

TESIS DOCTORAL

Las (ina)movibles fronteras del género *Identidades, estereotipos y expectativas profesionales en el ámbito creativo publicitario*

Priscila Chalá Mejía



4.6.4. La dirección creativa

¿El techo de cristal de una zona magnética?

El «núcleo creativo por excelencia» (Hernández, citado por Etayo y del Río, 2008b: 202) está integrado por un director creativo (que dirige un equipo creativo y elabora la estrategia de creación de las campañas), un director de arte y un redactor o *copy* (O'Guinn, Allen y Semenik, 2007; Obradors, 2007; Gregory, 2009; McLeod, O'Donohoe y Townley, 2009). Ese núcleo se puede ver ampliado según el tamaño y la visión de la agencia, si por ejemplo, en los procesos creativos además interviene el director general creativo (máximo responsable en el cumplimiento de objetivos, tiempos y presupuestos acordados para las campañas; es quien asigna las cuentas), el director creativo ejecutivo (que es responsable de la organización y coordinación de los equipos creativos; es además quien supervisa la calidad de los productos creativos), y el supervisor creativo (que se encarga de supervisar el flujo de trabajo) (Pueyo, 2009). Asimismo, existen cargos denominados como creativo junior (los recién contratados o con poca experiencia) y senior (aquellos que ya llevan algún tiempo en la profesión y pertenecen al personal de la agencia). En virtud de lo cual, en los departamentos creativos existe una estructura jerárquica bien definida.

Alvesson (1998), sostiene que los creativos seniors, o lo que es lo mismo aquellos que se encuentran bajo la supervisión de los directores (redactores y directores de arte) llevan a cabo ciertas «tareas artesanales o de carpintería» a través de las cuales influyen en el proceso creativo pero no asumen responsabilidades a gran escala; ya que si bien la dinámica del departamento creativo se basa en el trabajo colaborativo, «los directores creativos generan las ideas de los anuncios individualmente» (Obradors, 2007: 195). Por añadidura, son quienes establecen el estilo comunicacional de las campañas y deben asegurarse de que el resultado de los procesos creativos guarde consonancia con la filosofía de la agencia (Etayo y del Río, 2008b).

El rol destacado de los directores creativos se debe a que su reputación, en tanto estatus se ve reforzado si mantienen una consistencia creativa (Hackler y Kover, 2007), que se puede traducir no solo en lograr los objetivos de las campañas, sino también por ganar premios en los festivales, lo que les otorga un carácter de perennidad frente a la naturaleza efímera de los anuncios (Cronin, 2004); esto además, puede contribuir al reconocimiento entre sus pares; con ello animan al equipo creativo, incrementan el orgullo de formar parte de agencias ganadoras y elevan los estándares de excelencia creativa (Etayo y del Río, 2008b).

Cannes te podrá otorgar: la gloria de la invención, la de abrir camino, la del pionero que descubrió una ruta jamás transitada. Años después La Croisette⁵⁴ acogerá con sus brazos

⁵⁴ La Croisette es el bulevar en donde se ubica el *Palais des Festivals et des Congrès*, lugar en el que se celebra el *Festival Internacional de Publicidad Cannes Lions*.

más abiertos que nunca esos hijos pródigos, y certificará como buen padre su inclusión en el sistema. (Segarra, 2009: 104).

El conjunto de estos factores determina que la dirección creativa se convierta en la posición que aspiran ocupar los publicistas. Suele ser normal que asuman el cargo de directores creativos aquellos que por lo general se han desempeñado como directores de arte o redactores, aunque es habitual que estos últimos asciendan en mayor proporción (O'Guinn, Allen y Semenik, 2007; Obradors, 2007). Este hecho marca un aspecto importante en cuanto a la situación de las féminas dentro de los departamentos creativos. Si bien en la base de la pirámide organizacional publicitaria la presencia femenina es amplia, conforme se asciende se difumina; cuando se llega al área creativa, las mujeres son minoría; con lo cual, las probabilidades que lleguen a ocupar las direcciones generales creativas son escasas.

Como afirma Kanter (1977b), en las organizaciones existe un modelo cultural en el que interactúan variables de comportamiento que se expresan en: a) una *estructura de oportunidades* que se centra en las expectativas sobre la movilidad ascendente; b) *estructuras de poder* que posibilitan que unos cumplan las expectativas y otros no; entre otras razones porque funcionan a través de alianzas formales e informales que pueden estar asociadas a las características del trabajo; y c) la *proporción relativa* de la distribución por sexos a través de la cual los miembros de la mayoría son quienes establecen las reglas imperantes; en ese sentido, los directores creativos actuarían como guardianes, cancerberos o *gatekeeper*⁵⁵ (Csikszentmihalyi, 1998; Shoemaker y Vos, 2009), es decir, como quienes controlan el acceso al campo para asegurar la continuidad de los preceptos que guían los departamentos creativos y en consecuencia para mantener el discurso publicitario predominante.

En cuanto a las fases de la trayectoria creativa propuesta por McLeod, O'Donohoe y Townley (2009): empezar (plantearse ser creativos/as o *getting started*), entrar (integrarse a los equipos creativos o *getting in*) y ascender (ocupar la dirección creativa, la dirección creativa ejecutiva y la dirección general creativa o *getting on*), las féminas en el mejor de los casos pueden empezar; de estas algunas logran romper el cerco e ingresar no sin dificultad, convirtiéndose en *mujeres símbolos* (Kanter, 1977b, 1977c); pero muy pocas pueden aspirar a ser directoras generales creativas; entre otras circunstancias porque los prejuicios sobre su capacidad creativa está puesta en entredicho.

Se considera que los anuncios de las creativas «son demasiado suaves y suenan a que los haya escrito una mujer»⁵⁶, lo que deja clara la infravaloración de

⁵⁵ Los directores creativos actuarían en todos los niveles como cancerberos porque no solo intervendrían en el proceso creativo (en cuanto a darle forma a los mensajes, desarrollarlos, marcar los tiempos, eliminarlos o repetirlos), por lo tanto en la selección de las ideas, sino también por el destacado rol que poseen en cuanto a la de la conformación de los equipos (Shoemaker y Vos, 2009: 29).

⁵⁶ Traducción libre del original «as being too soft and sounding like a woman wrote it».

lo femenino; además, hay quien cree que el trabajo que se admira en la cultura creativa publicitaria tiene una «sensibilidad masculina tradicional» porque se piensa que los hombres poseen una inclinación natural para dotar a sus trabajos de un *tono inteligente*, lo que llevaría a que en los festivales no se valore el *tono cálido* de la creatividad femenina (Weisberg y Robbs, 1997: 10). La que realizan los varones está «repleta de testosterona, es más extravagante y va acorde con el sentido de humor masculino»⁵⁷ (Parpis y Anderson, 2005: 16); aunque una gran parte de esos anuncios estén dirigidos a las mujeres. Entre los testimonios recabados por Alvesson (1998: 995), destaca el siguiente expresado por un creativo: «todo el mundo tiene derecho a expresar sus opiniones en este negocio y toda opinión es importante. A veces un cliente rechaza una propuesta porque a la esposa del gerente no le gustaba»⁵⁸. La alusión a la esposa no solo pone en evidencia una posible desvalorización frente a una autoridad profesional, también deja claro que la opinión femenina es cuestionable.

Nicolson (1997: 146), manifiesta que «la cultura patriarcal es endémica en todas las profesiones y empresas. Las mujeres son invisibles y lo que ellas hacen, de una categoría inferior a lo que hacen los hombres». El sexismo que en gran medida impregna la comunicación publicitaria y que es ampliamente debatido en la codificación de los anuncios, desplaza la atención y al concentrarse en ellos pasa desapercibido en el área creativa publicitaria como terreno de trabajo; bajo este contexto el techo de cristal está naturalizado. Bourdieu ([1998] 2000: 82) afirma que el orden y las amenazas inherentes dentro de la normatividad se inscriben en todos los ámbitos. En cuando a las divisiones que se han producido históricamente entre los géneros, estas condiciones ubican a «las mujeres en cada uno de ellos, bajo unas formas concretas», en las que los dominadores poseen la capacidad «de hacer que se reconozca como universal su manera de ser particular» sin que éstas aparezcan como tales, en consecuencia, «si hay tantas posiciones difíciles de ocupar para las mujeres, es porque están hechas a medida de los hombres».

Los departamentos creativos se han convertido en baluartes de masculinidad, en parte porque se ven reafirmados en su postura por los gerentes de las agencias, también varones, y por los clientes, que tienen un techo de cristal que cubre a su propio club de chicos; por tanto, la situación de sexismo y discriminación a lo femenino es común y se extiende a todo el sistema publicitario. En este punto, es más que oportuno rescatar lo dicho por Nina DiSesa (2008: xiv) en cuanto a que sobre las aspiraciones de las creativas más que un techo de cristal persiste uno de plexiglás que es «mucho más difícil de romper»⁵⁹. El plexiglás o acrílico es al igual que el cristal transparente, pero a diferencia de éste es más

⁵⁷ Traducción libre del original «a bit more testosterone driven, a bit more outrageous and a bit more serving the male humor».

⁵⁸ Traducción libre del original «everybody has the right to express opinions in this business and everybody's opinion is equally important. Sometimes a client rejects a proposal that you have made because the wife of the manager did not like it».

⁵⁹ Traducción libre del original «so much harder to crash through than a glass ceiling».

resistente y flexible; además, es posible repararlo cuando tiene fisuras. Entonces, a las mujeres no les queda sino el «asumir la condición de persona[s] extraña[s], intrusa[s], marginal[es], [...] lo que contribuye a aumentar los niveles de tensión» (Nicolson, 1997: 193) cuando sus carreras han llegado a un nivel en el que deberían dar el siguiente paso, y a pesar de ello se encuentran cercadas, por lo que o bien se quedan inmovilizadas o dan un paso hacia atrás.

Ahora bien, las funciones del director creativo no se circunscriben tan solo a la ideación de las campañas. Según de León (1999) los creativos son descritos como seres inseguros, rebeldes, ególatras, perfeccionistas, sin sentido del tiempo y ansiosos de fama; como ya se ha mencionado, los directores deben establecer un equilibrio entre las personalidades de los miembros de los equipos, fomentando la creatividad pero a la vez es necesario que mantengan el control para evitar conflictos. Al respecto, los directores manifiestan que adoptan medidas para «cortar de raíz aquellas situaciones donde un creativo declare que “esto lo propuse yo” o “esa idea era mía”» (Etayo y del Río, 2008b: 212). Esto, presupone al menos dos situaciones; por un lado las mujeres no tienen autoridad frente a los hombres, no *podrían controlarlos*; ellos se desenvuelven en un bastión donde prevalecen los valores asociados al yo, lo que se traduce en éxito, poder, estimación y autoestima (tabla 7); así como los comportamientos, el humor sexual unidimensional, la arrogancia y la supremacía masculina (DiSesa, 2008) que tienden a socavar lo femenino. Al mismo tiempo, también deja claro que la contención, modestia y hasta condescendencia femenina no ayuda a que las mujeres puedan cubrir el perfil de líder en un ámbito que se contrapone de manera directa a valores asociados a la feminidad como la prudencia, la sensibilidad, la gentileza y una supuesta búsqueda de aprobación constante.

En palabras de Bourdieu ([1998] 2000: 82), para que las féminas puedan alcanzar plenamente ciertas posiciones, tendrían «que poseer no solo lo que exige explícitamente la descripción del puesto, sino también todo un conjunto de propiedades que sus ocupantes añaden habitualmente al mismo, una estatura física, una voz, o unas disposiciones como la agresividad, la seguridad», pero además es necesario que sepan percibir «la “distancia respecto al papel”, la llamada autoridad natural, etc., para las que los hombres han sido preparados en cuanto que hombres».

Eso determina que los departamentos creativos se conviertan en campos magnéticos que atraen predominantemente a líderes masculinos, porque en la axiología laboral de la publicidad también se ha instaurado el fenómeno «piensa en directivo–piensa en masculino» o *think manager–think male*, que puede fomentar prejuicios contra las féminas en cuanto a la formación, la selección, la promoción, la gestión y las decisiones para que ellas ocupen puestos de liderazgo (Schein, 2001); de ahí la eficacia por la cual el entramado de obstáculos se tornen invisibles e impidan que mujeres altamente cualificadas alcancen el poder (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003).

Como sostienen Eagly y Karau (2002) en la Teoría de la congruencia de rol (*Role Congruity Theory*) existe una incongruencia entre los roles tradicionalmente asignados a las mujeres con aquellos que se supone corresponden a los líderes. Esto conlleva una estrecha vinculación entre el rol de líder y la masculinidad (como negación de feminidad). Con ello se facilita la generación de prejuicios en contra de las creativas que entran en un conflicto de rol, ya que las normas para alcanzar la dirección creativa; por tanto, en lograr estatus y éxito, se basan en valores masculinos (Windels y Lee, 2012). Las características que dan sentido a la masculinidad muestran congruencia con el rol del líder o hacen ver a las féminas como potencialmente menos favorecidas para ocupar cargos directivos, debido a que ellas muestran mayores características comunales, priorizan el interés de la organización sobre el propio, consideran los puntos de vista de los demás, le dan importancia a los aspectos interpersonales, a saber, se muestran más democráticas, son más pragmáticas.

4.6.5. El viejo club de chicos de la creatividad publicitaria ***Homosociabilidad, atracción y exclusión***

En 1935 Marjorie Henderson Buell creó la historieta (posteriormente adaptada para la televisión) La pequeña Lulú (*Little Lulu*) que relata las vivencias de un grupo de infantes. Los niños se consideran superiores a las niñas y poseen un club exclusivamente masculino conocido como el *club de Toby* –el personaje antagónico de Lulú, la líder de las niñas– o en la versión original «*Boys only clubhouse*»; un lugar al que las niñas pretenden colarse mientras los niños buscan los mecanismos para dejarlas fuera. La rivalidad los lleva a competir de manera constante, siendo ellas quienes habitualmente ganan al demostrar más perspicacia.

Si se extrapola la trama de la historieta al mundo publicitario, se encuentra que de manera directa en las puertas de los departamentos creativos no existe un letrero en el que se pueda leer «club de chicos», pero en las prácticas cotidianas se encuentran las condiciones que determinan que este ámbito cuenta con su propio club de Toby y con pequeñas Lulús intentando colarse; en velada confrontación o incluso desplegando tácticas de adaptación para mantenerse en ellos cuando logran ser admitidas; porque desde una concepción de género, aquello de que *los opuestos se atraen* no siempre funciona en el campo creativo publicitario. Más allá de la analogía, los clubes masculinos en la publicidad han funcionado de manera real; por ejemplo a principios del siglo XX se fundó la *Advertising Men's League of New York* (Liga de hombres de la publicidad de Nueva York). Cuando una mujer quiso asistir a una de las reuniones «su marido le dijo que solo podía sentarse en el balcón detrás de una cortina»⁶⁰ (Fox, [1984] 1997: 286).

⁶⁰ Traducción libre del original «her husband told her she could only sit in the balcony, behind a curtain».

La noción de *homofilia* –desde las dos acepciones del prefijo *homo*: del griego en su equivalencia como *igual*, pero también del latín en cuanto a su significado como *hombre*; junto al término griego *philia* que hace referencia a lo *fraternal*, la *amistad* o al *afecto*– sirven como sustrato para comprender que el club de chicos (*old club network*), la red de viejos amigos (*old boys network*) o el síndrome del vestuario (*locker-room syndrome*), es algo normal en las organizaciones y puede ser entendido a través de la definición de *homosocialidad* u *homosociabilidad* que propone Lipman-Blume (1976: 16) como «la búsqueda, disfrute y/o preferencia por la compañía del mismo sexo»⁶¹; sin que, necesariamente, tenga que implicar interacción sexual (en cuyo caso se trataría de homosexualidad); debido a que no se refiere de manera explícita a una relación erótica, aunque en algunas circunstancias también puede darse.

El *club de chicos* en el ámbito organizacional sería el resultado de lo que Kanter (1977b) llama *reproducción homosocial*, a saber, la aceptación de los miembros de una red o grupo atendería al cumplimiento de las expectativas que se considera deben reunir, de acuerdo con una serie de criterios sociales previamente definidos; los aspirantes al ajustarse a esos criterios merecen formar parte de la red. El síndrome del vestuario tiene cabida en ámbitos laboralmente segregados (Lipman-Blume 1976; Nixon, 2003; Gregory, 2009), al poner en evidencia cómo se institucionaliza la dominación de los hombres sobre las mujeres. La construcción de redes homosociales u homofílicas masculinas está marcada por un poder relacional que permite una dominación institucional (Haugaard, citado por Castells, 2009); porque los nexos pueden expresar estatus a escala ocupacional, político, económico o académico (Lipman-Blume, 1976); por esta razón se asientan sobre una consideración de meritocracia que deja por fuera a las mujeres, si por ejemplo al igual que Neil French los directores creativos piensan que las creativas no merecen formar parte de los departamentos creativos y menos aún dirigirlos; aunque a diferencia de French no lo digan en voz alta.

En el campo publicitario Ibarra (1992) realizó uno de los primeros estudios para establecer cómo las redes homosociales refuerzan las inequidades de género en las agencias. Según los resultados obtenidos por esta autora, los patrones de interacción presentan diferencias entre varones y féminas. Ellos son más propensos a formar lazos a través de múltiples redes, lo que les permite obtener un mayor rendimiento de sus recursos individuales para beneficiarse de posiciones similares a las de los miembros que integran esas redes; por consiguiente, se basan en estatus y similitud; que, además se ven reforzadas porque conforman tanto redes profesionales como de amistad con otros hombres. Las mujeres, a menudo, buscan apoyo social y amistad en otras féminas, y generan redes de carácter profesional con los hombres; por tanto, cuentan con dos redes inconexas. De manera que los varones pueden obtener beneficios laborales a través de la amistad; mientras que

⁶¹ Traducción libre del original «the seeking, enjoyment, and/or preference for the company of the same sex».

las mujeres no cuentan con esos recursos en la misma medida, lo que potencialmente las colocaría en situaciones de desventaja.

A juicio de Bird (1996), la homosocialidad contribuye a la permanencia de la masculinidad hegemónica en las organizaciones porque se fundamenta en: a) el *desapego emocional* (las mujeres destacan en sus conversaciones los sentimientos y las cuestiones personales; los hombres se decantan por hablar sobre tópicos generales, eluden los asuntos personales, se centran en lo actual (Hyde, 1995); es habitual que hablen sobre deportes, tragos, negocios, política, sexo; b) la *competitividad*, como mecanismo para mantener el sentido de dominio, ya que si bien la red otorga simetría a las relaciones, a la vez posibilita separarse y distinguirse de otros grupos; y c) la *cosificación sexual de las mujeres*, a través de la cual los varones establecen una distancia que les permite despersonalizar las diversas formas de opresión hacia las féminas.

En esa medida la dinámica relacional de los clubes de chicos se manifiesta en reuniones informales y formales, en las que son usuales las bromas entre hombres y las burlas de carácter sexual sobre las compañeras de trabajo, utilizando el humor como un mecanismo para ejercer poder sobre ellas (Alvesson, 1998). Surge de manera espontánea en las agencias, así como en bares, restaurantes y encuentros sociales en los que intercambian información profesional, pero también donde se promueven ambientes distendidos porque el ego personal puede ser fuente de conflicto en un ambiente marcado por destacar (Etayo y del Río, 2008b).

Además, establecen redes tanto a escala intradepartamental como interdepartamental con varones de otras profesiones (productores, fotógrafos, diseñadores, editores, responsables de marketing, etc.); lo que les permite ampliar la red de contactos que les puede ser útiles en su trayectoria profesional (Gregory, 2009). Otra característica distintiva es que en estos ambientes es normal que se generen anillos de poder, así pues, en situaciones informales es habitual que se tomen decisiones empresariales o que se inicien negociaciones que luego serán abordadas en condiciones más formales; asimismo, no resulta extraño que en ambientes distendidos como festivales o celebraciones se contraten servicios, o que se recomienden nombres para ciertos cargos.

Ahora bien, según Ibarra (1992) la homogeneidad social por razones étnicas, educativas o de sexo en las agencias facilitan la comunicación, los comportamientos son más predecibles, fomenta las relaciones de confianza y reciprocidad; debido a lo cual de manera asidua se constituyen en círculos cerrados en los que la presencia de una mujer puede resultar incómoda. Esta podría ser una de las razones para explicar porque existen tan pocas féminas en los departamentos creativos; puesto que se convierten en fraternidades masculinas (Hartman, 1988; Bosman, 2005; Broyles y Grow, 2008; Grow, Roca y Broyles, 2012) marcadas por valores asociados a la competitividad (Gregory, 2009), en las que los hombres comparten el gusto por los automóviles, la práctica de deportes como el fútbol o las salidas nocturnas; a las mujeres les resulta difícil encajar porque representan lo opuesto a la

masculinidad. Igualmente, porque los departamentos creativos continúan moviéndose sobre valores machistas y sexistas (Klein, 2000; Nixon y Crewe, 2004; Broyles y Grow, 2008; Grow, Roca y Broyles, 2012; Mensa y Grow, 2015).

De manera que DiSesa (2008) propone que como tácticas de adaptación a un medio que se puede mostrar no solo hostil sino desconocido (se debe recordar que por la socialización de género, se establecen subculturas masculinas y otras femeninas marcadas por códigos excluyentes), las mujeres deberían cometer lo que ella llama los siete pecados capitales del club de chicos. Si quieren tener alguna oportunidad en los departamentos creativos las féminas no deben ser humildes, ni cobardes, ni tímidas, ni obedientes, ni sumisas, ni miedosas y tampoco deben ser hipersensibles. Las creativas deberían eliminar algunas de las características estereotipadas que van asociadas a la feminidad y que pueden actuar en su contra, no solo al momento de ascender en el departamento creativo, sino en primera instancia para que puedan acceder a ellos.

4.6.5.1. Mujeres creativas en el club de chicos

¿La negación de la feminidad como estrategia de supervivencia?

La fortaleza del club de chicos de la creatividad publicitaria a la vez que traspasa la dinámica cotidiana del trabajo de los equipos también les provee insumos para los procesos creativos; algo que, entre otras razones, determina que dentro de las directrices comunicacionales se produzca *guetos rosas*, es decir, las campañas sobre *productos f: food* (comida), *face* (rostro), *furniture* (muebles) y *fashion* (moda) (Giges, 2008; Maas, 2012) asociados a la feminidad suelen ser asignadas a dúos femeninos (Koslow y Saseer, 2003; Nixon y Crew, 2004; Windels, 2011; Mallia, 2009; de Antoni, 2012), siendo excluidas de aquellas campañas para productos masculinos. Esta situación no es nueva, como se desprende del relato de Maas (2012):

En el mundo de la publicidad, las mujeres podían trabajar como redactoras, pero éramos relegadas a cuentas «femeninas» como las de comida, moda y cosméticos. No se nos consideraba una amenaza hasta que empezamos a invadir áreas tradicionales de los hombres como las cuentas de automóviles. En ese momento, los hombres empezaban a cerrar filas. Cuando Anne Wallach fue promovida al grupo creativo que tenía a su cargo la cuenta de Ford, en J. Walter Thompson la recepción de los creativos fue hostil. «No me querían en las reuniones, tampoco en los rodajes, simplemente no me querían. El supuesto básico era que si una mujer tuviese un marido como era debido no habría estado allí»⁶². (Maas, 2012: 59).

⁶² Traducción libre del original «In the world of advertising, women could be copywriters, but we were relegated to "female" accounts like food, fashion, and cosmetic. We were not regarded as threats until we began to invade traditional men's enclaves like the automotive accounts. At that point, the men began to circle the wagons. When Anne Wallach was promoted into the Ford creative group at J. Walter Thompson, the men's reception was actually hostile. "They didn't want me at meeting, they didn't want me at shoots, they simply didn't want me. The basic assumption was that if you has a husband who was any good, you wouldn't be there».

Los directores creativos y los clientes podrían considerar que las creativas no pueden idear para el sexo opuesto; situación que no ocurre con los hombres quienes pueden manejar tanto campañas femeninas como masculinas, sobre todo en agencias con pocas parejas de féminas. Además, las campañas que se enmarcan en los *productos f*, suelen tener menos posibilidades de obtener galardones en los festivales (Windels y Lee, 2012).

Los guetos rosas y azules (automóviles, bancos, seguros, herramientas, etc.) en relación con las cuentas, podría suponer una pérdida de diversidad y flexibilidad al momento de crear los anuncios. En estas circunstancias, para encajar en los departamentos creativos, las creativas deben convertirse en marimachos (*tomboys*); ser un poco hombres para obtener una póliza que no las limite tan solo al manejo de la creatividad de productos para mujeres (Broyles y Grow, 2008); lo que puede ocurrir si las perciben como demasiado femeninas para campañas demasiado masculinas; debido a que para algunos anunciantes puede ser inconcebible que una mujer cree anuncios para una motosierra; las propuestas creativas les puede llegar a gustar pero no que las realice un equipo femenino (Kazenoff y Vagnoni, 1997).

Además, los departamentos creativos se constituyen en lugares seguros «donde los hombres discuten de manera personal sus ideas acerca de sus valores, motivaciones, miedos, deseos, esposas, novias, amantes, sexualidad, carrera y familia»⁶³ (Gregory, 2009: 327); porque como sostiene Guasch (2008: 47), «la masculinidad es teatro pero también es narrativa. Los varones narran gestas viriles a su entorno masculino más cercano (camaradas, compañeros y amigos)»; cuando las mujeres irrumpen en esos lugares, los varones suelen mostrar cierto malestar, y no siempre desean ocultarlo; de esa manera, la red no solo les permite reafirmar el poder masculino, también les posibilita hacer valer su condición de mayoría y de haberse ganado el espacio (Kanter, 1977b; Windels y Lee, 2012). Como efecto, por ejemplo, en las reuniones se espera que las creativas sean quienes tomen notas; o que los clientes se dirijan tan solo a los hombres obviando la presencia de las féminas, aunque sean ellas quienes hagan las preguntas (Kazenoff y Vagnoni, 1997; Broyles y Grow, 2008; Boulton, 2013); es habitual que sean ellos quienes presenten las campañas, actuando como expertos que avalan la propuesta creativa, aun cuando la responsable sea una mujer (Roca, 2009).

Entonces, esto pondría en evidencia que los clientes, aun con cierta reticencia, aceptarían mejor a las mujeres que se mueven bajo la figura de ejecutivas de cuentas, que tienen la responsabilidad de recabar información sobre sus necesidades y problemas comunicacionales –por lo tanto actuarían como *heraldos*– pero no las concebirían como profesionales idóneas para resolver creativamente esas necesidades y problemas. Ellas no ascenderían al pedestal de la genialidad que recae en quienes se considera que poseen talento.

⁶³ Traducción libre del original «safe space for men to discuss their ideas about their values, motivations, fears, desires, wives, girlfriends, mistresses, sexuality, career and family on a personal level».

Tanto en sentido literal como figurado, para intentar crear pequeños intersticios dentro de esos amurallados bastiones masculinos, las mujeres deben optar por mimetizarse, convertirse en otro chico, para no destacar como invitadas indeseadas. En atención a esto se vuelven agresivas y ordinarias, sueltan improperios, eructan, gritan, participan y celebran las bromas sexistas de sus compañeros (Nixon, 2003; Roca, 2009; Windels y Lee, 2012). En definitiva, la adopción de estas conductas podría conllevar que sacrifiquen parte de su identidad; incluso puede ser necesario que cambien su forma de vestir: nada de ropa ceñida, tampoco deberían usar demasiado maquillaje, porque eso puede crear la percepción de que son objetos sexuales y no compañeras de trabajo (Kazenoff y Vagnoni, 1997; DiSesa, 2008; Roca, 2009).

La edad también puede jugar en contra de las creativas, las jóvenes no son bien vistas por los clientes al considerarlas como inexpertas, «las nenas» no gozan del mismo respeto que se les atribuye a colegas de su misma edad, en ellos la juventud es sinónimo de aventura, riesgo, atrevimiento, para ellas eso se traduce en condescendencia paternalista (Kazenoff y Vagnoni, 1997; Roca, 2009). Además, la edad no deja de jugar un papel importante, si las mujeres son mayores no poseen ya la frescura y la audacia suficiente, o son consideradas viejas para la profesión. Los hombres mayores se muestran por el contrario como poseedores de experiencia suficiente para dar un nuevo paso en la jerarquía ocupacional. Los creativos no dejan de ser percibidos como los chicos más allá de la edad que tengan (Alvesson, 1998).

Trabajar en estas circunstancias puede resultar emocionalmente desgastante para las creativas, puesto que deben tener capacidad para soportar, resistir y perseverar, desarrollando una segunda piel, porque no está permitido comportarse como mujeres (Roca, 2009; Grow y Broyles, 2011). Esto puede esconder una situación preocupante para las féminas como profesionales pero también desde su condición de seres sociales, porque el sexismo que viven cotidianamente puede llevarlas a obviar la cosificación femenina en los anuncios; es decir, se puede producir un distanciamiento intragénero en el que ellas no solo comparten los códigos de comportamiento de los hombres sino que los toleran y los animan, razón por la cual podrían crear o apoyar conductas sexistas siendo o no conscientes de ello; como resultado de ambientes en los que lo femenino tiende a ridiculizarse.

Al estar tan naturalizadas ciertas prácticas, sobre todo por la indulgencia con la que se las puede tratar, las creativas no siempre advierten discriminación laboral hacia ellas (Giges, 2008); por ejemplo, en la selección o aprobación de ideas, pero tampoco en la percepción de anuncios catalogados como sexistas (Roca, 2009). Al respecto Kazenoff y Vagnoni (1997: 18) rescatan un testimonio de una directora creativa «La mayoría de nosotras aprendemos a escribir como chicos, porque

aprendemos de los chicos [...]. La única manera de lograr trabajar en la publicidad es jugando el juego de los chicos”»⁶⁴.

Esto constituiría otra manifestación de violencia simbólica, que en palabras de Bourdieu ([1998] 2000: 43), puede ser entendida como «esa violencia que arranca sumisiones que ni siquiera se perciben como tales apoyándose en unas expectativas colectivas, en unas creencias socialmente inculcadas»; pues como apuntan Grow y Broyles (2011), cuando las mujeres eliminan parte de su personalidad femenina para tener éxito en la creatividad publicitaria, en un primer momento esto puede resultar una estrategia pertinente, debido a las condiciones imperantes y las reglas tácitas que rigen en el club de chicos; pero a largo plazo contribuye a mantener la inequidad de género, afectando a la propia actividad publicitaria que no da el siguiente paso para desarrollar otro tipo de creatividad. Asimismo, se pueden crear disociaciones entre la identidad personal y la profesional, sumiendo a las féminas en la ambigüedad, la inseguridad y contradictoriamente en el inconformismo, tanto a escala creativa, como en relación con sus proyectos de vida y su rol como actoras sociales.

4.6.5.2. El «enredado» poder de los creativos publicitarios

La alargada sombra de la red de viejos amigos

Si se recuerda una de las premisas propuestas por Kanter (1977b), en las organizaciones los comportamientos profesionales se desenvuelven en estructuras de poder que facilitan que las expectativas de unos integrantes se cumplan y las de otros no; pues podrían obedecer a alianzas formales e informales asociadas a las características del trabajo. Desde esa perspectiva, la relevancia de los clubes de chicos en la publicidad radica en sus distintos enlaces con el poder; algo que trasciende a las dinámicas laborales de las agencias, pero que a la vez se sustentan en esa praxis. Si bien Castells (2009: 72) ubica su análisis en la sociedad red, es propio valerse de la tipología que establece este autor para situarla en el contexto de la creatividad publicitaria en su vinculación con el género, como mecanismo para diferenciar las distintas formas de interacción entre poder y en este caso red homosocial:

- a. *Poder de conectar en red (networking power)*, que se expresaría en la conformación de los equipos en los que las creativas son minoría, se ven marginadas del manejo de las grandes cuentas, no tienen poder para incidir en la dinámica laboral ya que se mueven desde una condición de *mujeres símbolos*; lo que reduce su capacidad para conectar con otras redes profesionales (festivales, grandes anunciantes, etc.). Esto determinaría que dentro de los departamentos creativos se erijan *paredes de cristal* que limitan el ascenso de las mujeres; lo que ocasiona una casi inexistente

⁶⁴ Traducción libre del original «"Most of us learn to write like guys because we learn from guys... The only way to make it in advertising is to play the guys' game."».

dirección femenina que defina un estilo comunicacional alternativo (Windels, 2011). Con ello se deja abierta la posibilidad de perpetuar representaciones estereotipadas sobre féminas y varones en los anuncios, si tan solo se da espacio a una visión parcializada de la realidad social desde la posición de personas socializadas en la ideología sexista que ubica a lo masculino como superior. Entonces existiría una conexión entre persona creativa, proceso creativo y producto creativo dentro de la asimetría presente tanto en la representación como en la representatividad femenina en la publicidad.

- b. *Poder de la red (network power)* que permite mantener a los departamentos creativos como fortines masculinos, con una presencia femenina reducida y cuasi invisible cuando las féminas logran ingresar en ellos; aspecto que parece formar parte indeleble de la cultura publicitaria y que se sostiene porque las cúpulas directivas tanto de las agencias como de los anunciantes también presentan un predominio masculino. La red se organiza para mantener a *mujeres símbolos* en todas las instancias; eternizando la inmovilidad del sistema expresado en el estancamiento profesional de las creativas.

Además, el poder de la red opera para que en los festivales la participación femenina como miembros de los jurados sea notable por la ausencia (Roca, Alegre y Pueyo, 2009), pero también porque no se eligen anuncios realizados por creativas para que participen en esos festivales; lo que contribuye a reforzar la disociación entre creatividad, mujeres y feminidad, que parece operar bajo la premisa de lo que no se ve no existe. Esto, limita las posibilidades para que las creativas puedan establecer contactos y ampliar su radio de acción, ya que el clima publicitario se nutre del intercambio de ideas. Las creativas raramente son reconocidas (Bosman, 2005; Grow y Broyles, 2011; Windels y Lee, 2012); en consecuencia, sus aportes no son visibles ni apreciados; lo que puede llevar a una falta de modelos femeninos para aquellas que se están iniciando en la profesión.

Asimismo, el poder de la red determina que a las creativas se les asignen «malas cuentas», o que deban realizar ciertas tareas monótonas, siendo este uno de los factores que pueden influir en que muchas de ellas renuncien; hecho que sirve para justificar que no son competentes para la actividad creativa. Cuando a los varones se les dan malas cuentas los directores pueden justificar las decisiones o incluso ofrecer disculpas, con las creativas eso no sucede, al menos no de forma habitual (Weisberg y Robbs, 1997).

- c. *Poder en red (networked power)*, a través del cual los jurados de los festivales califican lo que se considera creativo y merece integrarse en la cultura publicitaria. Dentro de la praxis cultural publicitaria, los festivales son un elemento destacado; de manera que los premios a la creatividad, que es predominantemente producida por hombres, son otorgados por lo general por otros creativos, también hombres (Hackley y Kover, 2007; Mallia, 2009;

Roca, 2009); lo que otorga a los festivales un carácter de endogamia masculina, que refuerza la marginación de las féminas en el campo creativo al estar también infrarrepresentadas en esa área. Por ejemplo en el *Festival El Sol*, las mujeres miembros del jurado alcanzan tan solo el 16,67% (Roca, Alegre y Pueyo, 2009); situación que no difiere de lo que acontece en otros festivales; razón por la cual para intentar paliar esta situación de exclusión, en el 2004 el *Festival Internacional de la Publicidad Cannes Lions* decidió que al menos el 25% del jurado estuviese conformado por féminas (Bosman, 2005).

Debido al anonimato de la autoría de los anuncios, los mejores creativos pueden ser conocidos principalmente por los miembros del propio sector, de ahí la relevancia que adquieren estos acontecimientos, que actúan como vitrinas en las que no solo se muestran el producto creativo sino a sus creadores, abriendo las posibilidades de contratación en otras agencias, debido a que una característica de la creatividad publicitaria es la de la movilidad laboral incluso a escala internacional. Segarra (2009: 100) manifiesta «a mi ahora Cannes me sirve para encontrarme con los amigos de lejos. Sigue siendo el lugar al que acabamos yendo todos, por alguna extraña razón. Quizá exactamente por eso, porque al final es el lugar al que acabamos yendo todos», al menos todos los hombres que deben ir. Además, el participar en los festivales podría ser un factor para ascender en la jerarquía porque reafirmaría las percepciones que se tienen en el interior de las agencias sobre el trabajo de los creativos que han ganado premios como seres talentosos y geniales (de León, 1999).

- d. *Poder para crear redes (network-making power)*, que se expresa en la formación de círculos creativos informales y formales que funcionan como referentes temáticos en la producción de la comunicación publicitaria. El área creativa actuaría como espacio de aculturación profesional a través de los cuales se alientan las destrezas masculinas; siendo también punto de encuentro en los que se pueden promover nuevas contrataciones. En cuanto a las creativas, estas instancias se convertirían en mecanismos paternalistas motivados por la desconfianza frente a lo que ellas pueden hacer; no funcionarían bajo una dinámica de intercambio en la que las creativas puedan mostrar estilos laborales alternativos, sino en espacios para enseñarles cómo se deben hacer las cosas. Esto también involucra la situación de mentorización o tutoría que obtienen los creativos junior por parte de otros creativos varones pero que no suelen involucrar a las creativas aunque ya lleven un tiempo en la industria (Mallia, 2009; Windels y Mallia, 2015).

4.6.6. Los pilares que sostienen el techo de cristal creativo

En la publicidad no todo es innovación y trasgresión

Según Gallego (2002), los factores que influyen en las relaciones entre géneros y fomentan la discriminación hacia las mujeres en los ámbitos laborales son: a) *estructurales*, es decir, propios del sistema de género de los que se impregna la cultura organizacional; b) *grupales*, que forman parte de los códigos culturales de cada profesión con unas dinámicas propias; c) *socioculturales*, determinados por los contextos geográficos, económicos, políticos, etc.; d) *individuales*, que operan según la idiosincrasia de cada persona. En los próximos apartados se revisa, de manera concisa, algunos de esos factores que, se entiende, constituyen los pilares sobre los que descansan formas de discriminación por cuestiones de género en la publicidad como campo laboral.

4.6.6.1. El contexto tóxico de la cultura publicitaria

¿Un grito silencioso?

La actividad publicitaria, con características intrínsecas asociadas a la feminidad, ha sido reconstruida desde la óptica de la masculinidad hegemónica. En tal medida, los estereotipos de género condicionan no solo la contratación de mujeres, también limitan el desarrollo profesional que podrían alcanzar. Para Nicolson (1997), en los ámbitos laborales existe un *contexto tóxico* que incide en la condición profesional de las féminas, afectando su subjetividad. Según la autora, este contexto puede estar determinado por:

El choque o la conmoción, del paso de la vida educativa a la profesional. Debido a que en la fase universitaria la experiencia de muchas mujeres suele ser «de éxito escolar, alta motivación y perspectiva idealizada de sus posibilidades en el futuro» (Nicolson, 1997: 104). Pese a la línea invisible que separa a los géneros, en la vida universitaria existe camaradería entre chicos y chicas; por lo que al llegar a los ambientes laborales ellas pueden desconocer los mecanismos sexistas que operan en el sistema laboral. En un principio esa ingenuidad puede contribuir a que ciertos comportamientos pasen desapercibidos, pero a la larga se convierten en un problema real que interfiere en la situación profesional de las creativas (Kazenoff y Vagnoni, 1997).

La rabia y/o la protesta, que se puede traducir en una sensación permanente de no encajar; en parte porque su identidad personal y la profesional podrían entrar en conflicto (Nicolson, 1997; Windels y Lee, 2012). Algunas mujeres sienten que las recompensas que pueden alcanzar en el área creativa no justifica los riesgos que asumen, por lo que optan por abandonar una lucha que puede llegar a ser insostenible; entre otras situaciones porque las críticas son constante, no se alientan las aspiraciones para los ascensos y los conflictos de rol entre maternidad y trabajo son agobiantes (Weisberg y Robbs, 1997; Mallia, 2009). Otras féminas por el contrario pueden desarrollar *estrategias de aguante de género* (Nicolson, 1997), por

ejemplo, restarle importancia a situaciones incómodas como las bromas con contenido sexual o los comentarios sexistas, asumiendo actitudes de indiferencia. La personalidad extrovertida y una naturaleza competitiva, puede llevarlas a desarrollar resiliencia.

Interiorización de los valores, que puede estar motivada por acomodarse a las circunstancias y naturalizar prácticas que en un principio pueden causar desconcierto, pero que al ser habituales y reincidentes porque forman parte de la atmósfera de trabajo, terminan por hacer que se acostumbren, adoptando algunos de los comportamientos de sus compañeros; aunque sin dejar de ser conscientes que no serán uno de ellos. Lo que podría implicar que las creativas se resignen, por ejemplo, a no optar a los puestos directivos, o el aceptar que su trabajo no forme parte de las piezas que se envían a los festivales.

Estas situaciones pueden confinar a las creativas a vivir experiencias de aislamiento y soledad, porque cuando acceden a espacios masculinizados se genera una especie de subdivisión mágica resultante de los límites que trazan los hombres; ellas «representan un mundo externo a ellos». Cuando acceden a cargos de poder, es factible que se produzcan manifestaciones hostiles. Además, en las pocas ocasiones en las que son promovidas se convierten en las directoras súper visibles «si da[n] un paso en falso, no pasará desapercibido». Otra opción, como se ha mencionado, es convertirse en uno de los chicos «no tengo problemas –me siento igual que un hombre»; pero también se pueden producir situaciones en que se sientan explotadas e ignoradas «tengo que llegar donde ninguna mujer se ha atrevido a ir, pero cuando llego allí apenas lo valoran» (Tanton, citada por Nicolson, 1997: 193).

4.6.6.2. Los aprendizajes situados

El ser mujer y el impacto en el crecimiento profesional

Lave y Wenger (1991) proponen la teoría de la experiencia o del *aprendizaje situado*, entendida como la interacción de las personas con el contexto cultural en que se desenvuelven a través de las percepciones, los significados, las intenciones, las anécdotas, las normas, las rutinas, etc., es decir, desde la generación de comunidades de práctica o aprendizaje basadas en relaciones sociales coparticipantes y colaborativas que, en los ámbitos profesionales, se producen entre los recién llegados que se encuentran en la periferia⁶⁵ y quienes ya se consideran profesionales experimentados o expertos ubicados en la centralidad, lo que genera intercambios y competencias; dado que los novatos deberán desarrollar trayectorias profesionales que los lleven hasta el centro de la comunidad. «Al mantener viva la tensión entre la experiencia y la competencia, las

⁶⁵ Se entiende que las personas que se están formando para la profesión, es decir, el estudiantado se encuentra en la pre-periferia de la comunidad de práctica; mientras que en la periferia se ubican los egresados o recién graduados que están a la búsqueda de su primer trabajo formal.

comunidades de práctica crean una forma dinámica de continuidad que conserva el conocimiento al tiempo que lo mantiene actualizado» (Wenger, 2001: 298).

En lo que a la creatividad publicitaria se refiere, en los aprendizajes situados se encontraría otra explicación para la infrarrepresentación de las mujeres en esta comunidad de práctica, que inscribiéndola en lo que propone Wenger (2001) se basaría –como tantas otras– en el compromiso mutuo, una empresa conjunta y un repertorio compartido. Las féminas pueden encontrar obstáculos en el acceso a un área claramente masculinizada, entre otras razones porque no siempre saben «leer» las situaciones que se presentan, no dominan la forma de hablar de sus compañeros y no actúan como ellos; así pues desde el establecimiento de relaciones de poder asimétricas, pueden tener inconvenientes para acceder a la información, a los recursos y a la participación, tanto para ser consideradas como miembros por sus compañeros, como para sentirse integrantes de pleno derecho (Windels y Mallia, 2015).

Los aprendizajes situados dentro de una comunidad de práctica como la creatividad publicitaria comprenden una socialización profesional encaminada a desarrollar una trayectoria que permita a los y las creativas junior convertirse en directores y directoras creativas, es decir empezar, entrar y subir (McLeod, O'Donohoe y Townley, 2011); para ello será necesario construir una identidad basada en la negociación de los significados de la filiación a la comunidad (Wenger, 2001). La identidad individual y genérica de las mujeres, que suele basarse en procesos socializadores centrados en la sumisión y el acatamiento, puede entrar en conflicto con un perfil profesional que requiere imposición y atrevimiento.

Windels y Mallia (2015) detectan dos momentos dentro de los aprendizajes situados de las mujeres en el ámbito creativo publicitario. Uno, cuando se encuentran en la fase formativa o la experiencia pre-periférica en la que todavía no han experimentado el ser miembros de la comunidad creativa en un sentido estricto. En las aulas, por lo general más feminizadas en comparación con los departamentos creativos, las chicas aprenden a trabajar en equipo y a manejar la carga de las tareas; tienen, además, la posibilidad de probar una identidad como creativas publicitarias, especialmente en cuanto a sus habilidades para idear y elaborar anuncios.

El otro momento, abarca la periferia. Tras conseguir su primer trabajo como directoras de arte o redactoras juniors, se produce un acceso periférico legítimo desde la condición de recién llegadas, principiantes o novatas. Es en ese período en el que aprenden las normas del grupo al que se integran, lo que se traduce en adentrarse en la cosmovisión simbólica imperante. Mediante los procesos de interacción con otras personas aprenden lo que gusta, lo que causa aversión, respeto o admiración en los otros miembros del grupo, esto les facilita desarrollar trayectorias de aprendizaje sobre los códigos no escritos en las dinámicas y culturas organizacionales de los departamentos creativos. Por lo tanto ese aprendizaje debería convertirlas en miembros de derecho. «La legitimidad o aceptación en el

grupo, es crucial para la trayectoria interna, debido a que permite a las recién llegadas aprender a través de la participación y les concede la libertad de cometer errores»⁶⁶ (Windels y Mallia, 2015: 130).

La incapacidad de acceder a las redes, la falta de modelos femeninos que emular, la escasez de mentores implicados en una total integración dentro de campos de dominio masculino, interfieren en el aprendizaje y la formación de la identidad profesional de las recién llegadas; muchas mujeres terminan actuando como los chicos, manejando sus códigos de lenguaje y hasta participando del humor hiper sexualizado; aun así ellas serán vistas como chicas que se comportan como chicos pero no como verdaderos creativos; entre otras circunstancias porque la identidad individual se puede ver impulsada o coartada a través de los aprendizajes compartidos que, en cuanto a la comunidades de práctica, permite la comprensión del desarrollo de las trayectorias profesionales diferenciadas según si el portador del perfil creativo es un hombre o una mujer (McLeod, O'Donohoe y Townley, 2011).

Puesto que como sostienen Lave y Wenger (1991), las recién llegadas se convierten en practicantes socializadas en las que se hacen evidentes los cambios en sus conocimientos, habilidades y discursos como parte de una identidad en desarrollo que, dentro de una comunidad de práctica masculinizada, puede hacer que la identidad normativa circunscrita a la feminidad entre en conflicto con una identidad profesional que en principio debería estar desprovista de género, de modo que puede ser inevitable la confrontación entre identidad y sentimiento de pertenencia, quedando como único recurso una adaptación forzosa que a la larga desdibuja y no pone en evidencia la desigualdad.

4.6.6.3. El uso del tiempo como factor discriminador ***Publicidad, trabajo y familia***

La publicidad es un sector íntimamente ligado a la coyuntura económica y con mercados muy competitivos; en tal medida, se caracteriza por una naturaleza de cometido o encargo; lo que determina que sea una actividad coartada por «la presión en los plazos de entrega exigido por el cliente» (Etayo y del Río, 2008a: 28); el que puede requerir la ideación y emisión de campañas en cuestión de horas, como respuesta a las estrategias lanzadas al mercado por sus competidores o para anticiparse ellos. De tal manera que en las agencias la demanda de tiempo es muy alta (disponibilidad 24/7: 24 horas los 7 días de la semana), no existen jornadas de medio tiempo, algo que en el área creativa es impensable; entre otras circunstancias porque se debe cumplir con plazos muy ajustados (Kazenoof y Vagnoni, 1997; Martín, Beléndez y Hernández, 2007; Mallia, 2009; Roca, 2009; Chan, Tham y Tsang, 2011; Eikhof y Warhurst, 2013).

⁶⁶ Traducción libre del original «Legitimacy, or acceptance into the community, is crucial to the inward trajectory, as it allows for newcomers to learn through participation and grants them the freedom to make mistakes».

Esta situación configura unas dinámicas de trabajo, especialmente en los departamentos creativos, en las que no se cumplen los horarios oficiales que se pueden observar en otras áreas laborales. «El trabajo creativo depende de los horarios de otros profesionales», sobre todo en la fase de producción de las piezas publicitarias; algunos publicistas pueden tener horarios interminables, porque a más de cumplir con largas jornadas dedicadas a la incubación de ideas, luego deben «acudir a rodajes, montajes de anuncios y otras labores relacionadas con la producción» (Etayo y del Río, 2008a: 30). Además, las dinámicas laborales creativas se mueven bajo los parámetros de la libertad para crear, no se limitan a horarios específicos, ya que las ideas pueden surgir en cualquier momento; la creatividad no tiene cronograma (Mallia, 2009). La generación de ideas no está supeditada a una temporalidad específica; se basa en un tipo de «pensamiento suave» –conformado por pensamientos metafóricos, paradójicos, ambiguos, fantasiosos– difícil de controlar, que se caracteriza por la exploración de todas las posibilidades (Chan, Tham y Tsang, 2011).

Bajo ese contexto, a la situación de inflexibilidad horaria contribuye el que en un corto período de tiempo los equipos creativos deben idear varias versiones para una misma campaña; porque intrínsecamente se considera que los buenos creativos son aquellos que trabajan hasta la extenuación. Como resultado de un «“instinto paternal” hacia sus obras» pueden trabajar «“*ad eternum*” porque siempre hay algún detalle por mejorar» (Etayo y del Río, 2008a: 31). En la cultura laboral de las agencias se ha instaurado como regla no escrita pero como una práctica asumida que trabajar horas extras e incluso los fines de semana contribuye en los ascensos; actuando como un filtro para determinar quiénes son los *trabajadores estrellas*.

En virtud de lo cual, muchos están dispuesto a sacrificar su tiempo libre o social, si ello se traduce no solo en reconocimiento dentro de las agencias sino también en la obtención de premios en los festivales de publicidad (Mensa, 2012). En el ámbito publicitario se ha instaurado la mentalidad de que a mayor cantidad de tiempo invertido en el trabajo mayor será el compromiso (Chan, Tham y Tsang, 2011). En consecuencia, las prolongadas jornadas laborales pueden ser percibidas como medidas sustitutivas de confianza, lealtad y mayor rendimiento (Kanter, 1977b). La práctica perniciosa de los horarios extendidos puede llegar incluso a la coacción, «si el creativo no se queda trabajando en la noche da una mala imagen a sus compañeros y a la dirección de la agencia» (Del Río referenciado por Mensa, 2012: 62); así, incluso en épocas en las que el volumen de trabajo es menor, persiste la costumbre de salir muy tarde.

En clave de género la gestión del tiempo en el ámbito de la creatividad publicitaria engendra múltiples –y a la vez entrelazados– efectos:

Al ser adictos al trabajo (Nixon, 2003, 2006; Hackley y Kover, 2007; Mensa, 2012), los creativos pueden crear un micro mundo alejado de la realidad, reduciendo sus grupos de referencia a otros creativos; lo que en algún momento

les puede llevar a crear para la profesión, es decir, para obtener el reconocimiento de sus compañeros (Etayo y del Río, 2008b; Roca, 2009; Chan, Tham y Tsang, 2011); o para destacar y marcar la diferencia con otros equipos creativos, puesto que el culto a la creatividad puede estar ligado a un «narcisismo de las pequeñas diferencias»⁶⁷ (Nixon, 2006; 89). En otro orden, esta situación podría influir en concepciones preconcebidas sobre los roles de género que se refleja en los anuncios; pues la situación laboral reafirmaría el precepto de «ante todo el trabajo» asociado a la masculinidad.

El desequilibrado horario creativo también alcanza de manera indirectamente directa a las mujeres fuera de las agencias; porque el cuidado del hogar podría recaer de forma significativa en las parejas de los creativos, sobre todo si tienen descendencia. Existen unos horarios oficiales establecidos para la atención en escuelas, colegios, hospitales, tiendas, guarderías, farmacias, etc. que son incompatibles con los de los creativos, y que pueden abarcar también la demanda de tiempo para las tareas del hogar, así como un horario familiar (comidas, cenas, acostar a los niños/as, etc.); con ello la división del trabajo se vivenciaría en el día a día de los creativos dentro y fuera de las agencias; afectando los horarios personales de sus parejas, pero también los suyos.

La dinámica horaria –entrar tarde, salir tarde–, entre un cúmulo de factores, incide de manera directa en la condición laboral de las creativas dentro de las agencias. Si son madres y no cuentan con una situación de corresponsabilidad en el hogar, entonces son ellas las que se responsabilizan en mayor medida del cuidado de niñas y niños; lo que según se ha visto en anteriores apartados puede conducir a una sanción entre sus compañeros de trabajo; si por ejemplo, deben salir antes. En ese sentido, pueden ser catalogadas como poco comprometidas y sin esa dedicación específica que se evidencia en la prolongación de los horarios que deben gestionar quienes alcanzan la dirección creativa.

Desde la cultura publicitaria se puede entender que el rol maternal entra en conflicto con el perfil creativo (Kazenoff y Vagnoni, 1997; Bosman, 2005; Mallia, 2009; Roca, 2009; Chan, Tham y Tsang, 2011; Mallia y Windels, 2011); las mujeres desde su condición de madres no se adaptarían al perfil de creativo ideal. De hecho, la maternidad parece ser uno de los factores determinantes que influyen en la decisión de renunciar tanto a ocupar cargos directivos, como a la agencia en general; o por el contrario, pueden producirse renunciadas a la maternidad para permanecer en las agencias (DiSesa, 2008; Mallia, 2009; Chan, Tham y Tsang, 2011).

La socialización fuera de los lugares de trabajo está dada por la práctica de deportes o las salidas nocturnas (Broyles y Grow, 2008; Gregory, 2009); a las féminas les resulta difícil encajar al no formar parte del club de chicos; algo que se ve acrecentado si las creativas son madres, pues acostumbran dedicar el tiempo libre fuera del horario de trabajo a la familia, mientras que los varones aun cuando

⁶⁷ Traducción libre del original «narcissism of minor differences».

son padres se toman más licencias con los horarios sociales. Cuando salen de las agencias «“los hombres recogen consejos sobre la profesión, las mujeres recogen la ropa, a los niños, la cena y la casa”»⁶⁸ (Mallia y Windels, 2011: 32).

4.6.6.4. La incompatibilidad entre trabajo y familia

La publicidad los prefiere hombres, jóvenes, solteros y sin hijos

De acuerdo con el relato que ofrece Jane Maas (2012) sobre la situación de las mujeres en los años sesenta, época dorada de la publicidad, en las agencias cuando se celebraba una fiesta por la llegada de un bebé, también se evocaba el final de la carrera de la futura madre.

Tan pronto como una mujer se casaba, se convertía en una bomba de tiempo: una mujer potencialmente *embarazada*. Las agencias no querían a mujeres con grandes vientres. Eran un mal ejemplo para las otras mujeres y era terriblemente molesto para los hombres con quienes trabajaban. Un hombre no podía criticarlas; sus hormonas estaban desequilibradas, ellas podrían llorar. Un hombre no podía pedirles que le trajera café o una bebida o levantar un cenicero; podrían dar a luz allí mismo en la oficina. Así que lo mejor que podían hacer era deshacerse de ellas tan pronto como fuese posible. Y no se las invitaba a volver.⁶⁹ (Maas, 2012: 79).

Esta situación parecería no haber cambio en los actuales contextos laborales de las agencias de publicidad. Ante la maternidad, las mujeres se ven obligadas a asumir una postura más directa sobre su situación en los departamentos creativos; con los embarazos las creativas suelen ser vistas más como madres que como profesionales (Roca, 2009); algunas pueden optar por renunciar como una medida para salir de un ambiente que les puede resultar agobiante ante la incompatibilidad entre trabajo y familia (Weisberg y Robbs, 1997). Las que deciden quedarse lo hacen si cuentan con maridos que trabajan en la casa, si pueden contratar niñeras, o si trabajan en mercados pequeños con menores niveles de competencia (Mallia, 2009).

Según Rapoport y Rapoport (1965) las transiciones en los ciclos vitales pueden estar relacionados con las que se producen dentro de la carrera profesional. Así el matrimonio o la maternidad y paternidad pueden coincidir con los ascensos de acuerdo con el tipo de profesión, lo que puede generar situaciones de incompatibilidad. Además, en las actuales condiciones sociales ante la decisión de formar una familia es necesario buscar estrategias de acción que se condensan en la conciliación que «se define por factores estructurales (condiciones de trabajo,

⁶⁸Traducción libre del original «“Men pick up career tips; women pick up laundry, kids, dinner and the house”».

⁶⁹ Traducción libre del original « As soon as a woman got married, she became a time bomb: a potentially pregnant woman. No agencies wanted large-bellied women hanging about. They set a bad example for other women, and they were terribly upsetting to the men who worked with them. A man couldn't criticize them; their hormones were all unbalanced now, so they might cry. A man couldn't ask them to bring him coffee or pour a drink or lift an ashtray; they might give birth right there in the office. So the best thing to do was get rid of them as quickly as possible. And not invite them back».

recursos, edad) y normativos (estereotipos, modelo organizacional, significado de la maternidad) (Papí, 2007: 407).

Si la llegada de un niño o niña coincide con el ascenso a la dirección creativa, la demanda de dedicación horaria ya de por sí atípica en la cultura publicitaria, puede verse incrementada, generando un desequilibrio aún mayor cuando se trata de las creativas, por lo que maternidad y ascenso pueden servir como plataforma para marginar aún más a las mujeres, penalizando con ello la maternidad⁷⁰. Puesto que persiste el cuestionamiento acerca de si las féminas pueden manejar simultáneamente creatividad y crianza (Cuddy, Fiske y Glick, 2004; Correll, Benard y Paik, 2007).

Los efectos derivados de la confrontación entre trabajo y familia parecen aplicarse tan solo a las mujeres, debido a que el mundo laboral publicitario funciona desde una dinámica masculina. En tanto, no se han producido cambios en cuanto a una concepción de cultura organizacional en la que se preste importancia a la corresponsabilidad que deberían asumir varones y féminas como integrantes de grupos familiares, en los que se deben atender una serie de acciones para garantizar con ello un funcionamiento laboral y familiar más equitativo, por ejemplo en la administración de los tiempos. Al respecto, Neil French en una comparecencia posterior a su desafortunado comentario, a manera de justificación, manifestó «Lo que dije era que para ser director creativo se requiere estar comprometido al 100%. Las personas que tienen que cuidar bebés no pueden hacerlo»⁷¹ (citado por Mallia, 2009); esto deja entrever que al parecer las personas con bebés exclusivamente son mujeres, pero además que son ellas las únicas responsables de cuidarlos. De seguro entre los directores creativos existe más de un padre, pero es evidente que desde esa lógica existe una mujer que se encarga de la atención infantil, desde la perspectiva de French, ellos pueden dedicarse al 100% al compromiso de crear pero no al de criar.

En la investigación desarrollada por Martín, Beléndez y Hernández (2007: 20), las autoras encontraron que en las agencias españolas en cuanto a la estructura familiar, existen «departamentos parentales», donde hay más posibilidades de encontrar a gente con hijos», como en producción y administración, que en porcentajes presentan una mayor presencia de mujeres (56% y 61,4% respectivamente). Mientras que los «departamentos singles» donde es más probable encontrar a gente sin hijos o sin pareja» corresponden al área creativa y de redacción, en el que en cuanto a la composición sexual la presencia masculina es de 67% y 63,3% correspondientemente.

⁷⁰ La situación de las mujeres con hijos se puede ver agravada incluso a escala monetaria, porque en la media que tienen más de un hijo eso puede traducirse en «una penalización salarial apreciable». Entre las posibles explicaciones para la disparidad salarial entre madres y no madres se pueden encontrar una supuesta disminución del «capital humano», por las interrupciones laborales, la posible propensión a la no actualización de conocimientos, o a ocupar puestos de mayor responsabilidad que por lo general suelen estar mejor remunerados (OIT: 2015: 52).

⁷¹ Traducción libre del original «What I did say was to be a creative director requires 100 percent commitment. People who have babies to look after can't do that».

Por otro lado, Powell (2010) sostiene que los estereotipos se agrupan en dos dimensiones: una para los de competencia (instrumentales-agentes) y otra para los afectivos (expresivos-comunales), que en el ámbito profesional se interpretan de manera diferente según situaciones atravesadas por el género como la paternidad y la maternidad. Cuando las mujeres tienen bebés, se percibe que pierden competitividad, mientras que cuando los hombres se convierten en padres se considera que, a más de mantener su grado de competencia, obtienen mayores dosis de afectividad, esto determina otro nivel de discriminación para las féminas, pues al momento de contratar personal y en cuanto a ascensos, se prefiere a las personas competitivas, por sobre las afectivas. Lo que encontraría eco en un discurso creativo en el que las mujeres suelen ser simbolizadas como amas de casa, pendientes de las tareas del hogar y que tienen como eje vital la maternidad; la cultura publicitaria vería como incoherente el que esas mismas mujeres (re)presentadas en los anuncios se conviertan en las representantes de la creatividad publicitaria.

En términos generales, por este tipo de situaciones se reafirma la división del trabajo en las agencias. Por tanto, se podría asumir que el departamento de cuentas es el espacio más apropiado para las féminas. Además, la asimetría que existe en las relaciones de género determina que se continúe restando importancia a las actividades de cuidado; con esto se las cuestiona y penaliza doblemente, es decir, porque ellas siguen estando al frente de la responsabilidad en el hogar, así como por cruzar las fronteras hacia lo público-productivo en el que continúan encargándose del ámbito doméstico de la profesión publicitaria. En ese sentido, si se mantienen alejadas de los departamentos creativos, la identidad personal y la profesional de las mujeres no entrarían en conflicto,

En otro orden, como se ha mencionado, los festivales cumplen un papel importante dentro de la cultura publicitaria. El-Murad y West (2003: 668) encontraron que existe una conexión en la toma de riesgos creativos a escala personal y los premios obtenidos en los festivales de publicidad. Los resultados obtenidos en la investigación sugieren que existe una interrelación entre edad, sexo, etapa del ciclo de vida familiar, una propensión por la toma de riesgos y los hombres jóvenes sin hijos. «Estos resultados parecerían reivindicar las políticas de empleo de las agencias, en cuanto a la contratación de un desproporcionado número de hombres jóvenes sin hijos, en comparación con el resto de las categorías demográficas»⁷². No obstante, como sostienen los autores, en los festivales se premia a los equipos, también ganan premios varones de mediana edad, féminas, padres y madres, eso sí, estas últimas en menor proporción, no por la falta de talento, sino por la baja representación y trascendencia que tienen en los departamentos creativos.

⁷² Traducción libre del original «These results would seem to vindicate the apparent employment policies of advertising agencies, whereby disproportionate numbers of young childless males are employed, compared with all other demographic categories».

4.6.6.5. Falta de mujeres creativas mentoras

El vicioso círculo que no deja de girar

Tal como ocurre en otras profesiones, el ascenso a la dirección creativa se da desde las funciones previas, en el caso de la creatividad publicitaria las que realizan redactores y directores de arte; la promoción a la dirección general creativa es el siguiente escalón y suelen ser ocupados por los directores creativos ejecutivos, que están llamados a ocupar esa posición que puede ser determinante para el ámbito (O'Guinn, Allen y Semenik, 2007; Obradors, 2007). En consecuencia, por los bajos porcentaje de mujeres que desempeñan estas funciones, las posibilidades de ascenso se reducen drásticamente.

La infrarrepresentación femenina en los departamentos creativos se presenta como un círculo vicioso. Ante la falta de creativas ya sea como redactoras o directoras de arte, la proporción para el ascenso se reduce, y la falta de directivas podría no incentivar a las creativas a optar a las direcciones generales, ejecutivas y direcciones creativas por falta de modelos que marquen las pautas a seguir; lo que genera que no se establezcan prototipos de gestión femeninos porque no existe un número significativo de directoras creativas que actúen como referentes para las redactoras y directoras de arte. En ese sentido, el sistema publicitario masculino y hegemónico se protege, se refuerza y se justifica; entre otras circunstancias porque en el terreno creativo las *mujeres símbolos* podrían convertirse en abejas reinas, es decir, el patrón de féminas que no incentivan la promoción de otras creativas (Wrigley, 2002).

En el campo publicitario, entre los factores que determinan los ascensos cuentan la gestión de tiempos y cumplimientos de objetivos para las campañas, pero también la participación en festivales y la obtención de premios, que se puede traducir en aumento salarial, mayor estatus y oportunidades profesionales (Cronin, 2004). De manera que la poca experiencia acumulada de las creativas en posiciones de poder, juega en su contra a partir del precepto basado en que el mejor referente de la conducta futura es la pasada (Alonso, Táuriz, y Choragwicka, 2009); que se puede ver reforzada porque según ciertas teorías «quienes dirigen personas se comportan de acuerdo con sus propias presunciones acerca del trabajo y la gente» (McGregor, referenciado por Etayo y Preciado, 2008: 151).

En efecto, el sistema autorreferenciado de la publicidad en relación el género activa más de un mecanismo para mantener la situación de asimetría. En la medida que las mujeres no tienen la posibilidad de desarrollar experticia desde los puestos de dirección, no están en condiciones de transferir a sus congéneres estilos de liderazgo desde una cosmovisión femenina. Además, como se ha visto en apartados anteriores, las creativas que ascienden, debido a un contexto laboral tóxico corren el riesgo de interiorizar los valores masculinos, lo que podría suponer que las directoras creativas terminen reproduciendo un ejercicio de poder masculinizado –como ocurre en otros sectores profesionales– lo que determinaría que a la larga sus congéneres no las asuman como modelos a emular (Wrigley, 2002). Con esto

se establece otro pilar para sostener el techo de cristal. Las mujeres que logran romperlo se encuentran aisladas (Kanter, 1977b, 1977c; Nicolson, 1997); en tanto, las posibilidades de que surjan clubes de chicas se ven limitadas.

Además, dentro de las complejas relaciones entre los género, las agencias también cuentan con puertas de cristal, a través de las cuales se intuye lo que sucede en las instancias de poder y actúan como dispositivos que cierran las posibilidades de ascenso (Cohen, Broschak y Haverman, 1988); debido a que solo pueden ser reabiertas por las mujeres cuando sus congéneres las han abierto previamente; pero podrían permanecer selladas si varias de las féminas que han logrado traspasarlas las cierran tras de sí.

Para algunas publicistas la ausencia de creativas se debe a los problemas para conciliar vida familiar y laboral (Kazenoff y Vagnoni, 1997; Mallia, 2009; Roca, 2009; Patiño, 2012; Estrella, 2015), ya que los referentes que han tenido algunas de ellas han sido de féminas por lo general solteras y que no eran madres (Bosman, 2005). Así que para aquellas para las que el formar una familia sigue siendo un factor decisivo, sin que eso signifique renunciar a la carrera, se puede traducir en que se conformen con los puestos medios, que retrasen la maternidad o directamente a que no vislumbren posibilidades de llegar a ocupar cargos directivos. En consecuencia, estas áreas cuentan con suelos pegajosos (edad reproductiva, estado civil, etc.) y techos de cemento (presión externa o autoimpuesta para el cuidado de la familia) que atrapan de manera sostenida a las creativas, haciendo que muchas de ellas no se planteen la movilidad ascendente dentro de sus trayectorias profesionales.

Al momento de empezar la carrera laboral como publicistas, las mujeres podrían optar por ser ejecutivas de cuentas en las que su identidad de género no entraría en conflicto con su identidad profesional; esto, además, les permitiría tener más probabilidades de llegar a la dirección general de cuentas, en la que podrían encontrar mentoras; eso sí sin obviar que la segregación vertical es transversal a toda la organización publicitaria.

4.6.7. El empoderamiento de las mujeres publicistas ***La sororidad como herramienta de resistencia***

En este punto del análisis de las relaciones de género en el campo publicitario, es conveniente recordar que las féminas se encuentran en un momento en el que han tomado conciencia sobre las implicaciones de lo que significa ser mujer en un mundo profesional que se mueve bajo la normatividad del género, asumiendo una actitud desafiante ante el poder, adoptando nuevas posturas para dotar a ese poder de nuevos contenidos (Schuler, 1998; López, 2007). En el campo de la publicidad, esto se ha traducido en que algunas mujeres no eludan el tema de la discriminación y que busquen formas de combatirla desde el empoderamiento.

Lo que en países como Estados Unidos ha llevado a que un grupo de féminas creen sus propias agencias en las que marcan estilos directivos y rutinas de trabajo diferentes, con horarios más flexibles; algo que encontraría eco en la medida en que cada vez más mujeres ocupan cargos de gerentes y directoras en las empresas; lo que abre la posibilidad de que las publicistas tengan otros referentes de negociación e interlocución dentro del sistema publicitario (Cuneo y Petrecca, 1997; Bosman, 2005; Mallia, 2009). En estas agencias tendría cabida una dirección creativa más organizada y pragmática, en las que se producirían situaciones de androginia, es decir, mujeres –sobre todo jóvenes con buenos niveles de formación profesional– que presentan tanto características instrumentales (masculinas), como de expresividad (femeninas) (Barberá y Ramos, 2004); sin que eso signifique que deban renunciar a su identidad femenina.

Otra fórmula que han establecido algunas creativas está en la búsqueda de un cambio de perspectiva profesional, por ejemplo, escogen trabajar como *free lances* o consultoras independientes, o incursionan en el campo académico (Mallia, 2009); lo que les permite organizar sus horarios y fijar prioridades de acuerdo con sus necesidades familiares y personales. «Una gran cantidad de talento femenino se ha ido fuera de la estructura de la agencia»⁷³ (Kazenoff y Vagnoni, 1997).

El empoderamiento también se traduce en iniciativas como la Conferencia 3% (*The 3% Conference*) que hace referencia a que tan solo el 3% de las mujeres ocupan puestos como directoras generales creativas. Kat Gordon, quien ha creado su propia agencia, lidera este colectivo que realiza encuentros en los que féminas y hombres, que provienen de la publicidad, el marketing y las relaciones públicas, debaten acerca de la situación de infrarrepresentación e infravaloración femenina en las áreas creativas. Los temas de discusión que aborda esta plataforma se enmarcan en la falta de (*lack of*): la *falta de* apoyo a la maternidad; la *falta de* mentoras; la *falta de* conocimiento sobre los mecanismos bajo los que opera la feminidad, lo que genera desconexión con el mercado de consumo liderado por féminas; la *falta de* reconocimiento de la creatividad elaborada por mujeres en los festivales, etc. (The 3% Conference, 2015: en línea).

Estas iniciativas serían parte de los mecanismos que operan dentro de la subcultura femenina como parte de la sororidad, noción que proviene del latín *sor* (hermana), y que busca alianzas entre mujeres. En este tipo de organizaciones, que vendrían a ser la respuesta a los clubes de chicos, las féminas se reconocen como interlocutoras: pretenden desconocer las jerarquías; intentan reconocer la autoridad de cada una; se orientan por la reciprocidad que les permite compartir recursos, tareas y acciones; en definitiva, buscan que el éxito sea conjunto sustentado en principios asociados a la hermandad (Lagarde, 2009).

⁷³ Traducción libre del original «A lot of female talent has gone outside of the agency structure».

4.7. A manera de conclusión

La incidencia de la publicidad no solo es económica, se establece como una expresión cultural porque es en la cultura en donde encuentra soporte para *ser* (una forma de comunicación) y *estar* (como el enlace entre anunciantes y audiencias). Dentro de los contextos socioculturales en los que se desenvuelve, la publicidad se inserta en el sistema de género de manera multidinámica y autorreferenciada. En cuanto al tratamiento de masculinidades y feminidades, posee un alto grado de coherencia en la inequidad con la que discursivamente representa a mujeres y varones bajo una marcada división del trabajo en los anuncios; y cómo gestiona las trayectorias profesionales de esos hombres y féminas desde esa misma división del trabajo en las agencias, configuradas como espacios en los que se suman múltiples contradicciones.

Desde la ideología sexista que rige a un mega sistema integrado por el género y la publicidad se ha reconfigurado la *creatividad*, factor gravitante dentro del ámbito publicitario, para convertirla en un monopolio masculino en el que los creativos han formado un *club de chicos* en el que por la baja representatividad femenina se advierten a *mujeres símbolos* sin poder de incidencia; limitando las posibilidades de establecer un discurso publicitario alternativo. En consecuencia, las publicistas han encontrado en las funciones de *atención y servicio* al cliente un espacio que ha llevado a que el departamento de *cuentas* se convierta en un *gueto de terciopelo*, porque en ellos la identidad personal y profesional de las mujeres –producto de procesos socializadores constreñidos– no entra en conflicto. En ese sentido, se abren interrogantes sobre si la división del trabajo es anterior a la inclusión en las agencias o si es en esos espacios en los que se manifiesta y se concretiza esa exclusión.

Este contexto proporciona elementos base para realizar un acercamiento a los factores que pueden influir en las expectativas de mujeres y hombres como sujetos socializados según la normatividad del sistema de género, a escala familiar y educativa con miras a futuras prácticas profesionales. Análisis que da forma al quinto capítulo, como preámbulo para centrarse en el objeto de estudio de este trabajo: las expectativas de estudiantes de publicidad de la ciudad de Quito, Ecuador, y su posible correspondencia con las realidades profesionales que integran la cotidianidad laboral en las agencias de publicidad; cuestiones que conforman los análisis empíricos que se abordan en la segunda parte de este estudio.

