materna, la leche de la madre transfiere inmunidad y determinadas defensas ante posibles enfermedades. Aún así es justo señalar que detrás de la imposición hacia las madres esta postura es relativa, ya que la suplencia de las leches maternizadas hace que el niño pueda alcanzar un muy buen desarrollo y crecimiento, pero sí es cierto que las mujeres de menores recursos no tienen otra alternativa que dar de amamantar la mayor cantidad de tiempo posible ante la imposibilidad de acceder por factores económicos a este tipo de sustentos. De esta manera la lactancia se prolonga el mayor tiempo posible.

En síntesis, la identidad femenina estaría basada más en lo que hace que en lo que es por sí misma, el accionar y, en consecuencia, el sentirse útil son aspectos que hacen que la balanza se incline a favor de estas cualidades. Esta percepción es ventajosa en términos de trabajo constante, por lo que hace más que por lo que es. El sentir que nadie hace mejor las cosas que ella misma, no son solo aspectos que están dentro de la estructura psicológica de la mujer sino que también heredó de sus antepasados - como

una especie de legado, más bien un estereotipo impuesto por una sociedad en un determinado momento de la historia-.

Por el contrario; la función propia de los hombres estaría sustentado en el soltar. Un rasgo distintivo de los hombres es el pragmatismo, cierta facilidad para avanzar de una etapa a otra, de un conflicto a otro y solucionar los problemas para ocuparse de otros asuntos. No quiere decir que esta característica sea exclusiva de los hombres sino que prevalece en este sexo.

Intentaremos profundizar esta idea de lo práctico en el hombre para poder mostrar la diferencia en las mujeres. Los hombres –desde esta perspectiva psicológica- tienden a separar las cosas, su cerebro funciona mejor separando y ordenando los diferentes temas; en tanto la mujer reúne y se le dificulta separar las cosas. Un ejemplo concreto de esto, que guarda relación con el tema de esta investigación, es la mujer en su ámbito laboral, la mujer traslada su casa al trabajo, la mujer hace más de una tarea simultáneamente, está trabajando y piensa en lo que hará de cenar esa noche dentro de su hogar, atiende problemas laborales y resuelve los de sus hijos desde su trabajo o en los trayectos de ida y vuelta. En cambio el hombre, una vez que entra a su trabajo se desconecta de las cuestiones de su casa. En ese espacio solo desarrolla el vínculo con su trabajo y funciona en compartimentos separados. Los hombres tienen una mayor facilidad para concentrarse en una sola cosa a diferencia de las mujeres quienes poseen la capacidad de reunir la atención en varias simultáneamente aunque esto provoque un mayor agotamiento y esfuerzo.

### **2.7.2. Desde una perspectiva social**

En 1869 Stuart Mill publicó “El sometimiento de las mujeres” influyendo en el pensamiento feminista que luego se desarrollaría en el movimiento del mismo nombre durante el siglo XIX. En su obra describió la situación de la mujer, su naturaleza, la formación de un determinado estereotipo de mujer, la asignación de determinadas tareas y roles en la sociedad, su posición dentro de la misma y la construcción histórica y social de su carácter.

Lo más importante de destacar es que el autor observaba la falta de equilibrio en las relaciones sociales entre hombres y mujeres a mediados del siglo XIX. A la actualidad persisten rastros de esa inequidad, de los prejuicios hacia determinados sectores a favor

de unos y en detrimento de otros. La mujer – en no pocos casos- debe vencer y traspasar barreras impuestas por una sociedad que dice ser “moderna” pero sólo ante ciertas situaciones. Mill (2005) enuncia:

El principio que regula las relaciones sociales vigentes entre los dos sexos (la subordinación legal de un sexo al otro) es incorrecto por sí mismo y que en nuestros tiempos, es uno de los mayores obstáculos que se oponen al desarrollo humano; y que debería ser sustituido por un principio de igualdad perfecta, que no reconozca poder ni privilegios para una de las partes ni desventajas para la otra (p. 71).

El filósofo inglés enfatiza en la necesidad de desarticular el discurso de la complementariedad de los sexos y en la naturaleza diferente de la mujer, postura sostenida por pensadores de la Ilustración.

A todas las mujeres se les inculca desde sus primeros años la creencia de que su carácter ideal es el diametralmente opuesto al del hombre; no tener voluntad propia ni gobernarse por el propio control, sino someterse y ceder al control de los otros. Todos los discursos morales les dicen que este es el deber de las mujeres, y todos los sentimentalismos les indican que esta es su naturaleza: vivir para los demás (p. 96).

A la mujer le quedaría reservado el ámbito de lo privado- el hogar- en tanto que la esfera del hombre sería lo público.

Además compara la situación de la mujer con la de los esclavos:

Lo que se llama la naturaleza de las mujeres es algo eminentemente artificial, consecuencia de una represión forzada en algunos sentidos, de un estímulo antinatural en otros (...) no ha existido ninguna otra clase dependiente a cuyos miembros se les haya distorsionado el carácter natural de una manera tan absoluta como consecuencia de sus relaciones con sus amos; (...) si bien las razas conquistadas y esclavizadas han sufrido represiones más violentas y en algunos sentidos, en general se respetó en ellas todo lo que no se aplastaba con la bota de hierro (...) pero en el caso de las mujeres siempre se han sometido a un cultivo de estufa e invernadero algunas de las capacidades de su naturaleza para el beneficio y el deleite de sus señores (p.108).

De esta manera John Stuart Mill (2005) reconoce el mandato social impuesto a través de generaciones donde se legitima el poder de un sexo sobre el otro sexo sin más sustento que el de la tradición. Aunque en la actualidad ya no haya un sometimiento tan marcado como plantea el autor aún así quedan vestigios de esta estructura. La teoría denominada techo de cristal – uno de los marcos teóricos de este estudio- pone de

manifiesto las barreras invisibles que las mujeres deben traspasar para lograr ciertos puestos de trabajos y acceso a lugares donde se privilegian a los hombres porque aparentemente tendrían ciertas características para desarrollarlos.

A nadie se le ocurre que sea necesario dictar una ley en virtud de la cual solo puedan ser herreros los hombres de brazos fuertes. (...) En consonancia con esta doctrina, se opina que sería un abuso de los límites de la autoridad el prefijar de antemano, basándose en algún supuesto general, que ciertas personas no están dotadas para hacer ciertas cosas (...) aunque estuvieran bien sentados en una mayoría de los casos (...) existiría una minoría de casos excepcionales en la que no tendría validez; y en estos casos sería al mismo tiempo una injusticia para los individuos y un detrimento para la sociedad levantar barreras que les impidieran aplicar sus facultades para su propio beneficio y para el de los demás (p.107).

## **CAPITULO III: METODOLOGIA**

### **3.1. Procedimiento**

Para desarrollar la presente investigación se realizó un trabajo de campo que abarcó dos etapas: una primera parte cuantitativa y una segunda cualitativa.

La primera de éstas tuvo un abordaje cuantitativo en donde se realizaron encuestas estructuradas a empleados de agencias de publicidad. En esta fase se trabajó en forma conjunta con la AAAP (Asociación Argentina de Agencias de Publicidad) y se distribuyeron cuestionarios por e-mail a una muestra de agencias de publicidad asociadas a esta entidad. La misma estaba conformada por empresas diferenciadas por su tamaño en: grandes, medianas y pequeñas según nivel de facturación y cantidad de empleados. La invitación a participar del estudio se dirigió a la gerencia o a la dirección de Recursos Humanos que fueron los responsables de distribuir internamente el cuestionario entre sus empleados. El formulario era acompañado por una carta en la que se explicaban los motivos, objetivos y alcance del estudio. En este texto se aclaraba que los datos serían susceptibles de tratamiento estadístico y se garantizaba el anonimato y la confidencialidad de los mismos. (VER ANEXO I)

El cuestionario se distribuyó entre las empresas asociadas a la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad (AAAP). En todas ellas se contactó al responsable de llevar adelante el seguimiento del trabajo dentro de la agencia. Todas las empresas respondieron en menor o mayor medida a la convocatoria.

De un total de aproximadamente 2500 empleados que declararon tener las empresas asociadas se obtuvieron 288 cuestionarios completos.

El trabajo de campo de esta fase se realizó entre octubre y diciembre de 2009.

Una vez obtenidos y analizados los resultados de la parte cuantitativa se realizó una segunda parte del estudio de tipo cualitativo. Para esto se realizaron 10 entrevistas en profundidad a profesionales mujeres que ocupan cargos directivos.

El campo de esta segunda parte se llevó a cabo entre octubre de 2013 y febrero de 2014. Se incluyen el procesamiento de la información a través de la desgrabación literal de las entrevistas y grillado de los datos.

### 3.2. Diseño de los cuestionarios

Se trabajó con un formato de cuestionario estructurado que contó con 83 preguntas cerradas de opciones simples con alternativas fijas y dicotómicas.

Las preguntas abiertas consistieron en formular un número fijo de años de edad, años de trabajo en el sector, en la empresa y en el área y por último la cantidad de dinero percibido como salario.

Para medir las actitudes de los entrevistados frente a ciertas situaciones se utilizó una escala de Lickert. El método de esta escala -creada en 1932- consiste en generar un número de afirmaciones que permite medir el grado de acuerdo o desacuerdo que tiene el entrevistado ante determinadas situaciones que pueden resultarle favorables o desfavorables.

Las actitudes – que se miden en las escalas- tienen tres componentes: uno cognoscitivo, que representa la información que tiene la persona sobre el objeto; otro afectivo y de gusto que resume los sentimientos ante una determinada situación; y por último de intención que refiere a las expectativas que genera ese objeto o una determinada situación.

En este caso se midió el grado de conformidad que tenía el entrevistado en una graduación que oscilaba entre 1 puntos (totalmente de acuerdo) y 6 puntos (totalmente en desacuerdo) en diferentes aspectos donde prevalece el componente preferencia y de gusto.

Cada una de las afirmaciones el entrevistado debía asignarle un número fijo de puntuación Esta medición permitió evaluar aspectos de la personalidad del entrevistado en relación con su trabajo y las características de su empleo.

Para analizar la opinión que tenían los encuestados sobre la empresa en la que trabajaban y el desempeño que ésta tenía en relación con otras agencias se utilizó una escala que iba de 1 punto (mucho mejor) a 6 (mucho peor).

Para la organización de las preguntas se dividió el cuestionario en diferentes áreas que respondieron a los objetivos de la investigación

- **Primera parte:** integrada por las preguntas que caracterizan al entrevistado desde aspectos sociodemográficos y de situación familiar. Como ser: estado civil, si su

pareja trabaja dentro o fuera del sector de la comunicación, si tiene hijos, la edad de su hijo menor.

- **Segunda parte:** Descripción de la historia laboral: antigüedad en la industria publicitaria, en la empresa, en el departamento, cantidad de empresas en las que ha rotado, nivel máximo de estudios alcanzados.
- **Tercera parte:** Incluye el grado de formación profesional que tienen los empleados: estudios en nuevas tecnologías, idiomas, especialización profesional.
- **Cuarta parte:** Grado de conflicto laboral en donde se planteaba en diferentes niveles la posibilidad de abandonar la profesión y su lugar de trabajo.
- **Quinta parte:** Descripción de su trabajo: contiene las preguntas relacionadas con la categoría laboral a la que pertenece, la cantidad de horas, el salario que percibe y retribuciones variables y no monetarias.
- **Sexta Parte:** Perfil psicológico del entrevistado en relación a su trabajo.
- **Séptima parte:** Características de las organización. Esta sección admitió las siguientes divisiones:
  - Trabajo en equipo/ individual.
  - Características del trabajo.
  - Organización del trabajo.
  - Satisfacción con la empresa.
- **Octava parte:** Políticas de flexibilidad laboral de las empresas.

La fase cualitativa de la investigación abarcó tres etapas.

- **Diseño de la Guía de Pautas que se implementó en las entrevistas en profundidad.**

El instrumento de recolección de datos se dividió en las siguientes partes:

- a. Datos de Clasificación del entrevistado
- b. Trayectoria Laboral: incluyeron las preguntas relacionadas con la historia profesional de la entrevistada desde sus inicios hasta la actualidad.
- c. Segregación horizontal: se quería observar el grado de satisfacción que poseía la entrevistada en su lugar de trabajo, los motivos por los cuáles eligió ese departamento, migraciones dentro de la empresa.

- d. Segregación vertical: grado de satisfacción con su carga actual, motivos de ascenso dentro de la empresa.
- e. Conciliación laboral: determinar cómo pudieron balancear su trabajo con su vida personal determinados por su situación familiar, si hubo momentos de conflicto laboral.
- f. Valoración de la situación laboral: se les pidió que evaluaran su trabajo en relación a sus compañeros y además calificar su trayectoria laboral. También las fortalezas y las debilidades de su carrera.

- **Reclutamiento de los entrevistados.**

Se entrevistaron a 10 profesionales mujeres que actualmente ocupan cargos directivos de agencias de publicidad o han estado en esos puestos pero que tienen emprendimientos en el rubro publicitario.

- **Análisis de contenido de las entrevistas.**

Se observaron las similitudes y las diferencias que mostraban las entrevistadas ante un mismo planteamiento del tema y se incorporaron sus verbalizaciones al análisis cuantitativo.

Se tuvo especialmente en cuenta su condición civil y familiar, o sea si estaban casadas/en pareja y si tenían hijos.

### **3.3. Muestras**

#### **A- Fase cuantitativa**

La muestra estuvo conformada por todas las agencias de publicidad en la Argentina asociadas a la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad (AAAP).

Se utilizó un muestreo aleatorio probabilístico, o sea que todas las unidades de análisis - en este caso los empleados de las agencias- tenían las mismas posibilidades de formar parte de la muestra. No existió un motivo de selección o de juicio personal para elegir a los integrantes de la muestra. (VER ANEXO I)

## **B- Fase cualitativa**

Se estipularon los segmentos detallados a continuación:

- **Presidente/ CEO/ Gte. General.**
- **Departamento destinado a la producción de contenidos.**
- **Departamento destinado a la Atención al Cliente/ Area de Cuentas.**
- **Departamento destinado a la Administración/Finanzas/Recursos Humanos.**
- **Departamento Planificación/Marketing/Investigación de Mercado.**

La duración promedio de las entrevistas fue de 2 horas aproximadamente. Las mismas fueron de carácter confidencial, se les aseguró a todas el anonimato de la identidad. Todas las entrevistas se grabaron en formato digital para su posterior análisis.

Los resultados que se obtuvieron muchas veces permitieron describir con mayor detalle, ilustrar lo que reflejaba el análisis estadístico y hasta contrarrestar los datos cuantitativos.

### **3.4. Análisis estadístico**

#### **Análisis univariable/ bivariable y multivariable**

En primer término se realizó una descripción de los datos para posteriormente realizar el análisis que surgieron de los mismos.

Se utilizó la **media** como medida de tendencia central. Para su aplicación se suman los valores obtenidos y se los divide por el número de casos. Se representa con una X.

Como medida de la variabilidad se utilizó la **desviación estándar o típica** que representa “el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. La desviación estándar se interpreta como cuánto se desvía, en promedio, de la media un conjunto de puntuaciones” (Hernández Sampieri, 2010: 294).

Se utilizó el valor de “**p**” como valor que mide la representatividad de la muestra. Se asume por convención que “**p**” debe valer menos que 0.05, si  $p < 0.05$  significa que el riesgo de equivocación es bajo en tanto que si  $p > 0.05$  el riesgo es alto. Cuanto más se acerque el valor “**p**” **0.000** en mayor medida permitirá afirmar que las conclusiones son válidas en toda la población de empresas publicitarias.

Para evaluar el uso que hacen los empleados sobre las políticas de flexibilidad laboral se utilizó un índice que se lo denominó “ *Q* “ que suma todas las respuestas afirmativas relacionadas con los indicadores trabajados: flexibilidad laboral; autonomía para ausentarse del trabajo; trabajo a tiempo parcial; excedencia para cuidar a padres o hijos enfermos/discapacitados/dependiente y/ o hijos pequeños; permiso por maternidad y flexibilidad para días de permiso y vacaciones cortas.

Se tomaron como variables independientes las siguientes:

**Sexo:** variable nominal dicotómica.

**Edad:** Variable de medición por intervalos. Se dividió en un sistema de cuatro categorías: hasta 30 años, entre 31 y 40 años, entre 41 y 50 años y mayores de 51 años. No todos los intervalos tuvieron la misma representación, el segmento más joven tiene más de la mitad de la muestra (58.9%), los de 31 a 40 años (28.6%), los de 41 a 50 años (10.1%) y los mayores de 50 años (2.4%). Por lo que a medida que se asciende en edad disminuye la cantidad de personas que han respondido la encuesta. La muestra no se ajustó por la variable edad o sea que formaban parte de la muestra todos los que respondían la encuesta y habían completado el cuestionario.

**Nivel de estudios:** Variable nominal categórica. Se trabajó en tres categorías, secundario completo y terciario, la segunda incluye universitario incompleto y completo y la última posgrado.

**Sector laboral:** Variable nominal categórica. Se agruparon las diferentes áreas laborales en cuatro categorías: destinado a la producción de contenidos, al área de atención al cliente, a la administración, finanzas y recursos humanos y por último a la planificación e información de los contenidos.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 19.0.

## **CAPITULO IV: ANALISIS DE DATOS**

Uno de los objetivos planteados en este trabajo fue analizar la estructura del mercado laboral publicitario en nuestro país. Así mismo, se planteó realizar una radiografía del sector publicitario con el propósito de identificar las características sociodemográficas, actitudinales y organizacionales del sector.

Todas las tablas y figuras que se encuentran a continuación son resultado del procesamiento de los datos obtenidos en este estudio.

## **1. ESTRUCTURA DEL MERCADO LABORAL PUBLICITARIO**

### **1.1. Características Sociodemográficas**

#### **1.1.1 Distribución por sexo**

El porcentaje de mujeres (49.3%) y el de hombres (50.7%) que trabajan en las agencias es parejo. Por lo menos en términos generales la distribución es similar.

Luego veremos si hay diferencias significativas por sectores dentro de la organización.

#### **1.1.2 La publicidad es un sector principalmente joven**

Un poco más de la mitad de los entrevistados (58.9%) son menores de 30 años; seguidos por el **28.6 %** de 31 a 40 años; el **10.1%** de 41 a 50 años y sólo el **2.4%** superan esta edad.

Si comparamos entre hombres y mujeres en el segmento menores 30 años observamos que prevalecen las mujeres (56.8% mujeres vs. 43.2% hombres).

Tal como lo menciona Fabiana; Directora y CEO de una agencia de publicidad en referencia a las características que componen las empresas de esta industria señala:

“...es una profesión en la que cada vez hay pibes más jóvenes en puestos más pretenciosos. Entonces hay un punto en el que tenés vencimiento...”

La publicidad es **un sector joven porque son jóvenes las mujeres**. Un poco más de la mitad de los entrevistados son menores a 30 años y dentro de este segmento las mujeres son más que los hombres. La publicidad es un sector que está feminizado en los más jóvenes.

A medida que ascendemos en edad disminuye la cantidad de mujeres. Tal es así que entre los de 31-40 años la relación es 39% contra 61% a favor de los hombres; entre

los de 41 a 50 años se acentúa esta prevalencia de los hombres: el 31% de este segmento son mujeres en tanto que el 69% son hombres. No se realizó una lectura entre los de mayor edad debido a la poca cantidad de casos.

Lo mismo sucede con la edad: a medida que avanza la edad hay menos mujeres. Este dato es importante para tener en cuenta ya que podría suponer que las mujeres son las que abandonan el trabajo del sector en razón de un conflicto laboral-familiar y viceversa. Más adelante este aspecto será tratado y analizado desde la perspectiva cualitativa.

**Tabla 5**  
*Distribución de edad por sexo dentro de las agencias*

Tabla de contingencia Edad * Sexo					
			Sexo		Total
			Mujer	Hombre	
Edad	Menores de 30	Recuento	96	73	169
		% por Sexo	68,1%	50,0%	58,9%
	Entre 31-40	Recuento	32	50	82
		% por Sexo	22,7%	34,2%	28,6%
	Entre 41-50	Recuento	9	20	29
		% por Sexo	6,4%	13,7%	10,1%
	Mayores De 50	Recuento	4	3	7
		% por Sexo	2,8%	2,1%	2,4%
Total		Recuento	141	146	287
		% por Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

### 1.1.3 La publicidad es un sector con alto nivel educacional

Casi la mitad de los entrevistados tienen una formación universitaria (45.8%) en tanto que otro porcentaje similar (45.5%) alcanzó tener una formación secundaria y terciaria. Si analizamos este dato por sexo, las mujeres tienen más formación que los hombres, ya que el 52.1% de ellas terminó el ciclo universitario mientras que entre el segmento masculino sólo finalizó el 39.7%. En este último segmento prevalecen los estudios terciarios (52.1%).

**Tabla 6**  
Distribución del nivel de educación por sexo

Tabla de contingencia Nivel Educacional * Sexo					
			Mujer	Hombre	Total
Educa ción	Hasta Terciario	Recuento	55	76	131
		% dentro de Sexo	38,7%	52,1%	45,5%
	Universitario	Recuento	74	58	132
		% dentro de Sexo	52,1%	39,7%	45,8%
	Posgrado	Recuento	11	10	21
		% dentro de Sexo	7,7%	6,8%	7,3%
	Otros	Recuento	2	2	4
% dentro de Sexo		1,4%	1,4%	1,4%	
Total	% dentro de Sexo	100,0%	100,0%	100,0%	

#### 1.1.4 La publicidad es un sector que no tiene hijos ni pareja

Alrededor de 7 de cada 10 empleados **no tiene hijos (72.2%)**. Esto se registra en mayor medida entre las mujeres que entre los hombres (**79.6%** y **65.1%** respectivamente). Es significativo el porcentaje alcanzado entre los que no tienen hijos.

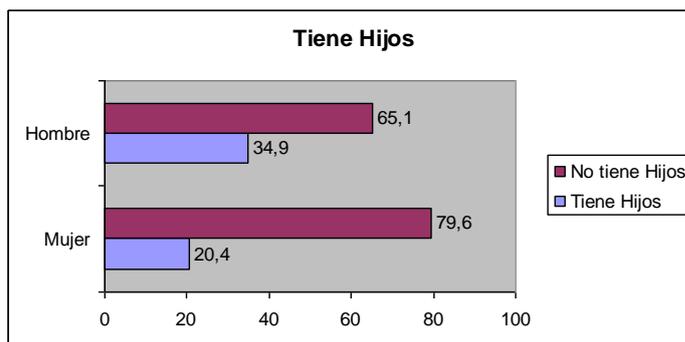


Figura 7: Tienen hijos por sexo

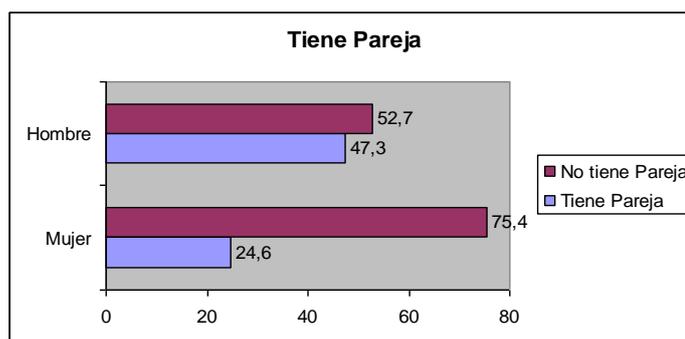


Figura 8: Tienen pareja por sexo

Otra de las características del sector es que dos de cada 3 empleados no tiene pareja (**el 63.9% en promedio**). Esta situación se profundiza entre las mujeres (**75.4%**) más que entre los hombres.

Podemos suponer que el motivo de no tener hijos ni pareja es por la edad que poseen la mayor parte de estos entrevistados, recordemos que el 58.9% son menores de 30 años.

Esto llevó a profundizar en qué medida la edad explica no tener hijos.

No tienen hijos las mujeres menores de 30 años (95.8%) y los hombres de esa misma edad (94.5%). Formar un hogar y tener hijos pareciera postergarse cada vez más en busca de lograr una más alta profesionalización de la persona. Se da en forma pareja entre hombres y mujeres. Independientemente del sexo, se retrasa el tener hijos.

**Tabla 7**  
*Situación Familiar por edad y sexo*

Sexo	Hijos		Hasta	31 a 40	41 a 50	51 y	TOTAL
			30			más	
Mujer	¿Tiene hijos?	No	95,8	50,0	33,3	25,0	79,4
			%	%	%	%	%
		Sí, y viven conmigo	4,2%	50,0	66,7	50,0	19,9
				%	%	%	%
Hombre	¿Tiene hijos?	No	94,5	46,0	5,0%	66,7	65,1
			%	%	%	%	%
		Sí, y viven conmigo	5,5%	54,0	95,0	33,3	34,9
				%	%	%	%

En cuanto a su situación familiar: de las mujeres solteras el 98% no tienen hijos. De los hombres solteros ninguno tiene hijos.

De las mujeres encuestadas en este estudio las que están casadas o en pareja el 43% no tiene hijos mientras que los hombres que están en la misma situación el 30% no tiene hijos. Esto podría suponer una postergación de la maternidad (ver cuadro completo en anexo I).

**Tabla 8**  
*Situación Familiar por estado personal*

Situación Familiar	Soltera/o	Casada/o en pareja
Mujeres que no tienen hijos	98%	43%
Mujeres que tienen hijos	2%	57%
Hombres que no tienen hijos	100%	30,4%
Hombres que tienen hijos	0%	69.6%

Otro aspecto a considerar es la relación entre tener o no hijos con el nivel educativo y el sexo como se muestra en el cuadro que está a continuación. Estas son variables a tener en cuenta en el análisis de los datos.

**Tabla 9**  
*Descripción de los sexos por situación familiar y nivel educacional*

			Secundario	Terciario	Universitari o	Pos grado	Doctor	Otros	Total
	<b>Mujer</b>	¿Tiene hijos?	No	46,2%	72,5%	87,8%	100,0%	33,3%	100,0%
		Sí, y viven conmigo	46,2%	27,5%	12,2%	,0%	66,7%	,0%	19,7%
<b>Hombre</b>	¿Tiene hijos?	No	59,1%	66,7%	69,0%	55,6%	,0%	50,0%	65,1%
		Sí, y viven conmigo	40,9%	33,3%	31,0%	44,4%	100,0%	50,0%	34,9%

Entre las mujeres con estudios universitarios el 88% no tienen hijos mientras que los hombres con ese mismo nivel de estudios el 69% no tiene hijos.

Si bien aún son pocos los que logran títulos de posgrados, un alto porcentaje alcanza completar el nivel universitario sobre todo las mujeres.

Estos datos indican que las mujeres postergan la maternidad en tanto que su tiempo y sus esfuerzos están dedicados a lograr una mayor educación y formación profesional.

La unión de la esfera laboral y familiar pareciera ser algo que aún hoy por lo menos para las mujeres no está del todo resuelta. Posiblemente la falta de políticas de flexibilidad por parte de las organizaciones no ayuden a solucionar- en parte- esta disyuntiva.

Faludi (1992) sostiene que en la década de los años '80 se organizó en Estados Unidos una campaña que denunciaba una epidemia de esterilidad fundada en análisis de estudios médicos que relacionaban la esterilidad con las carreras exitosas de las mujeres de clase media. No faltaron quienes llegaron a decir que una de las causas de esterilidad en las mujeres era producto de su ingreso a la esfera profesional llevando a un reduccionismo sin sustento científico. Algunos diarios desde sus editoriales solicitaban a las mujeres que pospusieran el inicio de sus carreras y sus objetivos profesionales en pos de la maternidad. Estudios posteriores realizados por organismos oficiales desestimaron estos datos y muy por el contrario confirmaban un descenso de las tasas de esterilidad. Estadísticas Federales norteamericanas realizadas en ese período aseguraban que aquellas mujeres que alcanzaban mayores niveles de educación y que tenían la posibilidad de tener mejores salarios, por los cuales podían tener una mejor nutrición y cuidado de la salud tenían una menor tasa de esterilidad que las mujeres con menor nivel de educación e ingresos más bajos.

Pero a esta altura la prensa había instalado un discurso en contra de este pos feminismo haciendo responsables a las mujeres de la baja tasa de natalidad debido al incremento de la participación fuera de su hogar.

Aún así en el imaginario de muchas mujeres estas voces se siguen escuchando.

## **1.2 Características organizacionales del sector**

### **1.2.1 Rotación de los empleados**

#### **a-Rotación en agencias**

Los participantes de este estudio rotaron por más de 3 agencias de publicidad (3.34). Aproximadamente el 68% de los entrevistados rotaron entre: 3.34-1.783; 3.31+ 1.783 empresas.

El 32% tuvieron restante tuvo rotaciones que no caen dentro de estos intervalos, por lo que se distribuyen de manera pareja: el 16% tuvo rotaciones menores a 1.6 en tanto que el otro 16% tuvo rotaciones mayores a 5.1 en empresas.

No hay diferencias significativas entre hombres y mujeres pero sí en cuanto a la edad. No resulta un dato novedoso que los de menor edad roten menos (2.86) que los de más edad (4.07) entre los de 31 a 40 años y 3.97 entre los de 41 a 50 años). *Ver tablas completas en Anexo II*

**Tabla 10**

*Rotación de los empleados en agencias por sexo*

<b>Número empresas en las que ha estado</b>			
<b>Sexo</b>	Media	N	Desv. típ.
<b>Mujer</b>	3,04	141	1,632
<b>Hombre</b>	3,64	146	1,874
<b>Total</b>	3,34	287	1,783

#### **b- Rotación por puesto laboral**

A medida que se asciende en el puesto laboral mayor rotación de empresas. En la categoría laboral básica el valor de la media de rotación es de 3.06; en la intermedia 3.71 y en el directivo 3.92. Si consideramos sólo la variación de Intermedio a Directivo, el incremento de rotación pasa de 3.71 a 3.92 no da significativo con un valor  $p=0.29$ . Sin embargo si se hace un análisis conjunto de las tres categorías se encuentra una tendencia lineal creciente desde la categoría Básico a Directivo con alto grado de significación donde  $p=0.0001$ .

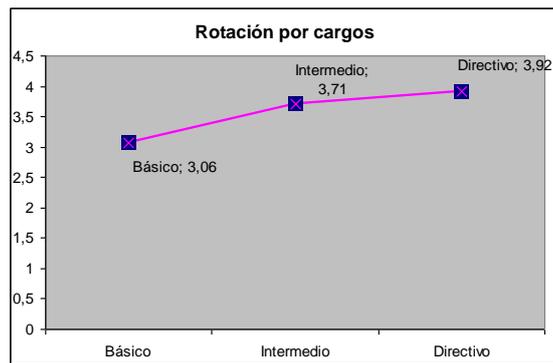


Figura 9: Rotación por puesto laboral en función del cargo

### b.1- En función de la edad

Al considerar la edad relacionada con los cargos dentro de las agencias se observa que la mayoría de los más jóvenes que ocupan la categoría básica rotaron por casi 3 empresas diferentes (2.72 Desv típ 1.518).

Los de 31 a 40 años, que ocupan en mayor medida los cargos intermedios, han cambiado casi 4 veces en empresas (3.94 . Desv típ 1.814).

En tanto que aquellos que tienen entre 41 y 50 años y alcanzaron puestos intermedios y directivos, cambiaron entre 3.5 y 3.92 respectivamente (con desviaciones 2.019 y 1.834 respectivamente).

No se realizó una lectura de los mayores de 50 años debido a la escasa cantidad de casos que agrupó este segmento. (Ver tablas en Anexo II)

### b.2 En función de la edad y el sexo

Si analizamos cómo se comportan estas dos variables – sexo y edad- en relación con la rotación de agencias podemos decir que:

- ✓ Entre los más jóvenes la rotación entre hombres y mujeres es similar, con un promedio de 3 entre el primer segmento y de 2.72 en las mujeres.
- ✓ Entre los de 31-40 años rotan más los hombres (4.38) que las mujeres (3.59)
- ✓ En cambio en los de 41 a 50 años las mujeres se diferencian de los hombres (4.33 contra 3.80)

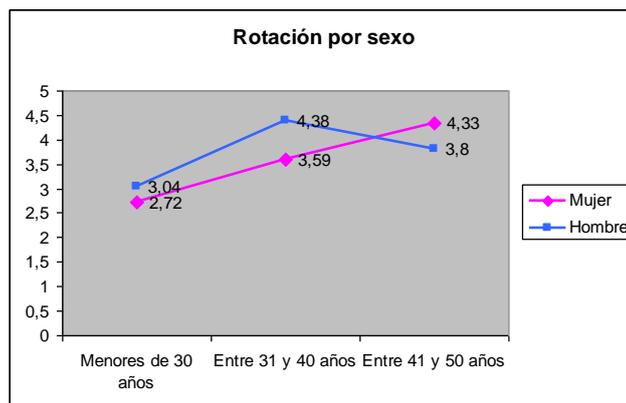


Figura10: Rotación por puesto laboral en función del sexo y la edad

Un dato interesante que surge de la representación gráfica de los cuadros es el comportamiento de los hombres y las mujeres en relación a la edad. A medida que las mujeres tienen más edad rotan en mayor medida. En cambio, los hombres en el último tramo tienden a cambiar menos. No se analizó el segmento de mayores de 51 años por tener poca cantidad de casos (N=7)

Por último, se analizó la rotación por sector. Se puede advertir que el sector destinado a generar contenidos es el que se observa mayor rotación y supera levemente la media (3.61), seguido por los sectores de Planificación y Administración.

**Los que menos rotan son los de Atención al Cliente (3.07).**

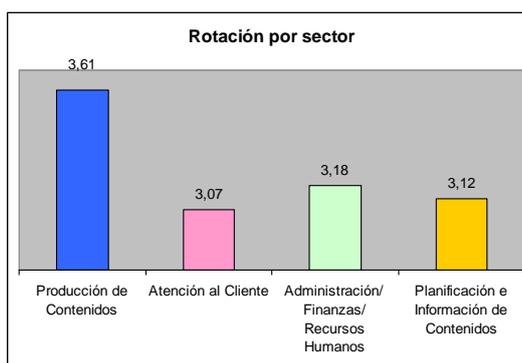


Figura11: Rotación por sector dentro de las agencias

### 1.2.2 Antigüedad en el sector publicitario

Al analizar la antigüedad observamos que casi la mitad de la muestra tiene pocos años en el sector publicitario. **El 48.3%** de los encuestados tiene menos de 5 años en el dicho sector. Esta tendencia se acentúa más en las mujeres que en los hombres (57.4% y 39.3% respectivamente).

La otra parte de los entrevistados tienen más 6 años. Aquí el 60.4% de los hombres trabaja más de 6 años en el sector publicitario mientras que el 42.6% de las mujeres alcanza esta permanencia.

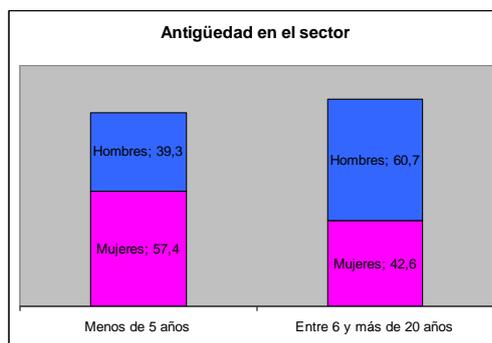


Figura12: Antigüedad en el sector por sexo y edad

Por lo que podemos decir que la publicidad es un sector que tiene empleados con poca antigüedad.

### 1.2.3 Antigüedad en el departamento.

El **64.3%** de los entrevistados hace poco que está trabajando en el departamento. El tiempo de permanencia es menor a 5 años. Esta situación se profundiza más entre las mujeres que los hombres (68.1% y 60.7%).

**Tabla 11**  
*Antigüedad en el Departamento por sexo*

Tabla de contingencia Antigüedad en el Departamento * Sexo						
			Mujer	Hombre	TOTAL	
Antigüedad Dep.	Menos de 5	Recuento	96	88	184	
		% dentro de	68,1%	60,7%	64,3%	
	Entre 6-10	Recuento	22	33	55	
		% dentro de	15,6%	22,8%	19,2%	
	Entre 11-15	Recuento	14	15	29	
		% dentro de	9,9%	10,3%	10,1%	
	Entre 16-20	Recuento	7	4	11	
		% dentro de	5,0%	2,8%	3,8%	
	Más de 20	Recuento	2	5	7	
		% dentro de	1,4%	3,4%	2,4%	
	Total		Recuento	141	145	286
			% dentro de	100,0%	100,0%	100,0%

Posiblemente esto sea una característica generacional y no propia del sector publicitario. Uno de los rasgos distintivos de la llamada generación “Y”<sup>13</sup> es la relación que tienen con su trabajo. Un estudio realizado por la empresa Hewitt (Esquivel, 24 de enero de 2010) en el año 2007 señala que lo quiere estos nuevos profesionales es tener “una experiencia profesional y no un reloj por sus 25 años en la compañía” y definen al trabajo con “lo que sucede entre los fines de semana”.

Una de las entrevistadas para el estudio describe la actitud de los jóvenes que trabajan en el sector publicitario:

**“también la vida profesional cambió mucho hoy y uno ve y permanentemente escucha reclamos donde la gente joven no tiene compromiso con la tarea, le da lo mismo todo, tienen exigencias salariales pero no dan... Y es un tema de la juventud, no del género ¿se entiende? Hay**

---

<sup>13</sup> Generación Y: Término utilizado por Strauss y Howe para definir una generación denominada también Generación Millennial comprendida entre los 15 y 30 años influida por Internet y una democratización y acceso a la información sin precedentes. Se caracteriza por ser políticamente independiente y redefinir sus espacios de trabajo y tiempo libre.

una gran problemática entre mi generación que trabajamos de una manera y una generación joven que aparece en distintos ámbitos, aún en lo sentimental, con un bajo nivel de compromiso.

... Qué se yo, a mi edad vos no veías la hora de (dejar) la casa de tus papás. Hoy los chicos por ahí tienen 30 años y viven con los papás porque están cómodos. Cambió mucho en este sentido. Nosotros buscar información, imaginate, no había Internet... Tenías que ser mucho más hábil, mucho más ingenioso. Y nada quiere decir que esté bien o que esté mal, viste... son cambios sociales que se van conformando... Pero en el ámbito va la principal queja y reclamo es: “qué notable que la gente joven tiene cero compromiso con todo” (Mónica M.).

Continuando con el análisis de los datos podemos afirmar que entre los que tienen 6 y 10 años de antigüedad en el departamento (19.2%) hay una mayor proporción de hombres que de mujeres (22.3% hombres y 15.6% mujeres).

En síntesis, podemos decir que las mujeres se incorporan más tarde al sector publicitario y en esa línea a los departamentos.

#### 1.2.4 ¿De dónde viene y hacia dónde van?- Migraciones

El análisis del comportamiento migratorio de los encuestados permite advertir que en general, mantienen el mismo departamento de procedencia. Esto se observa en primer lugar, en el departamento que genera contenidos y en el área de atención al cliente y administración en segundo y tercer orden.

A modo ilustrativo en este aspecto se transcribe a continuación las experiencias de dos entrevistadas quienes actualmente son Directoras de Cuenta y Creativa de importantes agencias de publicidad nacional y multinacional en relación a su trayectoria desde que empezaron trabajar.

- ✓ “ Comencé como trainee no rentado en Cuentas y Medios en EQUIS LATINA ...Y ahí estuve menos de un año. Pasé a ser Asistente de Cuentas. En los primeros meses era como pasante, después pasé a ser Asistente de Cuentas. Pero habré estado menos de un año. Y después de ahí pasé a DREYFUSS COMUNICACIONES donde estuve casi 5 años.- Arranqué como Ejecutiva de Cuentas y después pasé a ser Supervisora de Cuentas...Pero Supervisora de Cuentas...pasé a ser Supervisora de Cuentas en una Agencia medianachica. Después cuando me vine acá a YOUNG&RUBICAM vine como Ejecutiva que por ahí era un escalón menos en puesto pero para otras marcas y otro tamaño de compañía.”(Eugenia S).
- ✓ “Siempre fui Redactora, junior, senior, hasta que llegué a la Dirección Creativa. Yo empecé en el '83 y llegué a la Dirección Creativa en el '93, a los diez años...Ya estaba en YOUNG de nuevo...porque yo de YOUNG fui y volví tres veces...y me fui a BBDO una, a GRAFFITI la otra. En realidad había un creativo que siempre me llevaba de un lugar al otro” (Fabiana R).

No sucede lo mismo en el departamento de Planificación. La mitad de los encuestados que estaban en Planificación permanecen en esa área. En tanto que otra

proporción similar se va a Atención al Cliente –aunque es preciso señalar la escasa cantidad de casos en esta categoría.

Una de las entrevistadas señaló su recorrido dentro de diferentes organizaciones pero siempre en el mismo departamento de Planificación donde desarrolló dentro toda su experiencia.

- ✓ “Empecé como trainee en Agencia de Medios y desde ese momento hasta ahora sigo en el rubro...empecé McCANN ERICKSON de Argentina, Entonces fui trainee de investigación de medios. Y bueno, mi primer trabajo se trataba de organizar el archivo de revistas que digital... la verdad que el uso de la compu nada que ver con ahora y era mucho más vigente todo lo analógico, todo lo físico. Entonces eran horas y era arduo y todo ocupaba mucho espacio. Luego pasé un año por HALLMARK CHANNEL yo estaba como Research Manager, Y cuando entré acá (PHD; agencia de Medios de BBDO) se me reposicionó como Directora ...nos pasa mucho en las Agencias a los de Research que caemos siempre en los procesos de pitch o concurso... Entonces el caminito fue como Research Manager, como coordinadora, la única persona de Research a Directora de Investigación y ahora Directora de Estrategia e Investigación (Paula P.).

La tabla que se encuentra a continuación muestra como rotan los empleados dentro de estas organizaciones, cómo se conforman los departamentos actuales y de qué departamentos provienen.

**Tabla 12**  
*Migraciones por departamento: Departamento anterior por Departamento actual*

		Departamento Actual					Total
		Contenidos	Atención	Admin	Planea	Otros	
Departamento Anterior	Contenidos	(88,5%) 93	7	1	2	2	105
	Atención al Cliente	1	(86,6%) 65	0	6	3	75
	Administración	0	4	(72,7%) 16	0	2	22
	Planeamiento	1	(38,5%) 5	0	(38,5%) 5	2	13
	Otros	4	15	1	2	(26,7%) 8	30
<b>Total</b>		<b>99</b>	<b>96</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>245</b>

### 1.2.5 Horas de trabajo a la semana

#### Tiempo parcial versus tiempo completo

En el presente estudio se observó que los hombres trabajan más tiempo que las mujeres. Mientras que los primeros trabajan un promedio de 42.58 horas semanales las mujeres 37.25 horas en el mismo período. O sea, que las mujeres trabajan –en promedio por semana- 5 horas menos que los hombres.

Si tenemos en cuenta la edad, los hombres que más trabajan son los mayores de 50 seguidos por los menores de 30 años. Probablemente haya una relación entre el puesto jerárquico que ocupan y la cantidad de horas que le dedican. A mayor cargo, más cantidad de horas dedicadas al trabajo. Teniendo en cuenta que los que acceden a puestos directivos son en mayor medida los hombres.

Dentro de los más jóvenes los hombres dedican más horas al trabajo que las mujeres con un promedio de 43.56hs contra 36.84. Casi 7 horas menos por semana, lo que implicaría casi una jornada laboral.

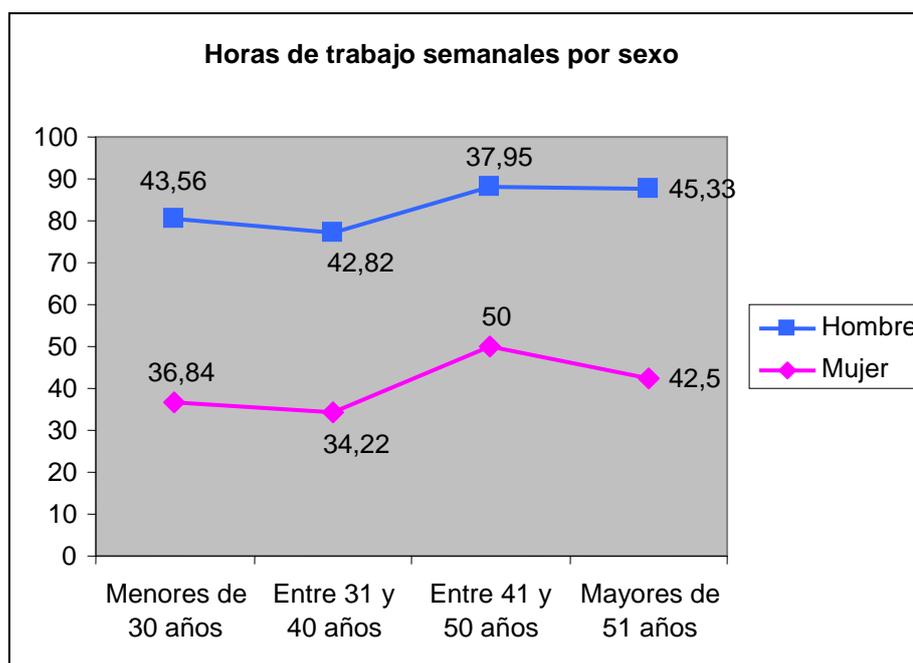


Figura13: Cantidad de horas de trabajo por sexo y edad

No hay diferencias de horas trabajadas entre los que tienen y no hijos ni tampoco entre los que están o no en pareja. Estas variables no influyen al momento de dedicarles horas al trabajo.

**Tabla 13**  
Cantidad de horas de trabajo por sexo en función de los hijos

Horas trabajo a la semana				
Sexo	Hijos	Media	N	Desv. típ.
Mujer	Si	37,59	29	16,851
	No	37,16	111	17,924
	Total	37,25	140	17,649
Hombre	Si	42,98	51	14,406
	No	42,36	95	15,627
	Total	42,58	146	15,165

**Tabla 14**  
Cantidad de horas de trabajo por sexo en función de la pareja

Horas trabajo a la semana				
Sexo	Pareja	Media	N	Desv. típ.
Mujer	Si	36,15	34	17,198
	No	37,60	106	17,857
	Total	37,25	140	17,649
Hombre	Si	44,29	69	13,578
	No	41,04	77	16,394
	Total	42,58	146	15,165

### 1.2.6. Situación Laboral

En cuanto a la valoración que tienen los hombres y las mujeres de su situación laboral de acuerdo con su formación profesional y en relación a sus compañeros se pudieron establecer tres categorías:

- 1- **Peor que la de los demás:** en esta categoría prevalece la postura de las mujeres. El 54.8% de ellas sostiene que su situación es peor que la de los demás vs. el 45.2% de los hombres.
- 2- **Similar que la de los demás:** No se encontraron diferencias significativas por sexo.
- 3- **Mejor que la de los demás:** El 65.1% de los hombres piensa que están mejor que sus compañeros. A diferencia de las mujeres que tienen esa percepción en un 34.9%. Aún así esta conclusión no es estadísticamente significativa ( $p=0.066$ ). Se establece que el valor “p” debe valer menos que

0.005. Por lo que no podemos afirmar que los hombres consideren en mayor medida que las mujeres que su situación sea mejor que la de los demás.

**Tabla 15**  
*Valoración de la situación laboral por sexo*

Tabla de contingencia Valoración situación laboral de acuerdo formación en comparación compañeros * Sexo				
		Mujer	Hombre	Total
Valoración situación laboral de acuerdo formación en comparación compañeros	Peor que la de los demás	23	19	42
		54,8%	45,2%	100,0%
	Similar que la de los demás	104	99	203
		51,2%	48,8%	100,0%
	Mejor que la de los demás (no da signif. ya que p=0.066)	15	28	43
		34,9%	65,1%	100,0%
Total		142	146	288
		49,3%	50,7%	100,0%

Si bien estos datos surgen del análisis cuantitativo, las mujeres entrevistadas mostraron una postura diferente. Los principales motivos que sustentaron estas afirmaciones se basaron en las características que tienen las empresas en dónde trabajan, las posibilidades que tuvieron de lograr una posición dentro de estas organizaciones, el reconocimiento a su trabajo, entre otros.

Al momento de realizar una lectura de las verbalizaciones es necesario destacar que todas las mujeres que participaron de la fase cualitativa están ocupando cargos directivos por lo que este aspecto podría mostrar una mirada de mayor satisfacción de su situación laboral puesta a las mujeres que respondieron el cuestionario.

Hecha esta aclaración se reproducen algunos tramos de las entrevistas que dan cuenta de la valoración de la situación laboral en comparación con la de sus compañeros de trabajo – específicamente- se les preguntó si su situación laboral era mejor, igual o peor.

- ✓ Eugenia S. *“...creo que igual. Porque nunca sentí que cambiara en nada por ser mujer. O sea, no, no, nunca tuve ni de mi Jefe, ni de los compañeros ni de los clientes, nunca sentí eso. Entonces desde ese lado digo: “Deben estar igual”.*
- ✓ Elizabeth A. *“Mejor...- Si comparo con el puesto exacto, ya te digo, económicamente, desde el punto de vista de la independencia y la autonomía, el grado de decisión, el poder de decisión en la compañía... pero ya te digo, también estoy comparando dentro de un mundo y esta es una compañía medio rara dentro de este mundo. Pero por algo me quedé acá y por algo no me fui; no porque no me llamaran, no porque no tuviera ofertas tentadoras, sino porque la verdad siempre tuve el ámbito ideal para crecer, para desarrollarme, para poder ser una buena mamá presente y una profesional bien paga. Y veremos qué pasa ¿no? Porque yo también ahora comienzo a transitar otro momento de mi vida, los chicos son más grandes, tengo más tiempo, querré seguir haciendo esto, querré... sí siempre seguir haciendo publicidad seguro... porque es...”*
- ✓ Fabiana R. *“Yo siento que estoy mejor que nadie ¿viste? Tengo un [trabajo] que si bien ya te digo, tiene unos cuantos sacrificios porque viajar es un poco cuesta arriba, digamos a mí los pasaportes me duran un año porque se me acaban las hojas. Yo renuevo el pasaporte una vez por año. No es que te digo: “Viajo...” no, viajo, viajo, voy veinte o treinta veces al año a Córdoba, diez a Mendoza, diez a Tucumán, y después tengo Chile, Paraguay, Perú, Venezuela, Colombia, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Guatemala, México, tengo un tour importante y si bien, a veces [insulto] porque no puedo hacer ningún curso, porque no puedo tener muchas cosas sostenidas, también creo que es un laburo maravilloso porque lo disfruto, porque me encanta...”*
- ✓ Mara G. *“En algunos igual, en otros mejor. Porque... yo no sé si he tenido la habilidad o también son cosas que se te presentan... si uno va resolviendo, va trabajando y vas como conquistando desempeño porque de eso se trata, resultados, con este tipo de Agencias, y bueno, eso va acompañado de una recompensa económica. Porque uno de los grandes desafíos que tienen estas Agencias es la retención del personal. El personal bueno lo tenés que retener.- Yo siempre gané muy bien en términos de recursos, de oficina...- si te va bien te reconocen...”*
- ✓ Paula P. *“... La mía mejor- Porque acá me consideran mucho, me siento muy valorada, muy respetada y muy bien jerarquizada, es decir, desde que yo entré y que hice este camino que charlamos, di como... la verdad que zancadas, porque tal vez hay gente que está hace más tiempo y demás, y está haciendo su camino muy bien pero la verdad que a mí se me da muchísimo lugar para participar, para opinar de temas que tienen que ver con el equipo todo, de cómo organizarnos, de cómo inspirar, de cómo... Entonces la verdad es que me siento... siento que tengo un lugar súper importante”.*

Para Mónica M. Directora de Planeamiento Estratégico la situación laboral de las mujeres en general está peor que la del hombre debido principalmente a diferencias salariales:

*“...- No mirá, sí lo que vi respecto a hombre y mujer y te lo dije al principio de la charla: ganamos menos. Siempre te pagan menos.- No sé, pero te pagan menos. O sea, a igualdad de cargo... y de hecho yo de algunos trabajos me he ido por eso...”*

Este aspecto será estudiado más adelante buscando indagar si existen desigualdades entre hombres y mujeres ante un mismo cargo.

### **1.2.7. Beneficios hacia el empleado**

En las encuestas se consultó acerca de la retribución no adinerada, entendiendo bajo este concepto los beneficios que podrían percibir los empleados por parte de la empresa, tales como: telefonía móvil, parking, cursos de formación, seguros en general, movilidades.

La mayor parte de los empleados no recibe beneficios, sólo el 6.6% reconocer tener alguna ayuda en cubrir los gastos de telefonía móvil.

### **1.2.8 Formación Profesional**

Para finalizar el punto características del sector publicitario se les pidió a los participantes que indicaran la cantidad de cursos que habían realizado en los últimos cinco años divididos en tres áreas: nuevas tecnologías de la información, cursos de idiomas y cursos especialización profesional

Tanto hombres como mujeres prácticamente no hicieron cursos de formación en este período de tiempo, muy pocos reconocieron haberse instruido en algunas de las áreas arriba mencionadas.

## **2-SEGREGACION HORIZONTAL**

*... "todas las mujeres nacimos y nos criamos  
con un bebé en los brazos  
jugando de chiquitas...  
todo hombre quiere tener un auto  
y toda mujer quiere tener un hijo" ...  
(Fabiana)*

Como ya hemos dicho por segregación horizontal se entiende la concentración de hombres y mujeres en determinados sectores laborales. El empleo femenino prevalece en ciertos sectores en tanto que el masculino se ubica en otros, denominados “territorios masculinos” y “territorios femeninos”. Desde una perspectiva sociocultural existen determinados estereotipos de género que ubican a la mujer, de acuerdo a ciertos atributos y/o características para desarrollar ciertas actividades, lo mismo sucede con el hombre.

Se parte del supuesto que en las agencias de publicidad los sectores destinados a generar contenidos están en su mayor parte constituidos por hombres, en tanto que el sector de atención al cliente y administración prevalecen las mujeres.

Para realizar el análisis se decidió agrupar las áreas laborales en las siguientes categorías:

- 1- **Destinado a la producción de contenidos:** se agruparon en esta categoría a las áreas de producción, creatividad, redacción/copy, diseño y arte.
- 2- **Destinado a la atención al cliente:** Ingresaron en este segmento las áreas de cuentas y relaciones públicas.
- 3- **Destinado a la administración/finanzas/recursos humanos:** se incluyeron aquellas áreas que no son exclusivas del sector publicitario y existen en cualquier sector.
- 4- **Destinado a la planificación e información de los contenidos:** compuesta por los departamentos de planificación de medios, investigación de mercado y marketing, buscando reunir áreas que fueran principalmente técnicas.
- 5- **Otros:** no están especificados

## 2.1 Descripción de los departamentos por sexo

**Tabla 16**  
Descripción de los departamentos por sexo

		Sexo		Total
		Mujer	Hombre	
Departamento	Contenidos	34	81	115
	$p=0.000$	29,6%	70,4%	100,0%
	Atención al Cliente	67	40	107
	$p= 0.012$	62,6%	37,4%	100,0%
	Administración	17	11	28
		60,7%	39,3%	100,0%
	Planificación/Inversión/Marketing	7	10	17
		41,2%	58,8%	100,0%
	Otros	17	4	21
		81,0%	19,0%	100,0%
Total	142	146	288	
	49,3%	50,7%	100,0%	

En las áreas dedicadas a generar contenidos, 7 de cada 10 encuestados son hombres (70.4%). Creatividad, redacción, arte son los departamentos que tienen a cargo las tareas relacionadas con la generación de contenidos publicitarios y son lugares predominantemente masculinos. Está en línea con los resultados de otros estudios como los de Todaro, Abramo y Godoy (2001), quienes los denominan “territorios masculinos”.

Este dato que surge del análisis cuantitativo está sustentado en las verbalizaciones de las mujeres entrevistadas.

Ellas perciben que los sectores dentro de las agencias no se ocupan en la misma medida por hombres y mujeres y reconocen una inequidad de sexo en la distribución de los departamentos, apoyado en diferentes motivos.

Paula P. describe la composición de la siguiente manera:

✓ *“Acá yo creo que es aún más pronunciada la presencia de las mujeres, hay más mujeres que hombres.- Sí. tenemos la parte de Administración, la parte de Planificación y nuestra área de*

*Research y Estrategia, esos serían los sectores. Entonces en el equipo por ejemplo somos 4 mujeres y un varón, en Research. En Administración serán 8 mujeres y dos varones y en el resto más o menos... yo creo que ahora hay más mujeres en todos lados pero en ... una Agencia de Publicidad lo que pasa es que esa diferencia se logra balancear porque en las Áreas Creativas hay más presencia de hombres que de mujeres. Entonces eso lo compensaba. En las Agencias de Publicidad todo lo que es el Área Creativa hay más hombres, son más los hombres”*

Fabiana R, lo explica a partir de las distintas exigencias que existen en los departamentos y la maternidad de la mujer:

- ✓ *“Básicamente las mujeres eran las secretarias, las personas de Cuentas. - Sí, hay más pero no sabría decirte si es por una cuestión de que... Yo creo que sucede porque los horarios en publicidad son muy difíciles. ...un poco para poder enfrentar otro de los grandes desafíos que tenía en la vida que era ser madre, yo me bajé del circuito digamos. No podría haber estado, seguir el ritmo de una Dirección General Creativa en una multinacional porque... porque no había espacio ni para la mujer.*

Y añade Elizabeth S:

- ✓ *“Acá en esta organización en creatividad hay mayoritariamente hombres, y en cuentas somos mayoría mujeres, pero debe ser porque cuentas la lidero yo y a mí me encanta trabajar con mujeres, no discrimino ¿eh?...en general fue siempre así. Mujeres en creativos... Directoras creativas hay una sola, y directores creativos hay cinco...El trabajo en creativos es un trabajo súper avasallante. Si el de cuentas lo es, el de creativos ni te cuento. En general hay una etapa de la vida de la mujer donde es muy difícil de compatibilizar ambos intereses ¿no? la maternidad con este ritmo. Muchas mujeres en esa época, o se van y vuelven, o trabajan a media máquina, o no están dispuestas a tener muchos fines de semana fuera de su casa y con sus hijos. Y en cambio los varones sí. O sea, yo la única razón por la cual creo que las mujeres tenemos cierta desventaja, que después se compensa con otras cosas, es justamente el rol de mamás, y la necesidad de ser... digamos, las dos energías tan potentes ¿no? la de la mamá presente que está, y la de la publicitaria; que en el caso de los hombres se puede compatibilizar mejor porque el hombre en general, porque está cambiando mucho, tiene un rol como no tan cercano, no es su mandato.*

Por otra parte, la investigación muestra que las áreas de atención al cliente y administración están integradas en mayor medida por mujeres (62.6% y 60.7% respectivamente). Las mujeres se ubican en el ámbito público, en las relaciones públicas. Estas áreas son predominantemente “territorios femeninos”.

Como se vio en el marco teórico del presente estudio, las perspectivas de las teorías socioculturales atribuyen a la mujer ciertas características de género, basadas en las “supuestas” habilidades que tienen para relacionarse y comunicarse con los demás. Los puestos de atención al cliente son un ejemplo de aplicación de estos estereotipos:

- ✓ *“En Cuentas hay muchas más mujeres, Creativos hay muchos más hombres. ... del lado de Cuentas creo que hay una parte que tiene que ver con una actitud más de servicio que es más propio de lo femenino. Del orden y de la constancia donde en general a la mujer le sale más*

*fácil, no sé, es como que está más innato en su forma de ser...la mujer en general es mucho más organizada, más... no sé, tiene como esta cosa de poder planificar un poco más y de darle ordenamiento a las cosas que eso cuando uno arranca es medio lo que empezás haciendo en Cuentas....Y en general hay menos mujeres creativas ...Supongo que algo tendrá que ver con la exigencia del laburo creativo y con una necesidad como en algunos momentos de las mujeres de tener cierta flexibilidad horaria y dedicación donde si justo tuviste un hijo y no podés estar toda la noche pensando en un concurso”. (Eugenia S).*

Es muy interesante el aporte de Alicia B, Head Hunter, en un diálogo que reproduce con uno de sus clientes:

✓ *Le digo: “, me impresiona y me encanta, pero tenés como muchas mujeres como gerentes generales... Yo he trabajado para muchas presidentas de agencias en Latinoamérica, pero en esa época, Latinoamérica era como más machista ¿no? Y le dije: Me llama la atención, y me dijo: Bueno, vos sabés que me gustan las muchachas, las mujeres... las mujeres me defienden el negocio como nadie, me defienden el negocio, son leonas, Alicia, y yo estoy tranquilo”... Pero las mujeres hoy por hoy las vas a ver mucho en... Cuentas son maravillosas, en planners son maravillosas. Hay muchas... Hoy ya hombre y mujer no se discriminan en absoluto... Alguno te puede decir: Mirá Alicia, traéme un varón, tengo todas en Cuentas mujeres, traéme un varón, por favor, para equilibrar” ¿entendés? Pero solo por eso... En creatividad hay muy pocas, muy pocas... Yo pienso que hay un tema que tiene bastante lógica ¿no? Digamos, los creativos trabajan, mañana, tarde, noche, trasnoche, los fines de semana, digamos; lo cual para una mujer, si decide tener hijos... igual hoy por hoy los hijos... en realidad los tiene que parir ella, los tiene que amamantar ella,... vas a ver pocas mujeres creativas, pero creo que es ... por el modelo de vida que demanda.*

El área más técnica de planificación/investigación/marketing tiene más hombres que mujeres. Dato que fue corroborado en su mayoría por quienes trabajan en esas áreas y a partir de las afirmaciones de las entrevistadas.

Hay territorios masculinos (generar contenidos, planificación/investigación) y territorios femeninos (atención al cliente y tareas administrativas).

No se puede determinar cuantitativamente en este estudio - y requerirá de otros en el futuro- si la propia organización es la que asigna los puestos por sectores o es la mujer quien prefiere ocupar ciertas áreas dentro de la empresa.

Sin embargo, esto fue analizado desde la perspectiva cualitativa. Entre las entrevistadas existió consenso en que fueron ellas mismas quienes eligieron el sector en el cual trabajar. Y lo expresaron de la siguiente manera a través de su trayectoria laboral:

✓ *“ Empecé siendo asistente de cuentas, después fui ejecutiva de cuentas, después fui supervisora de cuentas, después fui directora de cuentas, después fui directora del grupo de cuentas, y después fui directora general de cuentas y planeamiento estratégico. Siempre en Cuentas. (Eugenia S).*

- ✓ *“... Si, también, siempre en Cuentas. ... Sí, nunca pretendí ser ni redactora ni Directora. Siempre pretendí ser muy creativa en el área de Cuentas. Desde que yo empecé a estudiar Publicidad tenía siempre el concepto de la relación con el cliente, de la generación de ideas y oportunidades de negocio para el cliente, me parecía que era eso en el área de cuentas. No me tiraba la pata creativa ni nada. Me parecía mucho más creativo buscar oportunidades creativas para el cliente en cuanto al negocio. La pata de hacer un titular y demás me parecía que era bastante sintético.... Sí, sí. Después... siempre fue para cuentas (Lilian, B).*
- ✓ *Siempre fui Redactora, junior, senior, hasta que llegué a la Dirección Creativa. Yo empecé en el '83 y llegué a la Dirección Creativa en el '93, a los diez años...en YOUNG de nuevo. Porque yo de YOUNG fui y volví tres veces...Y me fui a BBDO una, a GRAFFITI la otra. (Fabiana R)*
- ✓ *“ Empecé como trainee en Agencia de Medios y desde ese momento hasta ahora sigo en el rubro. Perfecto. ¿Y cómo fue tu trayectoria desde el '97? ¿En qué empresa comenzaste y cómo llegaste hasta acá?- Sí, yo empecé en UNIVERSAL... bueno, en ese momento era McCANN ERICKSON de Argentina, a partir de una profesora de medios ... estaba como muy convencida de que era eso lo que quería y ella justo necesitaba a alguien. Entonces fui trainee de investigación de medios. Y bueno, mi primer trabajo se trataba de organizar el archivo de revistas que digital... hoy estoy acá que también es una agencia como ésta, una Agencia de Medios, o sea, especializada dentro de lo que es el rubro publicitario en la planificación de medio. (Paula P)*

Más allá del sector en el que trabajan – atención de cuentas, creativos o medios- todas manifestaron haber seleccionado el lugar donde trabajar. Dieron motivos diferentes: los intereses personales, las características propias del sector y los vínculos laborales principalmente con sus jefes. No se presentó ningún caso en que se viera la ingerencia de la organización en la asignación de las áreas.

## 2.2 Nivel de Estudios por sector

Si analizamos el nivel educativo por sector se observa lo siguiente:

- En el sector que Genera Contenidos los hombres y las mujeres tienen casi el mismo nivel de formación: principalmente hasta terciarios.
- En el área de Atención al Cliente el nivel educacional que prevalece es el universitario sobre todo en el caso de las mujeres (48% vs. 67%)
- En el sector de Administración predominan los empleados con nivel terciario. Más en el caso de los hombres (73% hombres, 53% mujeres,). Aunque en el sector hay 35% de mujeres universitarias.
- En los sectores Planificación, Investigación y Marketing los empleados tienen una formación más alta. El 60% de los hombres son universitarios en tanto que el 43% de las mujeres de ese sector tienen posgrado.

**Tabla 17**  
*Nivel educacional alcanzado por sector*

	TERCIARIO		UNIVERSITARIO		POSGRADO	
	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRES
GENERAN	56%	59%	41%	36%	3%	5%
CONTENIDOS ATENCION AL CLIENTE	24%	40%	67%	48%	7%	10%
ADMINISTRACION	53%	73%	35%	18%	6%	---
PLANIFICACION/ INV./MK	27%	30%	29%	60%	43%	10%

Estos resultados se alinean con los estudios realizados en América Latina por Berger y Szretter (2002); Lerda y Todaro (1996) en otros sectores de la producción y en la Argentina por Novick (2008). En todos estos trabajos las mujeres presentaron un nivel educativo más alto que la de los hombres.

En síntesis, las áreas más profesionalizadas son las de Atención al Cliente y la de Planificación, Investigación y Marketing, ésta última caracterizada por un sector predominantemente técnico. La primera está en concordancia con lo mostrado en la página 74 donde hay un predominio de las mujeres. En la segunda es levemente mayor el porcentaje de hombres (aunque se advierte la escasa cantidad de casos en ese segmento).

- ✓ ...“ *Comencé trabajando en agencias de publicidad siendo alumna en la FUNDACIÓN DE ALTOS ESTUDIOS en Ciencias Comerciales, después terminé esa tecnicatura, además soy profesora de Ciencias Sociales Elemental en el Instituto Superior Marista. Después hice el posgrado de Marketing Estratégico, específicamente en la UCES, que son dos años, con casi 20 años de trayectoria. Y después en mi última instancia corporativa hice un año de un posgrado de Management para Ejecutivos, altos ejecutivos de empresas que se llama el Top Management Ship, en Torcuato DI TELLA” (Lilian B comenzó en el área de cuentas).*

## 2.3 Tiempo Laboral

En este apartado se analizarán cuatro aspectos que miden diferentes niveles de tiempo laboral. Primero: la cantidad de horas que le destinan los empleados en cada uno de los departamentos/sectores que trabajan diferenciados por sexo. En un segundo orden la antigüedad que poseen en el rubro publicitario, la cantidad de años que están en el departamento y/o sector dentro de la empresa y por último en la empresa y/o agencia actual.

### 2.3.1 Cantidad de horas que le dedican las mujeres en cada uno de los departamentos/sectores.

Ya se había mencionado que los hombres trabajan más horas a la semana que las mujeres.

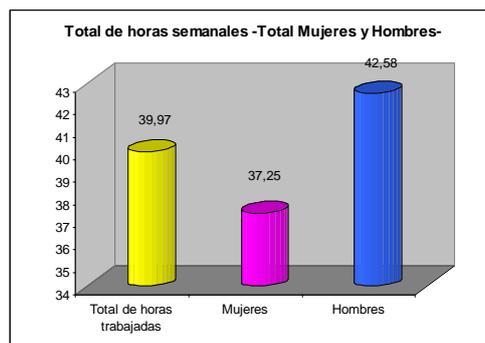


Figura14: Cantidad de horas de trabajo por sexo

Ahora bien, si analizamos por departamentos/sector el que registra mayor tiempo promedio es el que Genera Contenidos (43.35hs promedio semanales) seguido por Planificación/ Investigación/Mk (39.65 hs semanales promedio).

Dentro del sector el destinado a generar contenidos vemos que: Creatividad alcanza un promedio de 45.06hs, Redacción 41.91 y Producción 41.44 hs semanales.

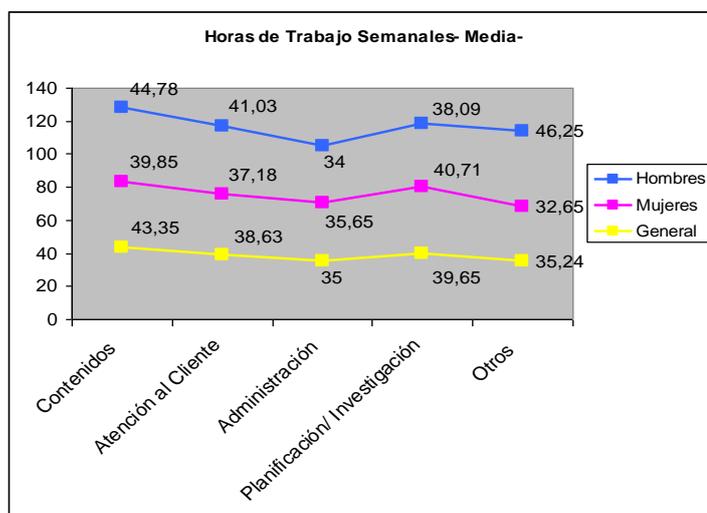


Figura15: Cantidad de horas de trabajo por sexo y departamento/sector en el que trabajan

En algunos sectores hay una diferencia de casi 5 horas semanales más a favor de los hombres.

Se señala entonces que:

- En el área de contenidos los hombres trabajan más que las mujeres.
- En el de atención de cuentas (sector predominantemente femenino) los hombres trabajan más que las mujeres.
- En administración es parejo en cantidad de horas.
- En planificación (sector masculino) las mujeres trabajan un poco más que los hombres.

Desde la experiencia de trabajar en el departamento de Creatividad, Fabiana R.

señala algunas características propias del sector y del rubro publicitario:

- ✓ *¿ No, los otros son más manejables. Cada tanto, una vez por semana podés tener un día en el que te tenés que quedar hasta más tarde pero son más previsibles. la vida en publicidad te mete en un rock and roll tremendo. Son todos cocktails, son todas salidas, yo no sé... trabajando en publicidad fue la primera vez que engordé... ... porque no tenés horarios, porque no tenés disciplina, porque no podés hacer nada... Entonces salís a cualquier hora de la Agencia, bueno: “salgamos”.*

### 2.3.2 Antigüedad de trabajo en el rubro publicitario por sexo (Años en la publicidad)

En cuanto al tiempo que los entrevistados llevan trabajando en el rubro publicitario los hombres tienen más años que las mujeres en los sectores que Generan Contenidos (8.6 años hombres; 7.6 años mujeres); de Atención al Cliente (10 años hombres; 6.5 años mujeres) y de Planificación (10.60 años hombres; 7.2 años mujeres).

La relación se invierte en Administración. En ese sector las mujeres tienen más antigüedad que los hombres (5.1 años hombres; 7.5 años mujeres).

**Tabla 18**  
*Cantidad de años en el sector publicitario*

Tiempo de trabajo en el sector publicitario					
Departamento	Sexo	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Contenidos	Mujer	33	7,61	5,900	1,027
	Hombre	81	8,62	6,343	,705
Atención al Cliente <i>p=0.012</i>	Mujer	67	6,51	5,188	,634
	Hombre	39	10,00	7,437	1,191
Administración	Mujer	17	7,59	8,818	2,139
	Hombre	11	5,18	4,976	1,500
Planificación/Investigación	Mujer	7	7,29	7,158	2,705
	Hombre	10	10,60	8,540	2,701
Otros	Mujer	17	8,18	10,406	2,524
	Hombre	4	18,75	7,805	3,902

Estos datos muestran la cantidad de años que hombres y mujeres trabajan en el rubro, indicando que la permanencia es mayor entre los hombres. Desde la teoría de los mercados segmentados, como se vio en el marco teórico, existen desigualdades en la estructura de la organización. Se les atribuye a las mujeres una mayor movilidad laboral asociada a la maternidad y cuidado de sus hijos por lo que esto podría explicar que los hombres tengan más antigüedad en la publicidad.

Intentaremos analizar más adelante si efectivamente son las mujeres las que abandonan el trabajo en mayor medida que los hombres.

### 2.3.3 Antigüedad en el departamento/sector actual

Si comparamos la cantidad de años que permanecen los hombres y las mujeres en cada uno de los departamentos de la agencia observamos que los hombres tienen más años de trabajo que las mujeres en dos áreas: las que Generan Contenidos (4.9 mujeres; 6 hombres) y las de Atención al Cliente (5.5 mujeres; 7.7 hombres).

Como se vio anteriormente el primero de estos sectores está ocupado principalmente por hombres en tanto que en el segundo prevalecen las mujeres.

En ambos casos hay menos permanencia de las mujeres, dato que coincide con la cantidad de años en el rubro publicitario.

Esta relación de tiempo en el departamento es pareja en el sector destinado a la Planificación/Investigación/Marketing (4.8 mujeres; 4.9 hombres).

En tanto que, en el único departamento que permanecen más las mujeres que los hombres es en el de Administración: la permanencia de las mujeres duplica en años a la de los hombres (8.41 mujeres; 3.91 hombres).

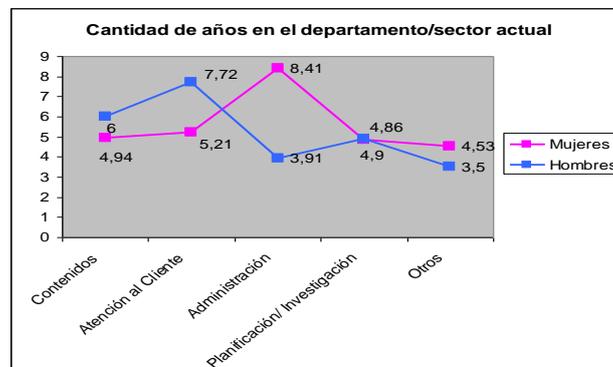


Figura16: Cantidad de años en el departamento/ sector por sexo

### 2.3.4 Antigüedad en la empresa actual

Al igual que sucedió con la cantidad de años en el sector publicitario y en el departamento actual los hombres tienen más años de permanencia en su empresa actual. Esto se da en mayor medida en los sectores que Generan Contenidos, Atención al Cliente y Planificación.

En tanto que dentro de los que están en el área de Administración, las mujeres son las que tienen más años trabajando en la empresa. De igual manera que sucedió con el tiempo de trabajo en el departamento/sector actual.

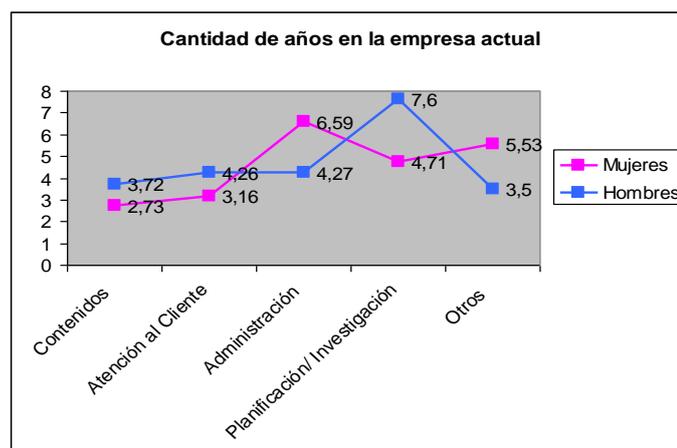


Figura 17: Cantidad de años en la empresa actual por sexo y departamento/sector

En síntesis, y para finalizar este punto, se pudo analizar que en todos los departamentos/sectores de las organizaciones que son propios de la industria publicitaria ya sea: Generar Contenidos, Atención de Cuenta y Planificación/Investigación, los hombres tienen más años de antigüedad que las mujeres. Este comportamiento se da en los tres niveles estudiados: en el rubro de la publicidad, en el departamento actual dentro de la agencia y en la empresa actual en el que trabaja.

En el único sector en que las mujeres tienen más permanencia en los tres órdenes mencionados anteriormente es en Administración, lugar común a cualquier organización empresaria.

#### 2.4 Rotación por departamentos

En este apartado se analizará la rotación en los distintos departamentos. El cuadro siguiente muestra que los hombres vienen de áreas que Generan Contenidos y se van al mismo sector. Lo mismo sucede con las áreas de Atención al Cliente, Administración y Planificación. Por lo que se puede afirmar que los hombres rotan muy poco entre departamentos.

**Tabla 19**  
Rotación por departamentos en función del sexo

Hombres Departamento Anterior					Mujeres Departamento Anterior			
Departamento Actual	CONTENI DOS	ATENCIO N AL CLIENTE	ADMINIS- TRACION	PLANIFI CA CION	CONTENI DOS	ATENCIO N AL CLIENTE	ADMINIS- TRACION	PLANIFI CA CION
CONTENIDOS	90.0	0.0	0.0	0.0	85.7	2.2	0.0	12.5
ATENCION AL CLIENTE	5.7	86.2	20.0	20.0	8.6	87.0	16.7	50.0
ADMINISTRACION	0.0	0.0	80.0	0.0	2.9	0.0	66.7	0.0
PLANIFICACION/ INVESTIGACION	2.9	6.9	0.0	80.0	0.0	8.7	0.0	12.5
OTROS	1.4	6.9	0.0	0.0	2.9	2.2	16.7	25.0

\* expresados en porcentajes

Entre las mujeres pareciera haber un poco más de movilidad. Pasan del área de Planificación de Medios/ Investigación/ Marketing al de Atención al Cliente. Esto supone que pasan de un área más técnica a otra de mayor flexibilidad.

Como se vio en el apartado anterior referido a la cantidad de horas que trabajan los empleados por sectores. El departamento de planificación tuvo un promedio de casi 41 hs. semanales entre las mujeres, en tanto que el de atención de cuentas 37hs. Quizás este podría ser un motivo de migración de departamento, además de las características que tienen ambas áreas.

Si bien estos datos surgieron del análisis de la fase cuantitativa, las experiencias de las mujeres entrevistadas no coincidieron en este aspecto. Aunque el número de entrevistas realizadas en la etapa cualitativa no es significativamente representativa de una muestra estadística, es útil al momento de ilustrar las divergencias de datos.

En el apartado que describe las características organizacionales del sector publicitario (*¿De dónde vienen y hacia dónde van?- Migraciones*) las verbalizaciones de las mujeres consultadas mostraron permanencias en un mismo departamento/sector aunque en diferentes organizaciones.

Para tener en cuenta en este análisis recordaremos las limitaciones muestrales antes señaladas: todas las entrevistadas alcanzaron puestos jerárquicos dentro de las empresas.

## 2.5 Diferencias salariales. Retribución media mensual

En cuanto al tema salarial - o sea cuánto perciben mensualmente- lo primero que hay que señalar es el bajo nivel de respuesta, sólo la mitad de los encuestados respondió esta pregunta.

A partir de esta consideración se pudo observar que en un mismo departamento los hombres perciben mayor salario que las mujeres. Por ejemplo, en el sector que genera contenidos ganan más los hombres que las mujeres. Lo mismo sucede en el de atención al cliente y en el de planificación/investigación (aunque este último segmento tiene muy pocos casos) En general hay diferencias salariales por sexo

La tabla que figura a continuación indica los valores obtenidos en relación al sueldo que perciben los hombres y las mujeres al momento de realizar este estudio.

**Tabla 20**  
*Retribución media mensual en función del sexo*

Departamento		Sexo	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la
Contenidos	Retribución media mensual	Mujer	16	2288,75	1193,632	298,408
		Hombre	49	<b>2972,80</b>	1966,614	280,945
Atención al Cliente	Retribución media mensual	Mujer	29	2659,48	1613,149	299,554
		Hombre	19	<b>3268,42</b>	2035,532	466,983
Administración (p=0.032)	Retribución media mensual	Mujer	8	2849,88	1540,051	544,490
		Hombre	4	<b>6375,00</b>	3497,023	1748,511
Planificación/ Investigación	Retribución media mensual	Mujer	4	3302,25	1780,904	890,452
		Hombre	5	3510,00	324,808	145,258
Otros	Retribución media mensual	Mujer	9	2706,22	2006,427	668,809
		Hombre	2	2750,00	3535,534	2500,000

La diferencia se acentúa en el área de administración donde la retribución media mensual de los hombres duplica al de las mujeres. (\$6375 contra \$2849).

El tema de la brecha salarial ya había sido tratado en los estudios mencionados de Novick, Rojo, Castillo (2008) en donde se mostraban diferencias salariales en los rubros de la hotelería, químicos, publicidad y software. Teniendo como resultado que la industria publicitaria era uno de los rubros donde se presentaba la mayor brecha.

También había sido señalado entre las entrevistadas como un rasgo que marcaba desigualdades.

La figura siguiente representan los valores que alcanzan las diferencias de salarios entre mujeres y hombres en un mismo departamento, por lo que la mayor disparidad se encuentra en la Administración claramente diferenciada del área que Genera Contenidos y de Atención al Cliente.



Figura18: Brecha salarial por departamento/sector

En Administración los hombres ganan 2.3 veces más que las mujeres. En tanto que en las áreas que Generan Contenidos y Atención al Cliente los hombres ganan 1.3 veces más que las mujeres en tanto que Planificación/Investigación/Marketing la diferencia es de 1.1 veces.

## 2.6 Posibilidades de acceso a los departamentos que generan contenidos

Para finalizar este capítulo se analizó si los hombres y las mujeres tenían las mismas posibilidades de acceder al departamento que Genera Contenidos, sector compuesto mayoritariamente por hombres.

De los 146 hombres de la muestra 81 se encuentran en los departamentos que generan contenidos, o sea 55.48% de los hombres. Las mujeres que trabajan en esta área son 34 por lo que esto representa 23.94%.

En términos relativos el acceso al área de contenidos de los hombres respecto de las mujeres es de  $R=2.32$ <sup>14</sup> por lo que los hombres tienen más posibilidades de acceder a la producción de contenidos que las mujeres.

Como  $R (2.32)$  es un valor obtenido muestralmente es necesario hacer una prueba de hipótesis (Hipótesis Nula  $H_0$ ; Hipótesis Alternativa  $H_a$ ) para afirmar que los hombres tienen más posibilidades de acceder al área de contenidos.

La Hipótesis Nula es  $R = 1$ ; la Hipótesis Alternativa es  $R \neq 1$ . Si es 1 los porcentajes son iguales; en tanto si son diferentes de 1 los porcentajes son distintos

El resultado muestra que " $p$ " alcanza un valor de 0.0000, lo que señala que es muy significativo. Por lo que se puede afirmar que los hombres tienen más oportunidades que las mujeres de acceder a las áreas que generan contenidos publicitarios en las agencias.

---

<sup>14</sup> Denominamos  $R$  como Riesgo Relativo a un cociente entre dos porcentajes.

### 3-SEGREGACION VERTICAL

...“ ¿Viste las publicidades que se hacen para “esos días”? ¿Las mujeres en “esos días”?  
Y los hombres también tienen “esos días” ¿me entendés?  
Que es cuando perdió BOCA, si son de BOCA, o cuando descendió... RIVER se fue a la B. Todos tenemos nuestros momentos de poca lucidez ...”(Fabiana)

En este apartado se desarrollará el análisis de los datos en relación a la segregación vertical.

Como se expuso en el marco teórico la segregación vertical parte del supuesto que todos los empleados no acceden en la misma medida a puestos jerárquicos. Desde esta perspectiva las mujeres tienen dificultades para llegar a ser directivas dentro de las organizaciones. Esta mirada estará puesta en las agencias de publicidad que son nuestro objeto de estudio.

#### 1.2 Descripción de los cargos por sexo

**Tabla 21**  
*Descripción de los cargos por sexo*

Tabla de contingencia Categoría Laboral * Sexo				
		Sexo		Total
		Mujer	Hombre	
Categoría	Directivo	15 37,5%	25 <b>62,5%</b>	40 100,0%
	Intermedio	31 42,5%	<b>42</b> <b>57,5%</b>	73 100,0%
	Básico	96 <b>54,9%</b>	79 45,1%	175 100,0%
Total		142 49,3%	146 50,7%	288 100,0%

A pesar de que hay una distribución pareja entre hombres y mujeres en el sector publicitario (en los totales hay 49.3% de mujeres y 50.7% de hombres) un análisis por cargos no muestra la misma situación.

Los hombres ocupan en mayor medida cargos directivos e intermedios mientras que las mujeres se agrupan en la categoría laboral básica.

A medida que asciende la categoría laboral disminuye la cantidad de mujeres en esos puestos.

La fuerza laboral femenina está concentrada en la base de la pirámide.

Lo que no se puede determinar en este estudio – y queda pendiente para trabajos posteriores – es si las mujeres no pueden alcanzar cargos directivos por las barreras y/o prejuicios organizacionales y actitudinales, como sustentaría la teoría Techo de Cristal (Wirth,2001), o si las mujeres se ven promovidas a adheridas a ocupar sistemáticamente puestos inferiores o de baja responsabilidad como sostienen los que hablan de Suelo Pegajoso (Wirth, 2001).

El presente estudio permite describir, pero no explicar, las causas de la distribución de puestos por sexo.

Aún así este aspecto fue explorado y analizado en la fase cualitativa, a los fines de tener un primer acercamiento a través de las experiencias de las entrevistadas.

Por un lado, reconocen un impedimento desde la propia organización cuando señalan:

- ✓ *“ Hay como un descrédito ¿no? Hay como... me parece que por ahí es más larga la carrera de una mujer, que por ahí te lleva más tiempo, demostrar que...” (Fabiana R).*

Por otro lado, esgrimen argumentos en los que la mujer es quien limita sus posibilidades de ascender en el trabajo, impedimentos actitudinales:

- ✓ *...”esta visión de seguir, de crecer, de tomar más responsabilidades, de poder hacerse cargo y lucharla y seguir. En general las mujeres no quieren entrar en esa carrera..Porque están cómodas donde están, - Es la propia mujer la que no quiere.- O no puede...hay que estar preparado para los niveles más altos. Pero quiero que quede claro esto, yo creo más que la llegada de la mujer implica desde la mujer misma que de la discriminación del otro.[Los niveles más altos no están ocupados en la misma medida por hombres y por mujeres]” (Mara G.)*
- ✓ *...”El gran problema que tenemos las mujeres es que queremos seguridad. No queremos ni maridos, ni novios, ni esposos, ni hijos, ni nada, queremos seguridad, todo lo que sea seguridad. El dinero que te trae seguridad, la familia que te trae seguridad, los hijos que te traen seguridad, el trabajo que te trae seguridad; queremos seguridad... porque las mujeres tenemos miedo a tomar riesgos.- Ese es un impedimento subjetivo sería... - Ese es un impedimento muy íntimo en las mujeres que nos cuesta romper, que nos lleva a terapia, que*

*lleva querer lo que uno no quiere... y buscarlo asumiendo los riesgos que eso implica, probando. Como queremos seguridad, nos cuesta tomar riesgos, nos cuesta probar, nos cuesta exponernos. Nos cuesta decir: "quiero esto"...El primer problema es que: "si se queda embarazada voy a tener un problema... y siempre está el "issue" de una mujer que se va a casar o que va a tener familia... está el tema de, bueno, va a querer familia. Entonces, la ausencia de tres meses..." (Lilian B.)*

Nuevamente aparece la maternidad como un condicionamiento de ascenso. Esta misma situación fue tenida en cuenta al momento de elegir el departamento o sector donde trabajar, como se señaló en el apartado de la segregación horizontal.

- ✓ *"Porque creo que es una industria de mucha dedicación horaria y de compromiso físico y creo que implica como un desgaste que la verdad que es cierto al tener hijos y todo, que siendo mujer, decidas priorizar otras cosas. Creo que es muy... demandante, es muy estresante y a veces cuando se te empieza a complicar y priorizás... y tratás de acomodarte en algunos lugares como menos jerárquicos. Pero no creo que son por cosas... ni reglas explícitas ni tácitas, es que uno decide bajarse". (Eugenia S.)*

Opiniones contrarias a éstas sostienen que la mujer no tiene impedimentos para promocionarse a otras categorías laborales. A partir de sus experiencias Mónica M. y Virginia R. sostienen:

- ✓ *"No, a ver, yo te digo... yo no vi esa dificultad y tengo varias amigas en puestos claves en Agencias. Por ahí si querés, no he visto tanto que llegaran a ser Gerenta General de la Agencia o Asociada a la Agencia si querés, dueña de agencia. Aunque hay algunas agencias cuyas dueñas son mujeres... Yo la verdad es que sí ¿viste? De hecho estuve 7 años en una Agencia manejada por... una mujer. Te caiga bien, te caiga mal, después es otra anécdota ¿no? A veces porque por ahí uno busca su camino con las cosas que uno le tiene empatía. Por ahí me tocó vivir una cosa sesgada por mi propia búsqueda... Por qué no sé decirte. Si es porque los [hombres] prefieren un [hombre] o porque las mujeres no aspiran al cargo. Esto la verdad que no tengo la respuesta....- A priori me suena a que no debe ser un tema de capacidad." (Mónica M)*
- ✓ *"No, la verdad que no. No lo siento así. De hecho si vos ves el mercado, sobre todo en el Departamento de Cuentas, las mujeres en general...- Ves Gerencias Generales más a cargo de hombres, hay algunos casos donde ya hay mujeres, pero yo creo que es algo, por lo menos en este rubro, que no debería pesar y me parece que la mujer en la publicidad tiene un rol importante... la Dirección General Creativa siempre estuvo a cargo de un hombre, la Gerencia General también, no, la Gerencia General hubo una mujer antes... sí, una persona de otro país. Pero no, no creo que sea una...Un impedimento para la mujer... en Gerencias Generales sí siempre primó la presencia de hombres. Pero en las Direcciones Generales de Cuentas no, en Creativos ahora empezás a ver figuras femeninas más fuertes, pero generalmente fue más de hombres, Planning me parece que tenés de todo y creo que es un puesto donde la sensibilidad de la mujer hace una diferencia enorme...Sí, yo creo que es algo que va a ir cambiando naturalmente. Me parece que es algo que tiene que ver un poco con el avance a nivel profesional de la mujer del último tiempo... pero no, no creo que sea un impedimento para nada, por lo menos en esta profesión. (Virginia R)*

Los argumentos de las entrevistadas continúan mostrando contrastes por lo que el tema permanece abierto a futuras investigaciones.

### 3.2 Nivel de estudios alcanzados por cargo

Entre los directivos y en los cargos intermedios hay en mayor medida empleados con formación terciaria (Directivos 55% de terciarios versus 30% de universitarios; Intermedios 52.1% y 37% respectivamente).

En tanto que, en el sector básico, la relación se invierte, más de la mitad (53.1%) de los empleados en este sector son universitarios y en segundo lugar terciarios (40.6%). Lugar que se ubican en forma predominante las mujeres.

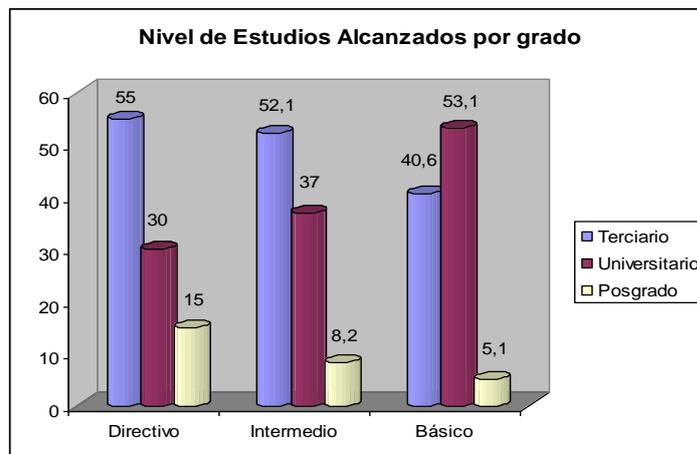


Figura19: Nivel de estudios alcanzados por cargo

### 3.3 Cantidad de horas de trabajo entre hombres y mujeres por cargo

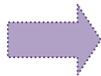
El propósito de este punto es analizar la cantidad de horas que dedican hombres y mujeres a un mismo puesto laboral.

La tabla siguiente permite advertir que, en los cargos directivos e intermedios las mujeres trabajan casi la misma cantidad de horas semanales los hombres. Hay muy poca diferencia: en el cargo más alto las mujeres trabajan un promedio de 43 hs. semanales en tanto que los hombres alcanzan las casi 42 hs. Lo mismo sucede en el intermedio, las mujeres llegan a trabajar un promedio de 38.5 hs semanales y los hombres un poco más de 39.

La diferencia en cantidad de horas se presenta en los cargos más bajos, por lo menos dentro de los que participaron de este estudio donde que los hombres trabajan más que las mujeres (44.5 vs. 35.9), sosteniendo una diferencia de 8 hs semanales: los hombres trabajan un día más que las mujeres ante un cargo básico.

**Tabla 22***Cantidad de horas de trabajo por categoría laboral y por sexo*

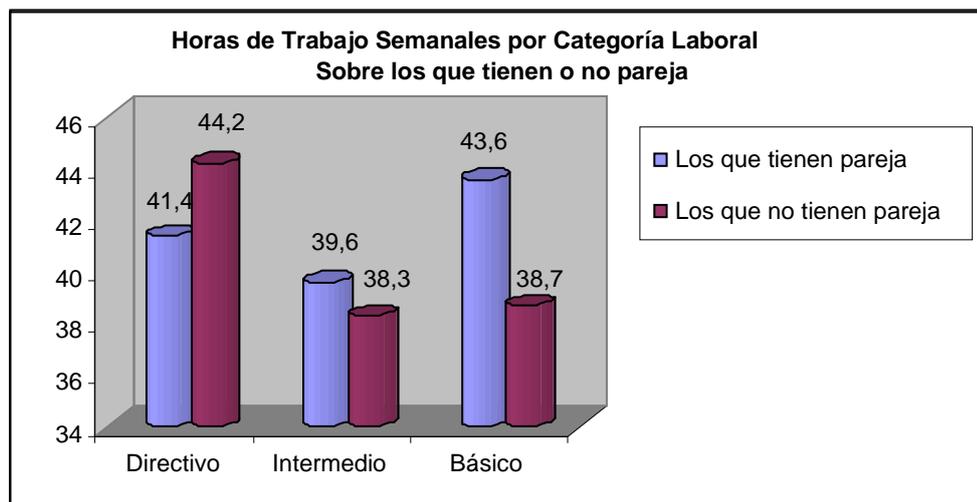
Horas de trabajo Según Categoría Laboral y Sexo					
Categoría Laboral	Sexo	N	Media	Desviación tí.	Error tí. de la media
Directivo	Mujer	14	43,29	15,944	4,261
	Hombre	25	41,92	14,773	2,955
Intermedio	Mujer	31	38,55	16,379	2,942
	Hombre	42	39,33	17,082	2,636
<b>Básico: p=0.01</b>	Mujer	95	<b>35,94</b>	18,224	1,870
	Hombre	79	<b>44,51</b>	14,050	1,581



Con el objetivo de encontrar alguna explicación a los datos anteriores nos preguntamos en qué medida tener pareja e hijos influye en la cantidad de horas que los entrevistados dedicaban al trabajo ocupando cargos directivos, intermedios y básicos dentro de la estructura de la organización.

Sin embargo no se encontró ninguna vinculación entre estas variables, menos aún en puestos directivos e intermedios.

Lo que se pudo apreciar es que aparece una brecha entre quienes tienen pareja y quienes no en la categoría básica. Los que tienen pareja en ese nivel de la empresa, trabajan más horas que los que no la tienen 43.6 hs. semanales contra 38.7hs.

*Figura20: Cantidad de horas de trabajo por categoría laboral y condición familiar*

Un comportamiento similar se da entre los que tienen o no hijos en relación al cargo. No hay diferencias entre los puestos más altos de las empresas. En cambio en el

escalafón más bajo de la organización aquellos que tienen hijos trabajan más que los que no tienen con una diferencia de casi 5 horas semanales.

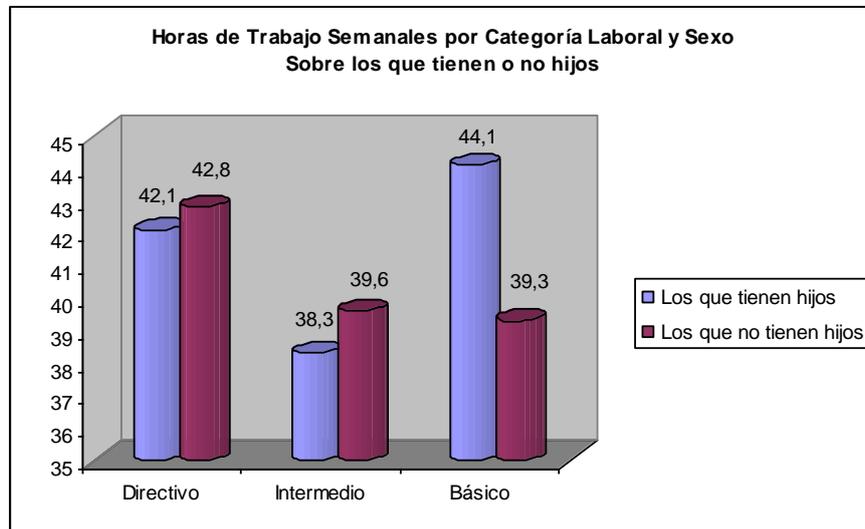


Figura 21: Cantidad de horas de trabajo por categoría laboral y si tienen hijos

### 3.4 Condición familiar y puesto de trabajo

En cuanto a la condición personal en relación al puesto de trabajo, aquellos que ocupan puestos directivos están en mayor medida en pareja (65%) que los que están en puestos básicos (22.9%)

En tanto que los que alcanzaron cargos intermedios el comportamiento es parejo.

**Tabla 23**  
Categoría laboral por situación familiar

Categoría Laboral		Pareja		Total
		Si	No	
Categoría Laboral	Directivo	26	14	40
		65,0%	35,0%	100,0
	Intermedio	38	35	73
		52,1%	47,9%	100,0
	Básico	40	135	175
		22,9%	77,1%	100,0
Total		104	184	288
		36,1%	63,9%	100,0

El 65% de los directivos que están en pareja tienen hijos. En tanto que entre los empleados que se encuentran en cargos intermedios un poco más de la mitad no tienen hijos aunque la diferencia entre ambas es escasa.

Los empleados que están en los cargos más básicos en las empresas no tienen pareja (como se vio en la tabla anterior) ni tampoco tienen hijos, casi 9 de cada 10.

**Tabla 24**  
*Categoría laboral por si tienen hijos*

		Tiene Hijos		Total
		Si	No	
Categoría	Directivo	26	14	40
Laboral		65,0%	35,0%	100,0%
	Intermedio	34	39	73
		46,6%	53,4%	100,0%
	Básico	20	155	175
		11,4%	88,6%	100,0%
Total		80	208	288
		27,8%	72,2%	100,0%

### 3.5 Diferencias salariales. Retribución media mensual

El tema de las diferencias salariales es uno de los aspectos que sustentan la segregación vertical.

Hasta ahora lo que se pudo observar es que los hombres acceden en mayor medida que las mujeres a puestos directivos y lo que se intentará ver en este punto es la retribución salarial mensual. Partiendo de la hipótesis que las mujeres dentro de una misma organización perciben menor salario que los hombres en un mismo puesto de trabajo. En línea con los estudios de autoras como Novick, Rojo, Castillo (2008).

La primera observación que se debe hacer en relación a la lectura del cuadro tiene relación con la cantidad de respuestas que se obtuvieron. De 288 casos, sólo respondió el 50% del total de los entrevistados. Igual situación que se presentó en el capítulo dedicado a segregación horizontal.

A partir de esta consideración se puede decir que casi no hay diferencias salariales en los cargos intermedios y básicos entre hombres y mujeres.

**Tabla 25**  
*Retribución media mensual por categoría laboral*

Estadísticos de grupo						
Categoría Laboral		Sexo	N	Media	Desviación	Error típ.
Directivo	Retribución	Mujer	3	4408,33	1078,290	622,551
	media mensual	Hombre	10	10780,00	9165,491	2898,383
Intermedio	Retribución	Mujer	14	4143,50	1970,825	526,725
	media mensual	Hombre	19	4431,58	2103,450	482,565
Básico	Retribución	Mujer	49	2099,49	1005,461	143,637
	media mensual	Hombre	50	2276,34	1035,079	146,382

En cambio en los cargos directivos la retribución media mensual entre los hombres es sustancialmente mayor que la que perciben las mujeres. Esto quiere decir que las mujeres ganan menos de la mitad que los hombres en este nivel de las organizaciones.

Como puede verse en la siguiente figura la mayor brecha salarial se encuentra en los cargos directivos.



*Figura 22: Diferencias salariales por categoría laboral*

En síntesis a medida que asciende en el cargo mayor es la diferencia de salarios.

### 3.6 Formación profesional

En cuanto a la formación profesional se consultó a los entrevistados si habían realizado cursos de formación en los últimos 5 años y se les pidió – además- que indicaran la cantidad. Se evaluaron tres áreas diferentes a saber:

- Cursos de Nuevas Tecnologías de la Información
- Cursos de idiomas
- Cursos de especialización profesional

En la tabla que figura a continuación se representó de manera comparativa la cantidad de cursos que habían tomado los entrevistados por categoría laboral y en relación al sexo.

**Tabla 26**  
*Formación profesional por categoría laboral y sexo*

		Especialización Profesional (Media)	Idiomas (Media)	Nuevas Tecnologías (Media)
Directivo	Mujer	1.36	0.79	1.29
	Hombre	2.00	1.08	1.64
Intermedio	Mujer	0.90	1.26	0.48
	Hombre	1.53	0.75	1.38
Básico	Mujer	1.06	1.22	0.65
	Hombre	1.03	0.75	0.73

Se observó lo siguiente:

- Las mujeres y los hombres que ocupan cargos directivos, intermedios y básicos casi no han realizado **cursos de especialización profesional** en los últimos 5 años. La media – en el mejor de los casos- alcanza 2 cursos realizados en ese período.
- En cuanto a los **cursos de idiomas** también hay un comportamiento similar al anterior. El sexo y el cargo no se asocian con la realización de cursos en

el último tiempo. Tal vez, podría destacar una pequeña diferencia entre los que ocupan puestos básicos: las mujeres tomaron más de este tipo de estudios que los hombres (1.22 y 0.75 respectivamente y con un grado de significación de  $p=0.01$ )

- En relación a los **cursos de nuevas tecnologías** se repite el mismo comportamiento que en los anteriores.

En síntesis, hay poca formación profesional tanto en los hombres como en las mujeres, independientemente del cargo que ocupe.

### **3.7 Posibilidades de acceso a cargos directivos**

Por último, para finalizar este capítulo se analizó la posibilidad que tenían las mujeres y los hombres de acceder a cargos directivos.

De los 146 hombres sólo 25 de ellos tienen cargos directivos, o sea que es el 17.12%. De las 141 mujeres sólo 15 acceden a cargos directivos por lo que esto representa el 10.63%,

En términos relativos el acceso a cargos directivos en los hombres respecto de las mujeres es de  $R=17.12\% / 10.63\% = 1.61$  veces a favor de los hombres.

El valor “R” representa la cantidad de posibilidades que tiene el hombre de acceder a cargos directivos respecto de la mujer, por lo que en este caso los hombres tienen 1.61 veces más posibilidades de acceder que las mujeres a estos puestos laborales.

Como “R” es un valor obtenido de esta muestra, es necesario realizar una prueba de hipótesis para verificar si el valor obtenido de 1.61 permite afirmar que todos los hombres tienen esta ventaja respecto a las mujeres.

Al testear las hipótesis  $H_0: R=1$ ;  $H_a: R \neq 1$  el valor de significación  $p= 0.1075$ .

Por lo que estadísticamente no se puede concluir que existan razones para pensar que los hombres y las mujeres difieren en las posibilidades de acceso a cargos directivos por lo menos con los datos que se obtuvieron en esta muestra.

#### **4- CALIDAD DE VIDA LABORAL**

*“Lo más importante para la familia no es ni el éxito profesional ni el aumento constante de los medios económicos...Un conocido empresario expresó: He subido la escalera del éxito [profesional]. Al llegar al último escalón me di cuenta que había apoyado la escalera en una pared equivocada”. Jutta Burggraf*

El concepto de calidad de vida laboral supera la dimensión socioeconómica de la relación laboral para centrarse en aspectos que guardan relación con las condiciones de trabajo en general, la flexibilidad en el horario laboral, el tiempo parcial de trabajo, las características que presenta el trabajo dentro de las agencias, la posibilidad de cuidar a los hijos fuera de los períodos legalmente asignados, son solo algunos ejemplos. Además, los vínculos que establecen los empleados con la organización en la que están insertos, las relaciones con sus pares, jefes inmediatos y superiores también son elementos evaluados dentro de la calidad de vida laboral.

Como señala Krieger (2001) en su libro *“Sociología de las Organizaciones”* los vínculos que se generan dentro de una organización forman parte de la cultura organizacional de una empresa que “se estructurará sobre la base de las interacciones particulares que se establezcan entre personas (directivos y grupos) dentro de una organización” (p.327).

Es decir que todo lo anterior forma parte de un conjunto de valores que adquieren significados para los trabajadores. Estos valores abarcan: desde la realización personal que alcanzan dentro de su trabajo, la satisfacción que poseen a partir de las características que tienen las agencias, las posibilidades de tener éxito en sus tareas diarias, el trabajo en equipo versus el trabajo individual.

La cultura organizacional, como señala el autor arriba mencionado, se puede medir a través de ciertos indicadores a saber: el clima organizacional que hace referencia a las expectativas personales, grupales y de relaciones entre los niveles jerárquicos; los valores organizacionales como ser la moral y la ética organizacional, la justicia; las normas; las interacciones; las subculturas organizacionales, entre otros.

Dentro de este apartado se desarrollarán en primera instancia la evaluación que hicieron los encuestados sobre la utilización de las políticas de flexibilidad. Luego se intentará describir la calidad de vida laboral desde la dimensión de la propia persona inserta en la organización, las características que tiene el trabajo y los vínculos laborales que se generan.

#### 4.1 Utilización de las políticas de flexibilidad en función de los sexos

Se entiende por políticas de flexibilidad todas aquellas acciones que realiza la organización que permiten atender a las necesidades no laborales del empleado.

Tanto los hombres como las mujeres que han participado del estudio no han utilizado este tipo de prerrogativas que les ofrecen las empresas como ser: la flexibilidad en los horarios; autonomía para ausentarse; el trabajo a tiempo parcial; la excedencia en cuidar a niños pequeños; permisos para vacaciones cortas, fuera de las contempladas en las leyes laborales (ver figura a continuación).

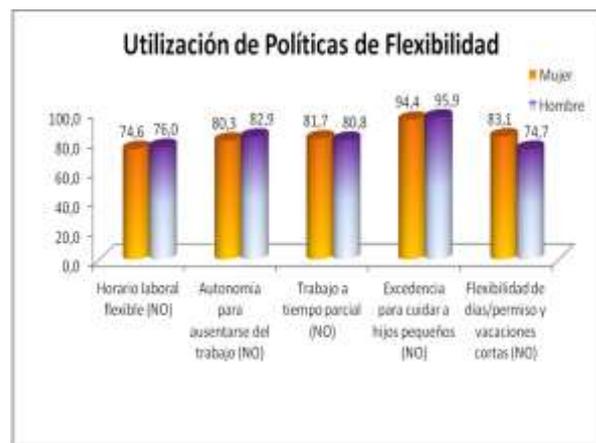


Figura 23: Utilización de políticas de flexibilidad por sexo

En cuanto a la posibilidad de tener un período más prolongado a lo estipulado por la ley destinado a la maternidad o en los casos de adopción sólo han solicitado este beneficio el 4.9% de las mujeres y el 2.1% de los hombres. Tanto mujeres como hombres no hicieron uso de esta excepción: lo afirman el 95.1% de las mujeres y el 97.9% de los hombres (Anexo II).

En cambio, sí utilizan períodos destinados a cuidar a familiares: progenitores, hijos enfermos, discapacitados. Tanto los hombres como las mujeres realizan pedidos especiales.



Figura 24: Utilización de excedencia por cuidados especiales por sexo

#### 4.2. En función de los hijos

A continuación se comparó en qué medida los hombres y las mujeres sin hijos y con hijos hacían uso de las políticas de flexibilidad que le ofrecen las empresas.

Las categorías que se evaluaron fueron las siguientes:

- Flexibilidad de horario laboral.
- Autonomía para ausentarse del trabajo.
- Trabajo a tiempo parcial.
- Excedencia para cuidar a padres o hijos enfermos/discapacitados/dependiente.
- Permiso por maternidad/adopción más allá de lo estipulado por ley.
- Excedencia para cuidar de hijos pequeños.
- Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas.

Para medir en qué medida hacían uso de medidas que indican flexibilidad laboral se realizó un índice denominado “Q” representa todas las respuestas afirmativas contenidas en las categorías más arriba señaladas. Por lo que “Q” mide la utilización de las políticas de flexibilidad laboral de los encuestados.

**Tabla 27**  
*Utilización de las políticas de flexibilidad por sexo y por hijos*

Estadísticos de grupo						
Sexo		hijRec	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Mujer(p=0.001)	Q	Si	29	2,4138	1,54728	,28732
		No	113	1,3628	1,45812	,13717
Hombre(p=0.000)	Q	Si	51	2,1961	1,58770	,22232
		No	95	1,2000	1,15409	,11841

Las mujeres sin hijos utilizan en promedio 1.36 políticas de flexibilidad mientras que cuando tienen hijos utilizan un promedio de 2.41.

En la misma situación están los hombres: los que no tienen hijos utilizan un promedio de 1.20 y aquellos que tienen hijos alcanzan 2.19.

Para ambos sexos tener hijos acrecienta los requerimientos de las políticas de flexibilidad laboral. Y esta relación es significativa en ambos casos (**Mujer  $p=0.001$ ; Hombre  $p=0.000$** ).

Las mujeres que tienen hijos incrementan el uso de estas políticas en 1.051 (esto surge de la diferencia entre 2.41-1.36). En cambio en los hombres con hijos el incremento es menor 0.9961 (diferencia entre 2.19-1.2).

Por lo que podemos afirmar –por lo menos en este estudio- que las mujeres con hijos utilizan en mayor medida: los permisos excedentes, flexibilidad de tiempo laboral, autonomía para ausentarse del trabajo, etc. que los hombres.

### **4.3 La realización de la persona en relación a su trabajo, las características del trabajo y los vínculos laborales**

La calidad de vida laboral se abordó desde tres aspectos diferentes: el primero refiere a la realización de la persona en relación con su trabajo, las posibilidades que tiene de alcanzar con éxito las tareas que encara, el grado de satisfacción consigo mismo, el control que tiene sobre su vida y sobre su trabajo y las actitudes frente a diferentes situaciones que pudieran plantearse.

El segundo se relaciona con las características que presenta el trabajo, su complejidad, si requiere del trabajo en equipo o se realiza en forma individual, sobre los resultados en las tareas, entre otras cosas.

El tercer aspecto abarca las relaciones y los vínculos dentro del trabajo: la capacidad que tiene la empresa para atraer y retener a buenos empleados, la relación que tienen los empleados entre pares y con sus superiores y aspectos relacionados con el ser profesional (status- remuneración- calidad de vida)

### **4.3.1 Realización personal**

Para analizar el primero se agruparon las categorías evaluadas en positivas y negativas. Y en ambos casos se consideraron los valores más altos alcanzados por lo que se tomó el grado de acuerdo que va en una graduación de 4, 5 y 6 puntos.

Primero se compararon los hombres y las mujeres, en segundo lugar además del sexo se introdujo la variable puesto ocupacional (directivo- intermedio- básico) y, por último, se analizaron si había diferencias sólo en el segmento de mujeres en relación con el cargo que ocupaban.

#### **a) Por sexo**

En cuanto a las valoraciones que se relacionan con el éxito de las tareas tanto los hombres como las mujeres afirman que concluyen con éxito las tareas y que consiguen llegar a buen término con éstas, con un 90% de acuerdo.

A continuación se describen las posturas diferenciadas por sexo:

- En cuanto al grado de satisfacción que tiene la persona consigo misma la mujer tiene una valoración un poco más alta que la del hombre (91.5% vs 88.4%).
- En relación al control que tienen las personas sobre su vida: las mujeres sienten que pueden decidir lo que sucederá un poco más que los hombres (88.4% contra 78.8%).
- Vinculado con la percepción que tienen cuando se presentan situaciones problemáticas, los hombres afirman ser capaces de hacer frente a éstas un poco más que las mujeres (94.5% vs 89.4%).

- En referencia a las valoraciones que conciernen el interés personal y las posibilidades de éxito en las tareas asignadas en el trabajo (“estoy seguro que conseguiré en éxito que merezco, cuando lo intento tengo éxito y termino las tareas con éxito) no hay diferencias significativas por sexo.

En las valoraciones negativas los hombres y las mujeres muestran poca adhesión a estas posturas. No se sienten inútiles cuando fracasan, ni tampoco dudas sobre las aptitudes, ni estar deprimidos.

También muestran poca adhesión a las valoraciones que tienen que ver con: la falta del control del éxito en sus tareas (42.3% y 52.7%) y en su futuro “A veces las cosas parecen bastante desoladoras y sin esperanza” (50.7% y 47.3%).

**Tabla 28**

*Valoraciones de los empleados sobre la realización personal por sexo*

Valoraciones positivas- Acuerdo	Mujer*	Hombre*	Valoraciones negativas- Acuerdo	Mujer*	Hombre*
Estoy seguro de que conseguiré el éxito que merezco	90,8	92,4	A veces cuando fracaso me siento un inútil	49,3	36,3
Cuando lo intento generalmente tengo éxito	90,8	90,8	A veces siento que no tengo el control sobre mi trabajo	49,3	54,1
Termino las tareas con éxito	94,4	95,2	Tengo dudas sobre mis aptitudes	21,1	24,7
En general estoy satisfecho conmigo mismo	91,5	88,4	No tengo el control el éxito que pueda tener	42,3	52,7
Decido lo que sucederá en mi vida	82,4	78,8	A veces las cosas parecen bastante desoladoras y sin esperanza	50,7	47,3
Soy capaz de hacer frente a la mayoría de mis problemas	89,4	94,5	A veces me siento deprimido	42,3	43,1

\* valores expresados en porcentajes

#### **b) Por Cargo y sexo**

Independientemente del cargo que ocupan y del sexo -en general- hay consenso de las valoraciones positivas que tienen los empleados

Salvo las excepciones que podemos detallar a continuación:

- Las mujeres que son directivas están un poco más de acuerdo que los hombres en que “**conseguirán el éxito que merecen**” (93.3% contra 88%).
- Los hombres directivos muestran un grado más alto de acuerdo con la “satisfacción consigo mismos” (96% y 86.7%) y con la “posibilidad de decidir lo que sucederá en sus vidas más que las mujeres” (88 y 66.7%).

- En cuanto a la frase: “Soy capaz de hacer frente a la mayoría de mis problemas” a medida que desciende en el cargo crece la inseguridad por resolver situaciones problemáticas.

**Tabla 29**

*Valoraciones de los empleados sobre la realización personal por categoría laboral y sexo*

	Directivo		Intermedio		Básico	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Valoraciones positivas- Acuerdo						
Estoy seguro de que conseguiré el éxito que merezco	93,3	88	90,3	92,9	90,6	93,6
Cuando lo intento generalmente tengo éxito	100	92	90,3	88,1	89,5	94,9
Termino las tareas con éxito	93,3	96	93,5	92,9	94,8	96,2
En general estoy satisfecho conmigo mismo	86,7	96	93,5	85,7	91,7	87,3
Decido lo que sucederá en mi vida	66,7	88	96,8	69	80,2	81
Soy capaz de hacer frente a la mayoría de mis problemas	93,3	96	90,3	90,5	88,5	96,2

	Directivo		Intermedio		Básico	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Valoraciones negativas- Acuerdo						
A veces cuando fracaso me siento un inútil	46,7	40	54,8	26,2	47,9	40,5
A veces siento que no tengo el control sobre mi trabajo	53,3	48	48,4	61,9	49	51,9
Tengo dudas sobre mis aptitudes	20	24	22,6	33,3	20,8	20,3
No tengo el control el éxito que pueda tener	46,7	48	38,7	59,5	42,7	50,6
A veces las cosas parecen bastante desoladoras y sin esperanza	40	60	61,3	45,2	49	44,3
A veces me siento deprimido	46,7	40	58,1	31	36,5	51,9

*\*valores están expresados en porcentajes*

Cuando se introduce la variable del cargo existen diferencias entre hombres y mujeres en los puestos intermedios –específicamente- entre las valoraciones negativas.

Las mujeres que ocupan cargos intermedios se sienten más inútiles cuando fracasan, reconocen sentirse más deprimidas y con pocas esperanzas.

En cambio, los hombres de este mismo grupo sienten, en mayor medida que las mujeres, que no tienen el control del trabajo ni el éxito que puedan tener como así tampoco de sus aptitudes.

En síntesis, no se observan diferencias significativas por sexo y cargo en relación a la percepción que tienen los empleados acerca de sus tareas, de los estados de ánimo que se generan en el ámbito de la organización y del grado de satisfacción que tienen con su trabajo.

### 4.3.2. Condiciones de trabajo

Las características de trabajo se agruparon en dos dimensiones a saber:

Las positivas:

- **Mi trabajo requiere usar un gran número de habilidades complejas y de alto nivel.**
- **Simplemente haciendo mi trabajo obtengo muchas oportunidades de saber hasta qué punto lo hago bien**
- **Tengo la suficiente información para hacer bien mi trabajo.**
- **Los resultados de mi trabajo son tangibles y se pueden evaluar.**

Las negativas:

- Mi trabajo está diseñado de tal forma que no tengo la posibilidad de realizar una tarea desde el principio hasta el final**
- Mi trabajo es simple y repetitivo**
- Mi trabajo me niega cualquier oportunidad para usar mi iniciativa personal u opinar sobre cómo realizar las tareas**
- El trabajo en sí mismo me da pocas pistas sobre cómo estoy haciendo.**

**Tabla 30**

*Valoraciones de los empleados sobre las características de su trabajo por categoría laboral y sexo*

Características del Trabajo	Mujer*	Hombre*
<b>Mi trabajo requiere usar un gran número de habilidades complejas y de alto nivel.</b>	68,3	79,5
<b>Mi trabajo está diseñado de tal forma que no tengo la posibilidad de realizar una tarea desde el principio hasta el final.</b>	46,5	52,1
<b>Simplemente haciendo mi trabajo obtengo muchas oportunidades de saber hasta qué punto lo hago bien.</b>	82,4	75,3
<b>Mi trabajo es simple y repetitivo</b>	33,1	21,9
<b>Mi trabajo me niega cualquier oportunidad para usar mi iniciativa personal u opinar sobre cómo realizar las tareas.</b>	30,3	28,8
<b>Tengo la suficiente información para hacer bien mi trabajo.</b>	77,5	66,4
<b>El trabajo en sí mismo me da pocas pistas sobre cómo estoy haciendo.</b>	31	33,6
<b>Los resultados de mi trabajo son tangibles y se pueden evaluar.</b>	79,6	74

Si bien no existen diferencias significativas importantes en relación al sexo, las características positivas del trabajo son valoradas en mayor medida por las mujeres. En tanto que las negativas presentan un grado de valoración relativamente bajo tanto en mujeres como en hombres.

**Tabla 31**

*Valoraciones de los empleados sobre el trabajo en equipo e individual por categoría laboral y sexo*

<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>Mujer*</b>	<b>Hombre*</b>
Mi trabajo requiere cooperar mucho con otras personas.	92,3	91,1
La gente con la que trabajo casi nunca me da ningún “feedback” (comentario) sobre lo bien que lo hago.	41,5	43,2
Mi trabajo es uno de esos donde muchas personas pueden verse afectadas por lo bien que lo hago	57	61
La gente con la que trabajo me comenta qué piensa sobre cómo hago mi trabajo.	68,3	64,4
<b>Trabajo individual</b>		
Mi trabajo puede hacerse adecuadamente por una persona trabajando sola sin hablar o revisar con otras personas.	23,9	19,2
En mi trabajo tengo una considerable independencia y libertad sobre cómo realizar las tareas	73,9	72,6

*\*los valores están expresados en porcentajes*

El trabajo en equipo y la cooperación que surge entre las personas es la característica valorada en primer lugar tanto por hombres como por mujeres; la independencia y la libertad en la realización de las tareas le sigue en orden de importancia.

**“...por un lado es una profesión súper absorbente, pero por otro lado es un trabajo donde lo pasás bien, entonces eso te ayuda obviamente a que uno entregue un montón de horas más y sin sentirlo como un peso, por lo menos eso me pasaba a mí, era un lugar divertido para estar, entonces nos quedábamos sin problemas. (Virginia R.)**

En un segundo nivel se destacan el feedback o la retroalimentación que reciben los empleados de su trabajo y cómo el trabajo puede afectar a los demás. Esta última valoración adquiere mayor importancia entre los hombres que entre las mujeres.

#### **b) Por Cargo y sexo**

En este apartado se realizará un análisis en donde se introduce el puesto laboral: Directivo- Intermedio- Básico como variable interviniente.

Se intentará examinar si hay diferencias en relación al cargo que ocupa el entrevistado dentro de la organización.

Las valoraciones positivas:

- 1- A menor jerarquía del cargo menor reconocimiento de dificultad. Se destacan principalmente las mujeres.

- 2- Las mujeres consideran más que los hombres que **el hacer el trabajo es indicador de dominio del mismo.**
- 3- Las mujeres consideran más que los hombres que tienen **la suficiente información de cómo hacer su trabajo.**
- 4- Las mujeres consideran más que los hombres que su trabajo puede ser evaluado.

En términos generales los cargos básicos reconocen en mayor medida las características negativas de su trabajo. Son los que se muestran más críticos (Ver cuadros Anexo II).

En cuanto al trabajo en equipo e individual -al igual que en el apartado anterior- la colaboración entre las personas y la independencia y libertad son los atributos que más destacan más allá del sexo y del cargo que ocupen.

Hay acuerdo en rechazar que el trabajo se pueda hacer individual y sin el diálogo con otros.

#### **4.3.3 Relaciones/vínculos laborales**

Hasta ahora se ha analizado la realización que tiene la persona con su trabajo según sus características. En este apartado se intentará describir las relaciones que se generan dentro de este tipo de organizaciones. Para ello se evaluaron los vínculos en niveles: en primer lugar entre diferentes puestos y en segundo entre pares.

Además, se midió la capacidad que tiene la organización para atraer y retener a buenos empleados.

Para esto se utilizó una escala de Lickert con categorías que fueron desde “Mucho Peor a Mucho Mejor” en una graduación de 1 a 6 puntos.

##### **a) Por sexo**

**Tabla 32**  
*Vínculos laborales por sexo*

	Mujer*	Hombre*
Capacidad de atraer y retener a buenos empleados	44,4	38,4
Relaciones dirección- empleados	59,9	56,2
Relaciones entre los empleados	79,6	88,4

\*valores expresados en porcentaje

Las relaciones entre los empleados adquieren más valor que la relación entre diferentes puestos de trabajo. Especialmente entre los hombres, casi 9 de cada 10 afirma que su desempeño con pares es mucho mejor.

En tanto que casi 6 de cada 10 – en mayor medida mujeres que hombres- consideran positiva la relación de directores- empleados.

En cuanto a la capacidad que tiene la organización para atraer y retener a buenos empleados la aceptación es menor en comparación con los otros dos aspectos evaluados anteriormente. Los hombres mantienen una postura más crítica frente a la empresa (38.4%) en comparación con las mujeres (44.4%).

**b) Por Cargo y sexo**

**Tabla 33**  
*Vínculos laborales por sexo categoría laboral*

	Directivo		Intermedio		Básico	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Capacidad de atraer y retener a buenos empleados	73,3	56	51,6	47,6	37,5	27,8
Relaciones dirección- empleados	86,7	72	64,5	59,5	54,2	49,4
Relaciones entre los empleados	86,7	92	87,1	90,5	76	86,1

*valores están expresados en porcentajes*

En todos los casos a medida que desciende en los puestos de trabajo menor es la valoración que tienen de las relaciones evaluadas.

En el caso del vínculo entre la dirección y los empleados si comparamos el segmento de las mujeres a medida que desciende en la estructura realizan peor evaluación de desempeño: Directiva: 86.7%, Intermedio 64.5% y Básico 54.2. Lo mismo sucede los hombres.

El segmento más bajo de la organización es el que muestra una postura más crítica al momento de valorar estos aspectos.

En general, las relaciones entre los empleados son las más valoradas.

En síntesis:

- Los empleados de estas organizaciones destacan el trabajo en equipo, las oportunidades que se generan en su ámbito laboral, los resultados tangibles de su producción y la información que poseen para hacer su trabajo como ser la independencia y la libertad. Todos aspectos positivos de estas organizaciones.

- Al mismo tiempo, privilegian principalmente el éxito no sólo en la finalización de sus tareas sino también como un camino hacia el logro de sus objetivos, por eso rechazan toda postura negativa.
- Poseen un alto grado de satisfacción sobre ellos mismos y sienten que tienen el control de su vida y que pueden hacer frente a posibles problemas.

## 5- CONFLICTO LABORAL

*“la maternidad me generó al principio como un conflicto grande porque era bastante difícil de manejar. Obviamente en mi casa tenía una **PYME** ayudando y después hice como pude...”(Virginia R.)*

La falta de equilibrio entre el ámbito laboral y el personal produce en muchos casos conflicto y lleva a plantearse dejar el trabajo.

El modelo impuesto por el pos feminismo de las décadas del '80 y '90 proponía un ideal de mujer capaz de múltiples facetas según lo expresado por De La Torre (2011). Por un lado, se adoptan nuevas formas y exigencias para las mujeres que, en general, tienen un sustento en el desarrollo profesional pero al mismo tiempo siguen vigentes modelos tradicionales donde la mujer queda a cargo de la crianza de sus hijos, las responsabilidades domésticas y de su hogar.

Esta doble exigencia conlleva un desequilibrio que en muchos casos le hace a la mujer replantear si debe sostener esta situación que pone en riesgo su salud física y psíquica. En palabras de Vilchez (2000): “su preocupación principal es la conciliación de ambas partes y la solución de los problemas que conlleva a no renunciar a nada” (p.24).

El conflicto laboral se midió tres instancias diferentes al conflicto.

- **En el rubro publicitario.**
- **En el departamento donde trabaja dentro de la organización.**
- **En el nivel de figura laboral: entendida ésta como el lugar que ocupa la persona dentro de la organización.**

Además, se tomaron como variables independientes el sexo y si tenían hijos. De esta manera se intentará observar si la condición de mujer/hombre y la de tener hijos puede influir al momento de plantearse abandonar el trabajo.

## 5.1 Abandono del rubro publicitario

### En relación al sexo

El **42.3%** de las mujeres encuestadas (un poco más de 4 de cada 10) afirmaron que nunca se plantearon abandonar el sector. En tanto que el **45.2%** de los hombres se lo plantearon a veces.

**Tabla 34**  
*Conflicto en el rubro publicitario por sexo*

		Tabla de contingencia Sexo * ¿Cuántas veces se ha planteado abandonar el			
		Nunca	A veces	A	Total
Sexo	Mujer	60	54	28	142
		<b>42,3%</b>	38,0%	19,7%	100,0%
	Hombre	52	66	28	146
		35,6%	<b>45,2%</b>	19,2%	100,0%
Total		112	120	56	288
		38,9%	41,7%	19,4%	100,0%

### En relación a hijos

Tanto las mujeres como los hombres que tienen hijos nunca se plantearon abandonar el rubro publicitario (el 44.8% y el 43.1% respectivamente). Independientemente del sexo tener hijos no influye como un factor que incide en la movilidad laboral,

En cambio entre quienes no tienen hijos el **49.5% de los hombres se planteó a veces** abandonar el sector, mientras que entre las mujeres el mayor porcentaje se ubica en la respuesta **nunca (41.6%)**.

**Tabla 35**  
*Conflicto en el rubro publicitario por sexo y por condición familiar*

Tabla de contingencia Sexo * ¿Cuántas veces se ha planteado abandonar el sector?						
			Nunca	A veces	A	Total
Si	Sexo	Mujer	13	10	6	29
			44,8%	34,5%	20,7%	100,0%
	Hombre	22	19	10	51	
		43,1%	37,3%	19,6%	100,0%	
	Total		35	29	16	80
		43,8%	36,3%	20,0%	100,0%	
No	Sexo	Mujer	47	44	22	113
			41,6%	38,9%	19,5%	100,0%
	Hombre	30	47	18	95	
		31,6%	49,5%	18,9%	100,0%	
	Total		77	91	40	208
		37,0%	43,8%	19,2%	100,0%	

Por lo que en este punto convendría indagar en otros estudios con mayor profundidad acerca de los motivos por los cuales los hombres se plantearon en “algún momento” alejarse del rubro publicitario.

## 5.2 Abandono del departamento

En cuanto a la posibilidad de abandonar el departamento actual más de la mitad de los encuestados tanto sea mujeres como hombres nunca se plantearon dejar el departamento en el que trabajan (52.8% y 58.2% en cada caso).

**Tabla 36**  
*Conflicto en el departamento por sexo*

Tabla de contingencia Sexo * ¿Cuántas veces se ha planteado abandonar su departamento?					
		¿Cuántas veces se ha planteado abandonar			Total
		Nunca	A veces	A menudo	
Sexo	Mujer	75	49	18	142
		52,8%	34,5%	12,7%	100,0%
	Hombre	85	47	14	146
		58,2%	32,2%	9,6%	100,0%
Total		160	96	32	288
		55,6%	33,3%	11,1%	100,0%

La condición de tener hijos tampoco fue una variable que influyera al momento de decidir la continuación en el departamento. El 62.1% de las mujeres que tienen hijos y el 64.7% de los hombres que están en esa misma condición manifestaron que nunca pensaron en cambiar de área, lo que es consistente con el análisis anterior.

Lo mismo sucede- aunque en un porcentaje levemente inferior- entre los que no poseen hijos. El 50.4% de las mujeres y el 54.7% de los hombres manifestaron que no aspiraban a dejar el área.

**Tabla 37**  
*Conflicto en el departamento por sexo y condición familiar*

Tabla de contingencia Sexo * ¿Cuántas veces se ha planteado abandonar su departamento?						
hijRec			¿Cuántas veces se ha planteado			Total
			Nunca	A veces	A	
Si	Mujer		18	9	2	29
			<b>62,1%</b>	31,0%	6,9%	100,0%
	Hombre		33	12	6	51
			<b>64,7%</b>	23,5%	11,8%	100,0%
	Total			51	21	8
			63,8%	26,3%	10,0%	100,0%
No	Mujer		57	40	16	113
			<b>50,4%</b>	35,4%	14,2%	100,0%
	Hombre		52	35	8	95
			<b>54,7%</b>	36,8%	8,4%	100,0%
	Total			109	75	24
			52,4%	36,1%	11,5%	100,0%

### 5.3 Abandono de la figura laboral

Por lo que vimos en los cuadros anteriores la mayoría de los encuestados no se planteó dejar el rubro publicitario ni su departamento. Pero en esta instancia se observa una diferencia en cuanto a la figura laboral entendida ésta como el puesto de trabajo que ocupa dentro de la organización.

En este aspecto se polarizan las respuestas y se advierte casi un comportamiento similar entre las categorías que afirman que “*Nunca*” se han planteado abandonar la figura laboral y la otra categoría “*A veces*” tanto en las mujeres como en los hombres.

**Tabla 38**  
*Conflicto en la figura laboral por sexo*

Tabla de contingencia Sexo * ¿Cuántas veces se ha planteado abandonar la figura					
		¿Cuántas veces se ha planteado			Total
		Nunca	A veces	A	
Sexo	Mujer	60	57	25	142
		42,3%	40,1%	17,6%	100,0%
	Hombre	59	61	26	146
		40,4%	41,8%	17,8%	100,0%
Total		119	118	51	288
		41,3%	41,0%	17,7%	100,0%

Tal es así que el segmento femenino de mujeres que nunca se han planteado abandonar la figura laboral alcanza un valor del 42.3% en tanto que el 40.1% a veces han pensado en dejar su trabajo.

Algo similar sucede entre los hombres donde “nunca” y “a veces” se plantearon abandonar su puesto de trabajo (40.4% y 41.8% respectivamente)

El sexo pareciera no ser una variable que explique la posibilidad de abandono del trabajo

Continuando con el mismo esquema de análisis aplicado en el conflicto laboral -en el nivel del rubro publicitario y en el departamento- se observó qué sucedía con los entrevistados que tenían hijos o no.

Casi la mitad de las mujeres que tienen hijos (44.8%) nunca se plantearon abandonar la figura laboral en tanto que la otra mitad (44.8%) a veces sí lo planteó. Similar situación se da entre los hombres que tienen hijos. Por lo que podemos concluir que entre aquellos que no tienen hijos el comportamiento es parejo.

Por lo que se podría afirmar que la condición del sexo ni el de tener hijos influyen en posibilidad de dejar su puesto de trabajo.

**Tabla 39**  
*Conflicto en la figura laboral por sexo y condición laboral*

Tabla de contingencia Sexo * ¿Cuántas veces se ha planteado abandonar la figura laboral en la						
hijRec			¿Cuántas veces se ha planteado			Total
			Nunca	A veces	A	
Si	Mujer		13	13	3	29
			44,8%	44,8%	10,3%	100,0%
	Hombre		22	21	8	51
			43,1%	41,2%	15,7%	100,0%
	Total		35	34	11	80
		43,8%	42,5%	13,8%	100,0%	
No	Mujer		47	44	22	113
			41,6%	38,9%	19,5%	100,0%
	Hombre		37	40	18	95
			38,9%	42,1%	18,9%	100,0%
	Total		84	84	40	208
		40,4%	40,4%	19,2%	100,0%	

Por lo anterior, no se pueden sostener las afirmaciones de Vilches desarrolladas en el marco teórico cuando refiere al conflicto laboral. Por lo menos en este estudio, las posibilidades de abandonar el rubro y el departamento se presentan tanto para las mujeres como para los hombres más allá que tengan hijos o no.

Posiblemente haya otros elementos que determinen o que influyan al momento de plantearse “a veces” el abandono de la figura laboral.

El debate que plantea Vilchez sobre los modelos que tiene la mujer heredados de la tradición y de los nuevos referentes; el de la conciliación entre su rol de madre- ama de casa y profesional- no parecieran reflejarse como posibilidad de abandono del trabajo.

De estos últimos cuadros surge la aparente satisfacción frente al rubro publicitario y al departamento por la falta de planteos de abandono; pero sí se pondría en “tela de juicio” ese nivel de satisfacción en relación a su puesto de trabajo.

Por un lado, tenemos los resultados obtenidos de la fase cuantitativa y por el otro la mirada cualitativa. Las afirmaciones que surgen de las entrevistas en profundidad refieren a situaciones contrarias a los datos estadísticos arriba mencionados. Desde los

informantes clave la percepción de las mujeres y los hombres en sus organizaciones no presentan los mismos niveles de conflicto. Basadas en experiencias propias y ajenas señalan diferencias por sexo.

Las entrevistadas reconocen que la posibilidad de abandonar el trabajo se da en mayor medida en las mujeres.

La maternidad, el nacimiento de los hijos aparecen como la principal causa de abandono en el trabajo entre las mujeres. En tanto que en los hombres no se reconoce este conflicto.

✓ *“... me parece que en general abandonan más mujeres que hombres... Porque... me parece que pasa por elección quizás de dedicarse a otra tarea con menos necesidad de horario de trabajo fuera de casa, hay mujeres que no soportan la presión, digamos que la soportan muy bien hasta determinada edad y quizás después con chicos... no pueden lidiar con las dos cosas. Y obviamente tienen la oportunidad de hacerlo porque digo, hay gente que no la tiene.- [La maternidad] creo que está muy ligado a las necesidades de por qué trabaja uno. Pero yo, en mi recorrido tengo un montón de amigas que han ido dejando y en general ha sido porque las prioridades cambian y entonces eligen u otra profesión o un trabajo de menos horas, algo free lance pero obviamente en todos esos casos la necesidad económica no era quizás tan, tan prioritaria como es para mí.”(Virginia R.)*

✓ *“No, no, claramente la que más frecuentemente... los casos que yo vi son siempre mujeres y por sus hijos. Un tema familiar así de hijos sobre todo. Nunca por un marido pero por un hijo sí, eso lo veo un montón.” (Paula, P)*

Cuestiones relacionadas con la salud y la falta de vida personal surgen como otros motivos de conflicto laboral y búsqueda de nuevas alternativas de trabajo.

Tal es el caso de Fabiana quien toma otras propuestas, Elizabeth que logra una posición diferente dentro de la empresa que la beneficia y de Mónica quien renuncia a la agencia.

✓ *“...Mirá, para mí lo que pesó fue querer bajar un cambio. Porque la vida en publicidad te mete en un rock and roll tremendo. Son todos cocktails, son todas salidas, yo no sé... laburando en publicidad fue la primera vez que engordé... y [trabajando] en YOUNG que era la Agencia más exigente de todo el mercado Engordé como veinte kilos, es una cosa así... porque no tenés horarios, porque no tenés disciplina, porque no podés hacer nada... Entonces salís a cualquier hora de la Agencia. Entonces hubo un punto en el que me dije: “No, quiero parar un cambio” y bajé. Y agarré esta propuesta de tener una cuenta grande y poder manejarla con independencia. ...No, el hombre no lo abandona. En general el hombre si lo abandona es porque va a hacer más [dinero] en otro lado, porque se monta una propia empresa ¿viste? Por lo menos los hombres que yo conozco”. (Fabiana R.)*

✓ *“ Porque la gente se cansa. Es muy estresante, hay mucha gente que como que se quema con esto y se va a trabajar a un kiosco, y no quiere saber más nada con el medio. Yo tuve la suerte de que no me pase eso porque ya te digo, llegué a... uno de mis logros profesionales fue lograr una posición y poder tener equipos y poder yo decir: A ver, hoy yo no estoy, va tal socio, va tal*

*otro”, y que el valor que apporto es tal que no importa que no venga tres días...hoy trabajar en publicidad para una persona que no está en un puesto jerárquico es muy duro, son muchas horas, mucho estrés y no siempre bien remunerado. Y entonces la gente se va para otras áreas, para trabajar en marketing de los anunciantes, que es más relajado, o para hacer otras cosas....Si no crecés y lográs mejorar profesional y económicamente no te cierra la ecuación en algún punto y preferís un trabajo más tranquilo”. (Elizabeth A.)*

✓ *“yo me casé de grande, me casé a los 33 años. Tenía mucho tiempo para mí hasta los 33. Cuando me casé y estaba en SAVAGLIO y me tocó esta vida de que por un lado como era huge Agency hubo un año que no estuve ni un mes corrido en Buenos Aires, que entraba a las nueve de la mañana, por ahí me iba a las cuatro de la mañana y al día siguiente... y que el sábado había que laburar. Ahí fue la primera vez en mi vida que sentí que tenía que elegir entre trabajo y tener una vida - [la falta de equilibrio lo logró] - Bueno, yéndome de SAVAGLIO”. (Mónica, M).*

Un concepto que aparece como novedoso es la idea de que el hombre tiene que cumplir con un deber y no puede plantearse este tipo de situaciones. Esta perspectiva introduce el concepto de mandato social en el cual el hombre tiene la obligación de cumplir con diferentes roles:

✓ *“...Me parece que por un tema más cultural pero creo... creo que por un tema cultural es una licencia que está más avalada en las mujeres que en el hombre... Me parece que la mujer tiene que lidiar con menos planteos si en algún momento decide bajarse y buscarse otra forma de... el hombre tiene a full el mandato de ser exitoso, ganar dinero, mantener a la familia, bla, bla, bla. Creo que en general el hombre la tiene...- Sí. Entonces desde ahí es que creo que el hombre se cuestiona menos. Por eso yo incluso a muchos hombres les digo: Si estás quemado replanteátela” porque por qué miércoles lo puede pensar una mujer y el hombre no?... Pero creo que está esa cosa cultural del masculino [trabajador]... sí creo que ahí al hombre le cuesta mucho más replantearse esas cosas.” (Eugenia S.)*

A modo de síntesis la tabla siguiente indica en forma comparativa los resultados obtenidos en la etapa cuantitativa.

**Tabla 40**

*Comparativo de conflicto en la figura laboral por sexo en las tres dimensiones evaluadas*

	El rubro publicitario			El departamento			La Figura Laboral		
	Nunca	A Veces	A menudo	Nunca	A Veces	A menudo	Nunca	A Veces	A menudo
Mujer	42.3	38	19.7	52.8	34.5	12.7	42.3	40.1	17.6
Hombre	35.6	45.2	19.2	58.2	32.2	9.6	40.4	41.8	17.8

Hay un comportamiento parejo de hombres y mujeres ante un conflicto laboral tanto en el rubro publicitario y en el departamento. Aunque el lugar que ocupa dentro de la organización pareciera tener un nivel mayor de relevancia.

Es importante destacar en este capítulo la divergencia de datos que surgieron de ambas partes del estudio. Ya que en la fase cualitativa aparecen posturas que sostienen que el conflicto laboral se da especialmente entre las mujeres.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES FINALES**

## **1- Algunas consideraciones generales sobre el estudio**

Es la primera vez que se realiza un trabajo que describe las características del sector publicitario en nuestro país. A pesar de que la publicidad ha sostenido y financiado una gran cantidad de estudios destinados a conocer su público, la eficacia de sus mensajes, a medir resultados de campañas, predecir cambios de hábitos y conductas entre otros; la investigación académica en la publicidad ha sido escasa. Por lo que este informe permitiría a las agencias tener un conocimiento de su realidad y una mirada desde los empleados que trabajan en estas organizaciones.

La implementación de una metodología cuantitativa y otra cualitativa aplicadas en un mismo estudio permite complementar los datos y al mismo tiempo enriquecer el trabajo aportando perspectivas diferentes.

El presente estudio encuentra puntos de coincidencia con otras investigaciones realizadas en el país y en la región, mostrando similitudes de comportamientos no sólo en otros lugares sino también en otras organizaciones.

## **2- La mujer en el trabajo**

La incorporación de la mujer al trabajo se debe a diferentes factores: los mayores niveles de educación alcanzados, los cambios en los modelos familiares y en los estereotipos femeninos, la situación económica del país y las exigencias cada vez más importantes destinadas al mantenimiento del hogar. Todos estos factores resultan una combinación de motivos para explicar la presencia femenina en el mundo laboral.

El ingreso/remuneración por el trabajo realizado es una de las dimensiones básicas del desarrollo humano como también lo son la salud y la educación. Mantener desigualdades en las oportunidades de acceso a mejores puestos laborales y salarios pone a la mujer en un lugar de desventaja.

### 3- Características generales

Como se vio en este estudio la publicidad es un sector joven y tiene empleados con poca antigüedad. Como opción universitaria es bastante reciente hasta hace no muchos años los hombres prevalecían en las aulas, al día de hoy esta relación se invirtió y es una elección preeminentemente femenina. Cada vez son más las mujeres que eligen esta carrera. Por lo que se podría inferir que esto impactará – en algún momento- en la composición de las estructuras organizacionales

Las mujeres se encuentran en la base de la estructura laboral sin embargo a medida que se asciende en los cargos, disminuye la presencia femenina dentro de las organizaciones, por lo que esto supondría que la mujer –en algún momento- renuncia el trabajo. No se puede afirmar que abandona el sector publicitario, probablemente opta por otras formas de vinculación como ser la de independiente o free-lance. Esta opción permitiría balancear el ámbito laboral con el personal.

La mayoría de las mujeres del sector publicitario son *“Jóvenes sin ataduras”* segmento que se caracteriza por no tener pareja ni hijos y con mayor nivel educacional que los hombres. Por lo que pareciera que formar una familia y postergar la maternidad es una opción posterior para lograr una mayor profesionalización.<sup>15</sup>

En cuanto a la rotación de los empleados por agencias y por puesto laboral se pudo observar que no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres por lo que no se podría sustentar la perspectiva económica neoclásica que adjudica a las mujeres un incremento de los costos laborales basados en los supuestos de mayores niveles de ausentismo y rotación de entre empleos por causas que recaen en el trabajo doméstico y familiar. Esto nos permitiría afirmar que las responsabilidades destinadas a la reproducción, cuidado y crianza de los niños no influyen en la rotación de los empleados en forma diferencial entre hombres y mujeres.

---

<sup>15</sup> Este análisis se realizó bajo el concepto de las variables de VALS (Values and Life-Styles). Estas permiten segmentar a la población que se estudia de acuerdo a una combinación de ciertas características como ser: edad, ingresos, situación personal, estilos de vida, hábitos y conductas, vida profesional, entre otros. Aaker, David (1989). *“Investigación de Mercados”*. México. Mc Graw Hill. 3ra. edición.

Un comportamiento diferenciador entre hombres y mujeres aparece en el segmento etario de los comprendidos entre 41 y 50 años donde se observó una mayor rotación de las mujeres por encima de los hombres. En este tramo los hombres permanecen más estables en sus empleos.

Se observó en este estudio que los hombres trabajan más que las mujeres manteniendo una diferencia de cinco horas semanales, aspecto que coincide con otros trabajos elaborados en nuestro país y en la región sobre otro tipo de organizaciones. Sólo superan en promedio de horas trabajadas las mujeres entre 41 y 50 años quienes tienen una diferencia de casi 12 horas semanales por encima de los hombres. Ni los hijos ni los que están en pareja influyen al momento de dedicarle más horas al trabajo.

Por último, en cuanto a la valoración de su situación laboral se presentaron resultados diferentes en los abordajes cuantitativo y cualitativo. Casi 6 de cada 10 mujeres afirmaron que su situación era peor que la de los demás. Sin embargo los datos obtenidos de las entrevistadas afirmaron que las características que le ofrece su trabajo como ser: cierta independencia, autonomía, los viajes, la posibilidad de crecimiento, la posibilidad de participación, el sentirse valorada hacen que su situación sea vista como mejor que la de los demás. Sólo reconocen que su desventaja está en las desigualdades salariales.

#### **4- Segregación Horizontal**

Existe una división sexual del trabajo, en donde quedan naturalizadas las áreas laborales. Las mujeres ocupan determinadas lugares de la organización como ser atención de cuentas y administración. En tanto que los hombres se encuentran principalmente en el área de contenidos. Esto nos permite afirmar que hay territorios masculinos y femeninos y que aún persisten los estereotipos de género asociados a ciertas características impuestas a la mujer como ser las habilidades que tienen para relacionarse, comunicarse con los demás y la de servicio. Esto confirmaría la presencia de mujeres destinadas al área de atención de cuentas.

Las exigencias impuestas desde los departamentos que generan contenidos cómo ser el de una mayor carga horario sólo estarían en condiciones de ser cumplidas por los hombres. La maternidad y el cuidado de los hijos aparecen nuevamente como factores que determinan el no ingreso al sector de más creatividad de la agencia.

Profundizar en otros estudios sobre las teorías de techo de cristal o suelo pegajoso daría una aproximación acerca de los motivos por los cuales existe esta distribución de tareas.

El abordaje cualitativo – en esta investigación - nos dio un primer acercamiento a un posible diagnóstico, aunque restaría obtener mayor información focalizada en estos aspectos al fin de enriquecer las teorías existentes. Con los datos aquí obtenidos podemos suponer que la mujer es la que selecciona el lugar donde trabajar. No se presentó ningún caso en donde la organización hubiera asignado tareas en relación al sexo.

En cuanto a la antigüedad en el rubro publicitario, en el departamento y en la empresa actual los hombres tienen más años de permanencia. Esto indica que las mujeres cambian de trabajo datos que coinciden en el apartado que describía la composición de las organizaciones por puestos jerárquicos. Se encuentran en la base de la estructura pero a medida que suben en el cargo disminuyen en cantidad.

La retribución media mensual presenta diferencias por sexo. En un mismo departamento hombres y mujeres tienen salarios diferentes a favor de los primeros encontrando mayores contrastes en primer lugar en las áreas de administración y luego en las de generación de contenidos y atención al cliente.

Por lo que podemos afirmar que si bien tanto hombres como mujeres pueden elegir el lugar donde trabajar, por lo que no habría un denominado “techo de cristal”, sí serían las organizaciones las responsables de las asignaciones salariales haciendo una diferencia por sexo ante igual tarea y responsabilidad en detrimento de las mujeres.

Por último y de acuerdo con los datos estadísticos obtenidos los hombres tienen más oportunidades que las mujeres de acceder a áreas que desarrollen contenidos publicitarios. Por lo que las mujeres no estarían en igualdad de condiciones ante los departamentos/sectores de trabajo.

Casi al finalizar el presente informe se halló un nuevo concepto denominado: **“techo de cemento”** en donde la propia mujer se plantea cómo administrar las conquistas obtenidas y direccionar su carrera profesional. Esto sería una asignatura pendiente de explorar.

## **5- Segregación Vertical**

Las mujeres se concentran principalmente en los cargos básicos. A medida que se asciende en los puestos laborales disminuye la cantidad de mujeres. Por lo que la distribución de los cargos no es pareja.

Desde lo cualitativo, la maternidad y la organización familiar parecieran tener prioridad al momento de decidir un ascenso laboral. Sólo experiencias particulares y autorreferenciales parecieran contradecir esta postura y queda abierto para futuros trabajos continuar indagando al respecto.

En cuanto a los niveles de estudios alcanzados por cargos, a medida que ascienden en el cargo baja la formación, caracterizándose por llegar a una educación terciaria en los directores y puestos intermedios. Sin embargo los de menor jerarquía alcanzan estudios universitarios, área predominantemente femenina.

Si bien se había presentado una diferencia de cantidad de horas de trabajo por departamentos/sectores de las agencias favoreciendo a los hombres, cuando analizamos por puesto laboral las mujeres y los hombres trabajan en forma pareja en los puestos más altos. Sin embargo, en los puestos más bajos la relación es despareja: los hombres trabajan más que las mujeres.

La condición de tener hijos y pareja no influyen en la cantidad de horas que le asignan al trabajo excepto en el escalafón más bajo de la organización.

En cuanto a las diferencias salariales –aspecto que sustenta la segregación vertical– se da en mayor medida entre cargos directivos nuevamente a favor de los hombres. Una vez más la responsabilidad recae en las organizaciones.

Al igual que sucede en la segregación horizontal, los hombres poseen más posibilidades de acceder a los puestos más altos de la organización. Recordemos en este sentido que en el segmento básico de las empresas se ubican las mujeres y a medida que crece el puesto disminuye la presencia femenina. Este aspecto queda como asignatura futura, indagar y explorar los motivos por los cuales las mujeres no pueden acceder – en este caso– a puesto jerárquicos.

## **6- Calidad de Vida Laboral**

En cuanto a la utilización de la flexibilidad laboral como ser: elasticidad en el horario y en días de permiso y vacaciones cortas, autonomía para ausentarse en el trabajo, excedencia para cuidar hijos pequeños- tanto hombres como mujeres no hacen uso de estas opciones. Aún así se detectó que aumenta su uso cuando tienen hijos independientemente del sexo.

En cuanto a la cultura que conforman las organizaciones éstas se estructuran sobre la base de las interacciones que se llevan a cabo entre los empleados y los valores que adquieren la realización personal y las características del trabajo. Por lo que en este estudio se observó que los empleados poseen valoraciones positivas de su trabajo, que están satisfechos con su persona y que están seguros del éxito que pueden alcanzar.

Los publicitarios caracterizan su actividad como el resultado de un trabajo en equipo, con un alto grado de interacción, independencia y libertad.

En general los resultados son parejos por sexo, aunque se observó diferencias cuando se introdujo la variable por categoría laboral en la realización personal dentro del trabajo. Los puestos intermedios mostraron ser heterogéneos en sus valoraciones negativas: las mujeres sintieron en mayor medida inútiles cuando fracasan, más deprimidas y con pocas esperanzas. Los hombres afirmaron que no poseen el control de su trabajo ni el éxito que puedan tener en sus tareas.

Las relaciones entre empleados son los vínculos mejor evaluados. En forma decreciente las relaciones entre los directores y los empleados. Al mismo tiempo critican la falta de capacidad que tienen las empresas para atraer y retener a los buenos empleados.

## **7- Conflicto Laboral**

En el abordaje cuantitativo, no se presentan niveles de conflicto en el rubro publicitario ni tampoco en el departamento en el que están trabajando. En cambio, aparece la posibilidad de abandono relacionado con el lugar que ocupan dentro de la organización (entendida éste como figura laboral) independientemente del sexo y de la

condición de tener o no hijos, expresado en la categoría “A veces se plantearon abandonar”.

En síntesis, tener hijos y pareja no influyen en el planteo de dejar trabajar en el rubro publicitario ni en el departamento por lo menos en esta parte del estudio.

Sin embargo surge una discrepancia entre los resultados obtenidos en la parte cuantitativa y cualitativa.

En el primero no se pueden distinguir niveles importantes de conflicto en tanto que en la segunda fase se reconoce abiertamente que las mujeres sufren en mayor medida la falta de equilibrio entre la esfera laboral y la personal. Esta tensión podría suponer un mayor grado de abandono en las empresas debido principalmente a la maternidad, el nacimiento y cuidado de los hijos. Además de plantean cuestiones relacionadas con la salud, la falta de cuidado personal y la búsqueda de nuevas formas de trabajo siendo las mujeres las más afectadas. Estos aspectos señalados permitirían explicar porque de alguna manera las mujeres se encuentran en la base de la organización y a medida que ascienden en la estructura disminuyen en cantidad.

Probablemente las mujeres que respondieron la encuesta hayan sorteado y sobrellevado los obstáculos y por eso no se plantearon abandonar la publicidad ni el departamento donde trabajan. En tanto que los datos de las entrevistadas reflejaron situaciones propias y cercanas de otras compañeras de trabajo.

## **8-Perspectivas futuras**

Podemos suponer que en la medida en que haya mejoras en las políticas de conciliación que permitan lograr un equilibrio entre la esfera laboral y familiar como ser: licencias de maternidad y paternidad, excedencia de tiempo para cuidar a hijos y familiares tanto para hombres como para mujeres; los niveles de conflicto que se dan principalmente entre las empleadas femeninas tendería a disminuir.

Aún así se observa que se están produciendo cambios en las generaciones más jóvenes en donde hay una mejor distribución de las tareas dentro del hogar y una responsabilidad compartida para el cuidado de los hijos y personas mayores.

Habrà una mayor igualdad en cuanto haya una redefinición de los roles dentro de la esfera doméstica y en tanto se contemple desde el estado políticas que atiendan el trabajo no remunerado.

Por otro lado, la implementación de cuotas de mujeres en los departamentos y en cargos jerárquicos dentro de las organizaciones podría beneficiar a que las mujeres accedan a mejores puestos y áreas de trabajo. Esta política se implementó en Alemania con el objetivo de equilibrar la distribución de mujeres y hombres alcanzó con éxito el objetivo propuesto.

Quedaría pendiente para futuros trabajos profundizar si existen las barreras artificiales creadas por prejuicios organizacionales que impiden a las mujeres acceder a puestos directivos (Techo de Cristal) o si son las propias mujeres las que limitan su ascenso en virtud de lograr un equilibrio entre la esfera laboral y familiar. (Suelo Pegajoso).

Además, explorar el concepto “Techo de Cemento” que sostiene que es la propia mujer la que se plantea cómo administrar las conquistas obtenidas y refocalizar su carrera profesional.

Al momento de finalizar este estudio los medios de comunicación presentaron una nueva situación que puede impactar en el rol de la mujer en el mundo laboral. Empresas de tecnologías comenzaron a promover entre sus empleadas el control de la natalidad y la financiación del congelamiento de sus óvulos. Con el objetivo de que la mujer se focalice en su trabajo ciertas organizaciones ofrecen los recursos económicos para postergar la maternidad. Por lo que esto supondría profundizar las desigualdades entre aquellas empleadas que intentan lograr un equilibrio y apuestan a una realización en la esfera de lo personal y familiar. Lo que deberían hacer las empresas es lograr mejorar y ampliar las políticas de flexibilidad laboral como: ayudas económicas para aquellas que tienen hijos, implementación de guarderías dentro de las organizaciones, jornadas de menor carga horaria, dichas acciones probablemente disminuirían el grado de ausentismo y el abandono en el trabajo.

Por último, la composición por sexo en el sector publicitario permitiría explicar algunos motivos por los cuales en la publicidad argentina se siguen exhibiendo estereotipos de mujer y modelos de familias anclados en la mitad del siglo pasado. Una distribución más equitativa permitiría reflejar esquemas que muestren nuevas realidades.

A modo de reflexión final y vinculado con lo anterior: si los hombres se ubican principalmente en las áreas que generan contenidos publicitarios podemos suponer que los contenidos tienen una mirada preeminentemente masculina, por lo que un primer objetivo de cambio para una correcta interpretación de la mujer en la realidad publicitaria sería incrementar la presencia femenina en estos departamentos.

## Bibliografía

- Aaker, D. (1989). *Investigación de Mercados*. México: Mc.Graw Hill.
- Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías. *Revista Internacional del Trabajo*, nro 2. (vol.116), pp. 343-370.
- Anker, R. (1998). *Gender and Jobs: Sex Segregation in Occupations in the World*. Ginebra. Organización Internacional del Trabajo.
- Argentina. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Clasificador Nacional de Ocupaciones.
- Bauman, Z. (2012). *Modernidad Líquida*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Berger, S., y Szretter, H. (2002). *Costos laborales de hombres y mujeres. El caso de Argentina*. Lima: Organización Internacional del Trabajo.
- Bourdieu, P. (2007). *La dominación masculina*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Bustamente, S. (2011). *Género y promoción del empleo*. Buenos Aires: Programa CEA de Organización Internacional del Trabajo.
- Castells, M. (2004). *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. La sociedad red. Vol I y II*. México: Ed. Siglo Veintiuno Editores.
- Cooper, C y Puxty, A. (1996). On the proliferation of accounting histories. *Revista Critical Perspectives on Accounting*, nro.7, pp 285-313.
- De La Torre, L. (2011). *El Hogar y el Ágora en las Revistas Femeninas*. Buenos Aires:Educa.
- Elson, D. (coord.). (2000). *El progreso de las mujeres en el mundo 2000. Informe Bienal de UNIFEM Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer*. Recuperado de <http://www.undp.org/unifem/progressww/2000/progressp.html>.
- Faludi, S. (1992). *Reacción. La guerra no declarada contra la mujer moderna*. Buenos Aires: Ediciones Planeta.
- Gil Galván, M.R. (2005). *La Dialéctica Mujer- Empleo: Análisis de una realidad social, política, laboral y educativa*. España: Ediciones Aljibe.

- Grimshay, D., Rubery, J (1997). The concentration of women's employment and relative occupational pay a statistical framework for comparative analysis. Recuperado de [http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-concentration-of-women-s-employment-and-relative-occupational-pay\\_122123571425](http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-concentration-of-women-s-employment-and-relative-occupational-pay_122123571425).
- Hakim, C. (1981). Sexual Divisions in the Labour Force. *Employment Gazette, December*, 521-529.
- Hernández Martínez, P.J. (1995). La segmentación ocupacional de la mujer como causa de discriminación salarial: un estudio empírico. *Documento de Trabajo N° 7*.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Howe, N., y Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- James, E. (1974). *Historia del Pensamiento Económico*. Madrid: Ed. Aguilar.
- Jouhette, S., y Romans, F. (2006). *EU Labour Force Survey. Principal Results 2005. Statistics in focus*. Bruselas: CE.
- Juan Pablo II. (1988). *Mulieris Dignitatem Carta Apostólica del Sumo Pontífice Juan Pablo II Sobre la Dignidad y la Vocación de la Mujer con Ocasión del Año Mariano*. Recuperado de [http://www.vatican.va/holy\\_father/john\\_paul\\_ii/apost\\_letters/documents/hf\\_jp-ii\\_apl\\_15081988\\_mulieris-dignitatem\\_sp.htm](http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/apost_letters/documents/hf_jp-ii_apl_15081988_mulieris-dignitatem_sp.htm)
- Juan Pablo II. (1995). *Carta a las mujeres IV Conferencia Mundial de las Mujeres en Pekín*. Recuperado de [http://www.vatican.va/holy\\_father/john\\_paul\\_ii/letters/documents/hf\\_jp-ii LET\\_29061995\\_women\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/letters/documents/hf_jp-ii LET_29061995_women_sp.html)
- Krieger, M. (2001). *Sociología De las Organizaciones. Una Introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Llaguno Martín, M. (2006). *La mujer en las agencias de Publicidad*. España: Asociación Española de Agencias de Publicidad.
- Llaguno Martín, M., y Baquerín de Riccitelli, T. (2011). Radiografía del sector publicitario argentino. Características sociodemográficas, organizacionales y

actitudinales de la fuerza laboral de la comunicación comercial. *Revista Ecos de la Comunicación, Año 4, nro. 4, 75-92.*

-Llaguno Martín, M., Hernández Ruiz, A, y Beléndez Vázquez, M. (2009). Competencias directivas en el sector publicitario. Diferencias en la percepción por generación y por sexo. *Revista Latina de Comunicación Social, vol. 12, nro.64, 228-237.* Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74257/94426>

-Llaguno Martín, M. (2007). La mujer en la industria publicitaria. La concentración horizontal en la comunicación comercial. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74257/94426>

- Llaguno Martín, M. (2007). La mujer en la industria publicitaria. La segregación vertical en la comunicación comercial: techo de cristal y suelo pegajoso. *Revista Zer, nro. 22, 429-452.*

-Lerda, S, y Todaro, R. (1996), *¿Cuánto cuestan las mujeres? Un análisis de los costos laborales por sexo.* Santiago de Chile: Centro de Estudios de la Mujer.

-López Diez, P. (2001). *Representación de género en los informativos de radio y televisión.* Madrid: RTVE Grupo .Instituto de la Mujer.

-Lupica, C. y Cogliandro, G. (2006). *Características socio-laborales de los hombres que conviven con hijos en la Argentina. Boletín N° 5.* Buenos Aires: Publicación Fundación Observatorio de la Maternidad.

-Lupica, C. (2010). *¿Los hijos influyen de igual manera en la vida de las mujeres y de los hombres?.* Buenos Aires: Publicación Fundación Observatorio de la Maternidad.

-Lupica, C, y Cogliandro, G. (2011). Paternidad en la Argentina: ¿cómo afecta la convivencia cotidiana con los hijos e hijas la vida de los hombres?. *Boletín de la maternidad, nro. 12,2-7.*

-Lupica, C. (2011). Las desventajas por la maternidad y las ventajas por la paternidad en el ámbito productivo. *Newsletter del observatorio, nro 44, 1-9.*

- Mill, J.S. (2005). *El sometimiento de las mujeres.* Madrid. Editorial EDAF.

- Novick, M., Tomada, C., Damil, M. y otros. (2007). *Tras la crisis. El nuevo rumbo de la política económica y laboral en Argentina y su impacto.* Ginebra. Organización Internacional del Trabajo.

- Novick, M. , Rojo, S. y Castillo, V. (2008). *El trabajo femenino en la post convertibilidad: Argentina 2003-2007.* Chile: Publicación de las Naciones Unidas.

- Organización Internacional del Trabajo. (2009). *Tendencias del Empleo de las Mujeres. Marzo 2009*. Ginebra: Publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo.
- Peletiero, I., y Gimeno, A. (1999). *La situación de La mujer en la toma de decisiones*. Madrid: Publicación de Instituto de la Mujer.
- Programa Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014). *Aportes para el Desarrollo Humano.Género en el Trabajo. Brechas en el acceso a puestos de decisión*. Buenos Aires: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Poggio, B. (2000). Between Bytes and Bricks: Gender Cultures in Work Contexts. Recuperado de <http://eid.sagepub.com/content/21/3/381.refs>.
- Quintela, R. (2007). *Fundamentos de Economía*. Buenos Aires: Ediciones Grafic.
- Rojo Brizuela, S., y Tumini, L. Inequidades de género en el mercado de trabajo de la Argentina: las brechas salariales. *Revista de Trabajo Nueva Epoca. Año 4, nro.6*, 53-70.
- Samuelson, P.; y Nordhaus, W. (1999) *Economía*. Madrid: Ed. Mc Graw Hill.
- Scarponi, C. (comp.). (2006). *Nuevo Feminismo. La Mujer en Juan Pablo II: Identidad- Dignidad- Misión*. Buenos Aires. Educa.
- Siltanen, J.; Jarman, J., y Blackburn, R. (1992). *Gender Inequality in the Labour Market: Occupational Concentration and Segregation*. Ginebra: ILO.
- Snyder, R.A., Verderber,K., Langmeyer, L, y otros. (1992). A Reconsideration of Self- and Organization- referente Attitudes as "Causes"of the Glass Ceiling. *Group & Organization Management, 17*, 260-278.
- Sorlo, P. (2012). *¡Viva la diferencia!*. Buenos Aires: Editorial Planeta.
- Tinker, T., y Neimar, M. (1987). The role of anual reports in gender and class contradictions at General Motors:1917-1976. *Accounting Organizations and Society 12*, 71-88.
- Todaro R., Abramo L. , y Godoy L. (2001). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *Sociología del Trabajo N° 42*, 33-64.
- Torrado, S (2012). *Historia de la familia en la Argentina Moderna (1870-2000)* Buenos Aires: Ediciones La Flor.
- Vilches, M. (2000).La Mujer actual: un sujeto que no renuncia a nada. *Revista Capital Humano, 138*, 24-31.

- Wirth, L. (2004) *Breaking Trough the glass ceiling. Women in management*. Ginebra.: ILO Bureau for Gender Equality.
- Zalduendo, E. (1994) *Breve Historia Del Pensamiento Económico*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

## **ARTICULOS PERIODISTICOS**

Abd, F. (20 de Octubre de 2012). Los hijos y el trabajo, dos amores de las madres. La Nación, p. 2.

Alemano, C. (Septiembre de 2012) Womenomics. Revista OHLalá, pp. 96-97.

Bachelet, M. (6 de Julio de 2011).Mujeres, en busca de la justicia. Clarín, p. 31.

Bachelet, M. (8 de Marzo del 2012).Poder a las mujeres, para mayor igualdad. Clarín, p.30.

Barón, M. (14 de Agosto de 2011) Mujeres con derecho propio. La Nación Enfoques, p. 4.

Boggino, F. (12 de Enero de 2014) Embarazada otras vez, ¿renuncio? La Nación Empleos, p.8.

Broitman, A. 15 de Diciembre de 2013. Las ejecutivas avanzan en las gerencias de recursos humanos. Clarín, pp. 8-9.

Burín, M. (20 de Junio de 2011). ¿Quién sostiene la carrera de las mujeres jóvenes. Clarín, p. 19.

Caín Miller, C. (27 de Abril de 2014). La diferencia salarial es por género no por puesto. La Nación Supl. Económico, p. 5.

Canosa, T. (20 de Junio de 2013). No cede la brecha salarial: las mujeres ganan 36% menos que los hombres. Clarín, pp. 3-5.

Cavalli, P. (31 de Diciembre de 2011) La era de la nueva mujer alfa. La Nación Supl.Enfoques, p. 5.

Cícero, G. (13 de Octubre de 2013) Superpoderosas. Revista La Nación, pp. 48- 52.

De Masi, V. (23 de Octubre de 2012). El trabajo es el lugar donde más se discrimina a la mujer. Clarín,pp. 3-5.

Esquivel, M. (24 de enero de 2010). Las empresas argentinas, peor en la promoción de líderes. La Nación Supl. Economía y Negocios, p.10.

Falbo, A. (12 de Junio de 2011).La familia pierde contra la oficina. La Nación suplemento Economía y Negocios, p.10.

Feijóo, M. (31 de Octubre de 2011). La condición social sigue limitando a las mujeres. Clarín, p. 17.

Fernández Irusta, D. (5 de Enero del 2014) El trabajo invisible. ¿Tiene el Estado que regular los cuidados domésticos? La Nación Supl. Enfoques, tapa y p.4.

Gherardi, N. (22 de Enero de 2012) Todavía subsiste la idea de que la mujer es propiedad del hombre. La Nación Supl. Enfoques, p.1 -3.

Guerri, L. (18 de Marzo de 2012).Mentiras verdaderas de la tanda Revista La Nación, pp. 38-40

Gorodischer, V. (20 de Abril del 2013).Nuevas Líderes. La Nación p. 1-2

Libedinsky, J. (8 de Abril de 2012). La nueva maternidad que desafía al feminismo. La Nación Enfoques, tapa y pág. 4.

Mosqueira, J. (29 de Mayo de 2011). Se resquebraja el techo de cristal. La Nación Suplemento Economía y Negocios, p. 10

Sahuquillo, M. (25 de Marzo de 2012). Las mujeres ganan menos en España. La Nación, p. 6

Scherer, F. (2 de Junio de 2013) Mujeres orquesta. Revista La Nación pp. 26-36

Sin autor. (26 de Noviembre de 2010) Entre la empresa y la cocina. Ámbito Financiero Pyme, p. 12.

Sin autor. (25 de Febrero 2011).Más preparadas, aunque aún menos consideradas Ámbito Financiero Pyme, p. 12.

Sin autor. (19 de Junio de 2011) Papás en la mira Revista La Nación, p.34-36.

Sin autor. (13 de Octubre de 2013).El Papa defendió el rol de la mujer en la Iglesia. La Nación, p.6.

Sheiner, Silvina. (25 de Marzo de 2012). Beneficios a la carta como parte del salario. La Nación Empleos, p. 2.

Sousa Dias, Gisele. (3 de Octubre del 2014) Maternidad diferida. Empresas que pagan a sus empleadas por congelar óvulos. Clarín, pp. 3-5

Trucco, Florencia. (Noviembre de 2010). La desventaja de ser mujer. Revista del ICOS Cinco W, pág. 17

Vidal, D.; S, Mónica (5 de Septiembre de 2014). La mujer y el dinero. Clarín Mujer, pp. 16-17.

Weidenfeld, U. (Agosto de 2010). Nuevas mujeres tiene el país. Magazin Deutschland, pp.38-44.

Von Hardenberg, C (Febrero de 2012) ¿Viene la cuota?. Magazin Deutschland, pp. 12-13.

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Relación empleo-población en los adultos, por sexo y región, 1998 y 2008	19
Figura 2	Distribución del empleo por sector, sexo y región, 2008	20
Figura 3	Evolución de las tasas de desocupación del empleo y desocupación por sexo	26
Figura 4	Brechas salariales según nivel de calificación	30
Figura 5	Proporción de mujeres según nivel jerárquico de la ocupación por ramas de actividad 2007	32
Figura 6	Salarios nominales y brechas salariales entre sexos para cargos de dirección y gerencias	32
Figura 7	Tienen hijos por sexo	66
Figura 8	Tienen pareja por sexo	67
Figura 9	Rotación por puesto laboral en función del cargo	71
Figura 10	Rotación por puesto laboral en función del sexo y la edad	72
Figura 11	Rotación por sector dentro de las agencias	72
Figura 12	Antigüedad en el sector por sexo y edad	73
Figura 13	Cantidad de horas de trabajo por sexo y edad	77
Figura 14	Cantidad de horas de trabajo por sexo	88
Figura 15	Cantidad de horas de trabajo por sexo y departamento/sector en el que trabajan	89
Figura 16	Cantidad de años en el departamento /sector por sexo	91
Figura 17	Cantidad de años en la empresa actual por sexo y departamento/sector	92
Figura 18	Brecha salarial por departamento/ sector	95
Figura 19	Nivel de estudios alcanzados por cargo	100
Figura 20	Cantidad de horas de trabajo por categoría laboral y condición familiar	101
Figura 21	Cantidad de horas de trabajo por categoría laboral y si tienen hijos	102
Figura 22	Diferencias salariales por categoría laboral	104
Figura 23	Utilización de políticas de flexibilidad por sexo	108
Figura 24	Utilización de excedencia por cuidados especiales por sexo	109

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tasa de participación de la fuerza del trabajo en el mundo	18
Tabla 2	Distribución (%) de la PEA por sexo según rama de la actividad- total país 1947-1980	21
Tabla 3	Tasa de feminidad- trabajadores registrados – industria, comercio y servicios, trimestres 2002-2009	22
Tabla 4	Ingreso promedio de la ocupación principal del hogar por sexo	23
Tabla 5	Distribución de edad por sexo dentro de las agencias	65
Tabla 6	Distribución del nivel de educación por sexo	66
Tabla 7	Situación familiar por edad y sexo	67
Tabla 8	Situación familiar por estado personal	68
Tabla 9	Descripción de los sexos por situación familiar y nivel educacional	68
Tabla 10	Rotación de los empleados por agencia por sexo	70
Tabla 11	Antigüedad en el departamento por sexo	74
Tabla 12	Migraciones por departamento: departamento anterior por departamento actual	76
Tabla 13	Cantidad de horas del trabajo por sexo en función de los hijos	78
Tabla 14	Cantidad de horas de trabajo por sexo en función de la pareja	78
Tabla 15	Valoración de la situación laboral por sexo	79
Tabla 16	Descripción de los departamentos por sexo	83
Tabla 17	Nivel educacional alcanzado por sector	87
Tabla 18	Cantidad de años en el sector publicitario	90
Tabla 19	Rotación por departamentos en función del sexo	93
Tabla 20	Retribución media mensual en función del sexo	94
Tabla 21	Descripción de los cargos por sexo	97
Tabla 22	Cantidad de horas de trabajo por categoría laboral y sexo	101
Tabla 23	Categoría laboral por situación familiar	102
Tabla 24	Categoría laboral por si tienen hijos	103
Tabla 25	Retribución media mensual por categoría laboral	104
Tabla 26	Formación profesional por categoría laboral y sexo	105
Tabla 27	Utilización de las políticas de flexibilidad por sexo y por hijos	110
Tabla 28	Valoraciones de los empleados la realización personal por sexo	112
Tabla 29	Valoraciones de los empleados sobre la realización personal por categoría laboral y sexo	113
Tabla 30	Valoraciones de los empleados sobre las características de su trabajo por categoría laboral y sexo	114
Tabla 31	Valoraciones de los empleados sobre el trabajo en equipo e individual por categoría laboral y sexo	115
Tabla 32	Vínculos laborales por sexo	116
Tabla 33	Vínculos laborales por sexo y categoría laboral	117
Tabla 34	Conflicto en el rubro publicitario por sexo	120
Tabla 35	Conflicto en el rubro publicitario por sexo y condición familiar	121
Tabla 36	Conflicto en el departamento por sexo	121
Tabla 37	Conflicto en el departamento por sexo y condición familiar	122

Tabla 38	Conflicto en la figura laboral por sexo	123
Tabla 39	Conflicto en la figura laboral por sexo y condición laboral	124
Tabla 40	Comparativo de conflicto laboral por sexo en las tres dimensiones evaluadas	126

# **ANEXO I**

## Carta de presentación

Estimado Director

Estamos realizando en conjunto con la Universidad de Alicante un estudio del sector publicitario. El presente trabajo replica una investigación llevada a cabo en España por la Asociación Española de Agencias de Publicidad y que se puede consultar en <http://www.aeap.es/publicaciones/publicaciones.asp>

Uno de los principales objetivos del presente estudio es el de potenciar la investigación y generar información sobre la comunicación comercial y académica que sea de utilidad para nosotros, una radiografía de nuestra fuerza laboral para clarificar la estructura y la composición real del sector publicitario, cuál es el perfil de quienes trabajan en la actividad académica, cuáles son sus problemáticas y sus expectativas, las estructuras de trabajo en las que nos movemos hacen cada vez más difícil conciliar nuestra vida laboral y personal.

El **proyecto ADFREI - Advertising Family Responsible Employer Index - ARGENTINA** va a investigar la estructura del mercado laboral de la comunicación comercial y la aplicación en él de políticas de conciliación familia-trabajo. El estudio, para el que se ha conseguido financiación de la Agencia de Cooperación Internacional (AECI), va a ser realizado por un equipo de investigadores de la Universidad de Alicante y de la Pontificia Universidad Católica de Buenos Aires liderados por los doctores Marta Martín Llaguno (Directora del equipo Adfrei internacional) y Federico Rey Lennon (Director del equipo Adfrei-Argentina). En nuestro país la etapa de recolección de datos estará a cargo Paula Marzulli, Coordinadora Académica del Instituto de Comunicación Social de la Pontificia Universidad Católica Argentina. Cualquier duda o consulta hacerla al siguiente e-mail: [paula\\_marzulli@uca.edu.ar](mailto:paula_marzulli@uca.edu.ar)

En una fase inicial, se realizarán unas encuestas on-line a los docentes de las carreras de publicidad. **La propuesta es que uds. como directores de la carrera puedan reenviar este e-mail a sus profesores e invitarlos a completar la encuesta en el que aparece más abajo.** Es importante acotar que la encuesta no lleva más de 20 minutos. En una segunda fase se llevarán a cabo una serie de entrevistas en profundidad y de grupos de discusión sobre el tema de la conciliación familia-trabajo.

Es dable aclarar que elaborado el informe, el mismo será distribuido entre todos las instituciones que hayan participado.

Pretendemos que los resultados de este estudio nos sirvan para aumentar el conocimiento y favorecer el diseño de políticas de conciliación familiar y laboral para mejorar la calidad de vida y la eficacia del sector publicitario.

La dirección es:

<http://preexplotacion.aeap.es/cuestionario/ua/docentes-ar/formulario.asp>

Desde ya agradecemos el esfuerzo y su colaboración.

Cuestionario implementado en la fase Cuantitativa

Cuestionario número:	
EMPLEADO Y TRABAJO PUBLICITARIO	
1.Nombre de su empresa.	<input type="text"/>
2.Sexo.	<input type="text"/>
3.Edad.	<input type="text"/>
4.Estado civil.	<input type="text"/>
5.¿Trabaja su pareja?	<input type="text"/>
6.¿Trabaja su pareja en el sector de la comunicación?	<input type="text"/>
7.¿Tiene hijos?	<input type="text"/>
8.Edad del hijo más joven que vive con Ud. <i>(indique el número)</i>	<input type="text"/> años.
9.¿Cuántos años lleva trabajando en la industria publicitaria? <i>(indique el número)</i>	<input type="text"/> años.
10.¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa en la que está? <i>(indique el número)</i>	<input type="text"/> años.
11.Señale:	
1.El actual departamento en el que trabaja.	<input type="text"/>
2.El departamento precedente a ése en el que trabajó.	<input type="text"/>
3.El más antiguo de los departamentos en los que ha trabajado	<input type="text"/>
12.¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el departamento en el que está actualmente? <i>(indique el número de años)</i>	<input type="text"/> años.
13.A lo largo de su trayectoria laboral ¿en cuántas empresas distintas ha estado? <i>(indique el número)</i>	<input type="text"/> empresas.
14.¿Cuál es el nivel de estudios más alto que ha alcanzado?	<input type="text"/>
15.Por favor, indique a continuación cuántos cursos de formación en los siguientes ámbitos ha realizado usted a lo largo de los últimos 5 años. Indique el número, por favor. Si no ha hecho ninguno escriba 0.	
1.Nuevas tecnologías de la información.	<input type="text"/>
2.Idiomas	<input type="text"/>
3.Especialización profesional.	<input type="text"/>
4.Otros.	<input type="text"/>
16.De acuerdo con su formación, y en comparación con la de sus compañeros de trabajo, usted cree que su situación laboral es...	<input type="text"/>
17.A lo largo de este último año, ¿cuántas veces se ha planteado abandonar...	
1.... el sector de la publicidad?	<input type="text"/>
2.... el departamento en el que está?	<input type="text"/>
3.... la figura laboral / contractual en la que está?	<input type="text"/>
4.... la empresa para la que trabaja?	<input type="text"/>

18.¿Cuál es su categoría laboral? (marque la respuesta)	<input type="text"/>
1.Si su categoría es directivo, señale:	<input type="text"/>
2.Si su categoría es intermedio, señale:	<input type="text"/>
3.Si su categoría es básico, señale:	<input type="text"/>
19.Número de horas que trabaja (realmente) por semana. (indique el número)	<input type="text"/> horas.
20.¿Cobra usted un salario fijo?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
21.¿Cuál es su retribución media mensual en pesos? (no es obligatorio responder a esta pregunta)	<input type="text"/> pesos al mes.
22.¿Cobra usted una retribución variable?	<input type="text"/>
1.En caso afirmativo: ¿de qué tipo es su retribución variable? (Única respuesta. Señale el más relevante)	<input type="text"/>
2.En caso de contestar otra modalidad: ¿cuál?	<input type="text"/>
3.¿A cuánto asciende anualmente?	<input type="text"/> pesos al año.
23.¿Cobra usted una retribución no dineraria?	<input type="text"/>
1.En caso afirmativo ¿de qué tipo?	<input type="text"/>
24.A continuación le vamos a preguntar por algunas características de su personalidad. Por favor, señale usted entre el <b>total desacuerdo (6)</b> o el <b>total acuerdo (1)</b> su grado de conformidad con los siguientes asertos:	
1.Estoy seguro/a de que conseguiré el éxito que merezco en la vida.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6
2.Cuando lo intento, generalmente tengo éxito.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6
3.A veces, cuando fracaso, me siento un/a inútil.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6
4.Termino las tareas con éxito.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6
5.A veces siento que no tengo el control sobre el trabajo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6
6.En general, estoy satisfecho/a conmigo mismo/a.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6
7.Tengo dudas sobre mis aptitudes.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6
8.Yo decido lo que sucederá en mi vida.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6
9.No tengo el control sobre el éxito que pueda tener en el trabajo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6

10. Soy capaz de hacer frente a la mayoría de mis problemas.  1  2  3  4  5  6

11. A veces las cosas parecen bastante desoladoras y sin esperanza.  1  2  3  4  5  6

12. A veces me siento deprimido/a.  1  2  3  4  5  6

25. Queremos saber ahora algunas cuestiones relacionadas con las características de su trabajo. Por favor, señale usted entre el **total desacuerdo (6)** o el **total acuerdo (1)** su grado de conformidad con los siguientes asertos:

1. Mi trabajo requiere usar un gran número de habilidades complejas y de alto nivel.  1  2  3  4  5  6

2. Mi trabajo requiere cooperar mucho con otras personas.  1  2  3  4  5  6

3. Mi trabajo está diseñado de tal forma que no tengo la posibilidad de realizar una tarea desde el principio hasta el final.  1  2  3  4  5  6

4. Simplemente haciendo mi trabajo obtengo muchas oportunidades de saber hasta qué punto lo hago bien.  1  2  3  4  5  6

5. Mi trabajo es simple y repetitivo.  1  2  3  4  5  6

6. Mi trabajo puede hacerse adecuadamente por una persona trabajando sola – sin hablar o revisar con otras personas.  1  2  3  4  5  6

7. La gente con la que trabajo casi nunca me da ningún "feedback" (comentario) sobre lo bien que hago mi trabajo.  1  2  3  4  5  6

8. Mi trabajo es uno de esos donde muchas otras personas pueden verse afectadas por lo bien que lo hago.  1  2  3  4  5  6

9. Mi trabajo me niega cualquier oportunidad para usar mi iniciativa personal u opinar sobre cómo realizar las tareas.  1  2  3  4  5  6

10. La gente con la que trabajo me comenta qué piensa sobre cómo hago mi trabajo.  1  2  3  4  5  6

11. Tengo la suficiente información para hacer bien mi trabajo.  1  2  3  4  5  6

12. El trabajo en sí mismo me da pocas pistas sobre cómo lo estoy haciendo.  1  2  3  4  5  6

13. En mi trabajo tengo una considerable independencia y libertad sobre cómo realizar las tareas.  1  2  3  4  5  6

14.Los resultados de mi trabajo son tangibles y se pueden evaluar.  1  2  3  4  5  6

26.Para finalizar este apartado nos gustaría saber su opinión sobre su empresa publicitaria. Atendiendo a este último año ¿cómo compararía el desempeño de las siguientes cuestiones en relación a otras empresas?. Siendo **6 = mucho peor** y **1 = mucho mejor**.

1.Calidad y desarrollo de productos, servicios, o programas.  1  2  3  4  5  6

2.Capacidad de atraer y retener a buenos empleados.  1  2  3  4  5  6

3.Satisfacción de clientes.  1  2  3  4  5  6

4.Relaciones dirección - empleados.  1  2  3  4  5  6

5.Relaciones entre empleados en general.  1  2  3  4  5  6

6.Estatus social de los profesionales.  1  2  3  4  5  6

7.Remuneración de los profesionales.  1  2  3  4  5  6

8.Calidad de vida de los profesionales.  1  2  3  4  5  6

9.Crecimiento y cuota de mercado.  1  2  3  4  5  6

28.¿En qué medida ha utilizado usted personalmente en los últimos 5 años las siguientes políticas de empresa?

1.Horario laboral flexible.

2.Autonomía para ausentarse del trabajo.

3.Trabajo a tiempo parcial.

4.Excedencia para cuidar a padres o hijos enfermos / discapacitados/dependientes.

5.Permiso por maternidad / adopción más allá de lo estipulado por ley.

6.Excedencia para cuidar de hijos pequeños.

7.Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas.

8.Apoyo económico por el empleador para sufragar gastos de guardería.

9.Guardería fuera de la empresa.

10.Tele - trabajo en casa.

## Cálculo de la Muestra por Agencia

	ASOCIADA	Total de Empleados	Muestra
67	YOUNG & RUBICAM S.A.	150	19,5
14	DRAFTFCB	120	15,6
22	GREY ARGENTINA S.A.	120	15,6
40	McCANN ERICKSON ARGENTINA	120	15,6
10	DDB ARGENTINA	110	14,3
28	JWT ARGENTINA S.A.	110	14,3
48	OGILVY & MATHER ARGENTINA	100	13
17	EURO RSCG BUENOS AIRES	95	12,35
9	CRAVEROLANIS	90	11,7
11	DEL CAMPO NAZCA SAATCHI & SAATCHI	85	11,05
35	LEO BURNETT ARGENTINA S.A.	72	9,36
4	BBDO ARGENTINA	70	9,1
58	SAVAGLIO TBWA	59	7,67
2	ADV VAZQUEZ	51	6,63
13	DIALOGO PUBLICIDAD S.A.	50	6,5
62	STERMAN + VIGGIANNO	45	5,85
65	VEGAOLMOSPONCE	45	5,85
12	DENTSU/D.P.Z.	40	5,2
30	KEPEL Y MATA S.A.	40	5,2
32	LA COMUNIDAD	40	5,2
38	MADRE S.A.	40	5,2
52	PUBLICIS GRAFFITI	40	5,2
56	QUINTANA COMUNICACION S.A.	35	4,55
21	GONZÁLEZ TABOADA GUEVARA Y ASOCIADOS	34	4,42
64	TEAMMEDIA	32	4,16
1	ADN COMUNICACIÓN S.A.	30	3,9
44	MIX	30	3,9
66	YA PUBLICIDAD S.A.	30	3,9
16	EJE PUBLICITARIA S.A.	28	3,64
5	BORDÓ S.A.	25	3,25
33	LA NEGRA	25	3,25
46	NAYA COMUNICACIONES	25	3,25
49	OYSTER GROUP COMUNICACIÓN SA	25	3,25
31	LA AGE	21	2,73
7	BUREAU CREATIVO	20	2,6
26	HERMIDA Y ASOCIADOS PUBLICIDAD S.A.	20	2,6
50	PIRONTI & ASOCIADOS	20	2,6

53	PUBLIMEN S.A.	20	2,6
19	FISCHER AMÉRICA ARGENTINA	17	2,21
6	BOX 5 COMUNICACIÓN S.R.L.	15	1,95
15	ECO PUBLICIDAD	15	1,95
20	GALLO MENDOZA & ASOCIADOS	15	1,95
23	GRUPO AL SUR	15	1,95
24	GRUPO MOL S.A.	15	1,95
25	GRUPO PMG S.A.	15	1,95
27	JULIO CASTILLO PRODUCCIONES	15	1,95
29	KAYEN PUBLICIDAD S.R.L.	15	1,95
36	LIEBRE AMOTINADA IDEAS	15	1,95
37	LOGISTICA S.A.DE PUBLICIDAD	15	1,95
41	MEDIOS & COMUNICACION S.A.	15	1,95
42	MENSAJE PUBLICIDAD S.R.L.	15	1,95
47	NSB / NonStopBranding	15	1,95
51	PLAY PUBLICIDAD S.A.	15	1,95
54	PUBLITEK	15	1,95
55	PUNTO ART S.A.	15	1,95
	RAÚL MATÁN S.A.	15	1,95
59	SCA SOLUCIONES EN COMUNICACIÓN	15	1,95
60	SERRA Y BENEDETTI ASOC.	15	1,95
61	STAD COMUNICACIONES	15	1,95
63	T.R.D. PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN	15	1,95
68	YUNES / SMA	15	1,95
39	MB-10 PUBLICIDAD S.A.	12	1,56
3	BALCARCE Y ASOCIADOS COMUNICACIÓN S.A.	10	1,3
18	FERRARI CHIAPPA	10	1,3
34	LA FUSIÓN S.A.	10	1,3
43	MICÓ & ASOCIADOS	10	1,3
45	MVZ ARGENTINA	10	1,3
8	COLONNESE MANAGEMENT GROUP	5	0,65
			328,38

## **GUIA DE PAUTAS PARA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**

### **DATOS DE CLASIFICACION**

Edad de la Entrevistada

Cargo que ocupa actualmente / o último cargo que ocupó

Cuáles son sus funciones. Descripción de las tareas que realiza.

Formación Académica

Cuántos años lleva trabajando. O cuántos años trabajó?

Tiene Hijos: SI/ NO. Si tiene: Cuántos Edades de sus hijos:

### **1. TRAYECTORIA LABORAL**

**Vamos a hablar un poco de su historia laboral:**

#### **1.1 PARTE A**

1. Comienzos: cómo empezó, dónde, ver en qué departamento empezó, que edad tenía; estudiaba en ese momento.

2. Luego a donde pasó: ver si hubo cambio de departamento y/o de agencia.

**2.1 SI CAMBIO:** por qué cambió: distinguir si fue por ofrecimiento o por propia búsqueda.

3. Detallar pasos que siguió hasta llegar al cargo actual.

4. ¿Por qué trabajas? ¿ Para qué trabajas?

4.1 Y ¿Por qué elegiste la publicidad como profesión?

#### **1.2 PARTE B**

5. Cuando estuvo buscando trabajo (al inicio o marcar si las búsquedas fueron en diferentes etapas) tuvo posibilidades de elegir en el sector de la empresa. SI- NO

#### **PROFUNDIZAR**

6. Cuando la seleccionaron qué características tuyas pensaste que tuvieron en cuenta al momento en que te seleccionaron. ¿Qué te parece que vieron en vos como para que fueras seleccionada en esa búsqueda?

**PARA LAS QUE NO TUVIERON BÚSQUEDAS LABORALES Y RECIBIERON PROPUESTAS DE TRABAJO: SE PREGUNTA SIMILAR A LO ANTERIOR:**

7. ¿Qué características tuyas pensás que tuvieron en cuenta al momento que te convocaron?

## **2. SEGREGACION HORIZONTAL Y VERTICAL**

### **Segregación horizontal**

8. ¿Te sentís cómoda trabajando en el sector que estás?

9. Y ¿en el puesto?

10. ¿Hubieras querido estar en un área que nunca trabajaste?

11. ¿ Por qué razones elegiste ese departamento?

12. Dentro de la empresa que trabajás ¿pensás que hay sectores en donde trabajan mayoritariamente hombres y otros en donde trabajan mujeres?

13. ¿En cuáles áreas?

14. ¿Por qué pensás que pasa esto?

15. ¿Todos son genuinos del sector o hay migraciones?

15.1 Si hay migraciones ¿De dónde viene y hacia dónde van?

### **Segregación vertical**

16. En relación a tu cargo actual : ¿Cómo llegaste?

17.¿Qué características parece que vieron en vos?

18. En algún momento competiste con un hombre por el mismo puesto de trabajo? Y cómo te fue? Por qué: te seleccionaron o por qué no te seleccionaron?

19.¿Pensás que las mujeres tienen impedimentos para acceder a promociones y a distintos cargos dentro de la empresa?

20.¿Crees que los cargos jerárquicos están ocupados en la misma medida por hombres que por mujeres? ¿ Por qué SI? ¿Por qué NO?

## **3. CONCILIACIÓN LABORAL**

21. ¿Cómo balanceó el trabajo con su familia.?

22. ¿Cómo distribuyó las tareas dentro de su hogar?

23. ¿Y con sus hijos?

24. Algunas vez se planteó abandonar el trabajo? Profundizar ¿Por qué motivos pensás que se abandona

25. ¿Pensás que hay sectores que tienen mayor desgaste que otros? Cuáles? Por qué crees que pase esto?

26. Si tuvieras que comparar a hombres y mujeres, qué pensarías que pasa entre ambos. Tienden las mujeres o los hombres a abandonar en la misma medida? **SI SEÑALA QUE NO ES PAREJO:** ¿Por qué pasa esto?

#### **4. VALORACION DE LA SITUACION LABORAL**

27. Si tuvieras que comparar tu situación laboral con la del resto de tus compañeros en el mismo cargo y/o departamento: ¿Cómo pensás que estás? Mejor-Igual o Peor. **¿POR QUÉ?**

28. ¿Cómo calificarías el desarrollo de su trayectoria profesional?

Aún no llegué a donde quise

Normal

Excepcional/Sobresaliente

**¿POR QUÉ?**

**28.1 PARA LOS QUE DICEN QUE AUN NO HAN LLEGADO:** ¿Pensás que podrías aspirar a un nivel superior ( nuevas responsabilidades, nuevas tareas, mayor confianza por parte de los directivos)? ¿Por qué pensás que aún no has llegado?

**28.2 PARA LAS QUE DICEN QUE FUE EXCEPCIONAL/SOBRESALIENTE.**

De ahora en más que podrías hacer? ¿Qué te ves haciendo?

¿Cambiarías de profesión o volverías a elegir lo mismo? ¿Por qué?

**29. HAGAMOS UN EJERCICIO Y UTILICEMOS LA IMAGINACION: SI VOLVIERAS A TENER 20 AÑOS, VOLVERIAS A ELEGIR ESTA PROFESION? SI O NO ¿Por qué?**

**30. RESCATA LAS 5 MEJORES COSAS DE TU CARRERA**

**Y MENCIONA LAS 5 PEORES COSAS QUE TE PASARON EN TU CARRERA PROFESIONAL.**

**PARA FINALIZAR** 31. Si tuvieras que elegir un reemplazo para vos dentro de tu empresa porque vos te vas o porque tenés que dejar alguien en tu cargo: Qué características tendrías en cuenta de un candidato? ¿Qué aspectos tendrías en cuenta al momento de contratar a una persona?

**MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.**

### **Distribución de la Muestra Cualitativa**

Alicia Belouhs Head Hunter

Ana María Ramírez Administración

Ana Paula Pavese Directora de Estrategia, Planificación e Investigación de Medios

Elizabeth Ares Directora General de Cuentas

Eugenia Slosse Directora de Cuentas

Fabiana Renault Directora General- Dueña

Lilian Beriro Directora General Dueña

Mara Gaba Directora General

Mónica Moccia Directora Planeamiento Estratégico

Virginia Roque Country Leader

## **ANEXO I I**

**Cuadro A7. Porcentajes del empleo vulnerable, mundo y regiones (en porcentajes)**

Total	1997	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Mundo</b>	53.5	52.1	52.1	51.8	51.4	51.2	50.6
<b>Economías Desarrolladas y Unión Europea</b>	11.8	10.5	10.5	10.8	10.7	10.4	10.1
Europa Central y Sudoriental (extra UE) y CEI	17.8	19.2	19.5	20.6	19.1	19.2	18.2
Asia Oriental	63.7	58.1	57.7	57.6	57.2	56.9	55.9
Asia Sudoriental y el Pacífico	65.6	64.8	64.8	63.4	62.8	62.6	61.9
Asia Meridional	79.8	79.1	79.3	79.0	78.8	78.4	77.5
América Latina y el Caribe	32.4	35.2	35.1	34.4	33.0	32.1	31.9
Oriente Medio	39.3	35.8	35.3	36.1	33.5	33.6	32.3
África del Norte	43.1	40.2	40.0	41.1	41.0	38.7	37.3
África Subsahariana	80.2	78.7	78.5	76.8	77.1	77.8	76.8
<b>Hombres</b>	1997	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Mundo</b>	51.4	50.7	50.7	50.3	50.0	49.8	49.1
<b>Economías Desarrolladas y Unión Europea</b>	12.2	11.4	11.5	12.0	11.9	11.6	11.4
Europa Central y Sudoriental (extra UE) y CEI	18.4	19.2	19.8	21.2	19.6	19.5	18.6
Asia Oriental	58.4	53.5	53.2	53.0	52.5	52.3	51.1
Asia Sudoriental y el Pacífico	61.5	61.3	61.4	59.9	59.7	59.6	58.9
Asia Meridional	76.1	76.2	76.5	76.0	75.8	75.4	74.3
América Latina y el Caribe	32.6	35.0	35.0	34.2	33.4	32.2	32.1
Oriente Medio	35.6	32.4	32.0	33.1	30.2	30.3	29.1
África del Norte	39.5	38.4	37.0	36.8	37.3	34.7	33.4
África Subsahariana	75.6	73.4	72.8	70.1	71.1	72.4	71.3
<b>Mujeres</b>	1997	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Mundo</b>	56.7	54.3	54.2	54.1	53.6	53.3	52.7
<b>Economías Desarrolladas y Unión Europea</b>	11.2	9.4	9.4	9.3	9.2	8.9	8.6
Europa Central y Sudoriental (extra UE) y CEI	17.1	19.3	19.2	19.8	18.4	18.8	17.6
Asia Oriental	70.1	63.8	63.1	63.1	62.6	62.3	61.4
Asia Sudoriental y el Pacífico	71.3	69.9	69.7	68.4	67.3	66.9	66.2
Asia Meridional	89.1	88.4	88.5	86.4	86.1	86.0	85.1
América Latina y el Caribe	32.0	35.5	35.3	34.6	32.5	31.9	31.5
Oriente Medio	54.1	48.8	47.9	46.9	45.7	45.3	43.6
África del Norte	54.9	45.8	49.0	54.2	52.0	50.0	48.4
África Subsahariana	86.3	85.7	85.8	85.4	84.9	84.6	83.9

Fuente: OIT, Tendencias Mundiales del empleo, Enero de 2009. Véase igualmente las fuentes del Cuadro A2.

## Hijos y Pareja por sexo

Tabla de contingencia Hijos * Sexo					
		Mujer		Hombre	
Hijos	Si	Recuento	29	51	80
		% dentro	20,4%	34,9%	27,8%
	No	Recuento	113	95	208
		% dentro	79,6%	65,1%	72,2%
Total	Recuento	142	146	288	
	% dentro	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabla de contingencia Pareja * Sexo					
		Mujer		Hombre	
Pareja	Si	Recuento	35	69	104
		% dentro	24,6%	47,3%	36,1%
	No	Recuento	107	77	184
		% dentro	75,4%	52,7%	63,9%
Total	Recuento	142	146	288	
	% dentro	100,0%	100,0%	100,0%	

## Estado Civil por sexo y si tiene hijos

Tabla de contingencia ¿Tiene hijos? * Estado civil * Sexo								
Sexo		Estado civil				Total		
		Casad	Soltero	Separa	Viudo			
Mujer	¿Tiene hijos?	No	Recue	15	97	0	1	113
			%	42,9%	98,0%	,0%	100,0	79,6%
	Sí, y viven	Recue	20	2	6	0	28	
		%	57,1%	2,0%	85,7%	,0%	19,7%	
	Total	Recue	35	99	7	1	142	
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
Hombre	¿Tiene hijos?	No	Recue	21	71	2	1	95
			%	30,4%	100,0	40,0%	100,0	65,1%
	Sí, y viven	Recue	48	0	3	0	51	
		%	69,6%	,0%	60,0%	,0%	34,9%	
	Total	Recue	69	71	5	1	146	
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

## Antigüedad en el rubro publicitario y en el departamento por edad

edad rec		Número	Años	Años
Hasta 30	Media	2,86	1,99	4,33
	N	169	168	168
	Desv. típ.	1,493	1,412	2,702
31 a 40	Media	4,07	4,95	10,85
	N	82	82	82
	Desv. típ.	1,858	4,380	4,800
41 a 50	Media	3,97	9,31	19,00
	N	29	29	29
	Desv. típ.	1,991	7,512	7,251
51 y más	Media	4,00	19,14	23,43
	N	7	7	7
	Desv. típ.	2,769	13,209	12,122
Total	Media	3,34	4,00	8,15
	N	287	286	286
	Desv. típ.	1,783	5,193	6,893

## Rotación en las empresas por cargo

Informe				
Número empresas en las que ha estado				
Categoría Laboral	Media	N	Desv. típ.	
Directivo	4,17	6	1,329	
Intermedi	3,33	24	1,129	
Básico	2,72	139	1,518	
Total	2,86	169	1,493	

Informe				
Número empresas en las que ha estado				
Categoría Laboral	Media	N	Desv. típ.	
Directivo	3,94	17	2,076	
Intermedio	3,94	35	1,814	
Básico	4,30	30	1,822	
Total	4,07	82	1,858	

## Rotación en las empresas por cargo y por edad

Informe				
Número empresas en las que ha estado				
Categoría Laboral	Media	N	Desv.	
Directivo	3,92	13	2,019	
Intermedi	3,50	12	1,834	
Básico	5,50	4	2,082	
Total	3,97	29	1,991	

Informe				
Número empresas en las que ha estado				
Categoría Laboral	Media	N	Desv. típ.	
Directivo	3,33	3	4,163	
Intermedi	5,50	2	,707	
Básico	3,50	2	2,121	
Total	4,00	7	2,769	

## Antigüedad en el sector por sexo

Tabla de contingencia Antigüedad en el Sector * Sexo					
		Sexo			Total
		Mujer	Hombre		
Menos de 5	Recuento	81	57	138	
	% dentro de	57,4%	39,3%	48,3%	
Entre 6 -10	Recuento	30	42	72	
	% dentro de	21,3%	29,0%	25,2%	
Entre 11 -15	Recuento	14	22	36	
	% dentro de	9,9%	15,2%	12,6%	
Entre 16-20	Recuento	9	12	21	
	% dentro de	6,4%	8,3%	7,3%	
Más de 20	Recuento	7	12	19	
	% dentro de	5,0%	8,3%	6,6%	
Total	Recuento	141	145	286	
	% dentro de	100,0%	100,0%	100,0%	

## Rotación por departamento

Tabla de contingencia DEPREC * Depto. anterior								
		Depto. anterior					Total	
		Conteni	Atencio	Adminis	Planifica	Otros		
Dep.	Conteni	Recuent	93	1	0	1	4	99
		%	88,6%	1,3%	,0%	7,7%	13,3%	40,4%
Actual	Atencio	Recuent	7	65	4	5	15	96
		n cliente	%	6,7%	86,7%	18,2%	38,5%	50,0%
	Adminis	Recuent	1	0	16	0	1	18
		tracion	%	1,0%	,0%	72,7%	,0%	3,3%
	Planifica	Recuent	2	6	0	5	2	15
		ción/inv	%	1,9%	8,0%	,0%	38,5%	6,7%
	Otros	Recuent	2	3	2	2	8	17
		%	1,9%	4,0%	9,1%	15,4%	26,7%	6,9%
Total		Recuent	105	75	22	13	30	245
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## Cursos de formación

Estadísticos de grupo					
	Sexo	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la
Cursos de tecnologías	Mujer	141	,67	1,344	,113
	Hombre	143	1,07	2,285	,191

Estadísticos de grupo (p=0.008)					
	Sexo	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la
Cursos de idiomas	Mujer	141	1,18	1,371	,115
	Hombre	144	,81	,977	,081

Estadísticos de grupo					
	Sexo	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la
Cursos de especialización	Mujer	141	1,06	1,482	,125
	Hombre	144	1,33	2,184	,182

## Cantidad de horas trabajadas por departamento

TOTAL Horas trabajo a la semana			
DEPREC	Media	N	Desv. típ.
Contenidos	43,35	114	15,078
Atencion	38,63	106	17,445
Administracion	35,00	28	18,098
Planificación/in	39,65	17	16,240
Otros	35,24	21	16,288
Total	39,97	286	16,614

## Cantidad de horas trabajadas por departamento

Informe			
Horas trabajo a la semana HOMBRES			
DEPREC	Media	N	Desv. típ.
Contenidos	44,78	81	13,999
Atencion	41,03	40	15,537
Administrac	34,00	11	20,445
Planificació	38,90	10	16,888
Otros	46,25	4	2,500
Total	42,58	146	15,165

Informe			
Horas trabajo a la semana MUJERES			
DEPREC	Media	N	Desv. típ.
Contenidos	39,85	33	17,178
Atencion	37,18	66	18,468
Administrac	35,65	17	17,040
Planificació	40,71	7	16,530
Otros	32,65	17	17,117
Total	37,25	140	17,649

## Cantidad de años por departamento y por sexo

Tiempo de trabajo en departamento actual					
depRec	Sexo	N	Media	Desviación	Error típ.
Cont	Mujer	33	4,94	4,031	,702
	Hombre	81	6,00	5,082	,565
Cliente	Mujer	67	5,21	4,564	,558
	Hombre	39	7,72	6,716	1,075
Admin	Mujer	17	8,41	10,241	2,484
	Hombre	11	3,91	3,646	1,099
PlanMk	Mujer	7	4,86	6,414	2,424
	Hombre	10	4,90	2,183	,690
Otros	Mujer	17	4,53	4,679	1,135
	Hombre	4	3,50	2,646	1,323

## Antigüedad en la empresa actual por departamento y por sexo

Años de trabajo en empresa actual(nada significativo)					
depRec	Sexo	N	Media	Desviació	Error típ.
Cont	Mujer	33	2,73	2,613	,455
	Hombre	81	3,72	4,331	,481
Cliente	Mujer	67	3,16	3,591	,439
	Hombre	39	4,26	5,082	,814
Admin	Mujer	17	6,59	8,775	2,128
	Hombre	11	4,27	3,524	1,063
PlanMk	Mujer	7	4,71	7,319	2,766
	Hombre	10	7,60	8,369	2,647
Otros	Mujer	17	5,53	9,382	2,275
	Hombre	4	3,50	2,646	1,323
	Hombre	10	7,60	8,369	2,647

## Rotación entre departamentos Solo Hombres

			Depto. anterior					Total
			Conteni	Atencio	Adminis	Planifica	Otros	
DEPRE	Conteni	Recuent	63	0	0	0	3	66
C	dos	%	90,0%	,0%	,0%	,0%	27,3%	52,8%
	Atencio	Recuent	4	25	2	1	5	37
	n cliente	%	5,7%	86,2%	20,0%	20,0%	45,5%	29,6%
	Adminis	Recuent	0	0	8	0	1	9
	tracion	%	,0%	,0%	80,0%	,0%	9,1%	7,2%
	Planifica	Recuent	2	2	0	4	1	9
	ción/inv	%	2,9%	6,9%	,0%	80,0%	9,1%	7,2%
	Otros	Recuent	1	2	0	0	1	4
		%	1,4%	6,9%	,0%	,0%	9,1%	3,2%
	Total	Recuent	70	29	10	5	11	125
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## Rotación entre departamentos Solo Mujeres

Tabla de contingencia DEPREC * Depto. anterior								
		Depto. anterior MUJERES					Total	
		Contenid	Atencion	Administr	Planificac	Otros		
DEPREC	Contenid	Recuento	30	1	0	1	1	33
		% dentro	85,7%	2,2%	,0%	12,5%	5,3%	27,5%
	Atencion	Recuento	3	40	2	4	10	59
		% dentro	8,6%	87,0%	16,7%	50,0%	52,6%	49,2%
	Administr	Recuento	1	0	8	0	0	9
		% dentro	2,9%	,0%	66,7%	,0%	,0%	7,5%
	Planificac	Recuento	0	4	0	1	1	6
		% dentro	,0%	8,7%	,0%	12,5%	5,3%	5,0%
	Otros	Recuento	1	1	2	2	7	13
		% dentro	2,9%	2,2%	16,7%	25,0%	36,8%	10,8%
	Total	Recuento	35	46	12	8	19	120
		% dentro	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## Nivel de Estudios Alcanzados por Categoría Laboral

Tabla de contingencia Categoría Laboral * neaRec						
		neaRec				Total
		Terc	Univ	Posg	Otros	
CatLab	Directivo	22	12	6	0	40
		55,0%	30,0%	15,0%	,0%	100,0%
	Intermedio	38	27	6	2	73
		52,1%	37,0%	8,2%	2,7%	100,0%
	Básico	71	93	9	2	175
		40,6%	53,1%	5,1%	1,1%	100,0%
Total	131	132	21	4	288	
	45,5%	45,8%	7,3%	1,4%	100,0%	

## Cantidad de horas de trabajo semanales por categoría laboral

Categoría	hijRec	Media	N	Desv. típ.
Directivo	Si	42,19	26	14,822
	No	42,85	13	15,978
	Total	42,41	39	15,008
Intermedio	Si	38,32	34	17,077
	No	39,59	39	16,519
	Total	39,00	73	16,676
Básico	Si	44,10	20	13,135
	No	39,27	154	17,357
	Total	39,83	174	16,964

## Formación profesional por categoría laboral

Categoría Laboral	Sexo	N	Media	Desviación	Error típ.	
Directivo	Cursos	Mujer	14	1,29	2,644	,707
	tecnologías	Hombre	25	1,64	2,956	,591
Intermedio	Cursos	Mujer	31	,48	,851	,153
	tecnologías	Hombre	40	1,38	3,248	,514
Básico	Cursos	Mujer	96	,65	1,187	,121
	tecnologías	Hombre	78	,73	1,136	,129

## Políticas de flexibilidad laboral

Tabla de contingencia Permiso por maternidad o adopción más allá de lo estipulado por ley * Sexo					
		Sexo			Total
		Mujer	Hombre		
Permiso por maternidad o adopción más allá de lo estipulado por	Sí	Recuento	7	3	10
		% dentro de	4,9%	2,1%	3,5%
	No	Recuento	135	143	278
		% dentro de	95,1%	97,9%	96,5%
Total		Recuento	142	146	288
		% dentro de	100,0%	100,0%	100,0%

## Calidad de Vida Laboral

Características del Trabajo	Directivo		Intermedio		Básico	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Mi trabajo requiere usar un gran número de habilidades complejas y de alto nivel.	80	88	80,6	85,7	62,5	73,4
Mi trabajo está diseñado de tal forma que no tengo la posibilidad de realizar una tarea desde el principio hasta el final.	53,3	72	29	47,6	51	48,1
Simplemente haciendo mi trabajo obtengo muchas oportunidades de saber hasta qué punto lo hago bien.	93,3	88	83,9	71,4	80,2	73,4
Mi trabajo es simple y repetitivo	33,3	8	19,4	14,3	37,5	30,4
Mi trabajo me niega cualquier oportunidad para usar mi iniciativa personal u opinar sobre cómo realizar las tareas.	20	16	16,1	19,0	36,5	38
Tengo la suficiente información para hacer bien mi trabajo.	86,7	76	87,1	57,1	72,9	68,4
El trabajo en sí mismo me da pocas pistas sobre cómo estoy haciendo.	20	16	25,8	33,3	34,4	39,2
Los resultados de mi trabajo son tangibles y se pueden evaluar.	93,3	68	87,1	81	75	72,2
	Directivo		Intermedio		Básico	
Trabajo en Equipo	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Mi trabajo requiere cooperar mucho con otras personas	100	92	93,5	92,9	90,6	89,9
La gente con la que trabajo casi nunca me da ningún "feedback" (comentario) sobre lo bien que lo hago.	33,3	36	29	52,4	46,9	40,5
Mi trabajo es uno de esos donde muchas personas pueden verse afectadas por lo bien que lo hago	46,7	68	64,5	59,5	56,3	59,5
La gente con la que trabajo me comenta qué piensa sobre cómo hago mi trabajo.	46,7	64	83,9	69	66,7	62
Trabajo Individual	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Mi trabajo puede hacerse adecuadamente por una persona trabajando sola- sin hablar o revisar con otras personas	6,7	12	25,8	14,3	25,8	24,1
En mi trabajo tengo una considerable independencia y libertad sobre cómo realizar las tareas	86,7	88	80,6	85,7	80,6	60,8

Los valores están expresados en porcentajes