Análisis de las barreras que existen para el avance y la permanencia de las mujeres en puestos creativos de agencias publicitarias en Uruguay.

Trabajo final presentado para optar al título Licenciada en Comunicación.

Plan de Estudios 2012

Camila Apolo Sviegoda

Florencia Pereyra Gasamans

Tutora: Lourdes Zetune

Cotutora: Mercedes Altuna

Facultad de Información y Comunicación
Universidad de la República

Montevideo, diciembre de 2024

El Tribunal docente, integrado por los abajo firmantes, aprueba el trabajo final de grado: título del TFG

Estudiantes: Camila Apolo Sviegoda y Florencia Pereyra Gasamans

Carrera: Licenciatura en Comunicación

Calificación:

Tribunal:

_____

_____

_____

Fecha:

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

Resumen

El presente estudio analiza las brechas de género dentro del ámbito publicitario en Uruguay, con un énfasis particular en el área creativa. A pesar de los avances en la igualdad de género en diversos sectores de la sociedad, las mujeres publicitarias continúan enfrentando desafíos significativos.

Esta investigación analiza las barreras que enfrentan las mujeres para avanzar y mantenerse en puestos creativos en las agencias publicitarias de Uruguay. A pesar de que el sector publicitario muestra una alta proporción de empleo femenino —con un 55 % de trabajadoras en 2021 (Cinve y Audap, 2022)— y un crecimiento del 4 % anual en la ocupación entre 2018 y 2022, persiste una notable desigualdad en los roles de liderazgo en el área creativa. Según datos de 2023, el 88 % de los puestos de liderazgo creativo son ocupados por hombres, y las mujeres ocupan solo el 12 % de estos cargos (Observatorio de Género, 2023), alcanzando apenas un 16 % en la dirección creativa (ibidem).

Ambas investigaciones destacan la segregación horizontal y vertical en la industria, evidenciada por la baja representación femenina en posiciones de decisión creativa, contrastando con su mayor presencia en el área de cuentas, donde las mujeres constituyen el 73 % del personal (ibidem). Este desequilibrio deja en evidencia la existencia de barreras estructurales y culturales que limitan el ingreso de las mujeres al departamento creativo, a pesar de su significativa participación en otros segmentos del sector.

Por otra parte, se consideran factores como las responsabilidades domésticas y de cuidado, que impactan en la disponibilidad de las mujeres para ocupar cargos de liderazgo. En este sentido, el estudio se propone indagar sobre las experiencias y percepciones de las mujeres en el sector publicitario, explorando las estrategias que utilizan para equilibrar su trabajo y sus tareas no remuneradas, así como la posible existencia de programas en las agencias que promuevan la igualdad de género.

De esta forma, la investigación busca contribuir, a través de un enfoque cualitativo, al entendimiento de las causas de la brecha de género en la industria publicitaria uruguaya, buscando enriquecer el conocimiento sobre las profesiones publicitarias y promover un cambio hacia una mayor inclusión y representación de las mujeres en roles creativos, aportando al diálogo sobre la equidad en el ámbito laboral y sirviendo como base para futuras investigaciones.

Palabras clave: Mujeres creativas; Estereotipos de género; Barreras de género; Brechas de género; Agencias publicitarias en Uruguay.

Agradecimientos

Llegar a este punto ha sido un desafío que no podríamos haber enfrentado solas. Este trabajo es el resultado del esfuerzo compartido y del apoyo constante de quienes nos alentaron en cada paso del proceso. Queremos agradecer a quienes nos acompañaron con su conocimiento, paciencia y motivación, nuestras tutoras: Lourdes Zetune y Mercedes Altuna. A las seis mujeres creativas que entrevistamos, por su tiempo y disposición para compartir sus vivencias.

A lo largo de nuestra formación académica, hemos tenido la fortuna de cruzarnos con docentes excepcionales que dejaron una huella imborrable en nuestro camino. Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todos los profesores que nos guiaron no solo en esta etapa final, sino también durante toda nuestra educación. Sus enseñanzas, paciencia y dedicación nos inspiraron a crecer no solo como estudiantes, sino también como personas.

A nuestros familiares y amigos por acompañarnos en todo el proceso y ser nuestra red de contención, así como lo fueron nuestras queridas mascotas, quienes con su cariño incondicional, su compañía silenciosa y su energía siempre positiva nos acompañaron durante este proceso.

Finalmente, al equipo que formamos con tanto compromiso y dedicación. Este proyecto es un reflejo de nuestra perseverancia y la conexión que logramos como compañeras y amigas. Estamos profundamente orgullosas de lo que construimos juntas.

Índice

1. Introducción 6
2. Problema y objetivos de la investigación 8
3. Contexto internacional de las mujeres en el ámbito laboral 10
   3.1. Contexto internacional de las mujeres en el sector publicitario 11
   3.2. Contexto nacional de las mujeres en el ámbito laboral y publicitario 12
4. Antecedentes 15
5. Marco Teórico .....…….…. 17
   5.1. Género y estereotipos de género 17
   5.2. Gestión del hogar y responsabilidades de cuidado 18
   5.3. Violencia laboral y violencia de género ……...19
   5.4. Principales barreras para el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección …21
   5.5. Segregación horizontal y vertical 22
6. Metodología 24
7. Análisis 26
   7.1. Reconocimiento de las barreras por parte de las creativas 26
   7.2. La influencia del género en la asignación de roles publicitarios y la falta de negociación de las mujeres creativas 28
   7.3. Conciliación de la vida familiar y el trabajo 30
   7.4. Acoso laboral y discriminación de género en el área creativa 32
   7.5. Propuestas para promover una participación más equitativa de las mujeres en la industria creativa: medidas nacionales y ejemplos internacionales 34
8. Conclusiones 38
9. Referencias bibliográficas 41

1. Introducción

En este trabajo se analizan las barreras que existen actualmente para el avance y la permanencia de las mujeres en puestos creativos de agencias publicitarias en Uruguay, a la luz de algunos datos del sector que muestran disparidades a nivel de la variable género.

En un estudio realizado por el Centro de Investigaciones Económicas (Cinve) y la Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (Audap), que se publicó en 2022 en nuestro país, se analizaron diversas características de la fuerza laboral en las agencias de publicidad, de medios y digitales en Uruguay. Dichas agencias se caracterizan por una alta proporción de personal calificado, empleo femenino y jóvenes trabajadores, lo que las convierte en un sector dinámico y relevante dentro del mercado laboral. Además, estas empresas han mostrado un crecimiento sostenido en la cantidad de empleados en los últimos años.

Según ese estudio, entre 2018 y 2022, el número de personas empleadas en las agencias creció a un ritmo anual del 4 %, alcanzando 2.172 trabajadores en 2022, partiendo de 1.751 en 2018. Este incremento sugiere que el sector ha mantenido una tendencia positiva en términos de ocupación. Además, el empleo femenino continúa siendo mayoritario en las agencias, alcanzando un 55 % en 2021. Esta tendencia se ha mantenido estable a lo largo del tiempo, reflejando una preferencia continua por la contratación de mujeres (Cinve y Audap, 2022).

A pesar de que las agencias publicitarias muestran una notable inclusión de mujeres en su estructura laboral, existe una disparidad significativa cuando se examinan los roles de participación y liderazgo, especialmente en el área creativa.

En la industria publicitaria uruguaya, se observa una clara segregación vertical en cuanto a los cargos decisores y creativos. Según datos proporcionados por la Círculo Uruguayo de Publicidad en 2023, el equipo de liderazgo creativo en las agencias de publicidad está predominantemente compuesto por hombres, con una representación del 88 %, mientras que las mujeres solamente constituyen el 12 %. Dentro de la dirección creativa específicamente, las mujeres ocupan solo el 16 % de los puestos, mientras que los hombres dominan ese espacio con un 84 %. Esta situación contrasta notablemente con el departamento de cuentas a nivel general, donde las mujeres representan el 73 % de los puestos, mientras que los hombres solo el 27 % (Observatorio de Género, 2023).

Este panorama revela una evidente desigualdad en el acceso a los cargos decisores y creativos para las mujeres. La segregación vertical se refleja en la baja representación femenina en los puestos de decisión en esos departamentos. Según una publicación del Observatorio de Género (OG) del Círculo Uruguayo de la Publicidad (CUP), un análisis de los datos de las fichas de inscripción al Certamen Desachate de 2022 y 2023 (organizado por esa institución) muestra una disminución en la presencia de mujeres en los puestos de decisión creativa (Observatorio de Género, 2023). Estos datos reflejan que las definiciones creativas en la industria publicitaria se encuentran masculinizadas, ya que la presencia de mujeres en los cargos de decisión en este rol es notoriamente escasa.

En el ámbito laboral, en un plano más general, la participación de las mujeres a menudo se ve limitada por las responsabilidades domésticas y de cuidado. Según un informe del Banco Mundial (2020), la tasa de participación femenina en el mercado laboral en nuestro país alcanza el 55,8 %, cifra inferior al 73,7 % observado en los hombres. En cuanto al trabajo no remunerado que realizan en el hogar y en los cuidados, las mujeres dedican considerablemente más tiempo que los hombres. Los datos indican que las mujeres destinan el 20 % de su tiempo a estas labores, en contraste con el 8,4 % dedicado por los hombres (Banco Mundial, 2020).

Este desequilibrio en la distribución del tiempo y la participación laboral femenina plantea interrogantes sobre su impacto en sectores específicos, como puede ser también el departamento creativo publicitario. Ante este panorama y las consiguientes preguntas que de él se desprenden, en esta investigación nos proponemos realizar un estudio exploratorio sobre las brechas de género que existen en los puestos creativos de las agencias publicitarias uruguayas.

¿Estas limitaciones pueden estar interviniendo de forma más intensa en determinados departamentos de las agencias uruguayas, o aparecen allí otros motivos para la exclusión de mujeres en puestos creativos? El trabajo busca identificar los motivos específicos de esta exclusión.

Se procura entender qué factores intervienen en la distribución por género en los roles creativos de las agencias, y de qué manera actúan, para identificar así las causas que ocasionan las brechas ocupacionales por género en los distintos sectores de esta industria creativa. El trabajo busca identificar los motivos específicos de esta exclusión. Se procura entender qué factores intervienen en la distribución por género en los roles creativos de las agencias y de qué manera actúan, ya que estos factores operan en distintas dimensiones: en el reclutamiento, donde los sesgos inconscientes y estereotipos de género tienden a priorizar perfiles masculinos; en la promoción interna, al dificultar el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo creativo; y en la asignación de tareas, que habitualmente relega a las mujeres a roles secundarios o de soporte. Estas dinámicas perpetúan brechas de género, especialmente en departamentos creativos, considerados estratégicos dentro de la industria, y reflejan cómo la cultura organizacional y la falta de políticas inclusivas afectan de manera estructural su participación.

Se trata de un problema poco estudiado a nivel local, que pretende aportar al terreno de las profesiones publicitarias y dialoga con espacios dentro de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República, como el Observatorio de las Profesiones de la Comunicación, dedicado al estudio de estos y otros fenómenos del ámbito profesional del campo. Además del objetivo de investigación centrado en indagar sobre las barreras que existen actualmente, también se focaliza en la permanencia de las mujeres en puestos creativos de agencias publicitarias en Uruguay.

Se espera que este trabajo sirva a futuras investigaciones que continúen indagando en profundidad sobre los problemas identificados en este estudio.

2. Problema y objetivos de la investigación

Objetivo General

Indagar las experiencias y percepciones de las mujeres sobre las barreras y oportunidades que existen para su avance y permanencia en puestos creativos de agencias publicitarias en Uruguay.

Objetivos específicos

1. Analizar las barreras y desafíos percibidos por las mujeres creativas uruguayas, en lo que refiere a su acceso y permanencia en cargos creativos de agencias publicitarias del país.

2. Investigar las estrategias de las mujeres creativas para equilibrar el trabajo doméstico y de cuidados no remunerado con el empleo formal.

3. Indagar si las agencias publicitarias implementan programas para promover la igualdad de género y explorar posibles oportunidades para revertir la discriminación horizontal y vertical en las agencias uruguayas en puestos creativos.

Este trabajo de investigación se realiza con el propósito de evidenciar las dificultades que enfrentan las mujeres en el mercado laboral publicitario, con un enfoque específico en el área creativa de las agencias publicitarias uruguayas.

La preocupación personal y profesional de este estudio de género se vio inspirada por el aporte que viene realizando el Observatorio de Género (OG) del Círculo Uruguayo de la Publicidad.

Con el propósito de contribuir a complementar cualitativamente los actuales datos cuantitativos proporcionados por el OG, nuestro trabajo busca aportar una perspectiva complementaria de las estadísticas existentes, mediante la exploración y recopilación de las percepciones de algunas de las mujeres trabajadoras del sector. Buscamos conocer las experiencias de las creativas y sus perspectivas sobre el tema, para conocer su punto de vista con relación a los factores que contribuyen a la brecha de género detectada y analizarla al cruzarla con fuentes secundarias de información, que conforman nuestro marco teórico.

A pesar de su representación significativa en la fuerza laboral del sector, las mujeres siguen siendo subrepresentadas en cargos de liderazgo, específicamente de las áreas creativas, en Uruguay.

Anteriormente mencionamos que en 2023 la dirección general creativa de las agencias estaba compuesta en un 88 % por hombres y un 12 % por mujeres. En la dirección creativa la presencia de las mujeres era de un 16 %, contra un 84 % de hombres. Sin embargo, en el área de cuentas, la presencia de las mujeres a nivel general aumentaba a un 73 % contra un 27 %

de hombres (Observatorio de Género, 2023). Este contraste revela una significativa brecha en la representación de mujeres entre diferentes áreas dentro del sector publicitario. Aunque las mujeres constituyen aproximadamente el 55 % de la fuerza laboral total en la industria publicitaria en Uruguay (Cinve y Audap, 2022), esta cifra no se refleja en el ámbito creativo. En contraste con su alta representación en áreas como cuentas, su presencia en la dirección creativa es notablemente baja, evidenciando una segregación vertical y horizontal que limita su avance a roles de toma de decisiones.

Esta disparidad subraya la existencia de barreras estructurales y culturales que impiden a las mujeres acceder y/o mantenerse en cargos creativos, a pesar de su considerable participación en otros segmentos del sector. Por lo tanto, la ausencia de directoras generales creativas y directoras creativas demuestra la existencia de obstáculos que limitan las oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres en esta área.

Como sostienen Cuadrado, Molero y Navas (2006), la sociedad percibe a las mujeres asignándoles una serie de características, habilidades, cualidades y actitudes que pueden no reflejar la diversidad de sus experiencias y capacidades. Estas percepciones estereotipadas a menudo retratan a las mujeres como seres emocionales, frágiles, sumisos, dependientes, sensibles, comprensivos o poco competitivos.

Como consecuencia de los estereotipos se generan los prejuicios, logrando de esta manera un trato desigual y poca equidad en la toma de decisiones. Es por esto que “las mujeres son consideradas menos competentes que sus pares varones en puestos de liderazgo, y se tiende a creer que para desempeñarse efectivamente en posiciones de liderazgo se requieren cualidades masculinas” (Schein, 2001, p. 675). Ahondar en estos aspectos, en nuestro país, resulta por consiguiente un paso fundamental para comenzar a modificar esta situación.

Por ese motivo, concluimos que este análisis revela una clara disparidad en la representación de mujeres en roles de liderazgo creativo dentro de las agencias de publicidad. Aunque las profesionales constituyen una parte significativa de la fuerza laboral en áreas como cuentas, su presencia en posiciones creativas de alto nivel sigue siendo notablemente baja. Esta brecha resalta la persistencia de estereotipos y prejuicios que limitan las oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres. Las percepciones tradicionales sobre el liderazgo y las cualidades asociadas al género han contribuido a un entorno en el que las mujeres enfrentan barreras significativas para acceder a roles de decisión creativa.

3. Contexto internacional de las mujeres en el ámbito laboral

Las brechas de género han existido históricamente, tanto en nuestro país como a nivel internacional. En el mundo del trabajo estas se deben, entre otras causas, a cuestiones estructurales. Ante esta problemática, en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing (Naciones Unidas, 1995) se articuló una plataforma global de acción destinada a promover la equidad de género y el empoderamiento femenino. En este evento histórico, se reafirmó el compromiso de desplegar plenamente el potencial de las mujeres en todas las esferas de la sociedad. Uno de los pilares fundamentales de esta plataforma fue la promoción de la participación equitativa de las mujeres en las actividades económicas de sus respectivos países.

En 1994, los países de América Latina y el Caribe aprobaron el Programa de Acción Regional para las Mujeres de América Latina y el Caribe (1995-2001), cuyas directrices se mantienen vigentes por decisión aprobada en la octava Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (Lima, 2000) y en la novena Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (CEPAL, 2004).

Estos programas y plataformas de acción han consolidado el compromiso de la región para alcanzar los objetivos establecidos en términos de participación equitativa de la mujer en las actividades económicas. Como resultado, se han implementado cambios en los marcos legales de cada país y se han creado instituciones especializadas orientadas al desarrollo y promoción de la equidad de género.

En las últimas décadas se han observado cambios significativos en cuanto a la participación de las mujeres en la esfera pública, especialmente en su integración al mercado laboral, un fenómeno que Kanter en 1977 describió como la revolución social silenciosa más notable del siglo XX. Este proceso de integración ha generado transformaciones profundas en diversos aspectos, abarcando desde el ámbito laboral hasta los logros educativos, pasando por la reducción de la tasa de fertilidad femenina, cambios en las dinámicas familiares y avances en el acceso a la toma de decisiones (CEPAL, 2004).

No obstante, a pesar de estos avances, persisten desafíos y obstáculos para la plena incorporación de las mujeres en el mercado laboral. Según Psacharopoulos y Tzannatos (1989), aunque las mujeres conforman aproximadamente la mitad de la población mundial, su contribución al valor de la actividad productiva sigue siendo, en muchos lugares, inferior a la de los hombres, tanto en términos cuantitativos (participación en la fuerza laboral) como cualitativos (logros educativos y habilidades). Estas disparidades tienen diversas repercusiones en el bienestar y el crecimiento económico.

En este contexto, transcurridas casi tres décadas desde la conferencia de Beijing, resulta crucial examinar el progreso y la evolución de los indicadores vinculados a la participación de las mujeres en la actividad económica y productiva.

3.1. *Contexto internacional de las mujeres en el sector publicitario*

A lo largo de la historia, y en todas partes del mundo, las mujeres han enfrentado la discriminación social y laboral. Ante este panorama han surgido diferentes organizaciones y comunidades que pretenden revertir esta situación, también en el ámbito publicitario.

Más Mujeres Creativas (MMC) surge en 2016, entre dos creativas con la inquietud de cambiar la situación de las profesionales del sector en España. Esta es una asociación sin fines de lucro conformada por más de 200 profesionales unidas para conseguir la igualdad de género en la industria creativa. Su misión es visibilizar y promover el talento femenino creativo español con el propósito de construir una industria publicitaria más diversa y así conseguir una sociedad más justa.

En 2021 este colectivo realizó una investigación cualitativa para entender qué hay detrás de la desaparición de profesionales creativas en las agencias. Este hecho sucede especialmente con mujeres creativas mayores de 35 años, en las cuales la disparidad es evidente. A su vez se destaca que, aunque la maternidad figura entre las causas, no es el único ni el factor principal que lleva a las mujeres al cambio de su trayectoria profesional.

Según los datos extraídos del informe de MMC España (2021), en contraste con las mujeres de otras áreas, las creativas muestran una notable subrepresentación, tanto en los roles directivos intermedios (22 % de director creativo) como en los superiores (17 % de director general creativo), en las agencias creativas.

Los cuatro motivos principales de abandono derivan de la falta de reconocimiento laboral, debido a que las mujeres que ocupan ese rol tienen una sólida autopercepción de su capacidad creativa, aunque esta se define ligeramente diferente a la de los hombres creativos. Sin embargo, experimentan una **carencia de reconocimiento y visibilidad,** lo que se suma a la **dificultad de integrarse en entornos tradicionalmente masculinizados.** Las mujeres creativas ingresan al sector con plena conciencia de que estos puestos generan dinámicas propias a las cuales deben adaptarse para poder subsistir.

El segundo motivo planteado corresponde a la **brecha salarial y falta de recorrido profesional.** Acá es cuando se cuestionan si esto se debe al *techo de cristal* o al *escalón roto,* ya que las mujeres creativas se estancan en puestos de junior o senior. Por un lado, existe un aumento en la incorporación de mujeres en departamentos creativos, pero, por otro, enfrentan **dificultades para acceder a puestos de liderazgo**.

Según el estudio realizado por MMC España (2021), la dirección creativa está compuesta por un 27 % de hombres y un 17 % de mujeres, mientras que el puesto de director general creativo está compuesto por un 11 % de hombres y solo un 4 % de mujeres.

A partir de los 10 años de experiencia es cuando surge la brecha salarial y ya no desaparece, debido a que, por más que haya igualdad en la trayectoria, el recorrido profesional entre hombres y mujeres no es equitativo.

En cuanto a la distribución de responsabilidades, en los departamentos creativos con igual cantidad de años de experiencia se observa que el 65 % de hombres creativos tienen entre 11 y 15 años de experiencia, mientras que solo el 38 % de mujeres creativas cuentan con el mismo rango. Se encuentran 27 puntos de disparidad en el acceso a roles de dirección entre hombres y mujeres.

El **agotamiento mental** es el tercer motivo abordado, una característica común, que se presenta notablemente en diversos segmentos como: mujeres en agencias, mujeres creativas con hijos y sin hijos, superando la media en estos grupos. La responsabilidad de cuidar a los hijos reduce la capacidad de las mujeres para participar en la vida social informal de la agencia (reuniones fuera de hora, fiestas, planes, etc.), lo que representa un desafío para el avance en sus carreras. La falta de tiempo para integrarse en la cultura informal de la agencia puede afectar negativamente su progreso profesional.

El último de los motivos principales de abandono es la **conciliación de la vida profesional y laboral.** La mayoría de los hombres en puestos de dirección creativa son padres, mientras que en el caso de las mujeres son poco más de la mitad. Como mencionamos anteriormente, ser madre es un obstáculo para llegar a un puesto de dirección.

Las mujeres creativas madres son las más afectadas por la carga mental de la vida familiar. A pesar de que la paternidad y la maternidad añaden una sobrecarga, el peso de la crianza de los hijos sigue recayendo sobre las mujeres. Y, en el caso de las mujeres creativas, esta responsabilidad extra dificulta su propio trabajo creativo, que exige generalmente extensa dedicación horaria, sobre todo en momentos de producción de piezas y rodajes. Es por esta razón, MMC (2021) afirma en su estudio que muchas de las mujeres que llegan a puestos de dirección no se plantean ser madres o renuncian a serlo.

3. 2 *Contexto nacional de las mujeres en el ámbito laboral y publicitario*

Al analizar la situación general de las mujeres en el entorno laboral en Uruguay, se observa una persistente segregación vertical que obstaculiza el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo y toma de decisiones en diversos sectores. A pesar de que hay una participación significativa de mujeres en la fuerza laboral del sector publicitario, su presencia en roles de liderazgo creativo sigue siendo limitada. Un estudio realizado por ONU Mujeres y el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), titulado *El lugar de las mujeres uruguayas en la toma de decisión* (2021), revela la existencia de una clara segregación horizontal en el ámbito laboral. Esta segregación se manifiesta tanto en la menor presencia de mujeres en cargos de conducción como en los temas que suelen abordar.

Esta dinámica se confirma al observar la distribución de roles en los equipos publicitarios en Uruguay. Como mencionamos anteriormente en la introducción, según datos del Observatorio de Género, en los equipos creativos de 2022, las mujeres representaban sólo el 21 %, frente al

79 % de hombres, mientras que en 2023 hubo un leve aumento al 33 % de mujeres frente al 66 % de hombres.

Sin embargo, en áreas como dirección de cuentas y equipos de cuentas, la proporción es opuesta: en 2022, el 60 % de los cargos de dirección de cuentas estaban ocupados por mujeres (frente al 40 % de hombres), y en 2023 este porcentaje ascendió al 71 % de mujeres y 29 % de hombres. En los equipos de cuentas, las mujeres representaban el 82 % en 2022 y el 73 % en 2023, dejando a los hombres con un 18 % y un 27 %, respectivamente.

Estos datos reflejan una marcada segregación horizontal en la industria, donde las mujeres predominan en áreas vinculadas a la gestión y la organización, como cuentas, mientras tienen una participación mucho menor en los equipos creativos, considerados espacios de mayor prestigio y oportunidades de liderazgo.

Además, el estudio destacado anteriormente, señala que las mujeres enfrentan desventajas significativas para ser elegidas o designadas para altos cargos, a pesar de contar con niveles educativos más altos. Por ejemplo, en el Poder Ejecutivo, la representación femenina ha sido históricamente baja desde el retorno a la democracia. Así mismo, existen ministerios que nunca fueron liderados por mujeres. En el Poder Legislativo, la participación femenina ha incrementado ligeramente, pasando del 19,4 % al 21 % (ONU Mujeres & InMujeres, 2021). En el ámbito del Poder Judicial, aunque las mujeres constituyen un 73 % de la organización, su representación disminuye a medida que se asciende en la jerarquía de poder decisional.

Este desequilibrio se debe a una serie de barreras estructurales y culturales que limitan el avance de las mujeres. Los estereotipos de género prevalecientes en la industria publicitaria a menudo asocian las cualidades de liderazgo creativo con características masculinas, lo que perpetúa la brecha de género en los niveles superiores. Además, la falta de políticas efectivas de igualdad de género y de programas de apoyo específicos para mujeres creativas contribuye a esta desigualdad.

En este contexto, se creó el Observatorio de Género del Círculo Uruguayo de la Publicidad, que busca promover y educar a los profesionales de la industria en la concepción de mensajes publicitarios libres de sexismo. En el marco de la edición del Desachate 2016, el Observatorio presentó el *Decálogo de buenas prácticas para una comunicación publicitaria no sexista*. Como señala una de sus fundadoras, Fernanda Ariceta (2016), el observatorio tiene como objetivo fomentar una perspectiva educativa dentro de la industria, incentivando la creación de mensajes libres de sexismo.

Este panorama se enmarca dentro de lo que algunos académicos y activistas denominan la cuarta ola del movimiento feminista. Este movimiento, que ha alcanzado una dimensión global, se caracteriza por un renovado énfasis en la lucha por los derechos humanos de las mujeres, así como en cuestiones laborales y políticas. En esta nueva etapa, hay una mayor conciencia sobre la opresión que sufren las mujeres y un impulso renovado hacia el cambio y la igualdad (Varela, 2019).

Cuando la mujer ingresa al mundo laboral, se encuentra con una estructura predominantemente masculina. Esta realidad da lugar a diversas formas de segregación con las que las mujeres deben lidiar a lo largo de su carrera profesional. Una de estas formas es la segregación horizontal, que hace referencia a las barreras que dificultan el acceso a ciertas profesiones. Las mujeres suelen estar concentradas en trabajos tradicionalmente asociados con su género, mientras que enfrentan obstáculos para acceder a posiciones que históricamente se consideran masculinas.

Otro tipo de segregación que limita el avance de las mujeres en el trabajo y con el que nos encontramos a diario es la segregación vertical. Este tipo de segregación se refiere a las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo o roles con un alto poder de decisión.

A medida que la cuarta ola del feminismo destaca la necesidad de una mayor equidad en todos los sectores, la industria publicitaria uruguaya está comenzando a enfrentar estos desafíos, pero el cambio hacia una representación más equitativa en roles de liderazgo creativo aún enfrenta obstáculos significativos.

4. Antecedentes

A nivel mundial, se han realizado múltiples estudios sobre la interacción de las mujeres con el mercado laboral en el campo de la publicidad. Sin embargo, este trabajo se enfoca en una perspectiva local.

El trabajo final de grado (TFG) titulado *Ser mujer y cineasta: estudio de brecha de género en el ámbito de producción de cine en Uruguay*, realizado en 2019 por Natalia Cal Rodríguez y Margarita Ramos Koltukian en la Facultad de Información y Comunicación, nos fue recomendado por nuestra cotutora Mercedes Altuna, quien además dirigió su trabajo junto a Federico Beltramelli. El objetivo general de este TFG es analizar los factores que intensifican la brecha de género que existe en el mercado de producción de cine uruguayo en la actualidad.

Por otro lado, las autoras del proyecto observaron datos del colectivo Mujeres Audiovisuales del Uruguay, donde se hizo un relevamiento de las mujeres que integran el mercado de producción de cine nacional. Los datos muestran que el porcentaje de puestos laborales ocupados por mujeres es de un 16,4 % frente a un 65,1 % de puestos ocupados por hombres (un 9,5 % no figuran datos y un 9 % son ocupados por roles mixtos).

Esta información, si bien aporta a la brecha de género que existe en la producción de cine y no de creativas publicitarias, proporciona datos muy interesantes que nos ayudaron en nuestra investigación. Por otra parte, se trata de industrias creativas que están estrechamente vinculadas.

Además, tomamos como referencia el trabajo final de grado de la FIC-Udelar titulado *Las creativas andan diciendo. Una mirada al campo profesional publicitario*, elaborado en 2023 y 2024 por Belén Mastandrea y Verónica Scotti. Este TFG busca explorar las experiencias de mujeres en el departamento creativo de agencias de publicidad uruguayas, donde suelen ser una minoría. A través de entrevistas, se recopilan relatos que muestran cómo viven y sienten su entorno laboral, revelando la construcción de una realidad compartida a partir de sus interacciones. El objetivo general de este proyecto es “comprender la mirada que tiene la mujer publicitaria sobre su rol creativo dentro de las agencias y los obstáculos o dificultades con los que se encontró en relación con su género” (p. 11). Utilizamos datos del antecedente previamente mencionado como base para formular preguntas claves y obtener información relevante. Si bien en sus conclusiones no se llega a confirmar la brecha de mujeres en las áreas creativas de agencias, este dato no es representativo, ya que la muestra seleccionada no fue representativa, y está basado en los testimonios de algunas creativas puntualmente. Es importante destacar que existen otras redes además del Observatorio de Género que dan cuenta que el problema no es las pocas creativas que hay sino su escasa visibilización. Además, se toman datos solo del Desachate que pueden resultar sesgados por los criterios de participación y la propia organización que plantea.

Basándonos en esto, y sumando nuestras observaciones sobre la situación de las mujeres creativas, nos enfocamos en analizar el subcampo profesional desde una perspectiva de género, recopilando aportes que beneficien tanto la formación universitaria como el desarrollo profesional. Las observaciones sobre la falta de visibilidad y el sesgo de los datos del Desachate surgen de los análisis previos y el contraste con otras fuentes secundarias, como las entrevistas realizadas en el trabajo final de grado de Mastandrea y Scotti (2023-2024), que mencionan el rol minoritario de las mujeres en las agencias publicitarias. Las hipótesis sobre la escasa visibilización de las mujeres creativas en la publicidad provienen de estudios previos que apuntan a una tendencia general en la industria creativa, pero es necesario profundizar en el análisis y en la obtención de más datos para confirmar si este fenómeno se reproduce de manera consistente en el sector publicitario uruguayo.

5. Marco Teórico

5.1. *Género y estereotipos de género*

A continuación, se abordan nociones clave como género y estereotipos asociados, la gestión del hogar y las responsabilidades de cuidado, formas de violencia laboral y de género, junto con las barreras estructurales que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección, y las dinámicas de segregación horizontal y vertical en el ámbito laboral.

Para este trabajo de investigación son fundamentales los aportes teóricos sobre el concepto de género; de acuerdo con Scott (1986) es "la persistente desigualdad entre mujeres y hombres" (p. 21). De esta manera, género se refiere a una construcción social, cultural e histórica que atribuye significados a las diferencias entre hombres y mujeres.

Para entender en profundidad los distintos estereotipos que atan a las mujeres, primero debemos comprender cómo se definen. Los estereotipos de género son creencias socialmente aprendidas y compartidas acerca de lo que se considera "natural" o "propio" de hombres y mujeres.

Cuando se refieren al género femenino, son convicciones sociales rígidas y generalizadoras que describen cómo las mujeres "son" al tiempo que prescriben cómo deben actuar. No significa que las personas de cada género "sean" de cierta forma, sino que así son percibidas y construidas. A su vez, estos estereotipos están compuestos por dos dimensiones. En primer lugar, la dimensión descriptiva: la cual hace referencia a las cualidades esperables y deseables de ambos sexos. En segundo lugar, la dimensión prescriptiva actúa como un indicador del comportamiento correcto, tanto de las mujeres como de los hombres (Burguess y Borgida, 1999).

Es importante resaltar cómo la sociedad percibe a las mujeres, asignándoles una serie de características, habilidades, cualidades y actitudes que pueden no reflejar la diversidad de sus experiencias y capacidades (Cuadrado, Molero y Navas, 2006, p. 10).

Estos estereotipos clásicos, como la expectativa de que las mujeres deben priorizar las necesidades de los demás sobre las propias, refuerzan las nociones preconcebidas sobre lo que significa ser una "buena" mujer. Como consecuencia de los estereotipos se generan los prejuicios, logrando de esta manera un trato desigual y poca equidad en la toma de decisiones. De este modo, se considera que las mujeres son menos competentes que sus colegas masculinos en posiciones de liderazgo, y se asume que las cualidades necesarias para desempeñarse eficazmente en roles de liderazgo son predominantemente masculinas (Schein, 2001).

Sin embargo, esta visión limitada sobre las características inherentes de cada género es precisamente lo que debemos desafiar. La noción de que las mujeres poseen ciertas características y los hombres otras es algo que debemos cambiar, es decir, reconocer que no es inherente, sino aprendido, y que estas categorías excluyentes nos perjudican. No todas las

mujeres son inherentemente mejores cuidadoras que todos los hombres, ni todos los hombres son menos empáticos que todas las mujeres. Deconstruir estereotipos implica precisamente permitir la posibilidad de que un individuo pueda manifestar diferentes características, independientemente de su género.

5.2. *Gestión del hogar y responsabilidades de cuidado*

El trabajo no remunerado en Uruguay es un aspecto fundamental para comprender las desigualdades de género y las dinámicas sociales dentro de los hogares.

El estudio del uso del tiempo es decisivo para revelar y estructurar las actividades de las personas y las desigualdades sociales. La importancia de considerar el tiempo radica en que es un recurso limitado y poco flexible en el plano individual. Las personas enfrentan restricciones materiales y culturales al elegir sus actividades, y el tiempo que les dedican depende de su posición en la estructura social y económica, así como del orden de género existente.

A través de la Encuesta Continua de Hogares de 2007 y el estudio Uso del tiempo y módulo de trabajo no remunerado (Instituto Nacional de Estadística 2007), se evidencia cómo las mujeres asumen una carga desproporcionada de este tipo de trabajo, lo que afecta su capacidad para participar en el trabajo remunerado en igualdad de condiciones con los hombres.

Es fundamental definir algunos conceptos clave para comprender el contexto y las conclusiones del estudio. El **trabajo no remunerado** incluye todas aquellas actividades que no reciben pago, como el trabajo doméstico familiar, el cuidado de niños, personas dependientes o enfermas, el trabajo voluntario y la asistencia a otros hogares sin compensación económica. Dentro de este marco, el **trabajo doméstico familiar** se refiere a las tareas que generan bienes y servicios para el consumo de los miembros del hogar sin remuneración. Por su parte, el **trabajo de cuidados familiares** engloba las actividades de atención y cuidado de personas dependientes, niños o enfermos, también realizadas en el hogar sin recibir pago alguno.

En 2007, el 91 % de las personas de 14 años en adelante participaban en algún tipo de trabajo no remunerado. Esta cifra se desglosaba en un 96 % para las mujeres y un 85 % para los hombres (Instituto Nacional de Estadística, 2007). Para 2013, estas tasas mostraron un leve cambio, con una participación del 96 % entre las mujeres y del 88 % entre los hombres (Instituto Nacional de Estadística, 2013). Más recientemente, en el período 2021-2022, la tasa de participación en el trabajo no remunerado fue del 94 % para las mujeres y del 83 % para los hombres (Instituto Nacional de Estadística, 2022).

Además, había importantes diferencias en el tiempo promedio dedicado a estas actividades. Para el año 2007, las mujeres destinaban en promedio 36 horas semanales al trabajo no remunerado, mientras que los hombres dedicaban 16 horas semanales (Instituto Nacional de Estadística, 2007). En 2013, estas cifras se redujeron levemente, con las mujeres dedicando

34 horas y los hombres 15. En el período 2021-2022, el promedio fue de 34,4 horas para las mujeres y 20,6 horas para los hombres, lo que evidencia una disminución en la brecha, aunque las mujeres siguen dedicando considerablemente más tiempo (Instituto Nacional de Estadística, 2022).

La diferencia en el tiempo dedicado al trabajo no remunerado afecta especialmente a las mujeres de entre 30 y 59 años, quienes en 2007 invertían casi tres veces más tiempo que los hombres en estas actividades (Instituto Nacional de Estadística, 2007). En 2013, esta brecha persistió, aunque con una leve disminución, ya que las mujeres en este rango de edad continuaban dedicando más del doble de tiempo que los hombres al trabajo no remunerado (Instituto Nacional de Estadística, 2013). Para 2021-2022, aunque se registraron avances en la redistribución de estas tareas, las mujeres de entre 30 y 59 años seguían destinando más del doble del tiempo que los hombres, lo que demuestra que la desigualdad, si bien ha disminuido, sigue siendo significativa (Instituto Nacional de Estadística, 2022). Esta disparidad tiene un impacto considerable en las mujeres durante una etapa crucial de su vida laboral y en la crianza de sus hijos e hijas, limitando su participación en el mercado laboral y sus posibilidades de desarrollo profesional.

La literatura sobre los sistemas de bienestar también destaca que, en 2007, los hogares y las familias, junto con el mercado y el Estado, eran vistos como proveedores de bienestar colectivo a través del trabajo no remunerado de sus miembros, en su mayoría mujeres (Instituto Nacional de Estadística, 2007). Esto lleva a una ampliación del concepto de trabajo, que incluye actividades humanas que tradicionalmente no se reflejan en las estadísticas ni se valoran adecuadamente.

En términos de género, la división de las tareas domésticas y de cuidado sigue siendo desigual. En 2021-2022, el 87,3 % de las mujeres y el 75,6 % de los hombres participaron en actividades domésticas, aunque la naturaleza de las tareas varía: las mujeres lideran en actividades como la limpieza y el mantenimiento del hogar, mientras que los hombres tienen una mayor participación en tareas como la compra de alimentos y bebidas (Instituto Nacional de Estadística, 2022).

Finalmente, mientras que en 2007 las mujeres dedicaban el 73,2 % del tiempo total al trabajo no remunerado y los hombres el 26,8 %, para 2021-2022 estas proporciones cambiaron a un 61,4 % y un 35,9 % respectivamente (Instituto Nacional de Estadística, 2022). Aunque estas cifras muestran una reducción en la brecha, persiste una desigualdad significativa en la distribución del tiempo y las responsabilidades, lo que continúa limitando las posibilidades de las mujeres para alcanzar autonomía económica y bienestar personal.

5.3 Violencia laboral y violencia de género

En las últimas décadas, la violencia laboral ha emergido como un problema significativo en los entornos de trabajo, afectando no solo el bienestar de los individuos, sino también la eficacia y el clima organizacional (Convenio Internacional del Trabajo sobre la violencia y el

acoso en el trabajo, 2019). Este tipo de violencia incluye una amplia gama de conductas y prácticas abusivas que pueden causar daño de diversas formas.

El Convenio Internacional del Trabajo sobre la violencia y el acoso en el trabajo (CIT N.° 190) define la violencia laboral como una serie de conductas y prácticas inaceptables, o la amenaza de estas, que pueden presentarse de forma única o repetida y que están destinadas, o son capaces, de provocar daño físico, psicológico, sexual o económico. Este concepto incluye también la violencia y el acoso por motivos de género. La violencia de género, en este contexto, se refiere a conductas violentas y de acoso dirigidas hacia personas en función de su sexo o género, o que afectan de manera desproporcionada a personas de un determinado género, incluyendo el acoso sexual. La violencia laboral abarca así un abuso de poder cuyo objetivo puede ser la exclusión o el sometimiento de una persona.

Dentro del ámbito laboral, las personas no sólo desempeñan funciones, sino que también conviven en un entorno marcado por normas formales e informales que contribuyen a un clima organizacional. Estas reglas, tanto las explícitas como las implícitas, moldean el ambiente laboral. Sin embargo, cuando estas reglas no se respetan o cuando los individuos dejan de ser el centro de atención de la organización, se abre la puerta a la violencia. Esta violencia puede surgir de manera puntual o persistir a lo largo del tiempo, adoptando formas físicas, psicológicas o ambas, y afectando a una o varias personas de la organización, quienes pueden sufrir un desgaste físico y emocional significativo (CIT N° 190).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su informe previo a la elaboración del CIT 190, destacó el incremento en los casos de violencia laboral y la mayor intensidad de estos, resaltando el impacto devastador de estas conductas tanto para las personas como para las organizaciones. La violencia en el ámbito laboral puede afectar a todos los niveles jerárquicos, pero las mujeres suelen ser particularmente vulnerables debido a construcciones históricas y culturales que limitan su acceso a puestos de poder, manteniéndolas en una posición de subordinación dentro de una cultura organizacional sexista.

Uruguay fue pionero en ratificar el CIT 190, que fue aprobado por la Conferencia Internacional del Trabajo en 2019. Este convenio, que entró en vigencia mediante la Ley N° 19.849 el 25 de junio de 2021, establece el derecho de toda persona a un ambiente de trabajo libre de violencia y acoso, incluyendo aquellos relacionados con el género. En nuestro país, la visibilización de la violencia de género en el ámbito laboral ha sido impulsada desde los años ochenta, con el trabajo de organizaciones de mujeres que reclamaron la intervención del Estado. Actualmente, contamos con legislación específica sobre acoso sexual en el trabajo (Ley N° 18.561) y sobre violencia de género (Ley N° 19.580), que, junto con la protección constitucional de derechos fundamentales como la dignidad, igualdad y libertad, constituyen un marco de protección contra la violencia y el acoso laboral. Este conjunto de medidas refleja una política pública destinada a combatir la violencia laboral y de género en el territorio nacional.

5.4 *Principales barreras para el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección*

A pesar de los avances en la igualdad de género y la creciente participación de las mujeres en el ámbito laboral, persisten múltiples barreras que dificultan su progreso hacia posiciones de liderazgo y toma de decisiones. Estas barreras, a menudo, invisibles y profundamente arraigadas en las estructuras organizativas y culturales, impiden que muchas mujeres puedan avanzar profesionalmente en igualdad de condiciones con sus colegas hombres.

Beaudoux (2017), especialista en comunicación política y liderazgo con perspectiva de género, menciona varios conceptos que hacen referencia a algunas de las barreras con las que conviven las mujeres para avanzar en el ámbito laboral.

En principio, menciona el fenómeno conocido como **techo de cristal** que hace referencia a las barreras invisibles que enfrentan las mujeres en su ascenso hacia puestos directivos en las organizaciones Beaudoux (2017). Esta situación es provocada por los estereotipos de género y lleva a las mujeres a un estancamiento profesional.

En segundo lugar, menciona el concepto **techo de cemento** como los límites que se autoimponen las mujeres dentro del campo laboral; lo que las orilla a rechazar ascensos o puestos de mayor responsabilidad, previendo las dificultades que estos les producirán para conciliar su vida personal y laboral Beaudoux (2017).

Por otro lado, el término **piso o suelo pegajoso** fue acuñado por Catherine Berheide (1922), doctora en Sociología. Este concepto examina los mecanismos que operan para retener a las mujeres en posiciones jerárquicas de nivel bajo o medio. Se centra particularmente en los estereotipos de género, la segmentación del mercado laboral según el género, el acoso social y psicológico, así como la dificultad para conciliar la vida personal y profesional.

Los investigadores Ryan y Haslam (2005) reconocieron una cuarta barrera conocida como **precipicios de cristal** (Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México, s. f.). Esta idea se refiere a la situación en la que muchas mujeres alcanzan puestos directivos que están en una crisis terminal o de gravedad. Se les asignan estos roles con la expectativa de que sus supuestas habilidades “naturales” para lidiar con aspectos socioemocionales puedan solucionar mágicamente la situación y llevar a la organización a la estabilidad.

Un estudio que analizó los organigramas de 100 empresas importantes en Gran Bretaña descubrió que las organizaciones en crisis o con desempeño decreciente son las que más optan por contratar mujeres para roles de liderazgo, con la esperanza de recuperarse. Sin embargo, estas posiciones son consideradas “peligrosas y complicadas” desde el principio, ya que conllevan altos riesgos de fracaso para el líder (Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, s. f.).

Por otro lado, ONU Mujeres (2017) identificó como **escaleras rotas** a la situación desfavorable que enfrentan las mujeres, en su mayoría con educación secundaria y con ingresos familiares intermedios, que, a pesar de estar empleadas, carecen de redes de apoyo

que promuevan su progreso profesional y, en consecuencia, su independencia económica. Las mujeres son más vulnerables a los cambios en el mercado laboral, ya que, según ONU Mujeres, sus tasas de empleo varían según las tendencias laborales. Para evitar la pérdida de sus ingresos, muchas mujeres se ven obligadas a recurrir al empleo informal.

5.5. *Segregación horizontal y vertical*

Los fenómenos descritos dan lugar a dos tipos de segregación: la horizontal y la vertical. Desde la incorporación significativa de las mujeres al mercado laboral tras la Segunda Guerra Mundial, se ha observado una desigualdad significativa en los ingresos entre hombres y mujeres. A pesar de tener habilidades similares y trabajar en el mismo ámbito laboral, las mujeres tienden a percibir salarios inferiores a los de los hombres.

Según la literatura, la discrepancia en los ingresos laborales podría ser reflejo de cinco situaciones no excluyentes:

> i) discriminación o prejuicios de género contra las mujeres en el mercado laboral; ii) diferencias en sus características, principalmente educación y experiencia, que implican variaciones en la productividad laboral; iii) divergencias culturales y/o genéticas (por ejemplo, en la ambición o competitividad) que son valoradas por el mercado laboral, ya que se asocian con una mayor productividad; iv) segregación: las mujeres tienden a ocupar trabajos de menor productividad que los varones; y v) penalización de ingresos por maternidad, que implica varios de los elementos mencionados anteriormente, pero asociados directamente a la responsabilidad de cuidar hijos (Hernán de Solminihac, 2009, p. 10).

La segregación laboral se refiere al fenómeno donde mujeres y hombres tienden a ocupar diferentes roles, ocupaciones o sectores en el mercado laboral. Esto incluye tanto la segregación horizontal, que se relaciona con las diferencias entre tipos de ocupaciones, como la segregación vertical, que se refiere a las disparidades en la jerarquía y las responsabilidades dentro de las empresas.

Varios estudios apuntan principalmente a dos posibles causas. La primera se relaciona con la discriminación salarial, que implica que los hombres reciben salarios más altos que las mujeres, sin importar su nivel de habilidades y conocimientos. Esto resulta en un alto costo de oportunidad para las mujeres, ya que se les asignan culturalmente numerosas tareas no remuneradas, lo que desalienta sus deseos y posibilidades de ingresar al mercado laboral.

La otra posible causa de la baja tasa de participación en la fuerza laboral es la discriminación en el empleo, que se refiere a la segregación ocupacional. Esto significa que las sociedades clasifican las actividades de manera dicotómica. En el caso de las mujeres, esto implica que se dediquen principalmente a actividades no remuneradas y, aun si se dedican a actividades remuneradas, enfrenten segregación de dos formas: una vertical, donde los puestos que obtienen las mujeres generalmente no son de liderazgo y están subordinados a puestos ocupados mayoritariamente por hombres; y otra horizontal, donde la distribución de trabajos

entre hombres y mujeres difiere entre ocupaciones del mismo nivel, lo que deriva en que las mujeres están concentradas principalmente en el sector de servicios.

A pesar del aumento en la educación y la experiencia de las mujeres en las últimas décadas, sigue existiendo una dificultad significativa para acceder a posiciones de alto nivel en las organizaciones. Esto puede explicarse a través de dos mecanismos complementarios. Por un lado, las mujeres son promovidas con menos frecuencia que los hombres y, cuando reciben promociones, sus salarios no aumentan de manera proporcional como ocurre con sus colegas masculinos. Este fenómeno, conocido como el "techo de cristal", representa una barrera invisible que limita el acceso de las mujeres a las posiciones más altas y mejor remuneradas. Por otro lado, como mencionamos anteriormente, el "piso pegajoso" describe un patrón laboral que mantiene a las mujeres en roles predominantemente de menor nivel jerárquico, con salarios más bajos y menores oportunidades de ascenso.

6. Metodología

Para llevar a cabo esta investigación se optó por un enfoque cualitativo, con el fin de obtener las perspectivas y opiniones de las mujeres que forman parte de la industria publicitaria en Uruguay acerca de la disparidad de género presente en dicho ámbito. El enfoque cualitativo nos posibilita conocer "descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones" (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 9). En este caso buscamos rescatar eventos relacionados con la vivencia laboral subjetiva de las mujeres entrevistadas.

Se emplean como referencia y fuentes secundarias de información parte de los datos recopilados por el Observatorio de Género para abordar la brecha de género presente en el ámbito laboral de la industria publicitaria (Observatorio de Género, 2023), así como otros documentos y repositorios que brindan información pertinente.

Como parte del trabajo de campo, los datos cualitativos se produjeron como fuentes primarias de entrevistas semiestructuradas, compuestas por preguntas abiertas. En las entrevistas semiestructuradas, conforme a Hernández Sampieri et al. (2014), "el entrevistador la efectúa tomando como base un guión [sic], pero las preguntas son abiertas y no tienen una estandarización" (p. 62).

Las entrevistas constituyen una técnica esencial en la investigación cualitativa, ya que este enfoque combina la flexibilidad de las preguntas abiertas con la estructura necesaria para abordar de manera profunda los temas específicos de estudio.

Se recopilaron datos cualitativos mediante entrevistas realizadas a seis mujeres creativas, con el fin de explorar las posibles dificultades que enfrentaron o no para alcanzar altos cargos en la industria publicitaria en Uruguay. La selección de las entrevistadas se basó en seleccionar mujeres creativas que actualmente trabajan o que han trabajado en agencias publicitarias. Para los contactos de las creativas entrevistadas, se realizó un primer mapeo de mujeres creativas uruguayas a partir de una revisión de páginas web de agencias y sus equipos de personas que las integran, así como consulta a personas referentes en la industria y la academia, quienes a su vez fueron recomendando a otras trabajadoras actuales o que se desempeñaron anteriormente en estos ámbitos. Se procuró mapear diferentes empresas, pero por la propia composición de la industria, la mayoría de las entrevistadas viven actualmente en Montevideo. Además se buscó incluir creativas de agencias de diferente tamaño, para contemplar una diversidad de experiencias.

Las creativas otorgaron sus consentimientos informados correspondientes antes de brindar sus testimonios, los que se recabaron a través de Zoom y de forma presencial durante el mes de Agosto. Cabe aclarar que los nombres asignados a las entrevistadas son ficticios para garantizar su anonimato, puesto que en nuestro país la industria es pequeña.

Para el procesamiento de las entrevistas, empleamos un enfoque de análisis de contenido basado en una combinación de categorías prefijadas y otras emergentes. Los códigos

prefijados fueron seleccionados a partir de la literatura sobre género y desigualdad en el ámbito laboral (desarrollado en el marco teórico), e incluyeron los siguientes conceptos: conciliación de la vida familiar y laboral, discriminación y acoso de género, asignación de roles según género, y poder de negociación. Estas categorías iniciales sirvieron como marco para identificar patrones y temas recurrentes en las entrevistas. A lo largo del análisis, surgieron categorías emergentes específicas, como la identificación y reconocimiento personal de las barreras en el desarrollo profesional, las estrategias individuales de autogestión ante la discriminación y la percepción del entorno organizacional como facilitador o limitante del crecimiento. Para el análisis, organizamos las entrevistas en categorías principales que reflejan tanto las categorizaciones prefijadas como las emergentes de las entrevistas.

Concluimos que la metodología cualitativa empleada en esta investigación permitió obtener una visión detallada de las experiencias y desafíos que enfrentan las mujeres creativas en la industria publicitaria en Uruguay. A través de las entrevistas semiestructuradas, fue posible identificar las barreras que limitan su desarrollo profesional, así como las estrategias individuales que emplean para gestionar estas dificultades. El análisis de contenido, que combinó categorías prefijadas y emergentes, facilitó la organización de los datos y la identificación de patrones recurrentes relacionados con la discriminación, el acoso de género, la conciliación de la vida laboral y familiar, y el poder de negociación. Esta metodología ha sido clave para enriquecer el marco teórico existente, aportando nuevas perspectivas sobre la desigualdad de género en el ámbito laboral publicitario.

Como punto final, es importante aclarar que este estudio posee limitaciones en cuanto a su alcance y no es generalizable, ya que la muestra no es representativa ni puede considerarse una verdad absoluta. Más bien aporta una mirada que permite comprender con mayor detalle algunas de las vivencias de un grupo de creativas uruguayas.

7. Análisis de las entrevistas

Este capítulo, destinado al análisis de la información recabada de las fuentes primarias de información (es decir nuestras entrevistadas), se organiza de la siguiente manera:

a- Reconocimiento/autopercepción de las barreras por parte de las creativas, que examina cómo las mujeres en este departamento identifican obstáculos en su desarrollo profesional;

b- La influencia del género en la asignación de roles publicitarios y la falta de negociación de las mujeres creativas, una tipología fundada sobre la literatura relativa a la segregación de roles y poder de negociación, que expone cómo el género afecta la asignación de tareas y el acceso al liderazgo para las entrevistadas;

c- Conciliación de la vida familiar y el trabajo, que, basado en estudios sobre la carga de trabajo no remunerado, explora cómo las entrevistadas gestionan su vida personal y laboral;

d- Acoso laboral y discriminación de género en el área creativa, una categoría derivada de investigaciones sobre discriminación de género que recoge aquí las experiencias específicas de las entrevistadas en relación a este tema;

e- Propuestas para promover una participación más equitativa de las mujeres en la industria creativa, en el que las creativas compartieron sus ideas para mitigar la desigualdad, complementadas por ejemplos de medidas nacionales e internacionales, como elemento final.

7.1. *Reconocimiento de las barreras por parte de las creativas*

El presente subcapítulo se centra en analizar las brechas de género dentro del ámbito publicitario en Uruguay, con un énfasis particular en el área creativa y en las barreras que operan para entrar o mantenerse en ella. A pesar de los avances en la igualdad de género en diversos sectores de la sociedad, las mujeres en la industria publicitaria continúan enfrentando desafíos significativos. Estos desafíos incluyen no solo acoso laboral y discriminación, sino también la dificultad de equilibrar la vida personal y profesional.

En esta sección, basándonos en las entrevistas realizadas a las profesionales, analizamos por qué la industria publicitaria uruguaya muestra, según los datos recopilados, una clara predominancia de hombres en el departamento creativo de las agencias. Analizaremos este tema y buscaremos responder a la pregunta de investigación, atendiendo a los objetivos específicos.

Para lograrlo, organizamos ciertos puntos comunes que identificamos en las entrevistas, donde las creativas hicieron énfasis en sus experiencias y relatos, ya que consideramos que aquí reside la importancia que cada una otorga a sus vivencias.

Entre los temas destacados por las entrevistadas, Sofía, comenta sobre la visibilidad y representación de las mujeres en la industria: “solo si ves las fotos de los premios o las fichas de inscripción te das cuenta de la falta de mujeres que hay en la industria y los lugares que ocupan. Falta que haya pero también falta mencionarlas”.

Esta observación pone de manifiesto una falta de reconocimiento y representación adecuada de las mujeres en los espacios públicos y en roles destacados dentro de la industria. Además, es importante destacar que, en ocasiones, *son las propias mujeres las que se invisibilizan*, esto está ligado con el concepto *techo de cemento,* como los “límites que se auto imponen las mujeres dentro del campo laboral” (García Beaudoux, 2017).

Dicho análisis puede conectarse con lo planteado en el Trabajo Final de Grado de Mastandrea y Scotti (2024), donde se reflexiona sobre la influencia de la falta de referentes femeninos y su impacto en la percepción de las propias capacidades. Según las autoras, la ausencia de mujeres en roles destacados dificulta que otras puedan proyectarse en dichos espacios, generando cuestionamientos como: “¿por qué no hay mujeres ahí? ¿Acaso se quedaron en el camino? ¿O tal vez no somos capaces y por eso no estamos allí?” (p. 35).

Este fenómeno refleja la importancia de contar con modelos visibles que sirvan de inspiración, especialmente en industrias donde las posiciones de poder suelen estar dominadas por hombres. Del mismo modo que los niños que admiran a un jugador de fútbol exitoso como Lionel Messi pueden fácilmente aspirar a convertirse en futbolistas, la falta de figuras femeninas destacadas limita las aspiraciones de muchas mujeres, reforzando así las barreras simbólicas que enfrentan en su proyección o desarrollo profesional.

Este análisis evidencia cómo la falta de visibilidad y representación femenina en roles destacados puede influir en la manera en que las mujeres perciben su propio potencial. En esta línea, Sofía sugiere que, además de las barreras externas, también existen desafíos internos de las mujeres relacionados con la percepción y la autoconfianza, que pueden afectar las oportunidades y su avance en el sector. La entrevistada cree "que hay un miedo a las capacidades de las mujeres” y reconoce que es un “tema interno nuestro de desconfianza e inseguridad de lo que somos y lo que podemos llegar a ser”.

Los testimonios de las creativas reflejan una serie de barreras estructurales y culturales que según ellas perpetúan las brechas de género en la industria publicitaria. Estos desafíos no solo afectan la capacidad de las mujeres para ascender y ser reconocidas, sino que también subrayan la necesidad de abordar tanto los factores externos como internos para promover una mayor igualdad de género en el ámbito laboral.

Otras barreras detectadas se incluyen en los apartados siguientes, ya que entre todas conforman un gran conglomerado de elementos que intervienen combinadamente, actuando no independientemente.

7.2. *La influencia del género en la asignación de roles publicitarios y la falta de negociación de las mujeres creativas*

La industria publicitaria, como muchas otras, se ve influenciada por patrones históricos y culturales que afectan la distribución del trabajo entre géneros. A lo largo de las entrevistas, obtuvimos varios testimonios que evidencian una marcada segregación horizontal en la industria publicitaria. En muchos casos, las mujeres y los hombres se distribuyen en diferentes áreas de trabajo de manera desigual. Por un lado, las mujeres tienden a ocupar roles en atención al cliente, cuentas o como *community managers*, mientras que, por otro lado, los hombres suelen concentrarse en posiciones dentro del área creativa.

Esta división no es accidental; más bien, refleja los roles de género tradicionales que asocian a las mujeres con tareas de cuidado y comunicación, mientras que a los hombres se les atribuyen roles más creativos y directivos.

En relación con esta segregación, encontramos que la asignación de ciertas cuentas (anunciantes y productos) o campañas también está fuertemente influenciada por el género. Las entrevistadas mencionaron que, por lo general, reciben campañas relacionadas con productos femeninos o temas de género pero también otros de consumo general, bajo la suposición de que están más capacitadas para comprender al consumidor objetivo de estos productos. Un testimonio ilustrativo es el de Sol, quien señala: "la parte que yo llevaba era 'yogurt de tránsito lento' y 'la anticoncepción', aclaró que de igual forma los hombres terminaban involucrándose pero por lo general les asignaban marcas más reconocidas y culturalmente más "masculinizadas" a ellos. Esta situación no solo refuerza estereotipos de género, sino que también limita significativamente las oportunidades de las mujeres creativas para trabajar en una gama más amplia de productos y servicios.

Leticia, por otra parte, manifiesta que "te ascienden cuando realmente trabajas mucho y tu trabajo es bueno, pero a ellos los ascienden si su trabajo es más o menos bueno. Cuesta más, hay que trabajar más y es más difícil de lograrlo". Además, agrega una clara característica de la industria: "también creo que muchas veces las mujeres, en un momento, estudiamos o nos profesionalizamos más y la publicidad no premia mucho eso. "Lo que le importa es si yo soy buena creativa o no (Leticia, 2024).

La misma entrevistada también señala que el "techo es muy bajo", ya que, aunque se puede llegar a ser directora creativa, el siguiente paso, que es el de director general creativo, es mucho más limitado, con muy pocos puestos disponibles. A menudo, estos cargos están ocupados por los dueños de la agencia o por personas que no se van a jubilar pronto, lo que significa que no hay muchas oportunidades de cambio en el corto plazo. Estas observaciones subrayan las dificultades adicionales que enfrentan las mujeres para avanzar en sus carreras dentro de la industria creativa, evidenciando un sistema en el que el reconocimiento y las oportunidades para el ascenso son desproporcionadamente desafiantes para ellas.

La segregación horizontal en la publicidad es un claro indicio de cómo los roles de género tradicionales continúan influyendo en la división del trabajo. Como comenta Lucía, "te entra

una marca de toallitas y obvio que se la pasan a la creativa". En este sentido, tanto hombres como mujeres se canalizan hacia diferentes áreas, no necesariamente en función de sus aptitudes, sino más bien debido a las expectativas sociales y culturales sobre lo que se considera apropiado para cada género.

Asimismo, las expectativas de género juegan un papel crucial en la distribución de tareas. A las mujeres se les asignan frecuentemente trabajos relacionados a su género; por ejemplo, campañas de pastillas anticonceptivas o toallitas femeninas, con la expectativa de que se desempeñen bien, porque las marcas asignadas son consideradas "de su palo".

En contraste, a los hombres se les ofrecen tareas más prestigiosas o interesantes, como las relacionadas con eventos de alto perfil, por ejemplo, la Copa América. Esta asignación desigual de tareas refleja un sesgo sistémico que subestima el valor y las capacidades de las mujeres, lo que a su vez impacta negativamente en su poder de visibilización e incluso negociación. Pues la negociación está supeditada a condicionantes como preconceptos y estereotipos fuertemente establecidos en el medio por efecto de lo cultural.

Este panorama dialoga con el análisis de la egresadas Mastandrea y Scotti (2024), quienes destacan cómo estas prácticas efectivamente son comunes y distribuyen los contenidos de las campañas publicitarias, al estar profundamente arraigadas en los procesos de creación. Según sus entrevistas, es habitual que las mujeres sean canalizadas hacia marcas con perfiles femeninos, como productos de belleza o cuidado personal, bajo la premisa de que conectarían mejor con los *insights* asociados a esas marcas. Mientras tanto, a los hombres se les asignan marcas vinculadas a deportes o actividades consideradas "masculinas", como Gatorade. Aunque se han hecho esfuerzos por erradicar estos sesgos, las autoras subrayan que estas prácticas aún persisten, limitando la posibilidad de que las mujeres aborden desafíos diversos y desarrollen plenamente su potencial como profesionales creativas.

Esta dinámica está estrechamente vinculada al poder de negociación que tienen las mujeres en la industria. Varias creativas mencionan que "para los hombres es más fácil ascender porque para ellos es más fácil negociar cosas" (Mariana). La percepción de que los hombres tienen una mayor facilidad para negociar podría deberse a una mayor confianza en sí mismos o a un entorno que refuerza y valida sus habilidades de negociación y forma de ser concebidos o percibidos. Por el contrario, la autopercepción o percepción externa de que las mujeres no saben negociar "tan bien", pueden estar profundamente influenciadas por normas sociales que desalientan a las mujeres a ser asertivas o a defender sus propios intereses en el ámbito publicitario; Existe el caso de mujeres que sí saben negociar, pero sus habilidades no son tomadas en cuenta o se les dificulta obtener resultados debido a las barreras estructurales y los prejuicios de género presentes en la industria.

Leticia agrega: "las mujeres que no sabemos negociar bien resultamos un poco explotadas"; lo que refleja cómo esta falta de confianza en la negociación (en algunos casos real, en otros más percibida desde afuera que internalizada) puede llevar a que las mujeres acepten trabajar con cuentas o marcas en las que quizás no se sienten tan cómodas, pero que se les asignan precisamente por su género.

Este fenómeno se relaciona más directa o indirectamente con el *techo de cristal* o el *suelo pegajoso*, que hace referencia a las barreras invisibles que impiden a las mujeres avanzar hacia puestos directivos. Estas barreras están intrínsecamente ligadas a los estereotipos de género, que no solo limitan las oportunidades de las mujeres para acceder a roles de mayor responsabilidad, sino que también refuerzan la percepción de que no son tan buenas negociadoras como sus colegas masculinos.

Por consiguiente, la asignación desigual de tareas para las mujeres en la industria publicitaria son reflejo de estos fenómenos estructurales. Mientras el *techo de cristal* limita su ascenso, el *suelo pegajoso* las mantiene atrapadas en roles que no les permiten desplegar todo su potencial, perpetuando así la segregación de género en el ámbito laboral.

Esta percepción se relaciona con lo planteado, como mencionamos anteriormente, por Mastandrea y Scotti (2024), quienes señalan que, dentro del ámbito creativo, a menudo se confía más en el potencial de un hombre, mientras que las mujeres deben demostrar constantemente su valor mediante resultados tangibles. Según las autoras, esto genera una desigualdad estructural en la que las mujeres no solo enfrentan mayores exigencias, sino que también deben superar barreras adicionales para ser consideradas para roles importantes. Además, en un mercado publicitario pequeño, se observa que las mujeres tienden a ser reclutadas por agencias solo después de haber probado sus capacidades en otro lugar, mientras que a los hombres se les brinda una mayor confianza inicial en sus habilidades. Esta práctica refleja una resistencia a asumir "riesgos" con mujeres, perpetuando una inequidad que limita sus oportunidades laborales y su crecimiento profesional.

En este sentido, Mastandrea y Scotti afirman:

> dicha falta de directoras creativas en agencias también fue una barrera que fue mencionada reiteradas veces porque es algo que nos inquieta a todas. Las mujeres nos vemos frecuentemente envueltas en el conocido techo de cristal, siendo que existe algo que nos impide el avance en la jerarquía de las agencias donde la mayoría de los puestos con altos poderes de decisión están siendo ocupados por varones (Mastandrea y Scotti, 2024).

7.3. *Conciliación de la vida familiar y el trabajo*

Las mujeres creativas enfrentan múltiples desafíos para compatibilizar su vida laboral con las responsabilidades no remuneradas, como las tareas domésticas y el cuidado de familiares. Los testimonios de las entrevistadas revelan que, aunque algunas han conseguido cierto equilibrio priorizando su salud mental y vida personal, ese logro suele venir acompañado de un alto costo. ¿Qué estrategias utilizan para alcanzarlo? ¿Se les exige el mismo esfuerzo a sus colegas varones?

Muchas de ellas han tenido que tomar decisiones significativas, como renunciar a la maternidad, para evitar el impacto que esta podría tener en sus trayectorias profesionales,

evidenciando una diferencia en las exigencias y sacrificios que deben asumir en comparación con los hombres en el sector.

> La libertad que los hombres tienen debido a la falta de presión social para estar constantemente presentes en la crianza de sus hijos, una carga que recae principalmente sobre las madres (quienes a menudo son juzgadas por sus decisiones), les permite crear y ocupar espacios de socialización que, con el tiempo, se van volviendo cada vez más masculinos. Como resultado, las mujeres quedan excluidas de estos espacios, lo que otorga ventajas a los hombres y da lugar a prácticas sexistas que las dejan fuera de actividades que podrían ser beneficiosas para ellas (Mastandrea y Scotti, 2024).

Un ejemplo de esto, además del ámbito del fútbol mencionado por la mayoría de las entrevistadas, es la costumbre de salir a tomar una cerveza después del trabajo en un bar, donde suele darse la socialización y el compañerismo, actividades a las que muchas mujeres no pueden o no se sienten cómodas participando.

La redactora creativa de la agencia GO expresó en sus declaraciones:

> nos hemos encontrado con que nadie quiere trabajar en publicidad, porque la publicidad es un lugar de muchas horas extras, de muchos rodajes, de la meritocracia. Aguanta el que es bueno o el que aguanta. El que es bueno o buena y se le van dando las condiciones. Requiere de un oficio que es más la tolerancia que otra cosa, y a veces no está dada. Y hay mucha gente freelance, mucha gente que no quiere aceptar todo lo que conlleva trabajar en agencias (Ramon, 2024).

Ante estos desafíos, varias profesionales resaltan la importancia de políticas laborales flexibles que faciliten la conciliación entre sus responsabilidades laborales y sus tareas de cuidado. Sin embargo, para muchas, como Leticia, la falta de apoyo estructural las lleva a tomar decisiones de enorme peso.

Leticia comparte que:

> hasta ahora mi decisión es no tener hijos, porque sé que eso implicaría ciertas renuncias, tanto de tiempo personal como de oportunidades de crecimiento laboral, o incluso un estancamiento en mi carrera. Estas penalizaciones asociadas con la maternidad las tuve en cuenta a la hora de elegir mi camino (Leticia, 2024).

Su testimonio pone de relieve una realidad crítica: la elección de renunciar a la maternidad o retrasarla no es simplemente una preferencia personal, sino una estrategia laboral para sortear un sistema que impone penalizaciones no oficiales, como el estancamiento en la carrera o la pérdida de oportunidades. De este modo, las desigualdades estructurales en el área no solo limitan sus opciones profesionales, sino que también afectan sus decisiones de vida más íntimas, evidenciando la urgencia de políticas inclusivas que reconozcan y valoren el aporte de las trabajadoras creativas sin exigirles sacrificios desproporcionados.

Sin embargo, la entrevistada Sofía, quién no tienen hijos o personas a cargo, aclara que la conciliación de la vida personal y profesional no es exclusiva de las mujeres con hijos, al

afirmar: “hoy en día no dejo que el trabajo tome mi vida”. Esto resalta que la búsqueda de equilibrio es una cuestión relevante para todas las personas, independientemente de su situación familiar.

Si bien es cierto que esta afirmación resalta la importancia del equilibrio, es importante destacar que Sofía se encuentra en una situación de privilegio. No tiene las mismas responsabilidades de cuidado que muchas otras mujeres, lo que le permite tener un enfoque más flexible sobre su vida laboral. Esto no significa que la conciliación no sea un desafío para ella, pero sí subraya cómo las dificultades de equilibrar el trabajo con la vida personal varían según las circunstancias de cada una. Este testimonio pone de manifiesto que la búsqueda de equilibrio es una cuestión que se presenta de manera diferente dependiendo del contexto de cada persona.

Por lo tanto, aquellas que trabajan en entornos que valoran las necesidades humanas y ofrecen opciones como el teletrabajo o licencias extendidas encuentran más sencillo equilibrar las tareas del hogar y el cuidado con sus obligaciones laborales. “Realmente este tipo de políticas me ayudan a conciliar esa carga”, señala una entrevistada. Sin embargo, no todas las experiencias son positivas; muchas mujeres enfrentan la falta de comprensión en ciertos ambientes laborales, especialmente en situaciones relacionadas con la maternidad o el cuidado.

A su vez, el temor a las posibles penalizaciones laborales por ser madres es un tema recurrente. Algunas mujeres han decidido no tener hijos debido a las renuncias que esto implicaría en términos de tiempo personal y oportunidades de crecimiento profesional. De hecho, cuatro de las seis creativas entrevistadas no tienen hijos, y no tienen pensado tenerlos debido a estas preocupaciones.

Por otro lado, aquellas que han optado por ser madres enfrentan desafíos adicionales, como la dificultad para mantener un horario flexible en una industria exigente y la necesidad de equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares. Sol, una de las entrevistadas, comparte su experiencia: “Cuando yo decidí ser madre tenía pila de miedo porque era *junior* en creatividad y, obviamente, es muy demandante; los horarios no son fijos, todo siempre es después de hora. Entonces, la decisión costó un montón”. Esta reflexión destaca las dificultades adicionales que enfrentan las madres en la industria.

La conciliación entre el trabajo y las responsabilidades no remuneradas sigue siendo un desafío considerable para las mujeres creativas, y aunque algunas logran encontrar un equilibrio, muchas deben enfrentar decisiones difíciles y, en ocasiones, sacrificar aspectos importantes de su vida personal o profesional.

7.4. *Acoso laboral y discriminación de género en el área creativa*

Durante las entrevistas realizadas, las participantes compartieron sus experiencias personales con respecto a la violencia, el acoso y la discriminación de género. Una de las participantes describió haber enfrentado situaciones incómodas y contactos no deseados con jefes o

superiores, pero indicó que nunca formalizó una denuncia, ya que estas situaciones se consideraban parte de lo que "te bancabas, tolerabas y seguías".

Llama la atención lo relatado por Leticia, quién mencionó que, aunque no vivió un acto explícito de violencia, experimentó situaciones cotidianas de acoso, como tener que decirle a un jefe que dejara de "mirarle el culo", mientras ella seguía trabajando. A pesar de que estos comportamientos eran aceptados y tolerados en su momento, la participante expresó que procesó estas experiencias a lo largo del tiempo. De hecho, al ser consultada sobre si alguna vez sufrió violencia, acoso o discriminación, inicialmente negó haber vivido tales situaciones: "yo nunca viví un hecho de violencia explícita". Posteriormente, minimizó los episodios mencionados, restándoles importancia y no considerándolos como actos de violencia.

Este hallazgo cobró gran relevancia para nosotras y nuestro estudio, porque pone de manifiesto cómo la violencia, aunque esté presente en la vida cotidiana, se naturaliza tanto que llega a ser casi invisible para quienes la experimentan. Por momentos perciben las prácticas violentas, pero por otros son minimizadas o no se catalogan como tales, por mecanismos inconscientes o de supervivencia en estas áreas. Las víctimas, al haber interiorizado estos comportamientos como parte del entorno laboral, no los reconocen como una forma de violencia.

Este fenómeno refleja cómo la violencia de género se introduce en las prácticas y relaciones diarias, y cómo se convierte en algo tan normalizado que es difícil de identificar o cuestionar. Esta contradicción, que afecta a muchas mujeres, resalta la necesidad de visibilizar y reflexionar sobre cómo la violencia se normaliza, incluso cuando está presente de manera persistente.

Por otro lado, Leticia destacó el rol positivo del Observatorio de Género, que inicialmente fue visto por otras agencias publicitarias como "la policía del género", pero eventualmente se convirtió en un aliado importante. También relató momentos en los que tuvo que alzar la voz, como cuando un jefe la llamaba "linda", exigiendo que el trato fuera más igualitario y profesional.

Sofía también compartió su experiencia, señalando que enfrentó de manera constante violencia y comentarios machistas en su entorno laboral. Relató que conoció directores creativos que maltrataban a las mujeres y, cuando ellas reaccionaban llorando, se burlaban con comentarios despectivos como "a mí me divierte ver a las mujeres llorar". Esta experiencia subraya algunos de los desafíos y situaciones complejas que las mujeres enfrentan en su entorno de trabajo.

En otro caso, una trabajadora *freelance* fue maltratada por un director, quien la sacó de la oficina de manera agresiva frente a sus colegas, sin que se tomaran medidas disciplinarias. Además, se reportó un episodio en el que un alto directivo tocó inapropiadamente a una compañera en una fiesta, y la respuesta de los propietarios de la empresa fue solicitar una disculpa formal del agresor sin modificarlo del cargo, no abordando adecuadamente la gravedad del incidente.

También se mencionó que el dueño de la empresa hizo comentarios insensibles sobre la salud mental de una empleada, sugiriendo que sus problemas mentales comprometían su capacidad para desempeñar su trabajo, un hecho que reflejó una falta de sensibilidad y apoyo hacia la salud mental en el ámbito laboral, si e que ese hubiera sido en sí el caso (cosa que se desconoce, pues bien pudo haber sido parte de una etiqueta simbólica por parte del director).

Estas experiencias reflejan un contexto en el que, a pesar de los esfuerzos por mejorar la situación, persisten actitudes y comportamientos que afectan el ambiente laboral de las mujeres. Las empresas no suelen visualizar la problemática, ya ea para prevenirla, pero tampoco para actuar adecuadamente cuando se dan en los hechos actos de violencia o discriminación. Incluso cuando hay antecedentes o hechos concretos denunciados, no se suele buscar apoyo para revertir la situación, se minimiza o naturaliza.

7.5. *Propuestas para promover una participación más equitativa de las mujeres en la industria creativa: medidas nacionales y ejemplos internacionales que mencionan las entrevistadas.*

Los testimonios presentados ofrecen una visión profunda sobre las medidas que podrían implementarse para promover una participación más equitativa de las mujeres en la industria creativa. A partir de estas experiencias, se pueden extraer conclusiones sobre las barreras existentes y las posibles soluciones que podrían abordar las desigualdades de género en este sector como aportes de las entrevistadas.

En primer lugar, se propone eliminar los sesgos en los procesos de contratación. Un testimonio destaca la necesidad de adoptar medidas que eliminen los sesgos de género durante el reclutamiento, como evaluar currículums sin nombres, fotos u otros indicadores de género. Esta estrategia permitiría enfocar la evaluación en las habilidades y logros de los candidatos, en lugar de ser influenciados por prejuicios inconscientes o relaciones personales, que son comunes en la industria publicitaria. Además, es fundamental escuchar activamente durante las entrevistas y evitar que los estereotipos interfieran, para asegurar que las mujeres reciban las mismas oportunidades que sus colegas masculinos.

Por su parte, Leticia plantea alternativas no institucionalizadas para fomentar una mayor equidad:

> creo que agruparnos es clave para mostrarnos, potenciarnos, conectarnos, contratarnos entre nosotras, llamarnos a charlas, invitarnos a jurados. Al igual que los hombres han hecho toda la vida con actividades como tomar una birra, debemos hacer lo mismo entre nosotras. No se trata de una guerra, pero es algo que necesitamos hacer.

La falta de visibilidad y reconocimiento de las mujeres en la industria es un problema recurrente. Aunque hay más mujeres que hombres que estudian y se gradúan en publicidad, las agencias a menudo no logran formar equipos equitativos en términos de género. Leticia observa:

> las agencias deberían de apostar por equipos más 50-50 y no lo hacen. Aunque digan que es difícil conseguir mujeres creativas, la realidad es que estudian y se reciben más mujeres que hombres en publicidad, por eso no sé bien dónde está el problema.

Esta cita destaca una disconformidad con la falta de representación femenina en el sector, a pesar de la evidente presencia de mujeres cualificadas, y subraya la necesidad urgente de abordar las barreras que limitan su visibilidad y participación en equipos creativos (García Beaudoux (2017).

Esto se debe, en parte, a la tendencia de contratar personas similares entre sí, lo que refuerza la homogeneidad en las agencias. Leticia señala:

> también sucede que hay muchos sesgos para trabajar de lo que buscan cuando suman alguien al equipo, terminan siendo gente muy parecida entre sí desde el origen, el nivel socioeconómico, el barrio donde viven y un montón de cosas que siento que deberían diversificar lo más posible, pero el negocio todavía no se ha animado a hacer eso.

Para contrarrestar esto, se propone que las agencias adopten un enfoque más proactivo en la diversificación de sus equipos, así como en la visibilidad de las mujeres en roles creativos y de liderazgo.

Una variante de la propuesta anterior es la implementación de cuotas y apoyo diferencial. Algunos testimonios defienden la introducción de cuotas como una medida temporal pero necesaria para equilibrar la representación de género en la industria. Estas cuotas podrían garantizar la participación equitativa de mujeres en jurados de festivales, cargos directivos y otros roles de alto perfil dentro de las agencias. Además, se menciona la importancia de ofrecer apoyos diferenciales, como políticas de flexibilidad laboral y salarios más competitivos, especialmente para las mujeres que deben equilibrar la maternidad con sus carreras. Inés afirma:

> soy una defensora de la implementación de cuotas para corregir el desequilibrio actual. Creo que en este momento es necesario ofrecer ayudas diferenciales, especialmente para las mujeres que enfrentan el desafío de la maternidad, que no afecta a los hombres de la misma manera. Mejorar las flexibilidades laborales y ofrecer mejores salarios podría ayudar a que más mujeres permanezcan en la industria en lugar de buscar oportunidades en otros sectores.

El entorno laboral en la industria publicitaria revela disparidades significativas en la adopción de políticas destinadas a prevenir la violencia laboral y a promover condiciones más equitativas para las trabajadoras. La implementación de estas medidas depende en gran medida de la cultura organizacional y del tipo de liderazgo en cada agencia, lo que da lugar a experiencias laborales muy variadas.

Uno de los testimonios subraya que en agencias con un liderazgo más abierto y consciente de las cuestiones de género, se han establecido mecanismos como el acceso a denuncias anónimas y la participación activa en observatorios de género. Estos espacios permiten que las mujeres se sientan respetadas y que sus voces sean escuchadas, promoviendo un entorno de trabajo más equitativo. No obstante, esta experiencia contrasta con otras donde las

agencias no han adoptado estas prácticas y siguen funcionando bajo estructuras más tradicionales y menos inclusivas.

La flexibilidad laboral y las políticas de apoyo a madres y cuidadores son otro aspecto determinante en la implementación de la igualdad de género. Algunas empresas han adoptado políticas que ofrecen flexibilidad horaria, trabajo remoto y licencias extendidas, lo que ha sido clave para que las trabajadoras puedan equilibrar sus responsabilidades laborales y personales. Sin embargo, la falta de diversidad en otros aspectos, como la inclusión de personas con discapacidades, refleja que aún hay áreas donde las políticas de igualdad deben evolucionar para abarcar un espectro más amplio de diversidad e inclusión.

A su vez, los testimonios también revelan desafíos estructurales que dificultan la implementación de cambios significativos. La falta de gremios o sindicatos que representen a los trabajadores de la industria publicitaria contribuye a la falta de poder de negociación colectiva. Esto genera una disparidad en los salarios y en las oportunidades de carrera, ya que las negociaciones individuales no siempre resultan en condiciones equitativas para todos. Además, la competitividad y el pequeño mercado que existe en nuestro país crean un ambiente en el que las personas pueden temer represalias por hablar en contra de las prácticas injustas.

Finalmente, los testimonios sugieren que para que las medidas propuestas sean efectivas se requiere un esfuerzo colectivo y una planificación estratégica a largo plazo. Esto implica desarrollar planes de carrera que proporcionen rutas claras para el avance profesional de las mujeres, así como la implementación de protocolos en cámaras y asociaciones de la industria. No obstante, estos cambios solamente serán posibles si hay una voluntad colectiva, tanto por parte de las agencias como de los profesionales, para promover la igualdad de género y comprometerse con su implementación.

El establecimiento y fortalecimiento de redes de mujeres en la industria se presenta como una estrategia fundamental para fomentar el empoderamiento y aumentar la visibilidad. Organizaciones y colectivos como el Observatorio de Género, Más Mujeres Creativas y Círculo de Creativas de Uruguay, que operan en diversos países, desempeñan un papel esencial al ofrecer plataformas donde las mujeres pueden conectarse, apoyarse mutuamente, compartir experiencias y promover sus trabajos. Estas redes facilitan el acceso a oportunidades que, de otro modo, podrían no estar disponibles para ellas.

El *Decálogo de Buenas Prácticas para una Comunicación Publicitaria No Sexista,* presentado por el Observatorio de Género, es una medida nacional mencionada por las creativas entrevistadas en la búsqueda de promover una publicidad ética y equitativa. Este conjunto de pautas fundamentales busca transformar el panorama publicitario, fomentando un entorno más inclusivo y respetuoso. Cabe aclarar que el OG ha estado casi sistemáticamente integrado solo por mujeres, lo que da cuenta de que es con estas que la industria también avanzará hacia la inclusión de una publicidad más sana en sus mensajes y en sus ámbito laborales. El decálogo propone una publicidad socialmente responsable que rechace la discriminación y el sexismo, enfatizando la necesidad de capacitación para identificar y

combatir estos problemas en los mensajes publicitarios. Además, se opone a la violencia de género como recurso creativo, evitando estereotipos que limiten la diversidad y autonomía de las personas. También promueve relaciones igualitarias y representaciones de individuos con dignidad, rechazando la cosificación. Alienta el uso de narrativas inclusivas y modelos alcanzables, buscando resonar con audiencias diversas. Finalmente, impulsa la difusión de prácticas publicitarias respetuosas que contribuyan a un entorno comunicativo más inclusivo y empoderador.

Por otro lado, varias mujeres dentro de la industria compartieron la misma preocupación sobre la falta de creativas en el sector, cuestionando si realmente no las hay o, en su defecto, dónde se encuentran. Gracias a su impulso y acción para contrarrestar esta idea errónea, se creó en 2023 el grupo Círculo de Creativas de Uruguay, con el objetivo de eliminar el prejuicio de que no existen mujeres creativas.

Este Círculo está presente en varios países de Latinoamérica, como Argentina, Chile, Colombia y Venezuela. Se creó como una red de apoyo con el objetivo de visibilizar el talento de las mujeres y transformar el contexto de desigualdad que enfrentamos en la industria actual. Abarca a las creativas publicitarias en cualquier campo en el que trabajen, como redactoras, diseñadoras web, diseñadoras gráficas, directoras de arte, *community managers*, entre otros. Como se dijo y evidenció con las entrevistas, la visibilización de mujeres al cobrar un rol de referentes es crucial para motivar un cambio sustancial.

En resumen, aunque se han logrado avances hacia la igualdad de género en la industria creativa, los testimonios revelan que persisten desafíos importantes. Para alcanzar una participación equitativa de las mujeres en la industria publicitaria, es importante implementar medidas que eliminen los sesgos de género, fortalecer la visibilidad y representación femenina, crear redes de apoyo efectivas, y adoptar una planificación estratégica y colectiva. Estas acciones son fundamentales para cerrar la brecha de género y asegurar una mayor equidad en todos los niveles del sector.

8. Conclusiones

A partir del análisis realizado sobre las brechas de género en la industria publicitaria en Uruguay, se puede concluir que, a pesar de algunos progresos en la búsqueda de igualdad, persisten desafíos significativos que obstaculizan la equidad en el ámbito creativo local. Las mujeres continúan enfrentando situaciones de acoso y discriminación, así como dificultades en la conciliación de sus responsabilidades laborales y personales, especialmente en un contexto donde la carga de cuidado recae desproporcionadamente sobre ellas, sumado a una dinámica de trabajo extra demandante en las agencias.

Según los objetivos planteados, concluimos que las barreras y desafíos que enfrentan las mujeres creativas para acceder y permanecer en cargos de alta jerarquía, como para desarrollarse plenamente en el departamento creativo en general, evidencian una serie de obstáculos estructurales y culturales que limitan su progreso profesional según los testimonios recogidos. La falta de visibilidad, la discriminación de género y la escasa representación en posiciones de liderazgo son factores recurrentes que, junto con la violencia de género manifestada en formas de acoso, discriminación y exclusión sistemática, no solo afectan la salud emocional y física de las mujeres, sino que también perpetúan un entorno laboral desigual que restringe su acceso a posiciones de liderazgo. Además, las expectativas sociales y la dificultad para equilibrar la vida laboral y personal desempeñan un papel crucial en la retención de estas profesionales en la industria. Esto se vuelve clave en lo que refiere a uno de los puntos estudiado: su permanencia en este ámbito.

Los testimonios recopilados evidencian una clara segregación horizontal en la asignación de roles, donde las mujeres suelen ser dirigidas a tareas menos reconocidas, perpetuando estereotipos de género que limitan su desarrollo profesional. Esta dinámica se ve agravada por la falta de poder de negociación (autopercibida o impuesta), lo que restringe sus oportunidades de ascenso y visibilidad en el sector. En este sentido, la falta de poder de negociación no se explica por una carencia de capacidad por parte de las mujeres, sino que puede deberse a un contexto en el que se les impide acceder a esa capacidad o no se les da la oportunidad de ejercerla. De esta manera, se aborda el tema desde la perspectiva de las estructuras y dinámicas de poder que restringen la participación de las mujeres.

Desde la perspectiva de las estructuras y dinámicas de poder, esta problemática puede analizarse a través de los conceptos de dominación simbólica y violencia simbólica de Pierre Bourdieu (1998), quien sostiene que las relaciones sociales están atravesadas por estructuras de poder que operan de manera sutil, perpetuando desigualdades al legitimar prácticas y roles como naturales o inevitables. En este caso, la asignación de roles menos valorados a las mujeres en la industria publicitaria refuerza una división simbólica de género que limita su participación plena.

Asimismo, Nancy Fraser (1997) aborda esta situación desde la teoría de la justicia de reconocimiento, subrayando que las desigualdades de género no solo son económicas, sino también culturales. Según Fraser, las mujeres en entornos laborales enfrentan una injusticia de reconocimiento, ya que sus contribuciones suelen ser desvalorizadas o invisibilizadas. En

este contexto, la restricción de las oportunidades de negociación y liderazgo no es un problema individual, sino un reflejo de estructuras sociales que subestiman y marginan sistemáticamente el potencial de las mujeres.

Como móvil de nuestro trabajo nos propusimos aportar a esta temática y en la medida de lo posible contribuir a un cambio. Entendemos que para avanzar hacia una mayor equidad, es fundamental implementar políticas inclusivas y fomentar el desarrollo del talento femenino en el sector. También es necesario promover un cambio cultural que reconozca y valore la creatividad de las mujeres en roles estratégicos. Solo así se podrá construir un entorno más justo y dinámico que potencie la diversidad y la innovación en la publicidad uruguaya.

Por otro lado, en esta investigación, hemos identificado que las mujeres creativas publicitarias enfrentan importantes desafíos para equilibrar sus responsabilidades laborales con las tareas domésticas y de cuidado no remunerado. A pesar de la creciente participación femenina en el mercado laboral, las mujeres dedican una mayor parte de su tiempo a las tareas de cuidado, lo que limita su capacidad para avanzar en el ámbito profesional. Algunas creativas optan por postergar o evitar la maternidad, conscientes de las penalizaciones laborales y personales que esta decisión puede llevar.

Aquellas que cuentan con políticas laborales más flexibles, como el trabajo desde casa o licencias extendidas, logran manejar mejor este equilibrio. Sin embargo, otras deben hacer frente a ambientes laborales que no comprenden sus necesidades y expectativas socioculturales, o las penalizan por ejercer roles de cuidado. En industrias exigentes como la publicidad, los horarios irregulares y las demandas constantes agravan este problema, sobre todo para quienes son madres, enfrentando decisiones difíciles que impactan tanto en su carrera como en su vida personal. En conclusión, las estrategias de conciliación varían según el entorno laboral y las decisiones personales, pero sigue siendo necesario avanzar en políticas que promuevan la equidad y un equilibrio más justo entre el trabajo formal y las tareas no remuneradas.

En lo que concierne al último objetivo relativo a la implementación de programas para revertir o contribuir a la equidad, si bien algunas agencias publicitarias uruguayas han comenzado a implementar algunas medidas para promover la igualdad de género, aún enfrentan desafíos significativos para revertir la discriminación horizontal y vertical en los puestos creativos. Persisten barreras como los sesgos en los procesos de contratación, la falta de visibilidad de las mujeres en roles clave y la ausencia de políticas que fomenten la diversificación de equipos. Aunque se han propuesto estrategias como la implementación de cuotas de género y la creación de entornos laborales más flexibles en algunos casos todavía escasos -al parecer-, muchas agencias siguen operando bajo estructuras tradicionales que limitan la inclusión y equidad de género.

La falta de gremios o sindicatos también contribuye a la desigualdad salarial y de oportunidades, dificultando cambios significativos en la industria. Para avanzar hacia una verdadera igualdad, es necesario que las agencias adopten una postura más proactiva, implementando políticas que promuevan la diversidad y la equidad en todos los niveles del

sector publicitario. También que las mujeres se unan y que todas las personas avances hacia un compromiso que garantice la equidad de hecho y/o solo de derecho en nuestro país. La educación y capacitación en el tema, y también la visibilización de la problemática son oportunidades para modificar este escenario.

Este trabajo pretende contribuir de manera significativa al campo de estudio y a la situación que se aborda, al proporcionar datos actualizados y evidencia sobre las vivencias relativas, experiencias desprendidas de las protagonistas y que den cuenta de las brechas de género que enfrentan las creativas publicitarias en el sector al ser experimentadas como propias.

Este análisis no sólo revela la disparidad existente en la representación de las mujeres en la industria creativa, sino también la necesidad urgente de abordar los estereotipos y prejuicios que persisten en este ámbito. Esto incluye la implementación de políticas que promuevan una mayor equidad de género, así como una revisión de las estructuras que perpetúan la discriminación horizontal y vertical en las agencias publicitarias de Uruguay. Para promover una participación más equitativa, es fundamental implementar medidas concretas que eliminen los sesgos en los procesos de contratación, así como fomentar redes de apoyo entre mujeres y adoptar políticas de flexibilidad laboral. La introducción de cuotas y la promoción de una cultura organizacional inclusiva también son pasos fundamentales para crear un entorno más equitativo.

En resumen, avanzar hacia la igualdad de género en la publicidad exige un compromiso colectivo y estratégico que no solo aborde las barreras estructurales, sino que también empodere a las mujeres para que asuman roles de liderazgo y creatividad en la industria.

Entre las limitaciones de este estudio, se destaca la dependencia de datos que pueden sesgar algunas interpretaciones. No obstante, el estudio procuró dialogar con otras investigaciones del campo empresarial y académico, varias de la propia FIC-Udelar, colaborando a generar paulatinamente un acumulado de información que permita un mayor y mejor abordaje de las inequidades locales.

Como líneas a futuro desprendidas de este estudio, se sugiere realizar investigaciones futuras que aborden la influencia de la cultura organizacional en la retención de mujeres en puestos creativos en el país, por ejemplo, o el rol de las redes de mujeres y colectivos que luchan por la equidad en esta área.

9. Referencias bibliográficas

Banco Mundial. (2020). *Informe sobre la participación femenina en el mercado laboral y el trabajo no remunerado*. Banco Mundial.

Berheide, C. W. (1992). *Gender equality in public administration*. Centre for Women in Government.

Bourdieu, P. (1998). *La dominación masculina*. Anagrama.

Cinve y Audap. (2022). *Informe sobre el empleo en agencias publicitarias, medios y digitales en Uruguay: Tendencias y análisis del sector (2018-2022)*.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2004). *Novena Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe: México, 10-12 de junio de 2004*. CEPAL.

Cuadrado, I., Molero, F., & Navas, M. (2006). *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*. Editorial Sanz y Torres, S. L.

De Solminihac, H. (2009). *El mercado laboral y las desigualdades de género: Barreras estructurales y dinámicas de exclusión*. Editorial Académica.

Fraser, N. (1997). *Justice interruptus: Critical reflections on the "postsocialist" condition*. Routledge.

García Beaudoux, V. (n.d.). *Estereotipos de género y liderazgo femenino*. En Burgess y Borgida (Eds.). https://www.aacademica.org/000-035/502

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. (s. f.). *Discriminación laboral y violencia de género*. https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4735/7.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2007). *Encuesta continua de hogares 2007*. https://www4.ine.gub.uy/Anda5/index.php/catalog/49

Instituto Nacional de Estadística. (2007). *Uso del tiempo y módulo de trabajo no remunerado: Encuesta Continua de Hogares, septiembre 2007*. https://www4.ine.gub.uy/Anda5/index.php/catalog/52

Ley N° 18.561. (2009). *Ley sobre acoso sexual en el trabajo*. https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18561-2009

Ley N° 19.580. (2017). *Ley sobre violencia de género*. https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19580-2017

Mastandrea, B., & Scotti, V. (2024). *Las creativas andan diciendo. Una mirada al campo profesional publicitario desde la narrativa de las mujeres*. Facultad de Información y Comunicación. https://mail.google.com/mail/u/3/#imp/FMfcgzQXJZwqcLnPJKvTpZZnQbPgblSF?projector=1&messagePartId=0.1

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2023). *Manual para prevenir y erradicar la violencia en el trabajo basada en género*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. https://www.gub.uy/ministerio-turismo/sites/ministerio-turismo/files/2023-08/Manual%20Violencia%20en%20el%20Trabajo.pdf

MMC - Más Mujeres Creativas - Una comunidad de más de 15.000 personas. (2021). *MMC - Más Mujeres Creativas*. Recuperado el 28 de noviembre de 2024, de https://masmujerescreativas.com/

Observatorio de Género. (2024). *Publicación de Instagram*. Disponible en https://www.instagram.com/p/C4QLc_jgctw/?img_index=1

ONU Mujeres. (2017). *Transformando economías para realizar derechos*. https://lac.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2017/03/transformando-economias-para-realizar-derechos

Onu Mujeres & InMujeres. (2021). *El lugar de las mujeres uruguayas en la toma de decisión*. https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2021/03/el-lugar-de-las-mujeres-uruguayas-en-los-cargos-de-decision

Organización de las Naciones Unidas. (1995). *Conferencia de Beijing sobre la mujer*. https://www.un.org/es/conferences/women/beijing1995

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Convenio sobre la violencia y el acoso en el trabajo (n.º 190)*. https://www.impo.com.uy/bases/leyes-internacional/19849-2019

Psacharopoulos, G., & Tzannatos, Z. (1989). *Female labor force participation: An international perspective*. The World Bank Research Observer, 4(2). Washington, D.C.: Banco Mundial.

Ryan, M., & Haslam, S. A. (2005). *Precipicios de cristal: Las barreras invisibles para las mujeres en posiciones de liderazgo*. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Schein, V. E. (2001). A Global Look to Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.

Scott, J. (1986). *American Historical Review. Gender: A Useful Category of Historical Analysis*, 287.

Varela, M. (2019). *La cuarta ola del feminismo: Nuevas luchas y demandas globales*. Ediciones Siglo XXI.