

## Identidades femeninas en un mundo plural

**LAS MUJERES DIRECTIVAS EN LAS EMPRESAS PERIODÍSTICAS:  
UNA APROXIMACIÓN DESDE LA *GROUNDED THEORY***

Francisco J. Caro González  
María del Mar García Gordillo  
Universidad de Sevilla

La presente comunicación forma parte del trabajo realizado por un equipo multidisciplinar de investigación financiado por el Plan Nacional de I+D+i del Instituto de la Mujer compuesto por investigadores procedentes de diferentes ramas como la organización de empresas, el marketing, el periodismo y la publicidad. Desde diversos puntos de vista pretenden comprender cuál es el motivo de la existencia de diferencias porcentuales de más de 20 puntos entre los índices de mujeres lectoras de diversos.

Para ello se han propuesto investigar dentro y fuera de los propios medios con el fin de determinar cuáles son los elementos que inciden en la aceptación o no del producto tanto por consumidoras como por consumidores.

En el estudio de los medios se han establecido como prioritarias tres líneas de investigación. Por una parte el análisis de las rutinas productivas (Franquet 1989; Van Zoonen 1994) y el estudio de hasta qué punto éstas se encuentran masculinizadas. En segundo lugar, la segregación vertical (Fagoaga y Secanella 1983; López Díez 2005; Pablos y Tarifa 2003; Morillo 2005; Antequera 2005) o lo que es lo mismo, dónde está el techo de la mujer en la empresa periodística y hasta dónde llega su perspectiva de desarrollo profesional. Este segundo aspecto incide necesariamente en el primero, ya que lleva a preguntarse qué relación se puede establecer entre la posición que la mujer ocupa jerárquicamente dentro del medio y cómo su ubicación en el *staff* incide no sólo en las rutinas productivas sino en el producto ofertado. Por último y en tercer lugar, resulta relevante fijar si existe o no segregación horizontal, o si las mujeres están asignadas a determinadas secciones o temáticas consideradas “blandas”.

En el exterior de las organizaciones, en lo referente a las audiencias consumidoras de medios impresos se han establecido dos líneas de estudio. Por una parte es preciso establecer si el producto responde o no a las necesidades de las mujeres (AEDE 2005) y por otra, es interesante establecer si entiende o no de la perspectiva de género (Fagoaga y Secanella 1983; Preciado 1993; Antón 1994; López Díez 2005; Martínez 1999).

Así el objeto investigado se divide en tres grandes bloques: la organización, el producto y las audiencias. Para esta comunicación nos centraremos en el primero de ellos y dentro de este únicamente en lo referente a la segregación vertical y a los estilos de dirección. Es decir, estudiaremos a las mujeres que ocupan cargos directivos dentro los medios. Se han entendido por cargos de dirección a todas aquellas mujeres que tienen a su cargo a otras personas, ya sean primera línea, mandos intermedios o alta dirección, es decir, jefas de sección, redactoras jefas y directoras.

**Objetivos e Hipótesis de la investigación:**

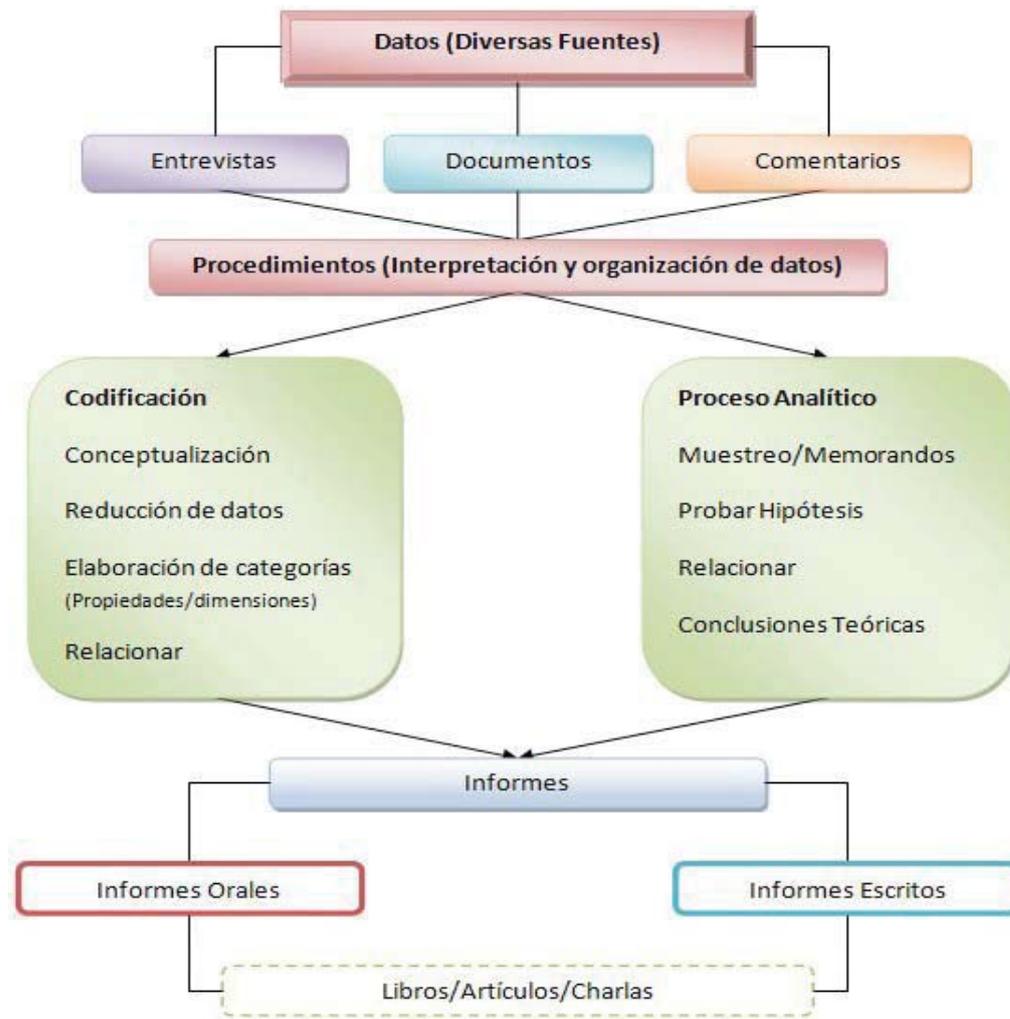
Los objetivos que queremos alcanzar con esta investigación tratan de responder a las siguientes hipótesis:

- A. El estilo directivo de las mujeres en las empresas informativas es diferente al de los hombres.
- B. Las mujeres tienen dificultades para acceder a los puestos directivos de las empresas informativas.
- C. Las rutinas productivas favorecen una perspectiva “masculina” en las empresas informativas.

**Metodología:**

La presente investigación está enmarcada en la Grounded Theory (Teoría fundamentada). Esta metodología se entiende mejor como un marco de trabajo que evoluciona en el curso de un proyecto de investigación. No hay trayectoria de investigación rígida ni lineal, se trata de elegir las opciones que mejor respondan a las hipótesis, que van surgiendo continuamente durante la realización de la investigación. Es posible recolectar todo tipo de datos para generar una teoría fundamentada (Strauss y Corbin 2002; Andréu, García Nieto y Pérez 2007; Andréu y Pérez Corbacho 2009), por tanto cualquier metodología es sólo un medio para lograr un propósito y los datos producidos por ella mediante una determinada técnica de investigación pueden ser analizados bajo la óptica constructiva de la teoría fundamentada.

He aquí representados los tres componentes principales de la investigación cualitativa mediante la teoría fundamentada (Strauss y Corbin 2002).



Fuente: Andréu, J. y Pérez, A.M. (2009)

La utilización de datos o información de cualquier fuente, los procesos de codificación donde las primeras “etiquetas” o conceptos descriptivos deben dar paso a categorías más elaboradas, y los procesos analíticos donde los memos apoyan la relación de categorías y las pruebas de hipótesis, constituyen el camino fundamental en la búsqueda de nuevos datos y de la saturación teórica.

Tomando como referencia esta metodología de trabajo se ha pasado por varias fases de trabajo. En una primera fase preparatoria, reflexiva y de diseño, se ha procedido a la triangulación de datos basada en las entrevistas en profundidad o la observación participante, en las que los informantes clave han sido mujeres directivas y mujeres emprendedoras y datos secundarios como publicaciones, páginas web, folletos, datos numéricos, etc. También en esta fase y en lo referente al proceso de interpretación y organización de datos se ha procedido a la triangulación entre el investigador principal, el resto de investigadores del equipo y un elemento discordante, “abogado del diablo”, que se encargaba de cuestionar y rebatir sistemáticamente todo lo planteado por los otros dos vértices de triángulo.

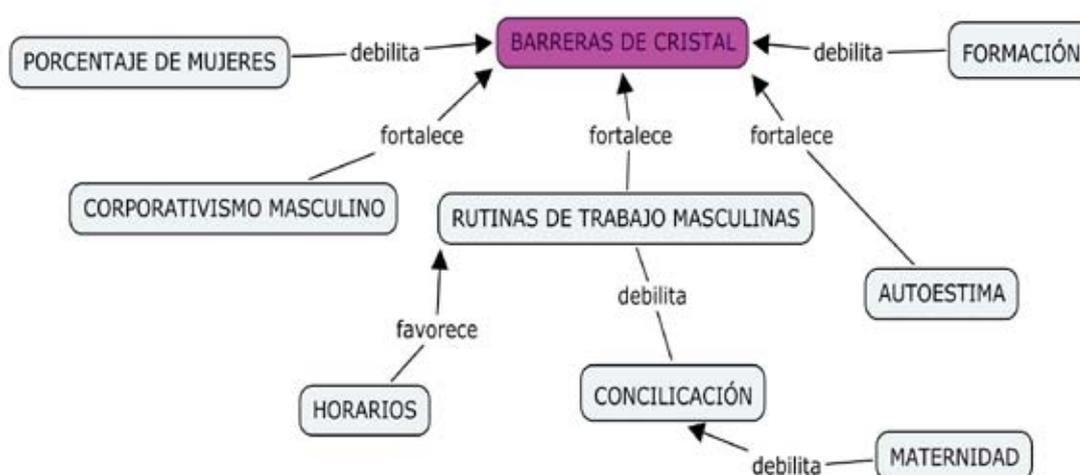
En una segunda fase, acceso a la muestra y recogida productiva de datos, se busca alcanzar la suficiencia en cuanto a la cantidad de información, esta se alcanza cuando se produce la “saturación informativa”, o lo que es lo mismo, las fuentes consultadas ya no aportan nada nuevo a la investigación que la haga avanzar. Debido a que la investigación todavía está llevándose a cabo aún no se ha alcanzado el nivel de saturación como podemos comprobar al analizar nuevas entrevistas que siguen enriqueciendo las categorías. Un segundo objetivo de esta fase es conseguir la adecuación de la información obtenida, es decir seleccionar la información de acuerdo con las necesidades teóricas del estudio.

Actualmente estamos en las fases de codificación y análisis (al mismo tiempo que seguimos recolectando nuevos datos) para realizar estas tareas se ha recurrido al programa ATLAS.ti que presenta ventajas notables en cuanto al ahorro de tiempo, permite la exploración y codificación intuitiva y sistemática además de la modelización y visualización analítica (Caro y Díez 2005). Mediante este programa se han podido etiquetar las informaciones obtenidas en las entrevistas realizadas para la presente investigación de manera que ha resultado posible obtener mapas conceptuales como los que se presentarán a continuación.

### Resultados provisionales de la investigación

La realización de entrevistas en profundidad a varias directivas de medios de comunicación andaluces y su correspondiente análisis desde la perspectiva cualitativa arrojan los siguientes mapas conceptuales que nos ayudan a comprender mejor el fenómeno de las mujeres directivas en las empresas de comunicación. De los datos han emergido tres bloques de categorías interrelacionadas: por una parte la dificultad de la mujer para acceder a los puestos directivos “barreras de cristal”; por otra, los estilos de dirección llevados a cabo por las mujeres, y por último, el entorno laboral en el que tienen que desenvolverse las mujeres una vez que logran superar las barreras de cristal:

#### 1. Barreras de cristal



Fuente: Elaboración propia

Para las directivas entrevistadas, elementos como el corporativismo masculino, las rutinas de trabajo y los horarios fortalecen la creación de barreras de cristal. Los hombres se refuerzan entre ellos y muestran preferencias por contratar a alguien del mismo sexo que a una mujer. Por otra parte la forma tradicional de trabajar en las redacciones van ligadas a un estilo de vida que dificulta la conciliación de la vida familiar y laboral. Una de las entrevistadas hace afirmaciones del tipo:

...yo no entiendo cuando tengo reuniones con los jefes y primero se habla de fútbol, después se habla de si hace calor o hace frío, después de cuatro chorradas más que hemos leído en el periódico y luego empieza la reunión; ésta de repente se atasca en un tema y empiezan a divagar y divagar sobre ese tema y así media hora más, después se decide que mejor cada uno se lo piense y luego se vuelve. En realidad 20 minutos de reunión se han convertido en dos horas. Bueno, pues eso si me reúno con mujeres no pasa.

Otra añade

Las mujeres que yo veo en mi entorno siempre tienen muchas cosas que hacer al acabar el trabajo. Las que trabajan en temas de gestión tienen niños o tienen vida aparte y van a ocuparse de eso. Los hombres que tienen puestos altos, sus mujeres son amas de casa, sus hijos son mayores y no entienden una baja paternal, entonces a ese hombre no le digas que se vaya a las siete a jugar con sus hijos, se van a tomar unas copas para llegar a casa después de las 10.

Por otra parte, la formación debilita dichas barreras y ayuda a superarlas, aunque muchas veces las propias mujeres (lo que refleja falta de autoestima) consideran que estas oportunidades se deben más a que no existen hombres con dicha preparación que a que ellas realmente merezcan estos cargos:

... como era la única dentro de la empresa que había trabajado en temas de Internet me ofrecieron ese trabajo, cuando me lo ofrecieron salí llorando de la reunión.

Sin embargo, hay ocasiones en las que la formación no parece una prioridad y prevalece el corporativismo entre hombres:

## Identidades femeninas en un mundo plural

Puede que haya mujeres muy válidas por las que no se apuesta porque a la hora de hacer un tema económico prefieren que sea un hombre, y puede ser que ella tenga más formación o más experiencia.

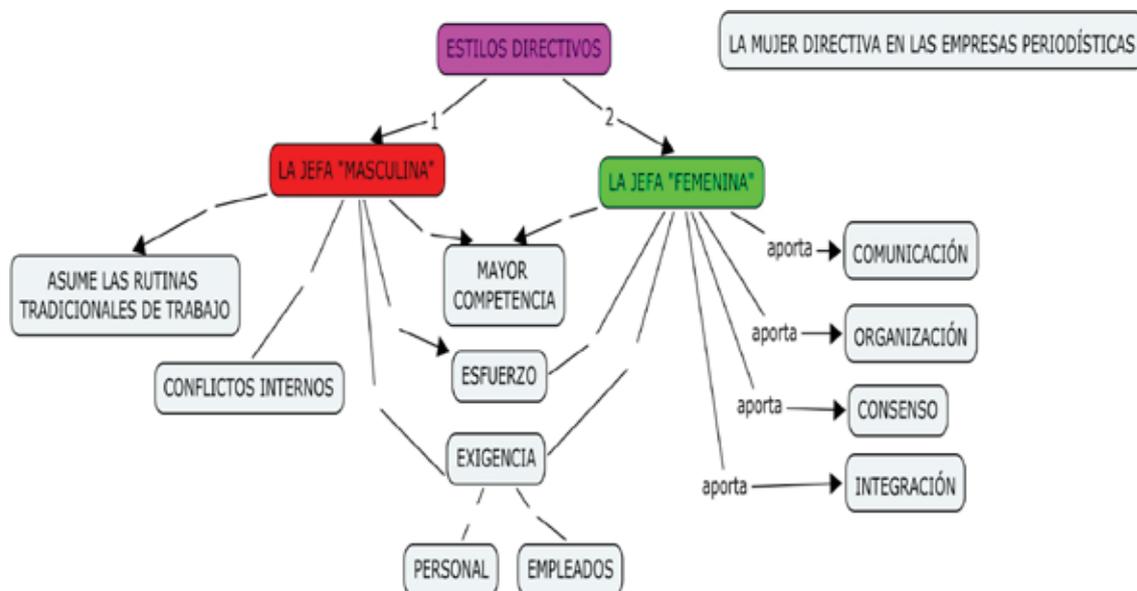
La maternidad y la conciliación son otros de los inconvenientes para alcanzar ciertos cargos y que las medidas que se promueven como la reducción de jornada sirve de poco en una profesión como la de periodista pendiente continuamente de la actualidad:

Yo hoy puedo empezar mucho antes y acabar mucho después también, me tengo que amoldar a las citas que tenga y a la actualidad. Entonces ¿la reducción de jornada en qué consiste? ¿Consiste en venir por la mañana? Tuve una compañera que al final decidió irse porque no le compensaba, el trabajo que podía hacer por la mañana era muy limitado, un trabajo que no permite al que lo hace desarrollarse como periodista.

Y con respecto a la maternidad, añaden:

He escuchado algunos comentarios de temor a contratar mujeres porque entre los 20 y los 30 lo normal es que en algún momento se den de baja o a ver a quién nombra para un cargo... A veces me lo dicen medio en broma, pero me lo dicen: “No te irás a quedar embarazada, ¿no?”.

### 2. Estilos de dirección



Fuente: Elaboración propia

En las entrevistas que se han llevado a cabo, y en el posterior análisis las mujeres detectan dos modelos de jefas. Por una parte estaría la jefa “masculina” aquella que al asumir el cargo reproduce los modos de hacer masculinos, es decir mantiene las rutinas tradicionales de trabajo y no introduce modificaciones o mejoras en las mismas de acuerdo a un estilo de dirección que se ha venido llamando “femenino”. Este tipo de jefa suele tener muchos conflictos internos que acaban afectando a su relación con el resto de los miembros de la empresa:

Teníamos una compañera que alcanzó un puesto de alta dirección, se le atragantó y tenía a su equipo destrozado.

Otra:

Encontramos el punto extremo de la mujer radical que lleva el tener que demostrar que vale hasta las últimas consecuencias a decir: yo he dejado mi vida personal por la profesional y tú tienes que hacer lo mismo.

Por otra parte aparece la jefa “femenina” aquella que enriquece su forma de gestión con características del género femenino. Según las entrevistadas este tipo de superior aporta un mayor grado de comunicación con el equipo de trabajo, suele mejorar notablemente la organización de grupo y de la tarea a realizar, funciona generando consenso entre los empleados y busca la integración de todos. En este entorno el número de conflictos internos disminuye considerablemente.

No obstante, en ocasiones reconocen que esto les obliga a reivindicar periódicamente el cargo cuando se relajan las conductas.

Sí, yo creo que las mujeres que hemos llegado a liderar algo tenemos la cultura del esfuerzo, exigimos más pero a la vez también somos más comprensivas.

Algunas de las entrevistadas afirman:

Ahora con los recientes recortes creo que es una buena manera de ver cómo las mujeres, que tenemos otros aspectos negativos como la competitividad en el trabajo, hacemos bien la parte organizativa.

O:

Somos muy exigentes con nosotras mismas y a veces también con los demás.

### 3. Entorno laboral



Fuente: Elaboración propia

Por último, en respecto al entorno laboral en el que las mujeres deben desarrollar su trabajo como directivas, encontramos que en ocasiones se deja de hablar del techo de cristal para pasarse directamente a un techo de cemento infranqueable. Aquí las mujeres, fieles colaboradoras de los hombres y mucho más pragmáticas y resolutivas, tienden a permanecer en un segundo lugar, resuelven mucho trabajo por lo que sus jefes con tal de no prescindir de ellas no las dejan progresar:

... las mujeres suelen ocupar un puesto junto al Jefe y le resuelven mucho trabajo pero no llegan.

Esta apreciación puede resolverse con la afirmación de que “delante de toda gran mujer hay una `gran` hombre que la invisibiliza y le impide avanzar.

Pero es que además el machismo impera en las empresas periodísticas:

En los periódicos había siempre una nube de humo, un montón de hombres fumando y bebiendo alcohol. Es que en ese ambiente antes no cabía una mujer, hace 30 años. Ahora muchos de los que son jefes o dirigen alguna empresa son los mismos que estaban trabajando en ese ambiente, así que aunque hayamos llegado las mujeres, no nos ubican.

Esta mentalidad consolidada durante décadas propicia una organización informal no instituida en ningún organigrama del diario pero que funciona perfectamente.

El director de un departamento sale mucho de copas o de comidas con ciertas personas de la empresa y sólo son hombres.

Y añaden:

## Identidades femeninas en un mundo plural

Te comento por ejemplo dos ascensos, el de una directora y una jefa de redacción, de esos casos sí he escuchado comentarios del tipo de: ¿Está buena o no está buena?.

A todo ello se suma un trato desigual con respecto a hombres y mujeres en cuanto a la realización de su trabajo. Sobre las mujeres pesa un control más estricto, más férreo:

Todos los pasos que doy me los miden y me los limitan, en todo lo que voy a decir o lo que voy a hacer. Si un hombre se pone malo nadie lo cuestiona, si es una mujer los comentarios son muy diversos y generalmente se cuestiona la credibilidad o justificación de la falta.

Sobre la invisibilidad, salta a la vista, tras analizar las entrevistas, que en muchas ocasiones a las empleadas se las oculta y en otras se les trae a la primera línea de la empresa en función del papel que quiera que jueguen:

... se hace un evento en el que se invitan a altos directivos de empresas, pues ahí mandan a las chicas, así como de relaciones públicas, pues esa no es la función, si van es para sacar la noticia o sacar un contacto, pero no para entretener al personal.

También aparecen quejas de falta de credibilidad, tanto si son empleadas con respecto al jefe:

... la cuestión de imponerse era complicada. Al final se vio que eso no funcionaba y yo me encargué de irme a otra sección...

Como si son jefas con respecto a otros iguales:

Lo que veo es que sí que me cuesta muchas veces que crean en mí. Yo en una reunión de cinco personas hago un planteamiento y no me dicen que no en el momento, pero lo piensan. Pero si lo digo yo y lo dice un hombre entonces sí que se toma más en serio porque se reafirma.

## CONCLUSIONES

Dado el punto en el que se encuentra la investigación, las conclusiones que ofrecemos tienen un carácter provisional. Aún debemos buscar más evidencias empíricas que nos lleven al nivel de saturación de la información que nos permita cerrar el modelo. En cualquier caso podemos dar respuesta a las hipótesis planteadas al inicio de la investigación con las siguientes afirmaciones:

- La promoción profesional de las mujeres en las empresas de comunicación está limitada fundamentalmente por factores culturales, arraigados en la tradición masculina del entorno empresarial.
- Existen estilos directivos diferenciados entre mujeres, podemos distinguir entre aquellas que adoptan los roles masculinos y las que mantienen la identidad de género desarrollando un estilo de liderazgo más basado en la comunicación, el consenso y la eficiencia emocional.
- Los entornos laborales en las empresas de comunicación son hostiles para las mujeres al estar todavía altamente masculinizados. Los horarios, la forma de organizar el trabajo, los grupos informales dificultan la conciliación de la vida laboral y familiar.

## BIBLIOGRAFÍA

- AEDE 2005. *Libro Blanco de la Prensa 2005*. AEDE.
- Andréu, J. y Pérez, A. M. 2009. "Procesos de investigación interactivos sobre sentimientos de identidad en Andalucía mediante teoría fundamentada [57 párrafos]". *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 10(2), Art. 18, <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0902187>.
- Andréu, J.; García, A. y Pérez, A.M. 2007. "Evolución de la teoría fundamentada como técnica de análisis cualitativo". *Cuadernos Metodológicos del CIS*, 40, 1-205.
- Antequera Yepes, M. 2005. *El papel de la mujer en la dirección y gestión de las empresas informativas en España a principio del siglo XXI: un análisis prospectivo*. Tesis Doctoral (inédita). Universidad Complutense de Madrid. Resumen disponible en [http://www.adpc.cc/03\\_recerques\\_i\\_ponencias/](http://www.adpc.cc/03_recerques_i_ponencias/)
- Antón, E. et al. 1994. *La presencia de la mujer en la prensa de Valladolid*. Concejalía de Acción Social del Ayuntamiento de Valladolid: Valladolid.
- Caro, F.J. y Díez, E.P. 2005. Investigación Cualitativa Asistida por Ordenador en Economía de la Empresa. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, Vol. 11, Nº 2, 2005, pags.45-58
- Fagoaga, C. y Secanella, P.M. 1983. *Umbral de presencia de las mujeres en la prensa española*. Instituto de la Mujer. Madrid.
- Franquet, R. 1992. "Mujer y rutinas de producción en radio y televisión" en *La investigación en la comunicación*, III Simposio de la Asociación de Investigadores en Comunicación, AICE, Madrid.
- López Díez, P. 2005. *Representación de género en los informativos de radio y televisión*. Instituto Oficial de Radio y Televisión (IORTV). <http://www.rtve.es/oficial/iortv/SegundoInforme.pdf>
- Martínez, M.E. 1999. "Mujeres políticas en la prensa escrita. ¿Presencia o ausencia?", en Nevado, T. (present.): *Elegir mujeres*. Forum de Política Feminista e Instituto de la Mujer, Madrid.
- Morillo, C. 2005. "La exclusión de las periodistas". *El País*, 30/09/2005.
- Pablos, E. y Tarifa, E. 2003. *Conciliar vida laboral i familiar: tasca imposible per a les periodistes?* Secretaria de la Dona del Sindicat de Periodistes de Catalunya.
- Preciado, N. 1993. *Mujeres y prensa*. Asociación Mujeres jóvenes y Dirección General de la Mujer, Madrid.
- Strauss, A. & Corbin, J. M. 2002. *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Van Zoonen, L. 1994. *Feminist Media Studies*, Sage, Londres.