

# La carrera profesional de las mujeres en las agencias de publicidad. Limitaciones, retos y buenas prácticas en la provincia de Pontevedra

Emma Torres-Romay

Universidade de Vigo (España) ✉

Silvia García-Mirón

Universidade de Vigo (España) ✉

<https://dx.doi.org/10.5209/infe.102972>

Recibido: Mayo 2025 • Evaluado: Mayo 2025 • Aceptado: Mayo 2025

**ES Resumen: Introducción.** La incorporación de la mujer al sector publicitario es una realidad constatable desde hace ya varias décadas. Sin embargo, sigue vigente la existencia de un “techo de cristal” que parece estar frenando la consecución de puestos directivos por parte de las profesionales que condiciona la especialización, con una escasa presencia de mujeres creativas. A esto se suma la existencia de un “síndrome de la impostora” donde las mujeres no valoran suficientemente sus capacidades creativas y se autolimitan en el desempeño de ciertas áreas del proceso publicitario. **Objetivo.** El objetivo se centra en la identificación de limitaciones y retos de la carrera femenina en el campo publicitario. **Metodología.** La investigación se basa en entrevistas a profesionales del sector en la provincia de Pontevedra. Se realiza un *desk research* inicial en el que extraen los datos existentes sobre la presencia de mujeres en empresas publicitarias. En segundo lugar, se pone en marcha un trabajo de campo recogiendo el testimonio de mujeres que se encuentran desarrollando su carrera profesional. Estas entrevistas exploratorias dan lugar a un análisis cualitativo sobre limitaciones, retos y buenas prácticas. **Resultados.** Se observa la facilidad de acceso de las mujeres a un sector que ya se considera feminizado, así como la complejidad de incorporación a ciertos puestos, dificultad que se simplifica cuando las mujeres ponen en marcha iniciativas y emprendimiento propias. Se destaca, además, la existencia de redes informales de mujeres en el sector, que contribuyen al impulso mutuo de las profesionales. No obstante, siguen existiendo limitaciones relativas a la conciliación o las autolimitaciones. **Conclusiones y discusión.** El trabajo consigue, por tanto, ordenar cuestiones existentes pero poco trabajadas desde el punto de vista académico. Además, se establece la necesidad de ampliar el estudio a otras regiones y de fomentar estrategias que promuevan una mayor equidad en la industria publicitaria.

**Palabras clave:** mujer, publicidad, industria publicitaria, techo de cristal, retos, testimonios, carrera profesional

## ENG The Professional Career of Women in Advertising Agencies: Limitations, Challenges, and Best Practices

**Abstract: Introduction.** The incorporation of women into the advertising sector has been a tangible reality for several decades. However, the existence of a “glass ceiling” remains, seemingly hindering women from attaining executive positions and influencing specialization, with a low presence of women in creative roles. This is further compounded by the presence of the “impostor syndrome,” where women tend to undervalue their creative abilities and self-limit their involvement in certain areas of the advertising process. **Objective.** The objective focuses on identifying the limitations and challenges of women’s career paths in the field of advertising. **Methodology.** The research is based on interviews with professionals in the province of Pontevedra. An initial desk research phase is conducted to extract existing data on the presence of women in advertising companies. This is followed by fieldwork collecting testimonies from women currently developing their professional careers. These exploratory interviews lead to a qualitative analysis of limitations, challenges, and best practices. **Results.** The findings reveal that while women have relatively easy access to a sector already considered feminized, there is still significant complexity in entering certain roles. This difficulty tends to decrease when women launch their own initiatives and entrepreneurial projects. The existence of informal women’s networks within the sector is also highlighted, as they contribute to mutual support among professionals. Nevertheless, limitations related to work-life balance and self-imposed

restrictions still persist. **Conclusions and Discussion.** This work succeeds in organizing issues that, although present, have received little academic attention. Furthermore, it establishes the need to expand the study to other regions and to promote strategies that encourage greater equity in the advertising industry.

**Keywords:** Woman, advertising, advertising industry, glass ceiling, challenges, testimonies, professional career

**Sumario:** 1. Introducción. 1.1. La presencia de la mujer en la industria en cifras. 1.2. Valoraciones sobre el papel de la mujer en la industria publicitaria. 2. Objetivos. 3. Metodología. 3.1. Hipótesis de partida. 3.2. Proceso investigador. 4. Resultados. 4.1. Análisis cuantitativo. 4.2. Análisis cualitativo: perfiles. 4.3. Análisis cualitativos: experiencias. 5. Conclusiones y discusión. 6. Referencias.

**Cómo citar:** Torres-Romay, E.; García-Mirón, S. (2025). La carrera profesional de las mujeres en las agencias de publicidad. Limitaciones, retos y buenas prácticas en la provincia de Pontevedra. *Investigaciones Feministas*, 16(1), 233-242. <https://dx.doi.org/10.5209/infe.102972>

## 1. Introducción

La incorporación profesional de las mujeres a la industria publicitaria es una realidad constatable desde hace décadas. Sin embargo, según los últimos datos, sigue vigente la existencia de un “techo de cristal” — concepto definido por Marilyn Loden, quien acuñó este término en 1978, como “las barreras culturales contra el ascenso que más obstruyen las aspiraciones y oportunidades profesionales de las mujeres” y que muy especialmente impiden su acceso a los puestos de alta gerencia corporativa— que parece estar frenando la consecución de puestos directivos por parte de las profesionales e incluso condiciona la especialización, con una escasa presencia de mujeres creativas. A pesar de la mayoritaria presencia de mujeres en la formación universitaria en Publicidad (52%), tan sólo se cuentan un 2% de directoras creativas (Más mujeres creativas, 2023). Se suma a ese techo de cristal, la existencia de un “síndrome de la impostora” donde las mujeres no valoran suficientemente sus capacidades creativas y se auto-limitan en el desempeño de ciertas áreas del proceso publicitario (Butler, 2002).

En este escenario, parece necesario realizar un análisis más pormenorizado que intente identificar los elementos que pueden estar condicionando esta realidad, buscando clasificar los tipos de carreras profesionales que se han desarrollado en los últimos años y que, de alguna manera, nos aportan las claves básicas que permiten a algunas mujeres romper ese techo de cristal frente a otras que siguen sin lograrlo. Estas consideraciones parten, además, de estudios y publicaciones que comparten la preocupación existente con la realidad actual del sector en términos de igualdad y presencia femenina, sobre todo teniendo en cuenta la necesidad de entender el panorama que las estudiantes de los grados de Publicidad y Relaciones Públicas van a encontrarse en su incorporación al mercado laboral.

### 1.1. La presencia de la mujer en la industria en cifras

Además de la notable diferencia entre el número de mujeres que se forman en publicidad y las que acceden a puestos de responsabilidad, existen otros datos de referencia. El II Estudio de la industria publicitaria publicado en 2022 por el Club de Creativos (CdC) recogía que «acceden más mujeres (54%), sí, pero son pocas las que desarrollan su carrera, porque los datos muestran un abandono temprano». De hecho, el porcentaje de mujeres que permanecen en la profesión más allá de los 45 años es de sólo el 18%. De forma más concreta, el informe del Observatorio de la publicidad en España de la Asociación Española de Anunciantes (2023) identifica una población activa en el sector de 64.000 mujeres, lo que supone el 55,7% del total empleados en esta industria y que de las 51.692 personas matriculadas en estudios de comunicación en 2023, 32.011 son mujeres (61,9%). Todo ello a pesar de que según el último *Women in the Workplace* (McKinsey, 2023), el 80% de mujeres quiere ser promocionada (un incremento de 10 puntos con respecto a 2019). Los departamentos creativos de las agencias de publicidad parecen no estar recogiendo dicha ambición ni la estarían recompensando económicamente, lo que se traduce en una brecha de posición y salarial que afecta de forma directa en la autoestima y la motivación de las profesionales del sector. Así, más que con un techo de cristal, las creativas se encuentran con lo que se denomina “el escalón roto”, es decir, la imposibilidad de conseguir el primer ascenso en su carrera, que es donde ya comienza su desventaja en la carrera profesional. Así lo han definido y descrito Ellengrud, Yee y Martínez (2025) señalando que, incluso, podría ser más relevante en las carreras de las mujeres que el techo de cristal (cfr. Nieto, 2025).

El estudio *¿Por qué te vas?* (2023), realizado por UnadeDos para Más mujeres creativas y el Club de Creativos (2023) e impulsado por Diageo a partir de los datos de la investigación del CdC, constata que las mujeres tienen mayor presencia en los departamentos de cuentas frente a la mayoría masculina en los departamentos creativos. También establece que las mujeres tienen la mitad de las posibilidades de ocupar un cargo en la dirección creativa. El informe, además, aporta una visión concreta sobre dónde están las mujeres en lo relativo a creatividad, con únicamente un 17% de mujeres en la dirección general creativa, frente a un 83% de hombres. Pero el dato más llamativo se produce cuando se analizan los salarios. El 50% de las

mujeres está por debajo de los 30.000 euros mientras que el porcentaje de hombres que cobra por encima de los 60.000 euros llega al 24% (8,9% en el caso de mujeres) (Club de Creativos, 2022).

El estudio del CdC también presta atención a otros factores como el impacto de la maternidad en la carrera profesional constatando la desigualdad en este tema: el 81% de los hombres declara que no les ha perjudicado frente un 51% de mujeres que responden que sí han visto perjudicada su carrera al ser madres, subiendo hasta el 68% en el caso de puestos dentro de departamentos creativos. Más de la mitad de los hombres considera que sí puede conciliar frente a un 40% de mujeres.

## 1.2. Valoraciones sobre el papel de la mujer en la industria publicitaria

La preocupación sobre la inserción de la mujer en la industria publicitaria es un tema que ha sido puesto sobre la mesa desde tiempo atrás. Sin embargo, no fue hasta los años veinte de este siglo que comenzaron a difundirse datos concretos sobre esta problemática, ya que, con anterioridad, no se contaba con estudios:

A diferencia de lo que ocurre en el sector periodístico, en el que sobre todo a partir de la necesidad de erradicación de los sesgos de género en los mensajes públicos, el fenómeno de “techo de cristal” viene acaparando la atención en los últimos años, hasta la fecha en nuestro país, en el campo de la comunicación comercial no se han realizado estudios académicos ni sobre la estructura ni sobre fuerza laboral publicitaria, y menos con enfoque de género. (Martín Llaguno, 2008, p. 2)

La valoración sobre la situación de la mujer ha dado lugar a estudios históricos en los que se pretende establecer cómo ha sido el proceso de incorporación a la industria (Díaz y Gómez, 2017) y que partían de esas primeras consideraciones sobre la existencia del «techo de cristal» y el «suelo pegajoso» (Martín Llaguno, 2007). Sin embargo, como indicamos, no contamos con estudios más generalizados y en profundidad hasta los últimos años. En este periodo se realizan reflexiones sobre los roles de las mujeres en las agencias de publicidad (Soria y Gómez, 2017), sobre el enfoque de género en la transformación digital de las agencias (Papí-Gálvez, Hernández-Ruiz y López-Berna, 2020) e incluso comienzan a aparecer consideraciones específicas como, por ejemplo, el papel de la mujer en la producción publicitaria (García-González y Piñeiro-Otero, 2011) o, por supuesto, la creatividad (Ramos-Serrano et al, 2022).

De forma paralela, también comienza a percibirse la importancia de reivindicar los nombres de las mujeres que han conseguido romper ese techo de cristal o que, de alguna manera, han jugado un papel importante para posicionar al género femenino en el sector. Así, la Universidad de Valladolid cuenta con la iniciativa «Pioneras publicitarias»<sup>1</sup> en colaboración con el Centro de Documentación Publicitaria, en el que recogen las biografías de las primeras publicitarias españolas «poniendo en valor su legado» (Marketing Directo, 2024). La iniciativa identifica a 45 mujeres que han sido entrevistadas (la mayoría) por Begoña Sánchez Galán y Sergio Rodríguez de la Universidad de Valladolid y que en todos los casos han desarrollado su carrera profesional en Madrid o Barcelona.

Esta reivindicación de los nombres de las publicitarias en la academia, coincide con la lucha por recuperar su presencia por parte del sector. Se generan numerosos *rankings* y listados de mujeres donde, una vez más, son las profesionales que trabajan en grandes agencias de Madrid (mayoritariamente) y Barcelona las que copan los primeros puestos (Marketing Directo, 2024), con menciones a directoras de comunicación de grandes empresas multinacionales (ICGEA, 2023) y, en todo caso, haciendo referencias a mujeres de generaciones recientes y apelando a profesionales de otros países cuando se hace alusión a las primeras profesionales del sector. Tal es el caso de las estadounidenses Mary Wells, Caroline Jones o Bernice Fitz-Gibbon entre otras (Puro Marketing, 2024).

La reivindicación de la presencia de la mujer en el sector publicitario no sólo implica la demanda de datos concretos o la visibilización de los nombres de referencia, si no que también ha prestado atención a la presencia de las mujeres en los Festivales publicitarios (Miguélez-Juan y Castelló-Martínez, 2024) o tiene en cuenta las propias opiniones de las mujeres sobre la situación de la igualdad laboral en el sector (Buitrago y Martín, 2021). A pesar de estos avances, existe campo de trabajo en este aspecto desde el punto de vista de la academia.

## 2. Objetivos

Atendiendo a la realidad de la situación profesional de las mujeres en la industria publicitaria y teniendo en cuenta los avances investigadores existentes hasta el momento, se ha planteado un proyecto de investigación que pretende, precisamente, identificar a las pioneras y referentes del sector publicitario. La propuesta ha recibido la subvención de la Cátedra de Feminismos 4.0 de la Diputación de Pontevedra y la Universidad de Vigo<sup>2</sup> que permite iniciar los trabajos, que pretenden tener carácter nacional, por la provincia de Pontevedra.

El proyecto tiene como objetivos:

- Identificar y recuperar a las mujeres que han contribuido a la industria publicitaria en la provincia.
- Profundizar en las causas de la «desaparición» de las mujeres en la industria publicitaria.

<sup>1</sup> <https://lahistoriadelapublicidad.com/pioneras-publicitarias/>

<sup>2</sup> <https://www.uvigo.gal/es/campus/igualdad/catedra-feminismos-40>

- Identificar obstáculos y frenos en las carreras profesionales de las mujeres en la industria.
- Definir buenas prácticas y propuestas de mejora en la presencia de mujeres en la industria y el fomento de la creación de redes femeninas.
- Validar la presencia femenina en el sector de la publicidad y, por tanto, la existencia de referentes que contribuyan a un mayor empoderamiento de las generaciones futuras.

De esta forma, para el caso de este artículo se propone abordar una de las líneas de investigación básicas que ha podido desarrollarse en el proyecto. De una forma más concreta, y teniendo en cuenta el proceso de identificación de las mujeres que contribuyen al sector, hemos podido determinar sus trayectorias profesionales y hemos identificado líneas comunes y divergentes que pueden tener un gran interés en la definición de limitaciones, retos y buenas prácticas en la reivindicación del papel de la mujer en la industria.

Esto nos permite determinar unos objetivos específicos en este artículo:

- Identificar y definir las limitaciones y retos de la carrera femenina en la industria publicitaria tomando como referencia la provincia de Pontevedra.
- Valorar la existencia o no de «techos de cristal» en el sector.
- Aportar buenas prácticas profesionales que permitan una mejor incorporación de la mujer a la industria publicitaria.

A pesar de su limitación a un ámbito geográfico concreto como es la provincia de Pontevedra, se trata de una muestra de referencia que, sin duda, podrá aportar una visión de gran interés para conocer una realidad del sector más amplia y descentralizada, evitando el condicionante de datos que se refieren tan sólo a Madrid o Barcelona y empresas de gran tamaño.

### 3. Metodología

El desarrollo metodológico de la propuesta debe partir de una serie de hipótesis de partida fundamentales que nos orientarán sobre los procesos investigadores que deberán iniciarse. Debe tenerse en cuenta que el proyecto desarrollado está acotado geográficamente a la provincia de Pontevedra y, por tanto, al mercado publicitario gallego, pero esto supone, como hemos indicado en el análisis previo, empezar una línea crucial en la que no sólo le hemos dado visibilidad a las mujeres en la industria, sino que reivindicamos a las que desarrollan su carrera profesional fuera de los polos básicos de Madrid y Barcelona. También es importante determinar que nos centramos en profesionales actuales, dejando la identificación de las pioneras para otros procesos investigadores posteriores.

#### 3.1. Hipótesis de partida

Teniendo en cuenta las consideraciones en cuanto a la acotación de la investigación, las hipótesis de partida de este artículo son las siguientes:

1. La presencia de las mujeres en la industria publicitaria en la zona investigada es una realidad que se ha consolidado a partir de mediados de los 90 del pasado siglo.
2. La carrera profesional de las mujeres está marcada por una formación académica específica para el trabajo en la industria publicitaria.
3. Los problemas de conciliación de la vida familiar siguen estando presentes a pesar de los avances logrados y los perfiles de mujeres sin hijos cuentan con mayor proyección profesional.
4. Los problemas de discriminación de las mujeres en la industria publicitaria no están tanto dentro del propio sector, donde se confirman los avances, si no en el trato con los actores externos.
5. El emprendimiento se presenta como una solución a la lucha contra el techo de cristal, permitiendo una mayor proyección profesional de las mujeres.

#### 3.2. Proceso investigador

Teniendo en cuenta las indicaciones realizadas hasta ahora, resulta posible describir el pormenorizado proceso investigador realizado. Dicho proceso ha sido desarrollado en fases partiendo de un *desk research* previo que nos ha permitido identificar los estudios existentes sobre el tema y ya recogidos en el primer apartado de este artículo y en su bibliografía. Una vez disponible ese marco inicial cuantitativo y cualitativo, podemos proceder a las fases específicas.

##### FASE 1. Trabajo de campo

Para comenzar el proceso ha sido necesario delimitar el universo de agencias de comunicación y publicidad existentes en la provincia de Pontevedra. Como punto de partida se ha tenido en cuenta el listado de la asociación de agencias de publicidad de Galicia «Creatividade Galega» en la que se identificaron 22 entidades de referencia. Sin embargo, teniendo en cuenta que en la asociación no están la totalidad de empresas, se realizó una búsqueda aleatoria de «agencias de comunicación en Pontevedra» obteniendo un censo final de 45 entidades.

El equipo de investigación del proyecto estableció contacto con las 45 empresas para fijar una entrevista inicial. Se solicitó que acudiera a la entrevista el o la director o directora, presidente o presidenta o CEO de la entidad y, en caso de que no estuvieran de acuerdo en participar, una persona que pudiera aportar ideas en torno al papel de las mujeres en la industria. Del total de empresas no fue posible el contacto con 4; 8 empresas manifestaron expresamente su deseo de no participar en el estudio y 2 fueron descartadas al tener un modelo de negocio no relativo a comunicación y publicidad. Con otras 7 empresas no fue posible coordinar una fecha de entrevista por motivos de agenda, contando con una muestra final de 24 empresas.

De esas 24 empresas, fueron realizadas entrevistas con 8 hombres (en calidad de presidentes, CEO o directores de las agencias) y 17 mujeres. La cifra se eleva a 18, ya que uno de los hombres entrevistados solicitó estar acompañado de su Directora Creativa, quien consideraba tenía más criterio para aportar ideas sobre el objeto de estudio, al igual que en otro caso fueron dos mujeres (en calidad de cofundadoras de la agencia) las que acudieron a la entrevista. De ese total destacamos que 12 eran fundadoras o directoras de su propia empresa de comunicación, 3 ocupaban algún cargo intermedio dentro de la agencia o empresa de comunicación y tan sólo 2 ejercían como CEO o directoras de una agencia que no era propiedad.

## **FASE 2. Análisis exploratorio**

Una vez definida la muestra de investigación, se realiza una entrevista exploratoria centrada en lograr los objetivos marcados en el proyecto y en esta parte específica de la investigación. Se aplicó una metodología cualitativa de análisis al tratarse de un estudio segmentado geográficamente y al reducirse el valor estadístico de la muestra cuantitativa que, de todas formas, también ha sido tenida en cuenta.

Así, para el caso que nos ocupa, nos interesan las entrevistas realizadas a las 17 mujeres participantes. En todas ellas se aplicó una entrevista semiestructurada en 4 bloques:

1. Datos básicos de la entrevistada: nombre y apellidos, lugar de nacimiento, edad, estado civil, puesto actual, formación, años en el sector, agencias o entidades en las que haya trabajado.
2. Visión general de la industria: situación actual de las mujeres en el sector publicitario, trabajo en red con mujeres, situación específica de su ámbito de especialización (creatividad, cuentas, dirección...).
3. Visión personal de la industria: percepción de discriminación por razones de género, problemas que ha superado en su carrera profesional, retos superados, ventajas e inconvenientes como mujer en la industria publicitaria.
4. Referentes: identificación de hombres y mujeres que hayan sido una referencia en su carrera profesional, mujeres con relevancia en el sector.

La documentación recopilada en este proceso nos permite centrarnos en dos bloques fundamentales (el 1 y el 3) que aportan la información requerida para poder definir las carreras profesionales de las mujeres en el sector, identificando experiencias personales que pongan en común los problemas y retos superados.

## **FASE 3. Análisis de contenido**

Para el análisis de contenido se han establecido varios procesos. Como hemos indicado, en primer lugar, se realiza un análisis de tipo cuantitativo, a partir de una serie de ítems objetivos que permiten crear una ficha de cada entrevistada y que puede permitir identificar una tendencia con relación a las profesionales publicitarias en la provincia de Pontevedra. Y, por otra parte, en el análisis de tipo cualitativo se aplica una revisión no mediada que permite realizar una narrativa en torno a las trayectorias de las carreras profesionales de las entrevistadas, observando, de ser el caso, perfiles o líneas frecuentes e identificando obstáculos, retos y buenas prácticas o apoyos en sus experiencias en el sector.

## **4. Resultados**

Realizaremos un análisis de los resultados dividido en tres fases. En primer lugar, un análisis cuantitativo en lo que se refiere a varios ítems de contenido como la edad, el lugar de procedencia, su estado civil, su formación, años en el sector y, por último, su puesto en la industria (tanto actual como la relación de puestos anteriores). En segundo lugar, se lleva a cabo un análisis de tipo cualitativo en relación, por una parte, a los perfiles que desarrollan las entrevistadas y, por otra parte, centrándonos en sus experiencias en torno a la discriminación del sector, los problemas, retos y los apoyos.

### **4.1. Análisis cuantitativo**

Las entrevistas fueron realizadas entre el 15 y el 21 de octubre de 2024 en la Facultad de Comunicación de la Universidade de Vigo. Las grabaciones realizadas han permitido una transcripción completa del contenido y, por tanto, establecer un material que puede ser sometido a un análisis de contenido pormenorizado. Como punto de partida, los datos relativos al bloque 1 de la entrevista (datos básicos de la entrevistada) han sido organizados en fichas de análisis. A partir de esas fichas, podemos establecer la siguiente tabla de resultados iniciales:



Tabla 1. Ficha de datos básicos de entrevistadas en la muestra de investigación (octubre de 2024).

|    | Edad | Lugar         | E. C. | Formación               | Años | Puesto actual                                    | Puestos anteriores                               |
|----|------|---------------|-------|-------------------------|------|--|--|
| 2  | 46   | Vigo          | NO    | ADE                     | 10   | Directora de operaciones                         | Consultoría TIC (Galicia)<br>Formación (Galicia) |
| 3  | 54   | Salamanca     | NO    | Bellas Artes            | 30   | Socia fundadora. Directora creativa              | Siempre en el mismo proyecto                     |
| 5  | 37   | Vlgo          | NO    | Bellas Artes Publicidad | 15   | Fundadora. Directora creativa                    | Creativa (Madrid)<br>Marketing (Galicia)         |
| 6  | 47   | Pontecaldelas | NO    | Publicidad              | 21   | Socia fundadora. Ejecutiva cuentas               | Siempre en el mismo proyecto                     |
| 7  | 37   | Ribadavia     | NO    | Periodismo              | 5    | Directora de Marketing                           | Periodista                                       |
| 10 | 52   | Pontevedra    | SI    | ADE                     | 30   | Directora de agencia                             | Administrativa                                   |
| 14 | 47   | Vigo          | NO    | Publicidad              | 27   | Directora de comunicación                        | Periodista<br>Directora Agencia<br>Freelance     |
| 16 | 45   | Barcelona     | NO    | TS Gráfica publicitaria | 27   | Fundadora.<br>Directora creativa                 | Diseñadora gráfica                               |
| 17 | 37   | Bueu          | NO    | Publicidad              | 15   | Fundadora.<br>Directora creativa                 | Copy creativa junior.                            |
| 18 | 42   | Barro         | SI    | Publicidad              | 12   | Socia Fundadora.<br>Directora                    | Periodista                                       |
| 19 | 47   | Sarria        | NO    | Publicidad              | 23   | Socia Fundadora.<br>Directora                    | Gabinete de prensa.                              |
| 20 | 38   | s/d           | s/d   | Publicidad              | s/d  | Directora de estrategia y marketing              | Técnico de marketing<br>Directora de marketing   |
| 21 | 48   | Vigo          | SI    | Publicidad              | 24   | Socia Fundadora.<br>Diseñadora gráfica y digital | Diseñadora gráfica.                              |
| 22 | 55   | Vigo          | SI    | ADE                     | 32   | Directora general                                | Directora de cuentas<br>Directora comercial      |
| 23 | 52   | Vigo          | SI    | Publicidad              | 28   | Socia fundadora.<br>Directora creativa           | Prácticas en agencias.<br>Creativa               |
| 24 | 48   | Vigo          | SI    | Publicidad              | 23   | Directora de servicios al cliente                | Administrativa                                   |
| 25 | 44   | Pontevedra    | SI    | Interiorismo            | 12   | Socia Fundadora<br>Diseñadora                    | Arquitectura                                     |

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En la ficha se recogen, por tanto, los datos relativos a la edad de las entrevistadas (EDAD), su lugar de nacimiento (LUGAR); su estado civil (E.C.) que, en este caso, únicamente se centra en la existencia (SI) o no (NO) de hijos o hijas; su formación (FORMACIÓN) que se centra en estudios de publicidad, entendiendo estos como la Licenciatura o el Grado oficial en Publicidad y Relaciones Públicas; ADE, referido a Administración y Dirección de Empresas; Bellas Artes, con el título universitario en esta disciplina y contemplando la descripción general de otras disciplinas. En la siguiente columna (AÑOS) se plasman los años que esa persona lleva trabajando en el sector de la comunicación o la publicidad y se describe a continuación su puesto actual y los puestos anteriores.

4.2. Análisis cualitativo: perfiles

Sin embargo, la recopilación de estos datos también llama la atención sobre la importancia de la narrativa de las mujeres entrevistadas en lo relativo a descripción de su trayectoria profesional. Así, la evolución de sus carreras es descrita de una forma más “natural” en aquellas mujeres que apenas han realizado cambios en sus puestos de trabajo frente a la “complejidad” de las profesionales que han pasado por muchos puestos como forma de mejorar su posición en la industria. Podemos agrupar las experiencias recopiladas en tres perfiles o trayectorias profesionales femeninas, vinculadas con el concepto de liderazgo (Eagly y Carli, 2007):

1. Emprendedoras: la mayoría de las mujeres entrevistadas (10) han diseñado su propia trayectoria profesional mediante el emprendimiento de iniciativas empresariales de comunicación o publicidad. El dato llamativo en la definición de este perfil es que sólo tres profesionales han emprendido en solitario (3)

porque en casi todos los casos lo han hecho con acompañantes (7) femeninos (3) o masculinos (4). En cualquier caso, esto permite que la totalidad de las Directoras Creativas identificadas en nuestro estudio sean profesionales en este perfil. La totalidad de mujeres de este perfil cuentan con formación específica en Publicidad (9), Bellas Artes (2), Diseño gráfico (1) o Interiorismo (1) pero, en cualquier caso, vinculada con la creatividad.

2. Trabajadoras por cuenta ajena: en el segundo bloque encontramos a aquellas mujeres que trabajan en agencias de tamaño medio (las más frecuentes en Galicia, con un máximo de 10 trabajadores) en las que ocupan cargos intermedios de distinto tipo (5). Estas mujeres se caracterizan por haber desarrollado sus carreras profesionales en otras agencias o empresas de comunicación antes de su puesto actual (3) y, en algunos casos, incluso haber estado dedicadas a otros sectores (2). En este bloque encontramos que todas las profesionales se encuentran bajo la dirección de un hombre, que ocupa las funciones de CEO o director en la empresa en la que trabajan. Finalmente, se concentran en este apartado mujeres con formación no tan específica, con excepción de un título en Publicidad (1) y con mayoría de títulos en Administración o dirección de empresas (3) y Periodismo (1), generando perfiles más vinculados con el marketing (Directora de operaciones (1), directora de marketing (2), Directora de servicios al cliente (1) o Directora de Comunicación (1)) y una total ausencia de cargos creativos.
3. Directoras: Finalmente, en menor medida, se han identificado a las mujeres que ocupan cargos directivos de alto nivel en agencias de publicidad en las que no son propietarias (2). El estudio realizado al completo nos aporta datos de que ambos casos guardan relación con la existencia de redes familiares en el sector. Es decir, que se ha accedido al puesto a través de la tradición familiar y, como las propias profesionales han destacado, esto ha permitido que las limitaciones de género resultan menos complejas aunque, como se debe destacar, hayan pasado por una carrera de formación exigente y larga pasando por múltiples cargos y niveles. En este caso son perfiles sin formación específica y que cuentan con títulos de dirección de empresas o administración (2). También desempeñan sus cargos al máximo nivel, pero siempre con la existencia de un propietario-director masculino (2).

A partir de los perfiles, definimos líneas profesionales claras y con problemas y retos diferenciados en función de cada elección o trayectoria. Aunque la muestra resulte limitada desde el punto de vista geográfico, el cruce de estos datos con los obtenidos en las investigaciones previas encuentra muchas líneas en común, especialmente en lo relativo a la lentitud (o imposibilidad) de acceso a los cargos de responsabilidad (Martín Llaguno, 2007), sobre todo en el campo de la creatividad (Hernández-Ruiz et al., 2012).

### 4.3. Análisis cualitativo: experiencias

Además de los perfiles identificados en el proceso anterior, debemos prestar atención a la información recopilada en el bloque tres de las entrevistas exploratorias y que nos permite identificar consideraciones en torno a experiencias personales durante el desarrollo de la carrera profesional. A este respecto obtenemos una serie de líneas comunes:

1. Discriminación: A la pregunta general de si se habían sentido discriminadas por razón de género en su trayectoria profesional la respuesta de las entrevistadas no pueden considerarse polarizadas entre si o no, ya que frente a las respuestas taxativas afirmativas (5) o negativas (2) encontramos posturas intermedias (10) que hablaban de situaciones en las que no se habían sentido discriminadas de una forma incómoda o que no hubieron podido gestionar, pero en la que sí identificaban como comportamientos inapropiados por razón de género. Así lo indican algunas entrevistadas como Rebeca Fraile, directora creativa: «Era muy normal que hubiera comentarios fuera de lugar, sobre tu ropa, sobre las mujeres.. en un contexto profesional» o Noelia Estévez, *brand & product designer*, «Aí si que notei unha diferencia: de como un cliente se pode portar contigo porque eres muller e estás soa a contigo porque eres muller pero estás cos teus socios». Sin embargo, una gran parte de las entrevistadas (12) consideraban que en esas situaciones no identificaban de forma clara si los comportamientos inapropiados guardaban relación directa con su género o con la edad, siendo mujeres jóvenes en el momento de vivir esas experiencias. A esta cuestión se añade que en muy pocos casos las discriminaciones (más o menos graves) fueron vividas dentro de una agencia o empresa de comunicación (2), coincidiendo todas las entrevistadas en que los problemas se registran mayoritariamente en el trato con proveedores (9) o con los propios clientes (7). «Si me ha pasado bastantes veces con clientes (...) que parece que tienen que reafirmar lo que yo digo para que eso tenga validez» (Sonsoles Fariña, responsable de marketing y estrategia).
2. Problemas: Vinculado con el apartado anterior, la cuestión relativa a los principales problemas superados en la carrera profesional han tenido que ver con el trato diferencial o con el trato como «mujer florero» en ciertas situaciones y, sobre todo, en los primeros años de carrera («Sí que me encontré con que éramos vistas como bonitos objetos, que quedamos bien en la foto de la empresa, pero también es cierto que estábamos destinadas a puestos más a nivel recepción, administración», Julinda Molares, directora creativa). Esto se traduce en dirigir las conversaciones al compañero masculino que estuviera presente (en el caso de clientes) (10) o a solicitar hablar con un superior (en el caso de proveedores) (6). Además de estas cuestiones, añaden consideraciones diversas como las relativas a la «autoexigencia» de las mujeres (8) en su desempeño profesional. Así, se llega a señalar que «Por ser mujeres te tenían que esforzar más. Por ser mujer tu opinión no era tan válida en una reunión como la de un hombre» (Julinda

Molares), lo que generaliza bastante el «síndrome de la impostora» (6), o la necesidad de gestionar comentarios sexistas o machistas (5) que, en muchos casos, surgían de estereotipos o modelos culturales que ni siquiera fueran realizados de forma consciente por el emisor (7). Todo ello lleva a que la definición de los principales problemas enfrentados como mujeres tengan más que ver con la invisibilización del problema porque, efectivamente, se considera que se han conseguido grandes avances en la industria (17) pero ello no debería conllevar, según la opinión de las entrevistadas, una menor vigilancia del contexto.

«... fai pouco, a raíz de facer un clic profesional e de poñerme en contacto con outras mulleres e darme conta de que o que eu sentía, que era algo individual que igual incluso podía ter algo que ver coa miña capacidade, coas miñas inseguridades, coa miña forma de ser... pois o feito de facelo colectivo e de darnos conta moitas de que esas pequenas cousas eran totalmente replicadas foi o que me fixo abrir os ollos» (Iria Otero, directora creativa)

3. Retos: Al igual que en los elementos anteriores los retos específicos planteados como mujer tienen más que ver con elementos externos que no propios de las empresas en las que participan. Así, se reiteran los problemas de conciliación (15) incluso con una gran cantidad de entrevistadas que no son madres.

«En el sector, tengo compañeras a las que, en el momento en el que empiezas a ser madre, a necesitar algo más de tiempo por conciliación, pues podría haber algún tipo de freno» (Estela Carrera, directora de servicios al cliente)

«¿Cuál es el problema? Que ahora sigue habiendo un techo de cristal muy grande. Las mujeres a partir de treinta y algo, cuando ya hay que conciliar la vida personal con la profesional, la mujer desaparece, y en cargos ejecutivos de dirección creativa... habelas hailas, pero es muy difícil. Sigue siendo un puesto muy masculinizado, sigue habiendo un veto para la mujer» (Rebeca Fraile)

De esta forma, el reto fundamental es poder desarrollar una carrera profesional plena en el contexto de una profesión que se considera de gran dedicación:

«Teniendo niños pequeños, ¿cómo te organizas en una jornada partida, en una empresa con unos horarios fijos para hacer las miles de tareas que necesitas para conciliar? Entonces, veo que la situación es un poco esa. Que siguen faltando mujeres en puestos directivos, en puestos de responsabilidad y que esta fórmula de agencia más pequeña y de autoempleo sí que facilita mucho la conciliación» (Araceli Silva, community manager).

Así, muchas de las profesionales entrevistadas han decidido mantener o trasladar su carrera a Galicia (9) por la calidad de vida que esto les reportaba frente a las dinámicas de trabajo de Madrid o Barcelona. De hecho, la práctica totalidad de las entrevistadas (16) son originarias de la misma comunidad en la que desarrollan su profesión. De la misma manera, en cuanto a la mejora de las carreras, la práctica totalidad declaran sentirse muy satisfechas con su puesto actual (15) por lo que no se plantean retos profesionales futuros y no identifican límites inmediatos en su carrera. Sí se incide en la necesidad de buscar soluciones para luchar contra las autoimposiciones o la necesidad continua de demostración de validez por parte de las profesionales (7).

4. Apoyos: En la búsqueda de datos positivos, también se preguntó a las entrevistadas sobre aspectos positivos que hubieran observado en su carrera como mujeres en la industria publicitaria. La mayoría de las profesionales destacaron la existencia de redes profesionales femeninas (16)

«(...) Y es cierto que la gente con la que me relacioné a nivel profesional había muchas otras mujeres que pensaban como yo. Y ahí sí que había conexión; ahí sí que había unión de si decir si nosotras decimos esto, podemos conseguir esto» (Julinda Molares);

«Ahora socialmente tenemos muchas más herramientas, ya no es solo que las mujeres hemos empezado a hablar entre nosotras, hemos dejado de competir y hemos empezado a agruparnos y a compartir toda esa información, todo lo que nos pasa. Y ver que era un problema sistémico, no algo personal» (Rebeca Fraile).

Incluso aportaron matices relativos a habilidades más destacables en las mujeres como la organización, capacidad de trabajo e incluso sensibilidad creativa, confirmando la existencia de estereotipos femeninos (10) que pueden tener connotaciones positivas en este caso.

«Las mujeres, por todos estos siglos de tener que buscarnos la vida con la sutilidad de las emociones, con la comunicación... porque no teníamos poder. Todos estos años de entreno han hecho que tengamos una capacidad especial para conectar emocionalmente con el resto y eso es básico para dedicarte el diseño y a la publicidad» (Rebeca Fraile).

Las mismas entrevistadas también destacan el apoyo recibido por sus socios (en el caso de emprendedoras) o sus jefes (en el caso de trabajadoras por cuenta ajena).

## 5. Conclusiones y discusión

En el presente artículo se han identificado y definido limitaciones y retos de la carrera femenina en la industria publicitaria. Así, la llegada tardía a un sector inicialmente masculinizado, especialmente si ponemos el foco en la parte creativa, supuso una serie de retos para las mujeres, entre ellos, la existencia de un «techo



de cristal» o la vinculación con determinados puestos o departamentos dentro de la industria (administración, comercial, cuentas).

Tras la investigación realizada en un contexto local, provincia de Pontevedra, se ha detectado que la presencia de las mujeres en el sector de la publicidad se ha hecho latente a partir de la década de los años noventa. Previamente, su presencia se restringía de forma indirecta a departamentos administrativos y, en todo caso, comerciales, pero no desarrollaban de manera directa la actividad publicitaria. Es precisamente en esta década (año 1994) cuando la Universidad de Vigo comienza a formar licenciadas en Publicidad y Relaciones Públicas en la ciudad de Pontevedra, siendo este Campus el único en ofertar esta titulación en la comunidad gallega y en el noroeste español.

El inicio de estos estudios ejercieron una influencia significativa y muy directa en el auge de las agencias publicitarias en la comunidad y, especialmente, el incremento en la incorporación de las mujeres en departamentos creativos o comenzando a liderar pequeñas agencias. En este sentido, también puede apreciarse cómo la carrera profesional de las mujeres ha estado determinada por una formación específica, principalmente por estudios específicos de Publicidad, pero identificando también formación asociada en Bellas Artes, Diseño o Interiorismo. Son pocos los casos de las mujeres entrevistadas en el estudio cuya formación correspondía al ámbito de la empresa (Administración y Dirección de Empresas) que, no obstante, se corresponde con casos de directoras generales que, en algunos de los casos, han llegado a sus puestos a través de redes familiares en el sector, lo que no solo ha servido de apoyo para el acceso y desarrollo de su carrera profesional vinculada a la publicidad si no, incluso, el acceso a estos puestos directivos.

En cuanto a los problemas que se encuentran en el contexto actual, la conciliación de la vida familiar sigue siendo la principal complicación no solo en su día a día si no en el momento de plantearse el acceso a puestos de carácter directivo y se indica, incluso, como una de las razones primordiales de proponerse el emprendimiento como opción laboral —no tanto como solución a impedimentos para una mayor proyección profesional trabajando por cuenta ajena—. Los resultados muestran que 11 de las 25 entrevistadas se encuentran en una situación personal sin hijos y, de las que sí tienen hijos, 4 son las socias fundadoras de la agencia en la que actualmente trabajan. Contrariamente a lo que se planteaba con las hipótesis de partida, no se observan diferencias notables en la proyección de las mujeres dependiendo de su situación familiar, es decir, si son mujeres con o sin hijos, aunque es cierto que un número que podríamos destacar como elevado, el 44%, no poseen menores a su cargo, lo que podría haber ayudado a conseguir esta posición laboral destacada.

Estos datos parecen coincidir con los resultados del estudio *¿Por qué te vas?* (2023), realizado por UnadeDos para Más mujeres creativas y el Club de Creativos (2023), que señala que tres de cada cuatro profesionales no ven su futuro dentro de las agencias de publicidad, ni siquiera en los segmentos más jóvenes y, esta falta de perspectivas, se incrementa con la edad. Así, de forma más concreta, el estudio sitúa esta cifra en el 71% de los hombres entre 30 y 40 años y sube al 83% en el caso de las mujeres. Con más de 40 años, el 34% de las mujeres se plantea abandonar la agencia (frente a solo un 16% de los hombres). El abandono al que se hace referencia afecta a las estructuras, no a la labor que se realiza. Lo que está ocurriendo es una transformación a nivel estructural. De acuerdo con el Observatorio de la Publicidad en España 2023, la mitad de las empresas del sector publicitario están constituidas por personas físicas, y cerca del 30% de ellas han sido fundadas en el último año. Además, poniendo el foco en las mujeres que forman parte de los departamentos creativos, se observa como principales motivos del abandono la falta de reconocimiento laboral, la brecha salarial y la falta de recorrido profesional, junto con el agotamiento mental y la conciliación.

Por otra parte, en un análisis más personal por parte de las declaraciones de las entrevistadas, no se podría identificar la discriminación laboral de las mujeres como algo intrínseco al sector, es decir, como una problemática con compañeros o que se produzca de forma vertical dentro de las agencias. Sin embargo, las entrevistadas sí parecen coincidir en haber vivido determinadas experiencias de discriminación en el trato con actores externos, especialmente con clientes y proveedores, haciendo hincapié en situaciones de condescendencia o, incluso, de falta de visibilidad o credibilidad frente a compañeros hombres, fuesen de igual, mayor o, incluso, menor rango profesional. A pesar de ello, las mujeres que han formado parte del estudio advierten ciertos avances (menores) en este sentido, por lo que puede entenderse como una carrera más lenta, que se podría identificar como especialmente relevante en el contexto sociogeográfico de la comunidad gallega frente a otras regiones y que estaría asociado a determinados sectores económicos (pesca, conservero, deporte, etc.).

El estudio permitió vislumbrar nuevas vías de investigación que podrían continuar a partir de estas aportaciones. Por una parte, de los resultados se han extraído ideas fundamentales que refieren la necesidad de contribuir y difundir una serie de buenas prácticas profesionales o protocolo de buenas prácticas que permita una mejor incorporación de las mujeres a la industria publicitaria.

Por último, se establecen dos líneas clave que deberán seguirse: en primer lugar, la ampliación del estudio no solamente a toda la comunidad gallega si no a otras zonas de la periferia española, con la finalidad de identificar la situación de las mujeres en la industria publicitaria fuera de los dos grandes focos de la publicidad nacional, Madrid y Barcelona; y, en segundo lugar, la necesidad de identificar mujeres publicitarias pioneras en estas zonas que puedan servir de referentes para las futuras generaciones publicitarias.

## Apoyos

El presente trabajo corresponde al proyecto “Mulleres e publicidade en Pontevedra. Identificación das pioneiras da publicidade na busca de referentes para as profesionais do futuro” financiado por la Cátedra de Feminismos 4.0 Diputación de Pontevedra y Universidade de Vigo (convocatoria 2024).

## Referencias bibliográficas

- Asociación Española de Anunciantes (2023). *Observatorio de la publicidad en España*. Madrid: ESIC.
- Buitrago, Álex y Martín García, A. (2021). Percepción de las profesionales de la publicidad sobre la igualdad laboral en su sector. En *Cuestiones de Género: de la igualdad y la diferencia*, (16), 688-707. <https://doi.org/10.18002/cg.v0i16.6973>
- Butler, J. (2002). *Gender trouble*. Routledge.
- Club de Creativos (2022). *II Estudio de la industria publicitaria*. CDC.
- Díaz Chica, Ó. y Gómez Nieto, B. (2017). Análisis de la integración de la mujer profesional en la historia de la publicidad española. En Martínez, Parra y García (Coords.) *Comunicación persuasiva en las aulas: nuevas tendencias* (pp. 97-112). Gedisa.
- Eagly, A. H., & Carli, L. (2007). Las mujeres y el laberinto del liderazgo. *Harvard Business Review*, 85(9), 76-85.
- Ellengrud, K; Yee, L. y Martínez, M. M. (2025) en *The Broken Rung: When the Career Ladder Breaks for Women--and How They Can Succeed in Spite of It*. Harvard Business Review Press.
- García-González, A. y Piñeiro-Otero, T. (2011). Las mujeres, en el ámbito de la producción publicitaria. Estudio del sector publicitario gallego desde una perspectiva de género. *Revista latina de comunicación social*, (66), 505-525. <https://doi.org/10.4185/RLCS-66-2011-943-505-525>
- Hernández-Ruiz, A., Martín-Llaguno, M., y Beléndez-Vázquez, M. (2012). La representación de la mujer en publicidad: (des)igualdad cuantitativa y cualitativa en la creatividad española. En *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18 (Número especial), 521-530. [https://doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2012.v18.40931](https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40931)
- ICGEA (2023). Las 15 mujeres más influyentes de la industria publicitaria en nuestro país. Instituto Coordinadas de Gobernanza y Economía Aplicada (ICGEA). Disponible en: [https://www.institutocoordenadas.com/es/analisis/15-mujeres-mas-influyentes-industria-publicitaria-en-nuestro-pais\\_20258\\_102.html](https://www.institutocoordenadas.com/es/analisis/15-mujeres-mas-influyentes-industria-publicitaria-en-nuestro-pais_20258_102.html)
- Marketing Directo (2024, 8 de marzo). Romper estereotipos e inspirar con el ejemplo: las mujeres de la industria celebran el Día de la Mujer. Marketing Directo, 8 de marzo de 2024. <https://www.marketingdirecto.com/especiales/reportajes-a-fondo/dia-de-la-mujer-voces-femeninas-industria-publicitaria>
- Martín Llaguno, Marta (2007a). La mujer en la industria publicitaria. La segregación vertical en la comunicación comercial: techo de cristal y suelo pegajoso. *Zer. Revista de Estudios de Comunicación*.
- Martín Llaguno, M. (2007b). La mujer en la industria publicitaria. La concentración horizontal en la comunicación comercial. En *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*. 35, 95-136.
- Martín Llaguno, M. (2008). Radiografía del sector publicitario con enfoque de género. *Revista Telos*. 75, abril-junio 2008, 1-12. Vol. 12, n. 22, 429-452.
- McKinsey & Company (2023). *Women in the Workplace 2023*. McKinsey & Company. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/mujeres-en-el-lugar-de-trabajo-2023/es>.
- Nieto, S. (2025, 8 de marzo). M. Cómo el del primer ascenso es el escalón roto que te impide llegar a directora general de tu empresa, según la experta María del Mar Martínez: "Importa más que el techo de cristal". *Elmundo.es*. Disponible en: <https://www.elmundo.es/yodona/actualidad/2025/03/08/67cacb1521efa030228b4585.html>.
- Papí-Gálvez, N., Hernández-Ruiz, A. y López-Berna, S. (2020). Transformación digital en la industria publicitaria con enfoque de género: análisis de las empresas líderes. En *El Profesional de la Información*, 29 (3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.23>
- Puro Marketing (2024). El papel de la mujer en el mundo de la publicidad y el marketing. En *Puro Marketing*, Monográfico especial. <https://www.puromarketing.com/44/213487/papel-mujer-mundo-publicidad-marketing>
- Ramos-Serrano, M., Miguélez-Juan, B. y Hernández-Santaolalla, V. (2022). Entre un gueto de terciopelo y un techo de cristal: situación de las creativas en España. En *Cuadernos.Info*, (53), 273-294. <https://doi.org/10.7764/cdi.53.39485>
- Soria, M. y Gómez, B. (2017). Análisis del rol profesional de mujeres y hombres en las agencias de publicidad españolas. Percepciones e integración de igualdad de oportunidades. En *Sphera Publica*, 2, (17), 167-193. <http://hdl.handle.net/10952/3457>
- Una de dos (2023). *¿Por qué te vas? Una investigación para entender qué hay detrás de la desaparición de profesionales creativos de las agencias*. Diageo y CdeC. Disponible en: <https://unadedos.org/wp-content/uploads/2024/01/mmc-estudio-abandono-version-presentacion.pdf>