



---

**Universidad de Valladolid**

**CURSO 2016-2017**

**Facultad de Filosofía y Letras**

**Grado en Periodismo**

**La mujer en los puestos de dirección y  
alta responsabilidad de los medios  
tradicionales de Castilla y León**

**Alumna: Marta Pascual Ceruelo**

**Tutora: Leire Gómez Rubio**

**Convocatoria: Segunda convocatoria**



## ÍNDICE

1.- Introducción .....	3
1.1. Justificación .....	3
1.2. Objetivos e hipótesis .....	5
1.3. Metodología .....	6
1.4. Estructura del trabajo .....	12
2.- Mujer, liderazgo y medios de comunicación.....	14
2.1. Conceptos claves .....	16
2.1.1. Género y perspectiva de género .....	17
2.1.2. Estereotipos de género .....	18
2.1.3. Segregación vertical y horizontal .....	20
2.1.4. Techo de cristal .....	22
2.2. Perfil del director de un medio de comunicación .....	24
2.2.1. Estructura de los medios de comunicación .....	24
2.2.2. Dirección y puestos de responsabilidad .....	26
2.3. Mujeres y liderazgo .....	28
2.3.1. Concepto de liderazgo .....	28
2.3.2. Calificativos asociados a un líder .....	29
2.3.3. Mujeres líderes .....	31
2.4. Mujeres en la profesión periodística .....	32
2.4.1. Evolución .....	33
2.4.2. Una aproximación nacional .....	35

3.- Mujeres en puestos de dirección en los medios de comunicación tradicionales de Castilla y León.....	39
3.1. <i>La Voz de Medina</i> .....	39
3.2. <i>La Voz de Rioseco</i> .....	41
3.3. <i>El Día de Valladolid</i> .....	43
3.4. <i>El Norte de Castilla</i> .....	44
3.5. <i>ICAL</i> .....	46
3.6. <i>RTVCyL</i> .....	48
3.7. <i>La 8 Valladolid</i> .....	50
4.- Discusión de los resultados.....	52
5.- Conclusiones .....	61
6.- Bibliografía .....	63
7.- Anexos .....	66

## **1.- INTRODUCCIÓN**

Este trabajo busca profundizar y poner el foco de atención en la presencia de mujeres en los puestos directivos y de responsabilidad de los medios de comunicación tradicionales de Castilla y León.

Tras una justificación de la elección de este tema, se plantearán los objetivos e hipótesis sobre los que se sustenta este estudio, así como el estado de la cuestión, la metodología empleada y las conclusiones extraídas. En ellas, se explicará si las hipótesis planteadas se verifican o se refutan en base al análisis de los organigramas de los medios y a la percepción personal de las personas entrevistadas, las dos principales vertientes que conforman el trabajo empírico de este estudio.

### **1.1. Justificación**

Este trabajo nace de un creciente interés personal en las teorías de género y feminismo, así como en las nuevas vías que plantea la sociedad para conseguir la igualdad entre hombres y mujeres. Uno de estos cauces consiste en aumentar la presencia femenina en los puestos de dirección de grandes empresas, y entre ellas, de los medios de comunicación.

Por ello, y debido a la ausencia de estudios específicos que relacionen estas teorías con los medios de comunicación de Castilla y León, surge el interés de cubrir esta necesidad y de poner el foco de atención en el papel que juegan las mujeres periodistas en esta comunidad autónoma.

Además, la perspectiva de género está cada vez más presente en investigaciones sociales y estudios del ámbito de la comunicación. Por tanto, la elección de este tema surge del deseo de extrapolar estas teorías al campo de la comunicación y del periodismo, algo que ya se había hecho en ocasiones anteriores, con la excepción de que todas las publicaciones previas trataban este tema a nivel nacional o centrándose en un medio de comunicación particular.

En los últimos años, el ámbito académico ha asistido a un aumento progresivo de Trabajos de Fin de Grado *-El tratamiento de género en los medios de comunicación y la publicidad*

(Fernández López, 2014), *El techo de cristal en RTVE* (Suárez Jurado, 2015) -, artículos académicos- *Equidad y representación de género en los órganos de gobernanza de las radiotelevisiónes públicas europeas* (Fernández Lombao y Campos Freire, 2014), *Percepción de las habilidades y aceptación de las mujeres directivas en las empresas de comunicación* (Caro González y otros, 2006) - y tesis doctorales -*La mujer y la información* (De Andrés García, 1989), *El tratamiento de la información de la violencia de género en los medios de comunicación* (Pascua Rodríguez, 2015) -que abordan cómo los medios tratan informaciones relacionadas con la mujer, aconsejan sobre cómo adecuar el lenguaje en noticias de violencia de género, explican los sexismos más comunes en la prensa española, etc. Por ello, el presente estudio persigue aportar una nueva visión a todas estas investigaciones. Si bien la imagen que los medios proyectan sobre la mujer ya ha sido tratada en estudios anteriores, en este caso, este trabajo parte de la subordinación de los medios a la mujer, y no al revés. Se trata, por tanto, de investigar cuál es el papel activo de la mujer dentro de los medios y no cómo los medios informan sobre ella. La mujer sale del campo únicamente informativo para que su función sea examinada como elemento activo dentro de las empresas de comunicación, y en concreto, en los puestos directivos y de alta responsabilidad.

Por otra parte, el análisis de la situación actual de la mujer en todos los ámbitos de la sociedad resulta un tema de interés creciente en los últimos años. Se trata de una nueva visión crítica de la desigualdad a la que hoy en día continúa sometido el cincuenta por ciento de la población. Cada vez se habla más de ello, se le concede espacio en el debate social y la concienciación de la población, en líneas generales, ha aumentado considerablemente. Esta "denuncia social" se ha extendido a numerosos ámbitos, entre los que se encuentran los medios de comunicación, que han comenzado a analizar la presencia de mujeres en todos los aspectos de la sociedad: dirección empresarial, industria, gobiernos, Reales Academias, ciencias, universidades e instituciones de todo tipo.

En este sentido, este trabajo busca aportar una visión de presente y de futuro a un tema en auge y que seguro cobrará mucha más relevancia en los próximos años. Visión de presente porque ayudará a esclarecer la situación de la mujer directiva en los medios de Valladolid y de Castilla y León, ya que no existen estudios específicos sobre esta Comunidad. Y visión

de futuro porque esta investigación puede sentar las bases para una tesis posterior debido a la gran variedad de aspectos que analizar en torno a este asunto: valorar si la presencia de mujeres en puestos directivos influye positivamente en el protagonismo de la mujer en la información de ese medio, analizar las posibles causas de esta desigualdad, comparar esta brecha generacional del periodismo con la existente en otras profesiones, indagar en las posibles consecuencias de esta diferencia atendiendo a variables como la rentabilidad en el mercado o la efectividad de la plantilla, etc.

Todos estos objetivos eran demasiado extensos y complejos para un trabajo de fin de grado y habrían perjudicado la claridad del objetivo principal de este trabajo. Por ello, la decisión final ha sido centrar este estudio en la presencia de la mujer en los medios locales tradicionales de Castilla y León, atendiendo a un análisis de la jerarquía interna de cada uno así como de las condiciones laborales de las personas que ostentan puestos de dirección. Todo ello, en base a las diferentes entrevistas realizadas a los profesionales de estos medios con el propósito de emplazar el tema y extraer conclusiones.

## **1.2. Objetivos e hipótesis**

El objetivo principal que persigue este estudio es analizar si la presencia de la mujer en los puestos directivos de los medios de comunicación tradicionales de Castilla y León es escasa o equitativa.

Para lograrlo, este estudio se ayudará de tres objetivos secundarios:

- Evaluar la posible brecha de género entre los puestos base de un medio de comunicación - reportero y redactor - y los altos cargos - dirección y edición -. Para ello se establecerá una comparativa en función del género de los profesionales que sustentan dichos cargos.
- Buscar las posibles causas de esta desigualdad, como pueden ser: razones demográficas o relativas a la edad, formación académica, personalidad,

¿discriminación?, tardía incorporación al mundo laboral, antigüedad en el medio, etc.

- Valorar si existen diferencias salariales en función del género en los puestos directivos de los medios analizados

El estudio también presenta tres hipótesis que serán posteriormente confirmadas o refutadas en base al análisis planteado.

- ❖ La presencia de mujeres es mayor en los puestos base de las redacciones locales que en los puestos de mayor responsabilidad
- ❖ La brecha de género se agrava en el caso de la prensa escrita y las agencias de noticias, dos formatos en los que la imagen tiene menor relevancia
- ❖ Las mujeres directivas cobran menos que los hombres que ocupan el mismo puesto

### **1.3. Metodología**

Con el propósito de estudiar la presencia de las mujeres en los puestos de responsabilidad de los medios de Castilla y León y Valladolid, esta investigación persigue responder a los siguientes interrogantes: ¿Los puestos directivos son mayoritariamente ocupados por hombres? ¿El escaso protagonismo femenino en la información está relacionado con la menor presencia de mujeres en los cargos de dirección de los medios?, ¿a qué se debe esta segregación vertical?, ¿la brecha de género está presente de la misma en prensa, agencias de noticias y televisión?

Tras consultar la Guía de Medios de Castilla y León, se observa que Valladolid cuenta con un total de 47 medios de comunicación, que aparecen separados atendiendo a su naturaleza: prensa, radio, televisión, agencias de noticias, digitales y otro tipo de medios.

Tabla 1. Medios de comunicación en Castilla y León

<b><u>GUÍA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN CASTILLA Y LEÓN (Valladolid)</u></b>		
	<b>Delegaciones</b>	<b>Locales</b>
<b>Prensa</b>	ABC Castilla y León	El Día de Valladolid
	El Economista - Delegación en Castilla y León	El Norte de Castilla
	La Razón - Delegación en Castilla y León	La voz de Medina
	La Gaceta	La Voz de Rioseco
	Empresarios de Castilla y León	AQUÍ en Valladolid
	Diario de Valladolid/El Mundo de Castilla y León	
<b>Delegaciones</b>		
<b>Radio</b>	AQUÍ en Valladolid Radio	
	Castilla y León esRadio	
	Centro Territorial de Radio Nacional de España en Castilla y León	
	Cope Castilla y León	
	Cope Íscar	
	Europa FM	
	La Ser Castilla y León	
<b>Radio</b>	Onda Cero Valladolid	
	Onda Medina	
	Radio Medina Cadena Ser	
	Radio Peñafiel Cadena Ser	
	Radio Valladolid Ser	
	Ser Duero	
	<b>Delegaciones</b>	<b>Locales</b>
<b>Televisión</b>	Antena 3 Televisión	La 8 de Valladolid de RTVCyL
	Ceres Televisión Digital	RTVCYL - Centro de Producción - Valladolid
	TVE S.A. - Centro Territorial de TVE En Castilla y León	RTVCYL - Servicios Informativos
		RTVCYL - Sede Social

	Delegaciones	Locales
<b>Agencias de noticias</b>	Europa Press	Agencia ICAL
	Agencia EFE Castilla y León	
	Ceres Televisión Agencia de Noticias de Castilla y León	
	Locales	
<b>Medios digitales</b>	Agronews Castilla y León	
	Argi - La revista de Castilla y León	
	Castilla y León Económica	
	Diario Crítico Castilla y León	
	Enjoy Castilla y León	
	Expreso - Diario de viajes y turismo	
	Noticias Castilla y León	
<b>Medios digitales</b>	Periodista Digital Castilla y León	
	Sector Ejecutivo Castilla y León	
	Tribuna de Valladolid	
	Turismo Castilla y León	
	valladolid.portaldetuciudad.com	

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Guía de la Comunicación de la Junta de Castilla y León (2017)

A continuación, con el objetivo de exponer estos datos de manera más clara y simplificada, se incluye una tabla de clasificación de estos medios en función, por una parte, de su naturaleza, y por otra, de su origen: nacional o delegación.

Tabla 2. Clasificación de los medios de comunicación de Valladolid

Total medios de comunicación en Valladolid	47
Total medios locales	22
Total delegaciones	25
Prensa	11
Radio	13
Televisión	7
Agencias de noticias	4
Medios digitales	12

Fuente: elaboración propia a partir de la Guía de Medios de Comunicación - Junta de Castilla y León (2017)

De todos ellos, finalmente han pasado a formar parte de la muestra objeto de estudio diez medios de comunicación, que se examinarán por separado y se clasificarán en tres grandes grupos según su naturaleza: prensa escrita, agencias de noticias y televisión. Se trata de una decena de medios locales y regionales representativos de la realidad que conforman los medios de comunicación tradicionales en Castilla y León.

La selección de estos diez medios de comunicación se ha realizado en función los siguientes parámetros mínimos:

- Ámbito de trabajo exclusivamente regional y provincial
- Trayectoria consolidada superior a siete años
- Organigramas de peso, es decir, de más de cinco trabajadores

Por otra parte, este estudio no incluye el análisis de los periódicos digitales, ya que se trata de medios de nueva creación que no cuentan con una plantilla numerosa y estable, lo que dificulta la observación de rangos profesionales, así como el análisis del peso de las mujeres en los puestos directivos.

Asimismo, los grandes medios nacionales que cuentan con delegaciones en Valladolid y Castilla y León -*Agencia Efe, Europa Press, El País, ABC, El Mundo, La Razón, TVE y Antena3*- han sido descartados debido a que su dirección y puestos de responsabilidad dependen a su vez de la dirección nacional, y esto podría desvirtuar los resultados de la investigación. Esta justificación explica a su vez que las radios no aparezcan incluidas en la

muestra de análisis representada en la siguiente tabla, debido a que las trece cadenas recogidas en la Guía de Medios de Castilla y León son exclusivamente delegaciones nacionales.

Tabla 3. Muestra de los medios de comunicación objeto de estudio

<b><u>GUÍA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN CASTILLA Y LEÓN (Valladolid)</u></b>	
<b>Prensa</b>	El Día de Valladolid
	El Norte de Castilla
	La voz de Medina
	La Voz de Rioseco
	AQUÍ en Valladolid <sup>1</sup>
<b>Televisión</b>	La 8 de Valladolid de RTVCyL
	RTVCYL - Centro de Producción - Valladolid
	RTVCYL - Servicios Informativos
	RTVCYL - Sede Social
<b>Agencias de noticias</b>	Agencia ICAL

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se exponen los diez medios de comunicación tradicionales objeto de análisis separándolos en función de su naturaleza, con el fin de establecer una comparativa cuantitativa de los medios escritos, audiovisuales y agencias de noticias.

Tabla 4. Clasificación de los diez medios objeto de estudio según su naturaleza

Prensa	5
Televisión	7
Agencias de noticias	4
Total medios	10

Fuente: elaboración propia a partir de Guía de Medios de Comunicación - Junta de Castilla y León

Esta investigación combina una metodología cuantitativa y cualitativa.

<sup>1</sup> En la actualidad, este medio se encuentra fuera de uso.

La primera parte del trabajo se ha desarrollado mediante la observación directa in situ. Esta fase ha servido para analizar la jerarquía de cada uno de los medios analizados en función de género, de manera que cada organigrama registra el número de hombres y mujeres de la plantilla.

La segunda parte del trabajo empírico está construida a partir de entrevistas y encuentros con los responsables de los medios de comunicación objeto de estudio, lo que ha permitido extraer parte de las conclusiones de este estudio.

La entrevista es entendida como "un método mediante el cual un periodista entra en contacto con un personaje que despierta interés público por su personalidad o por el cargo que ocupa" (Quesada, 1984). En este sentido, los profesionales entrevistados en este trabajo ostentan cargos de alta responsabilidad dentro de su empresa, lo que justifica su elección y avala sus respuestas.

Por su parte, Rafael Yanes señala a la entrevista y a la noticia como los dos géneros que se ofrecen al lector con imparcialidad, "o al menos sin interpretación explícita", matiza. El mismo autor extrae tres objetivos principales del diálogo entre un periodista y un entrevistado: "obtener alguna información sobre un hecho presencial, hacer una semblanza del personaje o conocer sus comentarios sobre algo sucedido" (Yanes, 2003). El propósito de las entrevistas de esta investigación corresponde a una combinación del primer y el tercer objetivo citados por Yanes, es decir, pretenden conocer la percepción personal de estos profesionales sobre el tema en cuestión.

El método elegido para conocer dicha percepción ha sido la entrevista debido a su carácter cercano y a la efectividad de este género para conocer de primera mano las opiniones y experiencias de los implicados, en este caso, de las personas que ostentan cargos de responsabilidad. Además, este trabajo expone de manera fidedigna e íntegra las respuestas de los entrevistados a las distintas preguntas del formulario, que se estructuran en tres bloques temáticos:

- La escasa presencia de mujeres en los puestos de dirección y sus posibles causas

- El ascenso de mujeres a puestos de responsabilidad en los medios de comunicación y su forma de liderar

- Brecha salarial y equidad en los procesos de selección

Las entrevistas han sido realizadas a responsables de tres de los diez medios analizados, uno de cada naturaleza (agencia, prensa y televisión): *Ical*, *El Norte de Castilla* y *RtvcyL*. Cabe destacar que la única diferencia que recogen las preguntas del formulario dependiendo del género del entrevistado residen en el uso de la expresión "ha vivido", en el caso de las mujeres, y "ha presenciado", en el caso de los hombres.

Tabla 5. Clasificación de las personas entrevistadas responsables de los cuatro medios objeto de estudio

Nombre y Apellidos	Cargo de responsabilidad	Medio de comunicación	Fecha y lugar de la entrevista
<b>Sonia Calleja Araque</b>	Redactora jefa - durante diez años	<i>ICAL</i>	4 de abril de 2017 Valladolid
<b>Sonia Andrino San Cristóbal</b>	Redactora Jefa	<i>El Norte de Castilla</i>	22 de mayo de 2017 Valladolid
<b>Eduardo Gordaliza</b>	Director de los Servicios Informativos	<i>RTVCyL</i>	30 de abril de 2017 Valladolid

Fuente: elaboración propia

#### 1.4. Estructura del trabajo

Este trabajo se divide en dos grandes bloques. La primera parte se centra en la revisión bibliográfica del material académico publicado hasta el momento en relación al tema del estudio. Para ello, se ha recurrido a fuentes secundarias -artículos, estudios anteriores, tesis doctorales, libros académicos, etc.- que han permitido analizar el estado de la cuestión y extrapolar los datos del marco teórico a la coyuntura de las empresas de comunicación de Castilla y León.

El segundo apartado está dedicado, por una parte, a la obtención de información de primera mano mediante el método de la entrevista con fuentes primarias -profesionales que ostentan puestos de responsabilidad en los medios analizados-. Para ello, se ha elaborado un formulario de doce preguntas abiertas, lo que ha permitido conocer las percepciones personales de los entrevistados respecto al tema y , en algunos casos, deducir la posición particular de su empresa. Este cuestionario está dividido en tres bloques temáticos principales: evaluación de las posibles causas del escaso número de mujeres directivas en España, análisis de la situación particular en los medios de comunicación y la profesión periodística y percepción personal de variables como brecha salarial, cuotas y formas de liderar según el género. Por otra parte, se han examinado los organigramas correspondientes a la estructura interna de cada medio analizado, lo que ha permitido dividir los niveles de responsabilidad en mandos superiores (dirección), mandos intermedios (subdirección y redactor/a jefe) y jefaturas de sección.

A modo de resumen y con el objetivo de establecer una recopilación gráfica y visual de la información recabada, al final de este segundo apartado se incluye infografía variada (tablas y gráficos) y se relaciona los datos obtenidos con el contenido de las entrevistas personales.

Por último, el trabajo expone las conclusiones finales, así como la bibliografía e infografía utilizada.

## **2.- MUJER, LIDERAZGO Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

La bibliografía acerca de la diferencia de género en los puestos de responsabilidad es densa y variada. Numerosas publicaciones investigan sobre las dificultades que afronta la mujer para alcanzar cargos de dirección en las empresas en general y en los medios en particular. Martínez-Lirola ya alertaba en 2010 de la limitada representación femenina en la esfera política y, por tanto, de su menor impacto en la sección más densa de los medios de comunicación. "Tan sólo el 30% de las mujeres ocupa puestos de responsabilidad y cargos directivos. Además, la presencia de mujeres en los parlamentos del mundo representa sólo el 13%" (Martínez-Lirola, 2010). En este sentido, los datos más recientes del Instituto de la Mujer señalan que en 2015 su presencia en altos cargos de Administración conformaban el 31%, todavía muy por debajo de sus compañeros varones.

Lo mismo ocurre en los medios de comunicación. Según el último Informe Anual de la Profesión Periodística publicado por la APM (Asociación de Prensa de Madrid, 2016), el 27% de los periodistas varones ocupan puestos de dirección o responsabilidad en los medios, frente al 18% de las mujeres. En los puestos "técnico o mando intermedio" la balanza se equilibra, e incluso favorece algo más al sector femenino, con un 63% de hombres y un 67% de mujeres. Sin embargo, teniendo en cuenta los datos publicados por el Ministerio de Educación y el INE, en el año 2008 los licenciados varones en periodismo eran 457 en toda España, mientras que las licenciadas en la misma carrera eran 662. Los datos más recientes registrados por la APM apuntan a 2.230 mujeres licenciadas en Periodismo y 1.248 hombres en el año 2015.

Si en las universidades la presencia de estudiantes mujeres es mayor, ¿por qué ellas no escalan puestos de responsabilidad dentro de las empresas mediáticas?

Aunque esta diferencia está presente en casi todos los ámbitos de la sociedad, es significativa en la profesión periodística, cuya labor principal es acercar al pueblo información de interés público y hacer llegar al poder las quejas ciudadanas derivadas de su gestión. Es una tarea de vital importancia en una democracia, por lo que debe ser ejercida desde la igualdad. Para lograr esta paridad es esencial que las mujeres - el 50% de la población - se vean representadas en las noticias y en la información que emana de los medios.

Bretones señala 4 funciones de los medios de comunicación de masas, entre las que destacan:

Establecer una relación entre los mensajes que emiten los medios y los intereses de los ciudadanos. "El supuesto de esta acomodación se argumenta expresando, por un lado, qué busca o espera la sociedad en el uso de los medios, qué condiciones articulan o median esa relación y cuál es la conducta final que emerge en la sociedad" (Bretones, 2008). El autor defiende que los medios catalizan las decisiones de los ciudadanos una vez que estos ya han definido su interés informativo. Es decir, "los medios precipitan una conducta social predominante, aunque no la producen" (Bretones, 2008).

Otra de las funciones de los medios que señala esta autora es la de "construcción de significados". Los medios de comunicación proyectan imágenes o símbolos de la realidad junto a otras instituciones cuya función conjunta es la "socialización o reproducción cultural" (Bretones, 2008).

Es evidente el poder de los medios de comunicación sobre la percepción que los ciudadanos tienen de la sociedad actual. Desde los *mass media* se lanzan imágenes de la realidad que ayudan al público a configurar su propia visión del mundo. Quienes eligen qué imágenes lanzar y cuáles no, qué noticias dar y cuáles obviar; y en resumen, a quién representar y a quién no, son los directores y miembros del consejo de administración de los medios de comunicación. La presencia de mujeres en las altas esferas de poder es todavía insuficiente, por lo que los intereses de este colectivo no están del todo representados.

Por su parte, María José Ufarte Ruiz afirma que, si bien la sociedad está asistiendo a una progresiva feminización de la profesión periodística, la representación de la mujer en los puestos directivos continúa siendo escasa, y más especialmente en el caso de la prensa escrita. Esta autora define el 'techo de cristal', como una "expresión que es cada vez más popular y que alude a la existencia de un obstáculo invisible que impide el progreso en la carrera profesional de las mujeres periodistas dentro de las empresas informativas, especialmente cuando se acercan a la cumbre" (Ufarte Ruiz, 2012).

López Díez asegura que esta desigualdad es percibida en las redacciones por parte de hombres y mujeres. "Tanto ellas como ellos consideran que hay pocas o muy pocas mujeres

en puestos de responsabilidad. ¿El motivo? La primera razón que aducen ambos es la falta de igualdad de oportunidades. Sin embargo hay discrepancia de criterio en el segundo motivo: las periodistas creen que es la desconfianza de los directivos en su capacidad y sus compañeros manifiestan que es debido a la tardía incorporación de las mujeres a la profesión" (López Díez, 2002).

La bibliografía en torno a la teoría del techo de cristal y la brecha de género en los puestos de responsabilidad es densa y variada. Muchas investigaciones aplican estas teorías a los medios de comunicación, de forma que la cuestión de género va ganando peso no solo en el ámbito académico sino también en la prensa y en las informaciones de cada día.

Sin embargo, no existe hasta el momento ninguna publicación que abarque esta cuestión en el caso concreto de la comunidad de Castilla y León ni de Valladolid, que por ser la capital concentra medios locales y regionales. El objetivo innovador de esta investigación con respecto a todas las anteriores es trasladar el debate sobre la desigualdad de género en los medios al ámbito local y analizar si los resultados obtenidos se corresponden con los datos nacionales.

## **2.1. Conceptos claves**

Este apartado ofrece una explicación general de varios términos que, debido a su repercusión y extensión social, resultan esenciales a la hora de abordar el tema sobre el que gira este trabajo. Entre los conceptos abordados se encuentran el género y la diferencia de género, de tal forma que se establece la diferencia entre 'sexo' y 'género', dos términos tradicionalmente confundidos, y se profundiza en la perspectiva de género como herramienta de análisis e investigación académica. Por otra parte, este apartado también explica los principales estereotipos asociados culturalmente a cada género e incluye una distinción entre la segregación vertical y la horizontal. Por último, en este capítulo se ofrece una breve exposición de la teoría del techo de cristal para extrapolarla al sector del periodismo.

### **2.1.1. Género y perspectiva de género**

El psiquiatra John Money fue el primero en acuñar el término 'género' y separarlo así del concepto 'sexo'. Este médico especializado en sexología utilizó este nuevo denominativo en la segunda mitad del siglo XX para designar "la pertenencia de un individuo a un grupo culturalmente reconocido como masculino o femenino". (Bernárdez Rodal , 2015). Las teorías feministas de los años setenta asumieron este nuevo término y lo emplearon para nombrar "el conjunto de creencias, rasgos personales, actitudes, sentimientos, valores y actividades que diferencian a mujeres y hombres a través de un proceso de construcción social". (Bernárdez Rodal, 2015). En la actualidad, el concepto de género se ha asentado dentro de la investigación cultural, las humanidades y las ciencias sociales como una categoría de análisis esencial.

En este sentido, Bernárdez Rodal destaca que el género es un concepto dinámico, ya que la concepción social asociada a ser hombre o mujer ha sufrido modificaciones a lo largo del tiempo, y transversal, porque alcanza todas las instituciones sociales, orientaciones sexuales, etnias, etc.

Aunque la relación entre género y sexo ha sido confusa durante mucho tiempo, hoy en día este primer término se entiende como una forma de comunicación que determina la forma de moverse, vestirse, tomar la palabra u ocupar un determinado lugar en el espacio social. En resumen, el sexo corresponde a la anatomía del cuerpo humano (genitalidad, características del aparato reproductor y diferencias hormonales), mientras que el género alude al resultado de la producción de normas culturales sobre el comportamiento de los hombres y las mujeres, mediado por la intervención de un amplio abanico de instituciones económicas, sociales, políticas y religiosas. (Lamas, 2013)

Por su parte, la perspectiva de género es una categoría, un modo de observación, a partir de la cual se analizan los diferentes fenómenos de la realidad (científica, académica, social o política). Este punto de vista se caracteriza por considerar las implicaciones y efectos de las relaciones sociales de poder entre los géneros. (Serret Bravo, 2008). Es decir, la perspectiva de género busca extraer los datos de un análisis de manera que estos aparezcan desagregados por sexos (Gallego, 2013). Esta nueva forma de análisis parte de la idea de la

desigualdad que subyace en la sociedad para llevar a cabo un análisis de la realidad más justo y equitativo.

Este término se empleó por primera vez a nivel mundial en la Cuarta Conferencia sobre la Mujer celebrada en Pekín en 1995. El objetivo que perseguía esta cumbre era promover la igualdad entre hombres y mujeres a nivel global, y para ello se utilizó como elemento estratégico la perspectiva de género y se animó a los gobiernos e instituciones a integrar esta nueva herramienta en todas sus políticas y programas nacionales. Esta nueva estrategia recibió el nombre de *gender mainstreaming*<sup>2</sup>.

El uso de la perspectiva de género comporta numerosos beneficios, entre los que destacan (Instituto de la Mujer Oaxaqueña, 2008):

a) "La visibilización de las mujeres, sus actividades, sus vidas, sus espacios y la forma en que contribuyen a la creación de la realidad social. En esta cuestión reside la importancia de desagregar los datos a analizar por sexo y/o género".

b) "La demostración de cómo y por qué cada fenómeno específico está atravesado por las relaciones de poder y desigualdad entre los géneros".

Con todo, es importante recordar que la perspectiva de género toma como punto de partida la desigualdad de poder social construida a partir de las posiciones de género, así como el rol que la sociedad asigna a cada grupo y lo limita dentro de una jerarquía establecida. (Instituto de la Mujer Oaxaqueña, 2008)

### **2.1.2. Estereotipos de género**

Según la definición que se recoge en la RAE, un estereotipo consiste en *una imagen o idea aceptada comúnmente un grupo o sociedad como representativa de un determinado colectivo y con carácter inmutable*.<sup>3</sup>

Este concepto abarca el resultado de varios factores de carácter cultura que ayudan al individuo a crear una imagen de la realidad (Olivera, 1992). En este sentido, varios autores sostienen que los estereotipos cumplen una función muy importante en el proceso de

---

<sup>2</sup> Extraído de <http://www.movimientosdegenero.com/articulos/perspectiva-de-genero> el 20/04/2017

<sup>3</sup> Extraído de <http://dle.rae.es/?id=GqSjqfE> el 23/04/2017

socialización de los seres humanos, en el sentido de que "facilitan la identidad social y la conciencia de pertenecer a un grupo social, ya que el identificarse con los estereotipos dominantes en dicho grupo es una manera de permanecer integrado en él" (González Gabaldón, 1999).

Existen estereotipos de todo tipo (raza, cultura, orientación sexual, género, etc.) En concreto, los estereotipos de género responden a la concepción social de lo que es propio o impropio de un sexo, algo que Olivera tacha de "injusto e innecesario" (Olivera, 1992). Este autor incide en cómo el ser humano se ha apoderado de la lingüística, la economía y la educación para "construir y difundir una dicotomía clara", que él mismo denomina estereotipos de género.

Tabla 6. Adjetivos asociados a la mujer y al hombre

Hombre	firme, autocrático, dominante, fuerte, lleno de confianza, valiente y resistente
Mujer	emotiva, sentimental, sensible, sumisa, blanda, habladora y nerviosa

Fuente: elaboración propia a partir de la clasificación realizada por Olivera (1995).

Aunque los estereotipos de género han vivido una importante evolución en los últimos años, siguen muy arraigados en nuestra sociedad. Un estudio realizado en 2007 demuestra que muchos de los calificativos recogidos por Olivera, continúan presentes en la percepción actual de hombre/mujer.

Tabla 7. Adjetivos asociados a la mujer y al hombre II

Hombre	agresivo, amante del peligro, atlético, líder y duro
Mujer	llora fácilmente, sumisa, tierna, cariñosa, compasiva, sensible

Fuente: elaboración propia a partir de la clasificación incluida en el libro *Usos del tiempo, estereotipos, valores y actitudes* del Instituto de la Mujer (2007)

Al hacer una visión conjunta de las dos tablas, se observa que adjetivos como sumisa, sensible y blanda -para ellas- se repiten, a pesar de los quince años de diferencia que separan a los dos estudios. Además, los estereotipos para ellos, aunque no son exactamente iguales en las dos tablas, guardan una estrecha relación.

Más adelante, en el apartado 2.2. Mujeres y liderazgo, se analizará la correspondencia entre estos estereotipos de género de tan extendido alcance y los distintos calificativos asociados a un líder, con el objeto de examinar si el rol asociado a la mujer encaja con el rol asociado a una persona al frente de un equipo.

### **2.1.3. Segregación vertical y horizontal**

Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicado en 2010 la segregación en el trabajo por cuestiones de género continúa presente en los mercados de trabajo de los países desarrollados. Un año después, varios autores españoles evidenciaban que esta discriminación permanecía latente, aunque en distinta medida, en todos los países de la Unión Europea, incluido España. (Barberá, M. Dema, Estellés & Devece, 2011).

Por lo tanto, si se trata de un problema extendido en todos los países del mundo, las razones que lo motivan deben ser comunes. Estas pueden atender a razones de cualificación profesional, estigmatización social y problemas para conciliar vida personal y laboral.

Con todo, el presente apartado se centrará exclusivamente en explicar los dos tipos de segregación por razones de género que persisten en el mundo laboral: segregación vertical -concentración de los puestos ejercidos por mujeres en las categorías más inferiores de la jerarquía empresarial- y segregación horizontal -las mujeres no acceden de igual manera a todos los sectores de actividad ya que los empleos femeninos se concentran en un número limitado de profesiones-.

En lo que a la segregación vertical se refiere, este tipo de discriminación consiste en la escasa presencia de mujeres en cargos de dirección o de alta responsabilidad dentro de un sector concreto o de una empresa determinada. La segregación vertical afecta a todo tipo de profesiones, desde aquellos trabajos en los que la mayor parte de la plantilla son hombres hasta aquellos más "feminizados". A medida que se va escalando en la jerarquía de una empresa, el número de mujeres que asumen responsabilidades y ostentan poder aparece cada vez más reducido. (Barberá, M. Dema, Estellés & Devece, 2011).

En las últimas décadas, países como España han asistido a un aumento progresivo del número de mujeres cualificadas con títulos universitarios y del incremento de mujeres que acceden al mercado laboral. Sin embargo, esta evolución no se ha visto reflejada en las

altas esferas de poder, donde los hombres continúan ocupando los puestos de mayor responsabilidad y reconocimiento social. Las cifras positivas de la mayor participación de mujeres en instituciones académicas y sectores laborales no ha conseguido romper con la segregación vertical presente en todo el mundo.

Entre las posibles causas que fomenten este tipo de discriminación podrían incluirse el hecho de que no existan modelos de referencia de mujeres líderes y la permanencia del rol de ama de casa, esposa y madre que se les sigue asignando socialmente. (Barberá y Moltó, 1994).

"La idea de que las mujeres no desarrollan intereses específicamente profesionales, tienen menos aptitudes para el mando o no han recibido suficiente formación académica no son hipótesis fácilmente sostenibles en la actualidad para explicar su ausencia o escasa participación en puestos directivos, tanto de administración pública como en la empresa privada" (Barberá y Moltó, 1994).

Por su parte, en el caso de la segregación horizontal, la discriminación por razón de sexo se ve reflejada en sectores concretos de la actividad laboral. La segregación horizontal hace referencia a la concentración de mujeres en aquellos sectores tradicionalmente vinculados al colectivo femenino, así como a su difícil acceso a trabajos que por convención han sido desempeñados por hombres. De esta manera, las mujeres europeas se incorporan preferentemente a cinco sectores de actividad: asistencia sanitaria, servicios sociales, educación, administración pública y venta al detalle. (Rubio, 2008).

Este tipo de actividades, que han sido desarrolladas por mujeres a lo largo de la historia, permanecen en la actualidad ligadas a la condición femenina, a pesar de que las capacidades, la formación y la profesionalidad de las mujeres se haya expandido en los últimos años a todos los ámbitos.

"El estudio de Cebrián y Moreno (2008) pone de manifiesto que el fuerte aumento del empleo femenino ha ido acompañado de un incremento de la segregación ocupacional, lo que implica la permanencia de estereotipos y de la consideración de las ocupaciones como 'femeninas' o 'masculinas' ". (Barberá, M. Dema, Estellés & Devece, 2011)

Además, en líneas generales, al analizar el salario percibido en los trabajos realizados mayoritariamente por hombres y en los empleos con una mayor tasa de ocupación femenina se observan grandes diferencias que desfavorecen a estas últimas.

#### **2.1.4. El techo de cristal**

El techo de cristal es un concepto que ha permanecido en uso durante las últimas décadas y que, debido a su complejidad, ha derivado en otros términos como "laberinto de cristal" o "suelo pegajoso".

Morrison (1992) planteó la primera definición del techo de cristal como una barrera tan sutil que se torna transparente y que dificulta a las mujeres su ascenso dentro de las jerarquías corporativas. Esta metáfora hace alusión a las trabas invisibles a las que se enfrentan las mujeres a la hora de alcanzar posiciones en los entornos directivos y promocionarse dentro de una empresa. Según esta teoría, estos obstáculos no guardan relación con sus capacidades personales y profesionales sino con su condición de mujer, y suelen estar motivados por factores de tipo socio-cultural.

Este conjunto de barreras responden a dos tipos de obstáculos (Albert López-Ibor, Escot Mangas, Fernández Cornejo & Mateos de Cabo, 2008):

1. Aquellos impuestos por "complejos entramados de estructuras, o normas no escritas, existentes en organizaciones tradicionalmente dominadas por hombres".
2. Los obstáculos y limitaciones que se imponen las propias mujeres para poder conciliar sus labores profesionales y sus labores domésticas/familiares (autoexclusión).

Por tanto, el techo de cristal es una teoría que aborda los mecanismos discriminatorios que, "de forma directa o indirecta, todavía se mantienen, y que dificultan el pleno desarrollo de las potencialidades laborales de las mujeres". (Sarrió y otros, 2002).

Se trata de una teoría que ha sido estudiada desde distintos ámbitos y ciencias sociales, como la Psicología o la Sociología, que han concluido que estas barreras transparentes responden a factores externos, como puede ser la estructura y la organización de la propia empresa, y a factores internos, relacionados con la personalidad y la eficacia directiva de la

propia persona. (Sarrió y otros, 2002). Finalmente, la delgada línea que separa estas dos razones converge y da lugar a un techo invisible que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de alta responsabilidad.

Como puede apreciarse en el día a día, el techo de cristal existe en prácticamente todas las esferas de poder: política, administración, empresas, instituciones académicas, medios de comunicación, etc.

En este caso, los medios de comunicación cumplen una función vital en la formación de opinión pública y la construcción de la realidad social (Caro González y otros, 2007). De este modo, los medios constituyen un agente de cambio de carácter dinámico del que se extraen valores y tendencias y donde también pueden elaborarse propuestas. (Vera Balanza y Ballesteros García, 2004). Por ello, es importante que la mujer gane terreno en las altas esferas de las empresas mediáticas para facilitar así que el cincuenta por ciento de la población esté representado en las decisiones finales. "La presencia de la mujer como directiva en las empresas periodísticas puede suponer un cambio en el resultado final, en la noticia y/o en el lenguaje informativo usado, así como en el tratamiento de la información o incluso en la selección de los temas". (Caro González y otros, 2007).

Desde la segunda mitad del siglo XX, grupos organizados de mujeres en todo el mundo han protagonizado constantes reivindicaciones para promover la participación igualitaria de la mujer en todos los ámbitos. La proliferación de este tipo de reclamaciones se ha traducido en las últimas décadas en la creación por parte de instituciones políticas de mecanismos internacionales que persiguen hacer frente a ese techo de cristal y que tratan de eliminar estas barreras a través de estudios, informes y recomendaciones varias. Entre estas entidades destacan la Comisión Federal del Techo de Cristal (*Glass Ceiling Commission*) creada en Estados Unidos en el Acta de los Derechos Civiles de 1991 y la iniciativa NOW (*New Opportunities for Women*), promocionada por la Unión Europea. (Caro González y otros, 2007).

## **2.2. Perfil de la persona en la dirección de un medio de comunicación**

Con el propósito de enmarcar las tareas específicas que debe acometer la persona al frente de un medio de comunicación, este apartado se centrará, en primer lugar, en una breve explicación de la jerarquía predominante en la mayoría de medios de comunicación para abordar en segundo lugar las distintas ocupaciones de las personas al frente de una empresa mediática.

### **2.2.1. Estructura de los medios de comunicación**

Para entender las tareas específicas que debe desempeñar la persona directiva es necesario situar este cargo, así como los puestos de responsabilidad, dentro de la jerarquía interna de la empresa mediática.

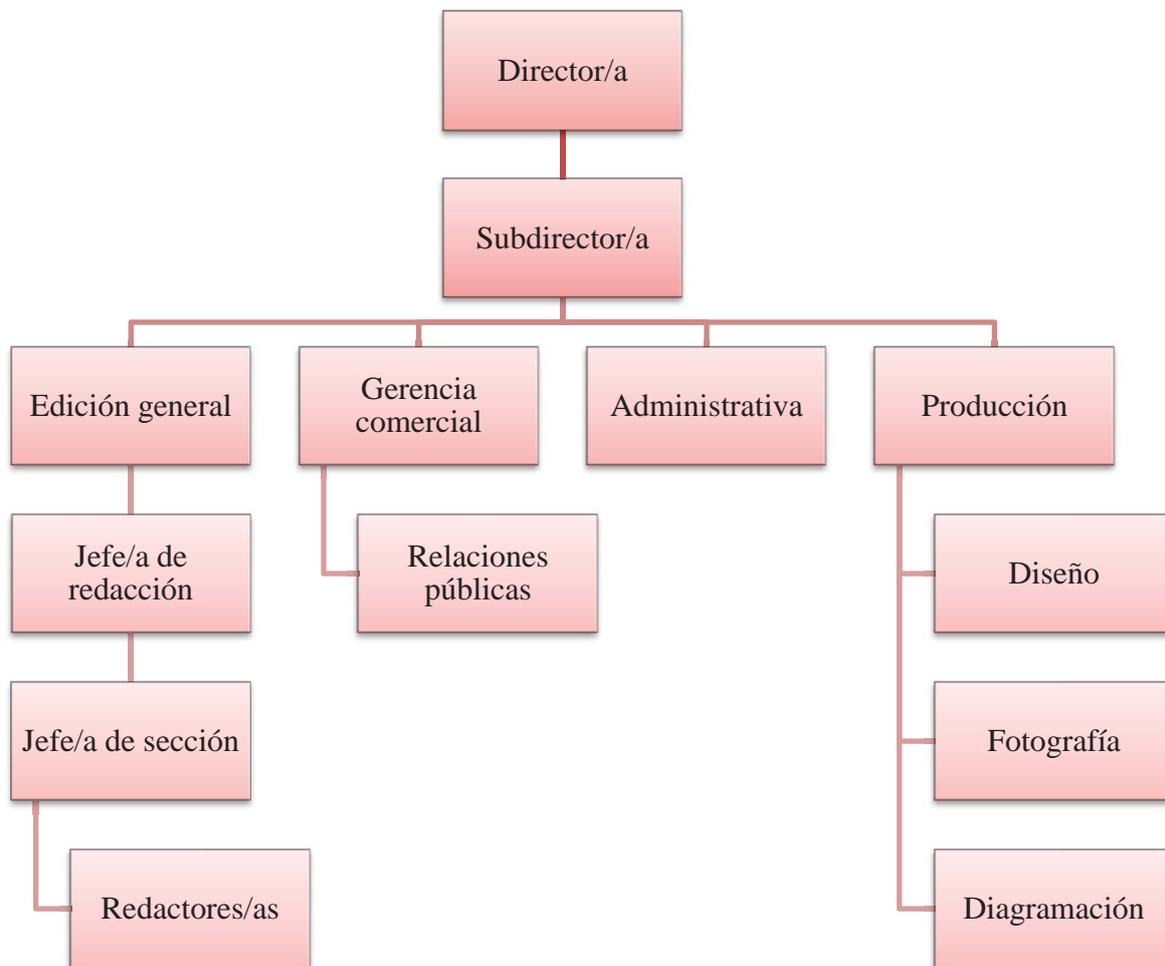
A pesar de que las redacciones de los medios de comunicación han sufrido cambios y modificaciones debido a las nuevas tecnologías y plataformas, todavía mantienen la estructura típica de los medios tradicionales. Es decir, para organizarse de una manera más efectiva, las redacciones se estructuran en varios departamentos: administración, distribución, publicidad, producción, etc. Por ello, resulta imprescindible la figura de un líder -director/a- que coordine todas estas secciones y marque una estrategia común.

A continuación se detalla un modelo de la estructura más común dentro de una empresa mediática, aunque esta puede variar en función del ámbito y la naturaleza del medio<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Aunque la estructura de un medio de comunicación contempla más sectores como la administración, la publicidad y la tecnología; el objetivo de este organigrama es arrojar una visión general de la estructura del área puramente informativa de un medio de comunicación. Además, cabe resaltar que el organigrama de una empresa mediática también contempla variaciones en función de la naturaleza del medio (radio, prensa, televisión, digital) que no aparecen recogidas en la tabla anterior, pues esta representa de forma global y homogénea la estructura de los medios en general.

Tabla 8. Organigrama medio de comunicación.



Fuente: elaboración propia a partir del esquema del organigrama de un periódico realizado por Orozco (Orozco, 2010)

Teniendo en cuenta los puestos que refleja la tabla 8, se aprecia que en la parte inferior de la jerarquía se sitúan las personas que dependen de las decisiones de quienes ocupan los cargos inmediatamente superiores. Es decir, la plantilla que trabaja en la redacción depende del jefe/a de su sección, quien a su vez depende del redactor/a jefe del medio. Si se echa un vistazo a la parte superior de esta pirámide aparecen dos puestos de máxima responsabilidad, pues tienen poder de decisión sobre el resto del equipo de periodistas del medio,: en primer lugar, el/la director/a, y en segundo lugar, el/la subdirectora.

Con el objetivo de secundar el organigrama planteado por Orozco, este estudio incluye a continuación un modelo de estructura interna planteado por el Instituto Superior de Formación y Recursos en Red para el Profesorado del Ministerio de Educación.

Tabla 9. Organigrama de un medio impreso



Fuente: elaboración propia a partir del organigrama incluido en el informe del Instituto Superior de Formación y Recursos en Red para el Profesorado (n.d.)

**2.2.2. Dirección y puestos de responsabilidad**

El estilo de liderazgo puede variar en función de la propia persona o en función de la empresa o sector en el que trabaja. Los medios de comunicación no son empresas que persiguen exclusivamente un beneficio económico, sino que deben adaptarse a las demandas de los ciudadanos. Se trata, por tanto de organizaciones donde la técnica y la formación de los periodistas es esencial para cumplir la labor social del medio. En este caso concreto, el líder de un medio de comunicación debe ser flexible y demostrar su capacidad

de adaptación a las condiciones informativas que le rodean. (Preciado Hoyos y Monsalve Gómez, 2008).

En la pirámide de la jerarquía interna de un medio de comunicación cabe distinguir entre dos cargos de dirección distintos pero complementarios: la dirección del medio y la dirección de la empresa:

- El/la director/a de la empresa (o director general) no tiene por qué ser periodista, pues se trata de la persona que vela por los intereses económicos y, en algunos casos, editoriales de la empresa mediática. Además, no suele intervenir en las decisiones que atañen a la función exclusivamente informativa del medio.

- El/la director/a del medio, por su parte, es la persona que gestiona los contenidos periodísticos del medio y quien decide en última instancia lo que se publica y lo que no. Además, es la persona que debe responder ante la ley en caso de que alguna información publicada en el medio interfiera con la justicia.

Inmediatamente por debajo de la persona que ocupa la dirección se encuentra el/la subdirector/a, quien coordina las grandes áreas informativas como opinión, regional, suplementos, etc. Además, en algunos casos cumple la función de representante del medio en las relaciones institucionales.

A continuación, se encuentran los redactores/as jefe, quienes ostentan un cargo de responsabilidad intermedia porque tienen periodistas subordinados pero deben seguir las directrices marcadas por los dos cargos anteriores. Los redactores/as jefe coordinan las diferentes secciones y, junto a dirección y subdirección, deciden cuál será la portada del medio, qué noticias incluir y cuáles no, el orden de las informaciones, etc.

Los jefes/as de sección se encargan de coordinar un área concreta (cultura, política, economía, deportes, etc.) De esta manera, distribuyen los trabajos entre sus redactores y eligen la agenda mediática del día.

Por último se encuentran las personas que forman la plantilla de la redacción. Se encargan de elaborar las noticias, acudir a las ruedas de prensa, salir a la calle a buscar declaraciones,

etc. Conforman la base de la pirámide de un medio de comunicación, por lo que no tienen responsabilidades a nivel interno, solo responden por sus actos individuales.

En resumen, los puestos de mayor responsabilidad en un medio de comunicación son los/as directores/as, los/as subdirector/as y los/as redactores/as jefes. Las personas que ostentan dichos cargos coordinan el trabajo de otros empleados, asumen tareas de coordinación y gestión y toman decisiones que repercuten sobre el rumbo del medio y sobre el resultado final de la información que este ofrece.

### **2.3. Mujeres y liderazgo**

Este apartado expone la relación entre las mujeres en el ámbito laboral y el concepto de liderazgo y sus diferentes variables. De esta manera, el capítulo recoge los aspectos asociados a un líder y, por tanto, a la persona al mando de un medio de comunicación, para vincularlos a los diferentes estereotipos de género que aún existen en la sociedad. Para ello, este apartado analizará si existen distintos tipos de liderazgo en función del género y cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrentan las mujeres que lideran un grupo de trabajo.

#### **2.3.1. Concepto de liderazgo**

El concepto de liderazgo ha evolucionado en las últimas décadas debido principalmente a los cambios políticos, sociales y empresariales acontecidos en la sociedad. Se trata, por tanto, de un concepto en continuo proceso de transformación que cuenta además con distintas aplicaciones según el ámbito al que se refiera: educativo, político, comunicativo, etc.

Una visión amplia del significado de liderazgo en la actualidad puede ser "el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos" (Kotter, 1990). Este autor incluye la visión de futuro como característica propia de un líder y afirma que esta persona debe buscar el bien común del grupo a largo plazo, aunque los efectos de sus decisiones carezcan de proyección en el presente.

Según varios autores de la Universidad de Valencia, un líder es "aquella persona que es capaz de motivar a otros a que realicen, de manera implicada, una serie de actividades que buscan satisfacer un objetivo de interés común tanto para el líder como para sus seguidores" (Noguera Tur, Pitarch Garrido, & Esparcia Pérez, 2009).

En este sentido, Kotter también añade que los líderes están sujetos a un deber intrínseco a su condición: deben tener la capacidad de producir cambios. Además, este autor enumera tres vías de acción para lograrlo: marcar la dirección, comunicársela al resto del equipo y motivar y generar un estímulo entre los profesionales a su cargo (Kotter, 1990).

Sin embargo, existen distintas formas liderar a un equipo, como afirman Smith y Peterson. Estos autores entienden el liderazgo como un proceso, una evolución en función de las organizaciones en las que se desarrolla, es decir, defienden que no hay un único estilo de liderazgo. (Smith y Peterson, 1988)

### **2.3.2. Calificativos asociados a un líder**

Aunque tal y como se ha afirmado anteriormente no existe un estilo único de liderazgo, varios estudios plantean una serie de adjetivos calificativos asociados a una persona líder. En este sentido, se observan cinco principios básicos asociados al liderazgo de cualquier equipo: establecer y transmitir los objetivos, fomentar la confianza y el compromiso, encargarse de las relaciones externas, generar oportunidades para los miembros del equipo y desempeñar un trabajo real dentro del grupo (Hayes, 2002).

Asimismo, Drucker añade que los líderes deben tener "disposición, auto-disciplina para escuchar y habilidades de comunicación" (Drucker, 1990). A estas cualidades cabe añadir la inteligencia, la seguridad en sí mismo, la empatía, la capacidad de ajuste y la extroversión; aspectos que están relacionados no solo con la posición de líder, sino con el mantenimiento de este puesto (Palomo Vadillo, 2013).

M<sup>a</sup> Teresa Palomo Vadillo agrupo los estilos de liderazgo básicos en torno a las "cuatro P" (Palomo Vadillo, 2013).

a) Patronal: la función del líder consiste en dar órdenes que el resto del equipo debe acatar.

b) Paternalista: el comportamiento del líder consiste en motivar a sus subordinados y escuchar sus sugerencias antes de tomar decisiones.

c) Participativo: el líder colabora y negocia con el resto del grupo, de manera que todos participan, en mayor o menor parte, en la toma de decisiones.

d) Permisivo: el líder delega sus funciones en las personas que van a realizar cada tarea específica, quienes a su vez tienen poder de decisión.

Por lo tanto, una persona líder puede responder a una forma específica de liderazgo, así como materializar los numerosos calificativos asociados a una persona de su condición.

También se puede observar que los calificativos asociados al liderazgo no se corresponden en su totalidad con los estereotipos de género que reflejan las tablas incluidas en el apartado 2.1.2. Estereotipos de género. Al mismo tiempo, se percibe una incoherencia entre las conductas atribuidas a las mujeres y las cualidades necesarias para desempeñar un cargo de dirección o liderazgo (Godoy, 2009).

Aunque existe una gran variedad de opiniones en cuanto al género y el tipo de liderazgo, cabe destacar el análisis de M. Loden, quien observa que frente al estilo de dirección masculina, "caracterizada por la competitividad, la autoridad jerárquica, un alto control del líder y la resolución analítica de problemas", las mujeres optan por un estilo de liderazgo alternativo, en el que prima "la cooperación, un bajo control del líder y la resolución de problemas basada en la intuición, la empatía y la racionalidad". En este caso, las distintas formas de liderar citadas por M. Loden sí se corresponden con los estereotipos de género asociados a cada sexo. (Loden, 1985).

Por lo tanto, en la sociedad actual todavía imperan los estereotipos de género, que en muchos casos frenan las oportunidades de las mujeres a la hora de ascender a puestos de dirección. Sin embargo, es necesario reconocer los cambios, aunque insuficientes, que en los últimos años se han asentado en la percepción social de los estereotipos asociados a hombres y a mujeres.

Con el propósito de añadir una visión de futuro ligada a la continuidad de estos cambios, este apartado concluye con dos citas que guardan una estrecha relación con lo explicado en este capítulo:

"Ni los hombres ni las mujeres pueden alcanzar el máximo de su capacidad si los hombres están condenados a ser agresivos, analíticos y activos y las mujeres a ser obedientes, emocionales y pasiva. El hombre que no puede llorar y la mujer que no puede dirigir son víctimas por igual de su socialización". (Olivera, 1992).

"El liderazgo del siglo XXI equilibrará los rasgos femeninos con los masculinos, abriendo las oportunidades de que mujeres y hombres se enseñen e intercambien unos con otros, y de que descubran un terreno en común". (McFarland, Senn, & Childress, 1996 pág. 240)

### **2.3.3. Mujeres líderes**

Una vez analizadas las visiones que varios autores mantienen sobre los distintos modos de liderar, este apartado abordará el estilo de las mujeres líderes, que varios estudios tildan de "transformacional" y "más efectivo" para los actuales contextos organizacionales (Eagly & Carli, 2004, 2007; GarcíaRetamero & López-Zafra, 2006).

Además del modo de liderazgo que representa cada mujer directiva, en muchas ocasiones distinto, estas tienen que lidiar con diversos obstáculos a medida que van escalando puestos de responsabilidad dentro de una empresa. Una de las barreras más comunes es tener que cumplir con altos estándares y recibir bajas recompensas. "El percibir a las mujeres como líderes atípicas las obligaba a probar que podían dirigir, incluso antes de tener la oportunidad de hacerlo. Y por ello debían gastar tiempo y energía adicional probando sus capacidades, lo que redundaba en una mayor carga de trabajo, en comparación con sus compañeros hombres, para probar el mismo nivel de competencia". (Godoy, 2009).

Lo que se desprende de estos estudios y de los puntos de vista de las entrevistadas es que las mujeres que quieren acceder a puestos de dirección asisten a una revalidación continua de su cargo y a una demostración constante de que merecen estar ahí. Esta conducta puede estar motivada por agentes externos -entorno, resto del equipo- o internos -la propia mujer-. Además, muchas de estas directivas tienden a adoptar conductas estereotípicamente

masculinas cuando asumen un rol de liderazgo, algo que para Schein supone una de las barreras psicológicas más importantes que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de dirección. (Schein, 2001, p. 676)

Esta misma autora defiende que son precisamente las mujeres quienes perciben que tanto ellas como sus compañeros pueden tener características necesarias para ejercer un rol de liderazgo, mientras que muchos hombres directivos relacionan el liderazgo exitoso con rasgos masculinos y juzgan más duramente a las mujeres en posiciones de autoridad (Schein, 2001).

Según toda la información anterior, se produciría un desajuste entre los calificativos asociados a un líder y aquellos tradicionalmente ligados a la condición de ser mujer, algo que, en última instancia, podría incidir de forma negativa en la percepción y las expectativas de una mujer ocupando un puesto de dirección, aunque esta tenga las mismas aptitudes profesionales que un hombre.

Por otra parte, el hecho de que algunas mujeres directivas adopten actitudes y roles masculinos en ocasiones se traduce en eficiencia y competencia a la hora de desempeñar su cargo. Sin embargo, la otra cara de la moneda refleja que este tipo de líderes "masculinizadas" resultan "menos agradables socialmente y más frías en las relaciones interpersonales". (Yáñez y Godoy, 2008).

En líneas generales, lo que se desprende de los autores consultados es la diferencia entre la percepción profesional y personal de las mujeres que ocupan puestos de dirección y la neutralidad en la valoración de hombres que desempeñan la misma función.

#### **2.4. Mujeres en la profesión periodística**

El objeto de este apartado es ofrecer un breve recorrido por la evolución de la mujer dentro de la profesión periodística, un oficio de hombres en sus comienzos que en la actualidad cuenta con un gran número de profesionales mujeres. Por otra parte, este apartado busca aportar una visión general -a través de cifras, porcentajes, nombres y datos estadísticos- de la situación actual de las españolas que se dedican al periodismo en este país.

### 2.4.1. Evolución

Desde sus inicios, el periodismo ha tenido letra, voz y rostro de hombre. Durante mucho tiempo, se ha tratado de una profesión donde desde los puestos directivos hasta la plantilla de redactores estaba repleta de profesionales masculinos.

Las primeras aportaciones femeninas a esta profesión en el contexto español vinieron de la mano de un grupo de periodistas que en 1978 dieron un paso al frente y entraron en contacto directo con los personajes políticos más relevantes del momento con el objetivo de hacerse un hueco en el mundo de la información. De esta manera, Consuelo Álvarez de Toledo, Pilar Urbano, Charo Zarzalejo y Julia Navarro, entre otras, comenzaron a reunirse cada mañana con las figuras políticas de la época en un hotel muy conocido de Madrid. El resultado de este trabajo se dio a conocer en España bajo el título de "Los desayunos del Ritz". (Ufarte Ruiz, 2007).

Otros ejemplos de pioneras que lograron escalar en la jerarquía de empresas informativas son la ya mencionada Consuelo Álvarez de Toledo, que fue subdirectora de *El Socialista* en 1976; Rosa Montero, que a finales de ese mismo año se convirtió en redactora jefa del suplemento dominical de *El País*; y Carmen Rico Godoy, quien cinco años antes formó parte del equipo fundador de *Cambio 16*. (Ufarte Ruiz, 2007).

Cabe destacar que, aunque cada vez aumentaba el número de mujeres periodistas, estas aún eran consideradas una excepción. Una de las dificultades que tuvieron que afrontar fue salir del espacio privado que les correspondía socialmente para ocupar el espacio público informativo al que aspiraban. "Había que salir de lo marginal para hacerse un hueco en los medios". (Angulo Egea, n.d.)

Una de las consecuencias más tangibles de la progresiva feminización de esta profesión es el aumento paralelo de las alumnas universitarias que se forman cada año para ser periodistas y profesionales de la información. En las últimas décadas, las mujeres se han ido abriendo paso paulatinamente en los medios de comunicación, aunque su ascenso a los puestos directivos continúa aún siendo muy escaso.

Canel, Rodríguez y Sánchez ofrecen cifras relevantes sobre la progresiva intrusión de las mujeres en el periodismo español desde finales del siglo XX. Así afirman que en 1990 la

cifra de periodistas españolas rondaba el 17%. Un porcentaje que cuatro años más tarde ascendió hasta alcanzar el 25%, según datos de la Asociación de la Prensa. (Ufarte Ruiz, 2007). Esta misma fuente constata que en 2016 la cifra de mujeres periodistas contratadas fue de 47,4% y de autónomas de un 37,9% (Asociación de la Prensa, 2016).

En la actualidad cada vez hay más mujeres periodistas al frente de programas de radio y televisión, así como dirigiendo los informativos y firmando las páginas de opinión de los principales periódicos en España. Así, se observa que tras la dirección de revistas mensuales y semanales de larga trayectoria e indudable prestigio existe un liderazgo femenino. Es el caso de *Cosmopolitan*<sup>5</sup>, *Elle*<sup>6</sup>, *Traveller*<sup>7</sup>, *Vogue*<sup>8</sup> y *El Cultural*<sup>9</sup>, entre otras. (Ufarte Ruiz, 2007).

En el ámbito de la televisión, las mujeres también han ido ganando espacio desde los años ochenta. Una de las pioneras en abrir terreno en este medio fue Pilar Miró, quien asumió la dirección de *Radio Televisión Española* desde 1986 hasta 1989, lo que la convirtió en la primera mujer en ocupar un puesto de alta responsabilidad en esta entidad y propició que otras profesionales del periodismo siguieran sus pasos en los años siguientes, como Mónica Ridruejo<sup>10</sup> y Carmen Caffarel<sup>11</sup>. (Ufarte Ruiz, 2007).

En la década de los setenta y ochenta destaca un grupo de periodistas que abrieron terreno en el medio audiovisual y se afianzaron como grandes profesionales del periodismo televisivo, como Carmen Sarmiento, Mercedes Milá, Rosa María Calaf, Marisa Flores, Marisa Ciriza, Juby Bustamante. (Angulo Egea, n.d.)

En la actualidad, se aprecia que varios *talk shows* matutinos están presentados por mujeres, como es el caso de Susana Griso en *Espejo Público* y Ana Rosa Quintana en *El Programa de Ana Rosa*.

---

<sup>5</sup> Desde Ana Ureña

<sup>6</sup> Desde abril de 2016, la directora de Elle España es Benedetta Poletti.

<sup>7</sup> La directora de Traveller es Sandra del Río.

<sup>8</sup> Al frente de Vogue España se encuentra Eugenia de la Torriente desde enero de 2017.

<sup>9</sup> Blanca Berasategui es la directora de El Cultural, suplemento semanal de El País.

<sup>10</sup> Directora General de TVE desde el 10 de mayo de 1996 al 7 de febrero de 1997.

<sup>11</sup> Fue directora general de RTVE del 2004 al 2007. Desde este año y hasta 2012 ocupó el puesto de directora del Instituto Cervantes.

Por otra parte, profesionales como Pepa Bueno<sup>12</sup>, Julia Otero<sup>13</sup>, Olga Viza<sup>14</sup>, y Cristina López Dchlichting<sup>15</sup> son ejemplos de mujeres directivas de programas radiofónicos con gran éxito en España.

Por último, en el caso de la prensa escrita, Curri Valenzuela es un claro ejemplo de liderazgo femenino, ya que fue redactora jefa de *Cambio 16* durante uno de los periodos más apasionantes del periodismo español: la transición. Además, entre 1982 y 1986 fue redactora jefa de la sección nacional de la *Agencia Efe*. Algunos años antes que Valenzuela, en 1971, Pilar Narvi3n se convirti3 en subdirectora de *Pueblo*, lo que la consagr3 como la primera mujer en ocupar dicho cargo en un peri3dico de tirada nacional.

En la actualidad aparecen ejemplos de directoras de medios, por norma general, de "nueva creaci3n", es decir, o bien diarios digitales o bien peri3dicos de fundaci3n reciente. Es el caso de Ana Pardo de Vera (*P3blico*), Montserrat Dom3nguez (*El Huffington Post*), Crisina Fallar3s (*Diario 16*) y 3ngeles Rivero Velasco (*La Nueva Espa3a*), entre otras. Cabe destacar que esta 3ltima periodista es la 3nica directora dentro de los quince peri3dicos m3s le3dos del pa3s.

Por supuesto, estos son solo algunos de los ejemplos de las muchas mujeres que iniciaron el camino hacia la igualdad en el periodismo espa3ol, un espacio en el que a3n queda mucho por recorrer.

#### **2.4.2. Una aproximaci3n nacional**

Las riendas del periodismo han estado llevadas por hombres y mujeres en distinta proporci3n durante mucho tiempo. Ahora que el panorama comienza a ajustarse al paradigma social, el n3mero de mujeres en los puestos de responsabilidad y capacidad de decisi3n en los medios de comunicaci3n se torna cada vez m3s relevante ya que ellas son capaces de aportar una visi3n de la realidad dif3cilmente alcanzable desde una perspectiva 3nicamente masculina. Adem3s, la diferente imagen de la profesi3n en funci3n del g3nero

---

<sup>12</sup> Desde septiembre de 2012 Pepa Bueno presenta junto con Gemma Nierga 'Hoy por Hoy' en la *Cadena Ser*, el programa radiof3nico l3der en Espa3a.

<sup>13</sup> Desde septiembre de 2007 presenta Julia en la Onda, programa de *Onda Cero*

<sup>14</sup> Fue directora de 'Las Ma3anas de Radio 1', en *Radio Nacional de Espa3a*, de 2006 a 2007

<sup>15</sup> Desde septiembre de 2010 dirige el programa 'Fin de Semana' de la *Cadena COPE*

de los propios periodistas es clave a la hora de sentar las bases del periodismo del futuro y de dibujar los nuevos perfiles que brotarán en este oficio.

Por ello, la presencia de mujeres en las altas esferas de las empresas mediáticas continúa siendo escasa para cumplimentar los dos objetivos mencionados anteriormente. En el año 2004, las mujeres representaban un 40% de la plantilla de la *Agencia Efe*, el 28% de *El País* y el 27% en el caso de *El Periódico de Catalunya* y *La Vanguardia*. En cambio, al centrar el objeto de análisis exclusivamente en los cargos de responsabilidad y poder -de redactor jefe hacia arriba- las mujeres simbolizaban el 33% de estos puestos en la *Agencia Efe*, el 22% en *El País* y el 11% en *El Periódico* y *La Vanguardia*. (Vera Balanza y Ballesteros García, 2004). No obstante, cabe recordar que los medios de carácter público tienden más a contratar y promocionar a las mujeres que el sector privado (Ufarte Ruiz, 2007), lo que explicaría la primacía de *Efe* en ambos casos.

A esta diferencia porcentual hay que añadir el "ambiente masculino" imperante en la mayor parte de las redacciones españolas, un clima que se representa de manera simbólica en las conversaciones, actitudes, la manera de entender ciertas informaciones, etc. (Vera Balanza y Ballesteros García, 2004). Además, el hecho de que las mujeres ocupen en mayor medida los puestos más bajos de la jerarquía de la empresa dificulta su visibilización pública, aunque formen parte activa del medio en el que trabajan.

Por otra parte, el informe *Status of Women in the News Companies*<sup>16</sup> constata que en el año 2011 las mujeres empleadas en las 522 empresas mediáticas analizadas constituían el 35,1%, mientras sus compañeros masculinos ocupaban el 64,9%. Atendiendo a las altas esferas de la jerarquía de estas empresas, los niveles de dirección, la cifra de hombres alcanzaba el 74,1% mientras que las mujeres apenas llegaban al 30%. (Gallego, 2011). Juana Gallego, la coordinadora Regional de España en este informe, señala que es necesario tener en cuenta la diversidad de países y situaciones que confluyen en este estudio; y en el caso de Europa indica:

---

<sup>16</sup> Se trata de un estudio realizado por la *International Women Media Foundation* (IWMF), ubicada en Washington. En concreto, el informe citado analizó las empresas informativas de 59 países y fue realizado por la Dra. Carolyn Byerly de la Howard University.

"Mientras en la cúspide de la pirámide jerárquica las mujeres no llegan al 30%, entre los profesionales *senior* y *junior* el porcentaje de mujeres es del 41,8% y el 48,5%, respectivamente. Las mujeres representan en total el 43,3% de la profesión, pero si vemos la media en los cargos de responsabilidad se quedan en el 37,48%." (Gallego, 2011).

En cuanto a la jerarquía ocupacional de las empresas informativas españolas<sup>17</sup> según el sexo, Gallego destaca el escaso número de mujeres en los niveles ejecutivo y de gobierno, donde ellas representan tan solo 17,6%, seguido del 20% en los puestos de gestión del más alto nivel. Estas dos esferas conforman el espacio de decisión de aspectos financieros, política informativa y estrategias a seguir. Asimismo, las mujeres tienen una presencia más igualada en los niveles profesionales *senior* (44%), producción y diseño (40%) y administración y finanzas (52%).

Con el propósito de incluir los datos más recientes, este trabajo recoge los resultados extraídos del informe anual de la profesión periodística elaborado por la Asociación de la Prensa de Madrid. En el año 2016, el porcentaje de periodistas contratados en puestos de dirección fue de un 27% en el caso de los hombres y de un 18% en el caso de las mujeres. En los puestos intermedios, la situación se igualaba con un 67% de empleos para ellas y un 63% para ellos. Al examinar por separado los medios impresos y los audiovisuales, este informe recoge de nuevo diferencias significativas. Del 3,3% de las personas que dirigen los medios impresos, el 4,3% son hombres y el 2,2% son mujeres; una mejora de cuatro décimas respecto al ejercicio anterior. En el caso audiovisual, del 1% de las personas que ocupan cargos de dirección en los programas informativos, el 2,0% son hombres mientras que las mujeres no aparecen representadas (0,0%). Se trata de un dato impactante, sobre todo teniendo en cuenta que en el año 2015 ellas ocupaban el 0,66% de estos puestos. (Asociación de la Prensa, 2016).

Por lo tanto, es evidente que la inclusión de las mujeres en la profesión periodística es ya una realidad si se observa su representación en los niveles intermedios de las empresas

---

<sup>17</sup> En total fueron entrevistadas 11 empresas informativas del panorama español: 4 periódicos diarios, 4 cadenas de televisión y 3 cadenas de radio que empleaban en su conjunto a 12.000 periodistas entre hombres y mujeres.

mediáticas. No obstante, su presencia todavía no alcanza a la de sus compañeros en los altos niveles de toma de decisiones de los medios de comunicación, lo que provoca un desajuste a la hora de interpretar la realidad informativa y social de una manera más equitativa, es decir, teniendo en cuenta la desigualdad todavía latente en la sociedad.

### **3.- EXPOSICIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se abordará el trabajo empírico realizado en sus dos principales variantes: evaluación de los organigramas de los medios de comunicación seleccionados para la muestra y resultados de las entrevistas con los profesionales representantes de cada medio<sup>18</sup>. De esta forma, esta parte del trabajo aglutina, en primer lugar, un análisis en función de género de la estructura interna de estos diez medios locales tradicionales y, a continuación, una exposición de las principales ideas que desprenden las entrevistas realizadas a personas que ostentan cargos de dirección en estos medios (Anexos I, II y III). Todo ello, con el objetivo de refutar o verificar las hipótesis planteadas en el estudio.

#### **3.1. *La Voz de Medina y Comarca***

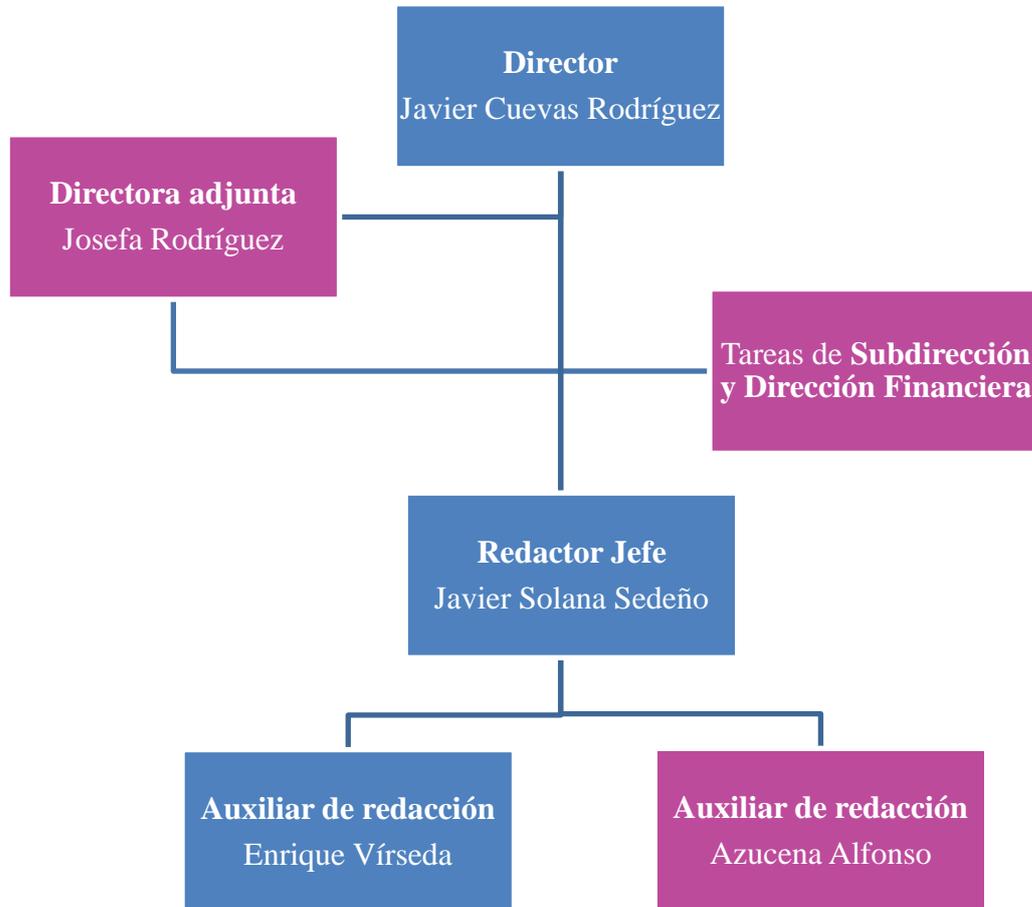
*La Voz de Medina y Comarca* es un periódico impreso, que cuenta también con edición digital, y que abarca la información relacionada con Medina del Campo y los municipios adscritos a la comarca Tierras de Medina. Se trata del medio impreso con mayor tirada en este territorio y del único que cuenta con una trayectoria consolidada -desde 1941- y un organigrama de peso -más de cinco personas ocupando puestos de responsabilidad-.

En cuanto a la estructura interna de este medio de comunicación, aunque no se alcanza la paridad total, sí se observa en su organigrama que dos de cada cinco personas con alta responsabilidad dentro de *La Voz de Medina* son mujeres: la directora adjunta y una auxiliar de redacción.

---

<sup>18</sup> Para la elaboración de este apartado se han realizado tres entrevistas personales a Sonia Calleja, redactora jefa de *ICAL*; Sonia Andrino, jefa de redacción de Castilla y León de *El Norte de Castilla*; y Eduardo Gordaliza, director de informativos de *RTVCyL*.

Tabla 10. Organigrama *La Voz de Medina*



Fuente: elaboración propia a partir de los datos facilitados en el medio impreso

Además, en el caso de Josefa Rodríguez, esta ocupa el cargo de adjunta a la dirección, un puesto que también engloba las tareas de subdirección y de dirección financiera. Es, por tanto, la segunda de a bordo en este medio y tiene poder de decisión sobre algunas de las cuestiones más importantes del periódico.

Como quedó reflejado en el marco teórico, la persona que ocupa el puesto de subdirección en un medio de comunicación asume la importante labor de coordinar las grandes áreas informativas como son opinión, suplementos, etc. Además, por lo general, esta persona se encarga de representar al medio en las relaciones institucionales y de coordinar aspectos de carácter interno como becas a estudiantes en prácticas, gestión de acreditaciones de prensa, etc.

*La Voz de Medina* es un medio tradicional muy influyente en su territorio pero de tamaño medio comparado con otros grandes medios de la provincia y la comunidad como *El Día de Valladolid* o *el Norte de Castilla*. Por ello, la directora adjunta Josefa Rodríguez también asume el puesto de directora financiera, por lo que se encarga, entre otras cuestiones, de gestionar uno de los aspectos más esenciales para la perduración de un periódico escrito: los contratos publicitarios.

Inmediatamente debajo de Josefa Rodríguez se encuentra el redactor jefe Javier Solana Sedeño y, detrás de él, las dos personas auxiliares de la redacción, un hombre y una mujer. En este caso, en los puestos de auxiliar de redacción existe paridad total.

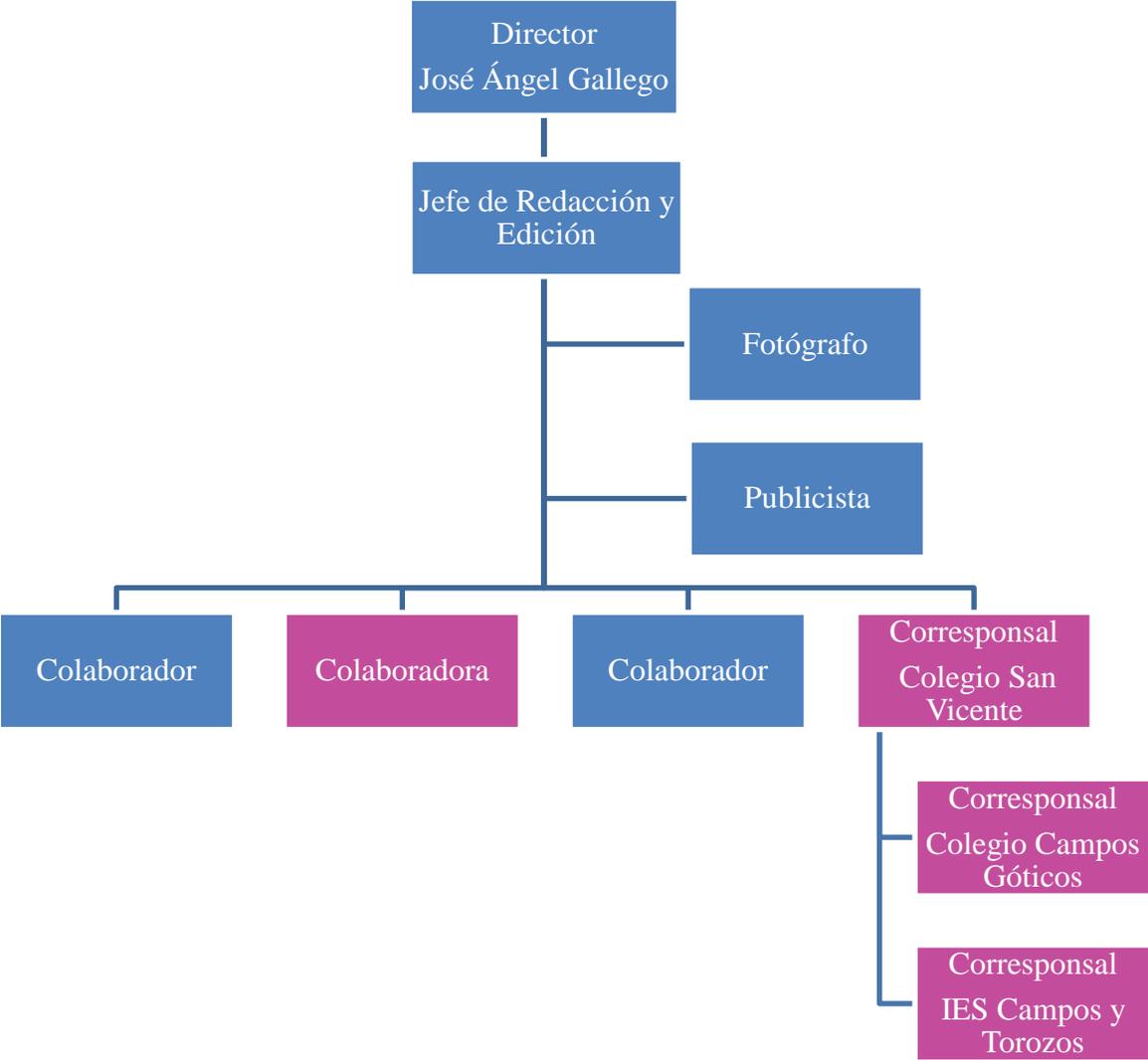
### **3.2. *La Voz de Rioseco***

*La Voz de Rioseco* es un medio impreso de tirada local y periodicidad diaria que también cuenta con edición digital. Abarca toda la información relativa a política, economía, cultura, deportes, sucesos y educación relativa al municipio vallisoletano de Medina de Rioseco. En este sentido, se trata del único medio de información que cubre la actualidad de esta localidad de manera exclusiva y cuenta con una trayectoria de casi una década. En cuanto a su tamaño, está integrado por cuatro periodistas fijos y seis colaboradores habituales.

Con el fin de llevar a cabo un análisis homogéneo de todos los organigramas que recoge este estudio, solo se examinarán aquellos puestos que respondan al trabajo estrictamente periodístico, por lo que las dos personas al frente de la fotografía y la publicidad de este medio no serán objeto de estudio.

Debido a su tamaño, este medio cuenta con una estructura interna bastante simple donde solo se reflejan tres niveles de responsabilidad: dirección, jefatura de redacción y colaboradores (su trabajo se correspondería al de la plantilla de redactores de un medio más grande).

Tabla 11. Organigrama *La Voz de Rioseco*



Fuente: elaboración propia a partir de los datos facilitados por Miguel Ángel Gallego

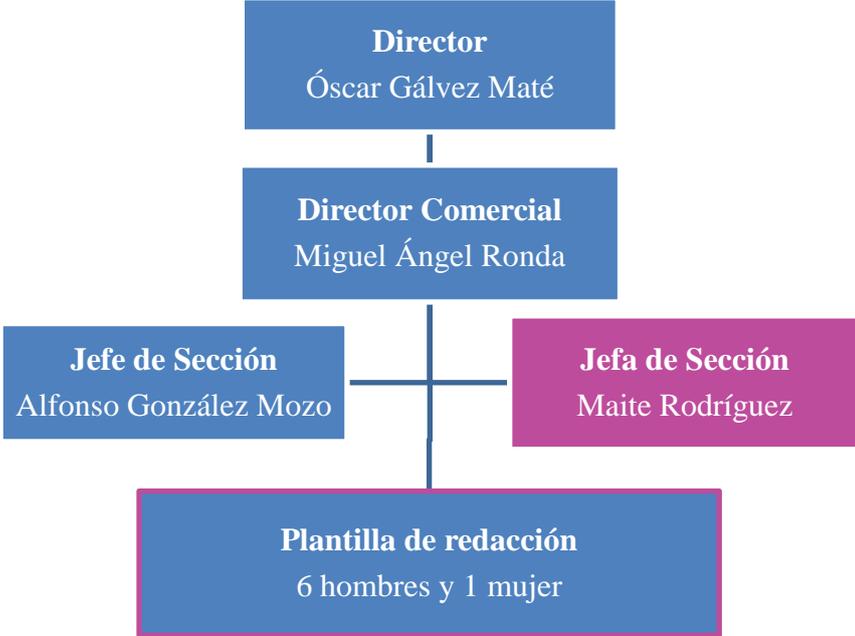
Las dos personas que ocupan los puestos más altos de la jerarquía y, por tanto, los que más poder concentran y más responsabilidad exigen están ocupados por hombres. En este caso, las mujeres que trabajan en *La Voz de Rioseco* lo hacen desde la redacción de contenidos. En total, de las seis personas que colaboran habitualmente con este medio, cuatro son mujeres. Gracias a los datos facilitados por su director, José Ángel Gallego, es posible afirmar que una de ellas cubre la información relacionada con los deportes y las otras tres, las denominadas "corresponsales", se dedican a todas las noticias que emanan de los tres centros educativos de la localidad.

Por lo tanto, este organigrama refleja, tal y como se ha explicado previamente en el marco teórico, una segregación horizontal o techo de cristal, es decir, los puestos de mayor relevancia dentro de esta empresa informativa están ocupados por hombres, mientras que en la parte inferior de la jerarquía aparecen cuatro mujeres, una cifra superior a la que ocupan sus compañeros masculinos en este sector.

**3.3. El Día de Valladolid**

Se trata de un periódico de información local y provincial de Valladolid que pertenece al grupo Promecal desde su fundación en el año 2000. Es un medio escrito de difusión diaria que cuenta además con edición digital desde hace algunos años. Su estructura es algo distinta a la del resto de medios escritos ya que, tal y como refleja su organigrama, no cuenta con un jefe de cada sección sino con dos personas que coordinan todas las secciones. Otra peculiaridad es que en su estructura interna no figura el puesto de subdirector/a ni de redactor/a jefe/a, lo cual reduce sus escalones de responsabilidad a dos: dirección y jefatura de sección.

Tabla 12. Organigrama *El Día de Valladolid*.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos expuestos en el medio impreso

En el primer nivel de responsabilidad aparece el cargo que más poder de decisión concentra: el director, Óscar Gálvez. De él depende el rumbo de trabajo del resto de periodistas. Al igual que el resto de directores, decide qué informaciones se cubren, qué noticia ocupará la portada y, por norma general, escribe la editorial del periódico. Es, por tanto, la máxima responsabilidad de *El Día de Valladolid* y en él reside la toma de decisiones que afectan directamente a este medio escrito. La siguiente persona en ocupar un puesto de dirección es también un hombre, Miguel Ángel Ronda, que se encarga del ámbito comercial, es decir, los contratos publicitarios y la financiación del medio. Su labor podría equipararse a la de subdirector del medio pero, en este caso, no realiza labores periodísticas.

El segundo gran nivel de responsabilidad refleja una paridad total, ya que *El Día de Valladolid* cuenta con un jefe de sección y una jefa de sección, dos personas con la misma capacidad de decisión e igual grado de poder decisivo. Realizan la misma función: coordinar la labor del resto de periodistas que conforman la plantilla de redacción.

La diferencia de género más significativa que registra este periódico aparece precisamente en la plantilla de redacción, donde tan solo hay una mujer frente a seis hombres, es decir, el 86% de los redactores son hombres. Cabe destacar que mientras el resto de medios analizados igualan el número de hombres y mujeres periodistas en este nivel de la jerarquía -la plantilla de redacción-, en el caso concreto de *El Día de Valladolid* no es así. Además de la segregación vertical presente en este organigrama -solamente hay una mujer en los dos niveles más altos de responsabilidad- también existe una diferencia de género considerable en los escalones más bajos de la jerarquía.

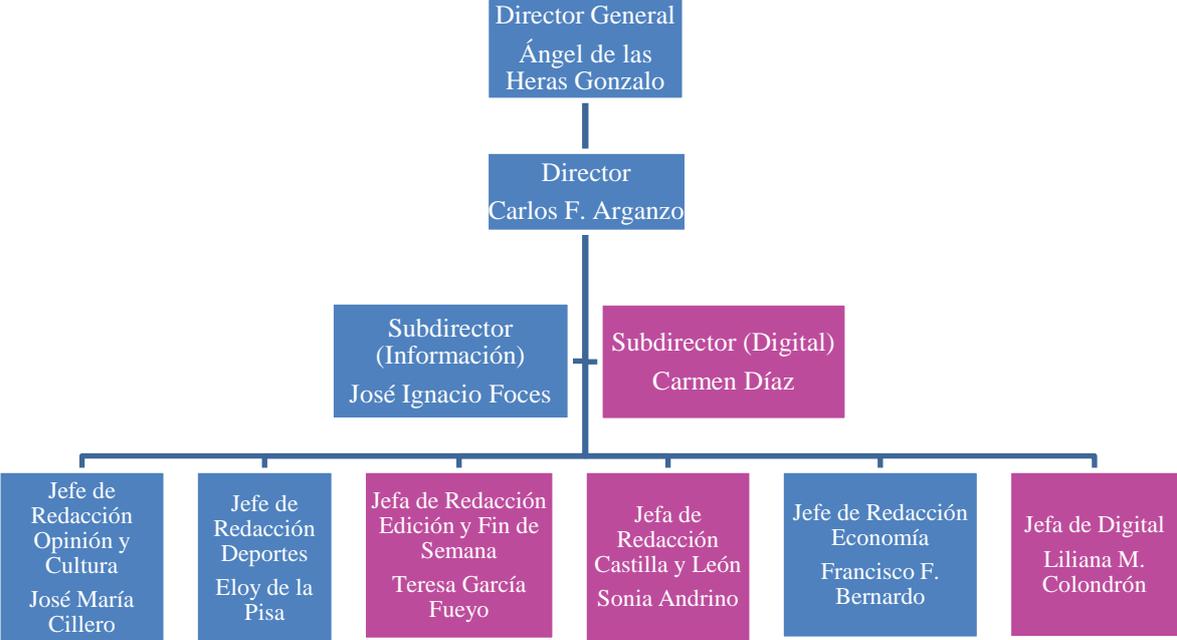
### **3.4. *El Norte de Castilla***

*El Norte de Castilla* es el medio más longevo de Castilla y León. Su primera edición vio la luz en 1854 y en la actualidad se trata del periódico más leído de esta comunidad autónoma.

Debido a la larga historia de este medio, cabe destacar que en sus más de ciento sesenta años de vida nunca ha tenido una mujer al frente, ni en el puesto de dirección general ni en el puesto de dirección del periódico

*El Norte de Castilla* tiene periodicidad diaria y cuenta con una plantilla de redacción bastante amplia. Por ello, este medio responde a un organigrama complejo con numerosos niveles de responsabilidad.

Tabla 13. Organigrama *El Norte de Castilla*.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos publicados en la edición impresa de *El Norte de Castilla*.

El puesto más alto de la jerarquía y, por tanto, quien concentra más poder de decisión es el de director general, es decir, la persona que aborda las tareas de coordinación y financiación del medio y que, en este caso, es un hombre. Inmediatamente debajo de él aparece el director del periódico, Carlos Arganzo, quien se ocupa de las decisiones de carácter puramente periodístico y quien, por norma general, se encarga de representar a *El Norte de Castilla* en las relaciones institucionales. También escribe el editorial del periódico, decide qué informaciones se cubren y cuáles no y tiene la última palabra sobre la noticia que va en portada.

El tercer nivel de responsabilidad corresponde a la subdirección, un puesto que, en este caso, simula una bicefalia: subdirección del periódico impreso -José Ignacio Foces- y subdirección de la edición digital -Carmen Díaz-. Por lo tanto, en este escalón de la

jerarquía sí existe paridad, a pesar de que es difícil determinar cuál de las dos subdirecciones atesora más responsabilidad.

Por otra parte, tal y como refleja su organigrama, en *El Norte de Castilla* no existe la figura del redactor jefe como tal, sino que hay numerosos jefes de sección atendiendo a las distintas áreas informativas del medio. En este campo, sí existe paridad total, puesto que tres de estos cargos están ocupados por hombres y tres lo están por mujeres.

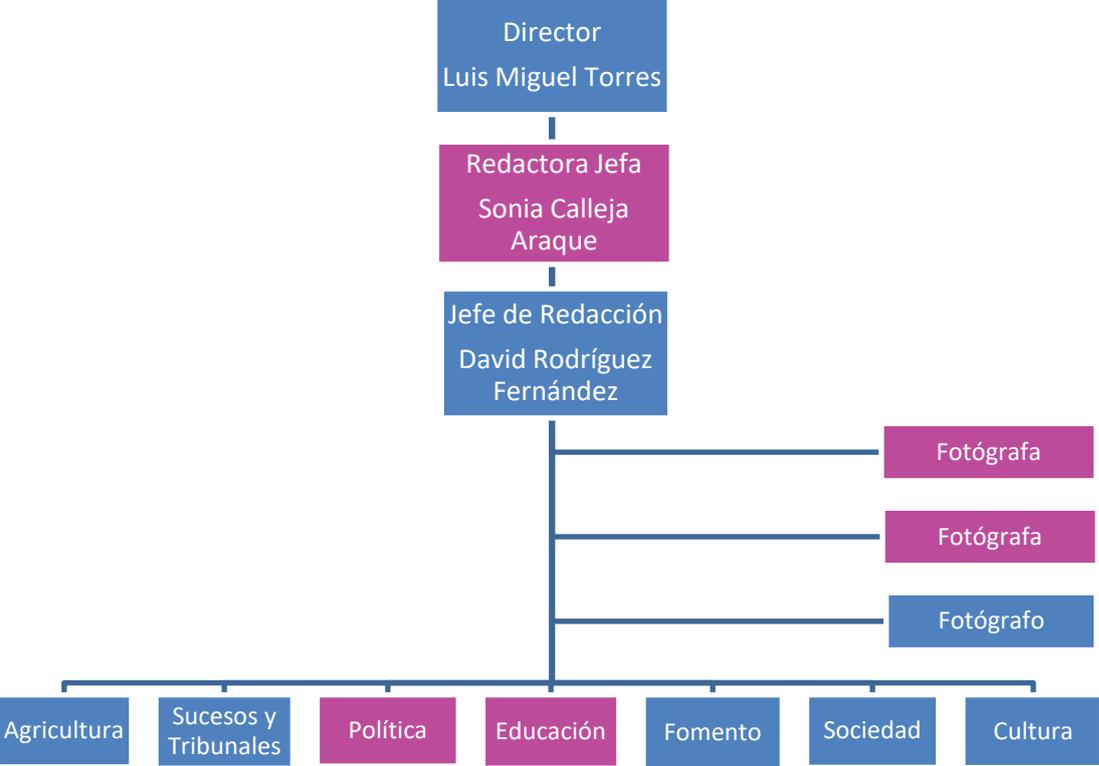
En líneas generales, el periódico regional más importante de Castilla y León registra paridad a partir del tercer nivel de responsabilidad. Aunque no de manera tan evidente, este organigrama sí presenta una segregación vertical ya que, a medida que se escala en la jerarquía del medio van desapareciendo los nombres femeninos.

### **3.5. Agencia ICAL**

Se trata de la única agencia de noticias que cubre de manera exclusiva la información general de Castilla y León. Ofrece a sus abonados noticias de esta comunidad autónoma y de cada provincia debido a su red de corresponsales por las nueve capitales. Además, también tiene periodistas que operan desde Benavente, Ponferrada, Ciudad Rodrigo, Madrid y Bruselas y que forman parte de su plantilla de redactores habituales. Entotal, más de cuarenta personas -entre periodistas, fotógrafos e infógrafos- conforman la estructura interna de esta agencia perteneciente al Grupo Promecal.

A pesar del gran número de personas que emplea esta empresa mediática, su estructura interna no es muy compleja y refleja de manera bastante clara los distintos niveles de responsabilidad.

Tabla 14. Organigrama ICAL



Fuente: elaboración propia a partir de los datos facilitados por Sonia Calleja.

En la cúspide de la jerarquía se encuentra el director, Luis Miguel Torres, el encargado de marcar la línea editorial, decidir qué noticias tienen prioridad y designar a las personas que ocupan el resto de cargos. Se trata, por tanto, de quien concentra más poder de decisión. Inmediatamente debajo aparece una mujer, Sonia Calleja, quien representa a la agencia en las relaciones exteriores, asume tareas de subdirección -ya que ICAL no cuenta con este cargo específico- y organiza la agenda informativa del resto de jefes de sección. Por otra parte, en la jefatura de redacción aparece un hombre, David Rodríguez, la persona encargada de la redacción de la agencia y de coordinar al resto de periodistas. Es decir, asume la labor puramente periodística.

De nuevo, aunque cabe destacar que dos de las tres personas que llevan la fotografía son mujeres, esta categoría no formarán parte de este análisis.

*ICAL* cuenta con siete secciones informativas que cubre diariamente a través de noticias, entrevistas y reportajes: agricultura, sucesos, política, educación, fomento, sociedad y cultura. La jefatura de sección de dos de estas siete categorías están ocupadas por mujeres, el resto por hombres. Tal y como refleja el organigrama, este cuarto nivel de responsabilidad refleja una disparidad favorable a los hombres, que ocupan el 71% de las jefaturas de sección de *ICAL*.

En cuanto a la plantilla de corresponsales citados anteriormente, de las dieciséis personas que ocupan estos puestos, ocho son mujeres, lo cual refleja una paridad total en este campo.

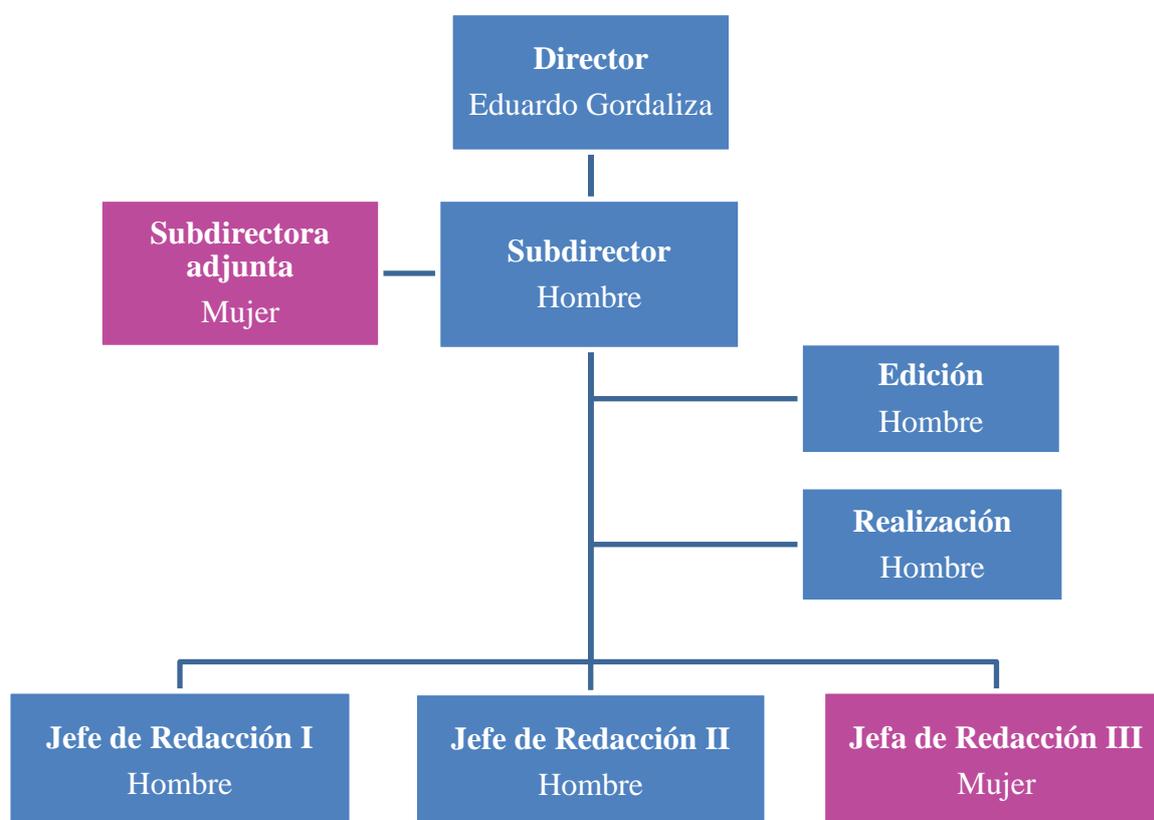
Por lo tanto, esta agencia de noticias no registra una paridad total en todos los niveles de responsabilidad -sí en cuanto a los corresponsales pero no atendiendo a la jefatura de secciones-. Con todo, es conveniente destacar que la segunda persona con más poder de decisión es una mujer.

### **3.6. Radio Televisión Castilla y León (RTVCyL)**

*Radio Televisión de Castilla y León* conforma la primera y única cadena de televisión que se dedica de manera exclusiva a la información de esta comunidad autónoma. Desde sus inicios en 2009, *RTVCyL* ha apostado por las noticias, entrevistas y reportajes del ámbito regional, así como la puesta en marcha de programas de entretenimiento de producción propia. Esta cadena que, al igual que *ICAL*, pertenece al Grupo Promecal, cuenta con un canal adicional denominado *La 8* dedicado a las desconexiones territoriales de las nueve provincias. Este canal ofrece informativos locales y provinciales y, por norma general, deja al margen la información de carácter regional, que abordan los telediarios de *RTVCyL*.

Al tratarse de una cadena de televisión, el organigrama de este medio resulta más complicado de representar, ya que en sus informativos también participan profesionales de la producción audiovisual que, en la mayoría de los casos, no cumplen labores periodísticas sino de edición de contenidos. Por ello, el organigrama de los informativos de *RTVCyL* utilizado para este trabajo recoge únicamente los puestos ocupados por profesionales del periodismo. No obstante, cabe señalar, tal y como refleja el organigrama, que las labores de edición y realización de estos informativos están realizadas por hombres.

Tabla 15. Organigrama de Informativos RTVCyL.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos facilitados por Eduardo Gordaliza.

Como en el resto de medios, la persona que más poder de decisión y responsabilidad concentra es el director. En este caso, Eduardo Gordaliza ocupa este puesto. Es importante señalar que el organigrama expuesto corresponde al equipo de los informativos de la cadena, no a la cadena en general. Gordaliza tiene capacidad de designar a los presentadores del telediario y para decidir qué noticias se cubren y quién realiza para información. Por debajo de él, aparecen las personas al frente de la subdirección de los informativos, un hombre y una mujer. De nuevo, sí existe paridad en este nivel de la jerarquía pero es difícil concretar las diferencias entre el subdirector y la subdirectora adjunta y sería preciso conocer este dato para asegurar que esta paridad es real y efectiva.

En el siguiente escalón de responsabilidad se encuentran las jefaturas de sección. Gordaliza aseguró durante la entrevista que, a pesar de que los informativos cuentan con numerosas secciones (política, economía, sociedad, cultura, sociedad, etc.), las personas encargadas de

coordinar todas ellas, por lo general, tres: dos hombres y una mujer. Su grado de responsabilidad es el mismo, aunque, en este caso, la representación femenina en este nivel jerárquico es inferior a la masculina.

Además, Gordaliza aseguró que en la plantilla de redacción hay un número muy similar de hombres y de mujeres y que, a la hora de presentar el informativo, ellas son mayoría.

Sin embargo, a la hora de analizar la cara menos visible de la cadena, su jerarquía interna, se aprecia una menor presencia de mujeres. En concreto, dos de los tres puestos con mayor responsabilidad están ocupados por hombres, por lo que la segregación vertical también está presente en *RTVCyL*, sobre todo si se tiene en cuenta que el número de mujeres aumenta en la plantilla de redacción y en los puestos que exigen mayor presencia delante de la cámara -presentadoras del informativo y reporteras-.

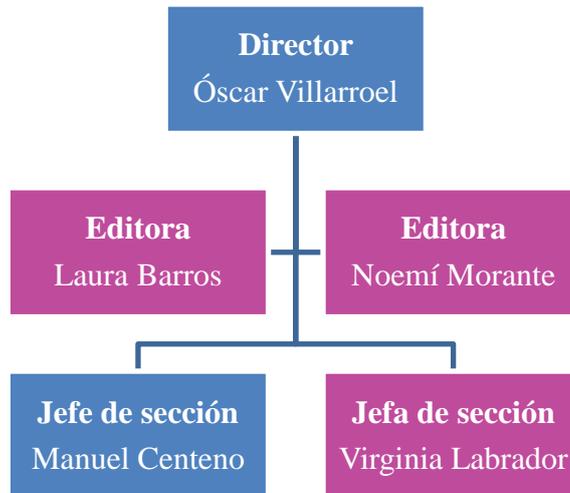
### **3.7. *La 8 Valladolid***

Se trata de un canal integrado en la cadena *RTVCyL* que cubre de forma exclusiva la información local y provincial de Valladolid. Es una de las diez desconexiones territoriales -una por cada provincia más la de El Bierzo- que emiten desde 2011.

Entre su programación destacan los telediarios diarios con redifusiones en horario de mediodía y noche, así como su amplia cobertura de los deportes de Valladolid a través de entrevistas, reportajes y retransmisiones. Además, *La 8* también emite reposiciones de series como 'La casa de los líos' o 'Casi perfectos', entre otras.

A la hora de abordar el análisis de la estructura interna de este canal, resulta necesario destacar que se trata de un medio de alcance local y dependiente a su vez de *RTVCyL*. Por ello, su organigrama no está tan jerarquizado y los mandos de responsabilidad son menos.

Tabla 16. Organigrama de *La 8 Valladolid*



Fuente: elaboración propia a partir de los datos facilitados por el propio medio

El primer nivel de responsabilidad lo ocupa el director de los informativos, en este caso un hombre, Óscar Villarroel, quien tiene la capacidad de decidir qué noticia abre el telediario, cuáles seguirán y el orden que ocupa cada una en función de su relevancia informativa.

Por debajo de él se encuentran las editoras del informativo, quienes desarrollan una tarea clave ya que eligen la línea editorial que marca el rumbo del telediario. En este caso, las dos personas que ocupan este cargo son mujeres, lo cual hace que la presencia femenina en los mandos intermedios de este medio sea muy destacada.

Las dos principales secciones que siguen al informativo general son deportes y noticias y su jefatura corresponde a Virginia Labrador y Manuel Centeno, respectivamente. Ejercen de presentadores a la vez que realizan el contenido de las informaciones. Por lo tanto, este tercer nivel de responsabilidad dentro de la estructura interna de *La 8 Valladolid* registra una paridad total. Además, a pesar de que estas dos secciones conforman espacios separados dentro del informativo, las dos personas que las dirigen dependen a su vez de las decisiones del director y de las editoras del telediario.

En líneas generales, el organigrama de *La 8 Valladolid* supone una excepción frente al resto de medios analizados en cuanto a la presencia de mujeres en los puestos intermedios, es decir, las personas que ocupan el segundo nivel de responsabilidad dentro de la empresa.

#### **4.- DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Tras este análisis individual de la estructura interna de cada medio analizado, se expone a continuación una tabla comparativa que recoge el número de hombres y mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en estos medios de comunicación. El propósito de esta tabla reside en obtener una visión de conjunto de todos los datos aportados anteriormente, así como en ofrecer los porcentajes de las mujeres que ocupan los mandos superiores, intermedios y las jefaturas de sección del conjunto de medios castellanoleoneses analizados.

Tabla 17. Comparativa entre los medios analizados.

	Nombre del medio	Mandos superiores (director/a)	Mandos intermedios (subdirector/a y redactor/a jefe)	Jefes/as de sección
<b>Medios escritos</b>	<i>La Voz de Medina y Comarca</i>	♂	♂ ♀	♂ ♀
	<i>La Voz de Rioseco</i>	♂	♂	♀ ♀ ♂
	<i>El Día de Valladolid</i>	♂	No consta	♂ ♀
	<i>El Norte de Castilla</i>	♂	♂ ♀	♀ ♀ ♀ ♂ ♂ ♂
<b>Agencias de noticias</b>	<i>ICAL</i>	♂	♂ ♀	♀ ♀ ♂ ♂ ♂ ♂ ♂
<b>Televisión</b>	<i>RTCyL</i>	♂	♂ ♀	♂ ♂ ♀
	<i>La 8 Valladolid</i>	♂	♀ ♀	♂ ♀
	<b>Total de puestos registrados</b>	7	11	25
	<b>Número de mujeres</b>	0/7	6/11	11/25
	<b>Porcentaje</b>	0%	54,5%	44%

Fuente: elaboración propia

El dato más evidente y llamativo que desprende esta tabla es el dominio masculino de los mandos superiores. Todos los directores de los siete medios analizados son hombres, independientemente de su naturaleza (prensa, agencias de noticias o televisiones).

Por otra parte, la comparativa en función de género que refleja el análisis de los medios intermedios (subdirectores/as y redactores/as jefe) resulta favorable para ellas. En este caso, más de la mitad de las personas que ocupan este tipo de cargos, los segundos con más responsabilidad dentro de la empresa informativa, son mujeres.

Al analizar el último escalón de responsabilidad, las jefaturas de sección, el porcentaje extraído revela que, aunque los hombres son de nuevo mayoría, la diferencia respecto a sus compañeras es muy pequeña.

Por lo tanto, la visión general obtenida tras analizar por separado la estructura interna de siete medios tradicionales de Castilla y León desvela que la presencia de mujeres está bastante igualada a la de los hombres en el segundo y el tercer escalón con más poder de decisión del medio. No obstante, la existencia de mujeres al frente de estos siete medios es nula. Ninguna mujer ocupa el cargo con mayor capacidad de decisión: la dirección.

A continuación, se expone una comparativa de la presencia de mujeres según el puesto de responsabilidad que ocupan y atendiendo a la naturaleza del medio.

Tabla 18. Comparativa según la naturaleza del medio.

	<b>Mandos superiores</b>	<b>Mandos intermedios</b>	<b>Jefes/as de Sección</b>	<b>Total de puestos registrados</b>	<b>Número de mujeres</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Medios escritos</b>	4	5	13	22	9/22	<b>41%</b>
<b>Agencias de noticias</b>	1	2	7	10	3/10	<b>30%</b>
<b>Televisión</b>	2	4	5	11	5/11	<b>45,45%</b>

Fuente: elaboración propia

En este caso, resulta evidente que las agencias de noticias concentran la menor presencia femenina, con un 30% de mujeres que ocupan un puesto de responsabilidad. A continuación, los medios escritos registran algo más de un 40% de mujeres en puestos intermedios y jefaturas de sección. La televisión desprende el porcentaje más favorable para ellas, con más del 45% de mujeres ocupando puestos de responsabilidad.

Estos porcentajes sustentan la percepción personal expuesta por las tres personas entrevistadas, cada una de ellas perteneciente a un tipo de medio de comunicación: Sonia Calleja, de la agencia de noticias *ICAL*; Sonia Andrino, del periódico *El Norte de Castilla* y Eduardo Gordaliza, de la cadena de televisión regional *RTVCyL*.

En líneas generales, Calleja y Gordaliza observan que resulta más complicado encontrar a una mujer ocupando puestos de dirección o de alta responsabilidad en un medio escrito que en la televisión, donde la imagen cuenta más.

"Es verdad que el director general y el director de informativos en *RTVCyL* son hombres, pero en los puestos intermedios hay una mayor presencia de mujeres. De hecho, creo que el 90% de quienes presentan el informativo son mujeres (...) Son puestos que requieren de agilidad mental y de templanza y yo he constatado a lo largo del tiempo que las mujeres lo hacen incluso mejor. (...) Además, creo que la persona que se lo merece por sus aptitudes es quien tiene que ocupar el puesto, sin atender a razones de género". (Eduardo Gordaliza, director de informativos *RTVCyL*).

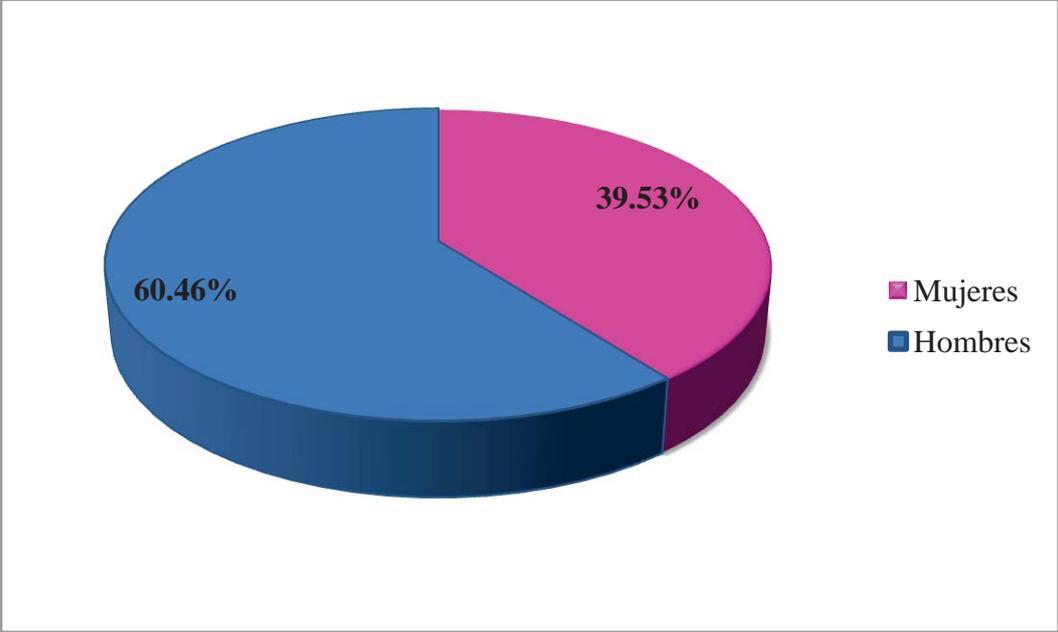
Andrino, sin embargo, contrarresta esta visión y señala que en el caso particular de *El Norte de Castilla* hay muchas mujeres ocupando puestos de responsabilidad.

"Aunque este sea un periódico con 167 años de historia, es decir tradicional, eso no significa que no sea moderno (...) Yo creo que hay que valorar las aptitudes, la formación y la capacidad de liderazgo. Es decir, otra serie de criterios que no el hecho de ser hombre o mujer". (Sonia Andrino, jefa de redacción de Castilla y León en *El Norte de Castilla*).

Con todo, al realizar una comparativa global es necesario destacar que la presencia de mujeres no resulta equitativa en ninguno de los tres grandes grupos de medios de comunicación analizados: ninguno alcanza el 50% de mujeres.

Con el propósito de poner en común todos los datos ofrecidos en el análisis de cada medio y para ofrecer una visión general de la presencia de la mujer en los medios de Castilla y León, a continuación se incluyen dos gráficos que, a través de porcentajes y de cantidades exactas, establecen una comparativa en función de género de las personas que ocupan puestos de responsabilidad.

Tabla 19. Volumen total de mujeres en puestos de responsabilidad en los medios tradicionales analizados de Castilla y León



Fuente: elaboración propia

Tal y como refleja este gráfico de manera muy visual, el volumen de mujeres en puestos de responsabilidad en los medios tradicionales analizados de Castilla y León es inferior al de los hombres. Al igual que en otros sectores, el periodismo mantiene la tendencia de acumular una mayor presencia masculina a medida en los puestos superiores de la jerarquía interna de una empresa, es decir, en aquellos cargos que concentran mayor poder de decisión y que exigen, por tanto, más responsabilidad.

Como desprende este gráfico, el 60% de las personas que ocupan este tipo de puestos son hombres. Además, cabe destacar que el porcentaje dedicado a los cargos de dirección

(16,3%) se engloba exclusivamente dentro del porcentaje de presencia masculina, puesto que no existe ninguna mujer directora en los medios analizados.

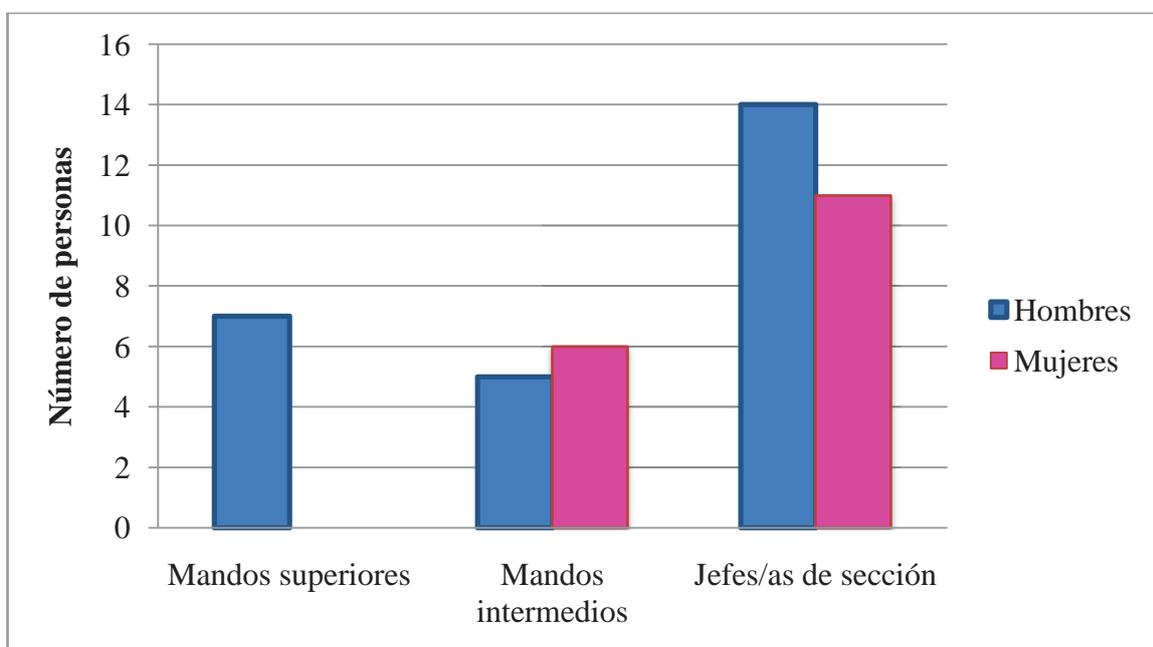
No obstante, las tres personas entrevistadas coinciden en señalar que precisamente el periodismo concentra un mayor número de mujeres en puestos de responsabilidad que otros sectores como el universitario o el bancario.

"Si me remito a lo que conozco, yo creo que en los medios de comunicación hay más mujeres directivas que en otras empresas. Es verdad que hay un porcentaje más alto de hombres pero hay puestos de máxima dirección que en este caso lo ocupan las mujeres". (Eduardo Gordaliza, director de informativos de RTVCyL).

En este sentido, Calleja, Gordaliza y Andrino armonizan también los ejemplos citados y señalan los casos regionales de Ruth Rodríguez Guillén, directora de la delegación de RTVE en Castilla y León, y de Ana Rodríguez Manso, directora de la delegación de *Europa Press* en esta misma comunidad autónoma.

A continuación se muestra un gráfico de barras que refleja una comparativa del tipo de cargo de responsabilidad que ocupa cada persona en función de género.

Tabla 20. Número de hombres y mujeres que ocupan cada tipo de cargo de responsabilidad.



Fuente: elaboración propia

En este caso, la diferencia de género en los mandos superiores de los medios examinados resulta evidente. Este gráfico también refleja cómo la presencia de mujeres es ligeramente superior en los mandos intermedios y desciende ligeramente al analizar las jefaturas de sección.

En cuanto a las razones que pueden motivar la escasa o, en este caso nula, presencia de mujeres en los puestos directivos, las tres personas entrevistadas acuden a la tradición y a la cultura como principales raíces de esta diferencia.

"Hasta hace relativamente poco, siempre, por tradición, los altos cargos los han ocupado hombres en todos los ámbitos: empresarial, político, etc. Yo creo que es una cuestión de tradición de la sociedad española, que siempre ha dado más importancia y mayor peso a los hombres, aunque ahora poco a poco la situación está cambiando en todos los niveles". (Sonia Calleja, redactora jefa de *ICAL*).

Gordaliza y Andrino se suman a estas palabras y añaden que la presencia femenina en altos niveles de la estructura interna de las empresas mediáticas es cada vez más tangible. El gráfico de barras expuesto anteriormente refleja que las mujeres son mayoría en los mandos intermedios y se acercan a niveles equitativos en las jefaturas de sección. La diferencia más relevante reside en los puestos de máxima responsabilidad de los medios analizados, donde ninguna mujer ha conseguido ocupar este puesto. Preguntados por las posibles causas que puedan explicar este fenómeno, los tres entrevistados apuntan a problemas de conciliación de las periodistas como principal razón.

"Es verdad que tanto en el periodismo como fuera, al final la persona que se pide la reducción de jornada es la mujer, la que se pide la excedencia es la mujer; y eso es un hándicap a la hora de contratar a una persona y de darle cierta responsabilidad (...) Muchas veces te resta oportunidad". (Sonia Calleja, redactora jefa de *ICAL*).

Por su parte, Gordaliza y Andrino sostienen que la normativa estatal está "coja" y no garantiza la conciliación de la vida laboral y familiar. Ambos explican que, a su juicio, faltan ayudas y subvenciones que garanticen la igualdad en este ámbito.

"Conozco alguna situación de discriminación que en algún medio de comunicación, por el hecho de reducir la jornada, porque una compañera se había dado de baja, la mueven o la cambian a un puesto de menor responsabilidad". (Sonia Andrino, jefa de redacción de Castilla y León en *El Norte de Castilla*).

Sin embargo, añade:

"Hay jefas que tienen hijos, hay jefas que no los tienen, hay compañeras que tienen media jornada y hacen tanto como las que tienen una... O sea que, en realidad, y aunque a mí me da mucho miedo generalizar, sí que es verdad que se dan situaciones de discriminación e incluso de que cortan el paso a mujeres en determinadas empresas (...) Pero mi propia experiencia personal pone de manifiesto justo lo contrario. En ese sentido, no se me ha puesto ninguna cortapisa". (Sonia Andrino, jefa de redacción de Castilla y León en *El Norte de Castilla*).

Respecto a la propia autoexclusión de las mujeres como una de las razones de esta holgada diferencia en los mandos superiores, Andrino y Calleja señalan que en muchos casos puede darse, pero que se trata de una decisión de índole personal que puede estar motivada por numerosas circunstancias. Gordaliza, por su parte, da la vuelta a la pregunta y puntualiza:

"¿La autoexclusión por qué está motivada? Porque la mujer tiene más problemas a la hora de acceder al mundo laboral y porque, si las estadísticas son ciertas, cobra menos. Entonces esta decisión no se debe solo a autocensura, viene motivada por muchas otras circunstancias". (Eduardo Gordaliza, director de informativos de *RTVCyL*).

En el marco teórico se ha incluido un apartado dedicado al liderazgo y, en particular, a las mujeres líderes. Por ello, se preguntó a los entrevistados sobre este asunto, para conocer su percepción sobre la forma de liderar de hombres y mujeres, ¿es distinta? Aunque los tres puntualizaron que cada persona es diferente y al final todo depende de la personalidad, Calleja y Gordaliza coinciden en que ellas son más organizadas y democráticas que sus compañeros masculinos, mientras que Andrino discrepa y califica a las mujeres directivas de ambiciosas y sacrificadas.

"Las mujeres somos cada vez más ambiciosas, en el buen sentido. Queremos superarnos, mejorar. Y también somos muy competitivas, si trabajas con mujeres lo ves. Tienen ese afán de superación". (Sonia Andrino, jefa de redacción de Castilla y León en *El Norte de Castilla*).

Por otra parte, dentro del tercer bloque de preguntas, también se preguntó a las tres personas entrevistadas sobre su percepción personal acerca de la implantación de un sistema de cuotas en las empresas mediáticas para combatir los porcentajes anteriores. Tanto Andrino, como Calleja, como Gordaliza se mostraron contrarios a esta práctica y señalaron que no sería la solución adecuada.

"Quien tiene que liderar es la persona que lo merezca, y lo que hay que hacer es intentar que las mujeres puedan estar en igualdad de condiciones que los hombres para acceder a un puesto directivo". (Eduardo Gordaliza, director de informativos de *RTVCyL*).

"Deberías ocupar un cargo porque reúnes las cualidades, no por tu género". (Sonia Calleja, redactora jefe de *ICAL*).

A pesar de que las cifras actuales de mujeres en puestos de dirección todavía no son equitativas a las de los hombres y de que los problemas de conciliación persisten en su situación laboral, Calleja, Andrino y Gordaliza hacen un balance positivo de la evolución de estos porcentajes en los últimos años.

Los tres confían en que si esta evolución continúa, el ascenso de ellas a los puestos más altos de la jerarquía de los medios de comunicación será aún más tangible en los próximos años.

"La sociedad española ha sido siempre muy masculina y ahora, poco a poco, se están haciendo esfuerzos por cambiarlo. Sobre todo a raíz de ciertas leyes y a que la sociedad se está concienciando de que lo mismo que puede hacer un hombre lo puede hacer una mujer, a nivel directivo también". (Sonia Calleja, redactora jefe de *ICAL*).

## 5.CONCLUSIONES

El objetivo principal que persigue este trabajo, tal y como se detalla en la introducción, consiste en analizar si la presencia de la mujer en los puestos directivos de los medios de comunicación tradicionales de Castilla y León resulta escasa o equitativa.

Tras un examen individual de la estructura interna de cada uno de los siete medios seleccionados, es posible concluir que la primera hipótesis planteada al inicio de esta investigación - La presencia de mujeres es mayor en los puestos base de las redacciones locales que en los puestos de mayor responsabilidad- queda verificada. Los organigramas recogidos en la parte empírica del estudio reflejan cómo la presencia de mujeres disminuye a medida que aumenta el grado de responsabilidad y de capacidad de decisión que exige el puesto. Por ello, los gráficos reflejan que, mientras en las jefaturas de sección cerca del 45% de la plantilla está ocupada por mujeres e incluso son mayoría en los mandos intermedios, no hay ninguna que ocupe un cargo de directora.

Asimismo, a través del examen separado de cada medio en función de su naturaleza (prensa, radio y televisión), también ha sido posible verificar la segunda hipótesis planteada- La brecha de género se agrava en el caso de la prensa escrita y las agencias de noticias, dos formatos en los que la imagen tiene menor relevancia-. En el caso concreto de Castilla y León, los resultados obtenidos arrojan una clara diferencia entre el volumen de mujeres que lideran periódicos y agencias (el 30% y el 41% de la plantilla, respectivamente) y el de mujeres líderes en la televisión. *RTVCyL* y *La 8 Valladolid* constituyen los dos medios que, de manera conjunta, aúnan un mayor porcentaje de mujeres en cargos de dirección: un 45,45%. Además, Gordaliza aportó un dato muy interesante durante la entrevista: "casi el 90% de quienes presentan el informativo son mujeres". Esta afirmación guarda una estrecha relación con las dos primeras hipótesis de este estudio, ya que, además de afirmar el hecho de que su presencia aumenta en los puestos base de la redacción, evidencia que ellas son mayoría en aquellos cargos donde la imagen tiene un valor añadido ya que exigen ponerse delante de la cámara.

Por último, la tercera hipótesis que plantea esta investigación - Las mujeres directivas cobran menos que los hombres que ocupan el mismo puesto- no ha sido posible de refutar o verificar puesto que no hay ninguna mujer que ocupe el cargo de directora en los medios

analizados. No obstante, se preguntó a los entrevistados acerca de este asunto en las entrevistas<sup>19</sup> con el objetivo de trasladar esta hipótesis a un puesto intermedio o a una jefatura de sección. Ninguno reconoció haberlo vivido de forma personal ni haberlo presenciado en su entorno más cercano. Los tres coincidieron en asegurar que este hecho no se producía en su empresa y Gordaliza puntualizó que, en algunos casos, "depende de si la persona es capaz de exigir una subida de sueldo o una mejora de las condiciones". Además, las tres personas entrevistadas afirmaron que si un hombre cobra más en una empresa comunicativa es porque lleva más tiempo en el cargo.

Con todo, se trata de la percepción personal de estas personas y sus respuestas no se fundamentan con hechos concretos, por lo que no ha resultado posible establecer una conclusión firme y válida sobre esta tercera hipótesis.

En definitiva, al relacionar los resultados obtenidos en este análisis con el marco teórico del apartado Mujer, liderazgo y medios de comunicación, es posible señalar que la posición de las mujeres dentro de las empresas mediáticas ha sufrido una evolución positiva en los últimos años, pero que todavía queda mucho camino por recorrer hasta aumentar los porcentajes de mujeres directivas en los medios de Castilla y León y alcanzar así la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

---

<sup>19</sup> La pregunta que se formuló fue: "En líneas generales, ¿percibe una diferencia salarial en los puestos de dirección de los medios de comunicación atendiendo al género de la persona que ostenta el cargo? ¿Lo ha vivido o presenciado alguna vez?"

## 6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Albert López-Ibor, R., Escot Mangas, L., Fernández Cornejo, J., & Mateos de Cabo, R. (2008). *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas* (1ª ed.). Madrid: Biblioteca Nueva.

Angulo Egea, M. Las mujeres podrán libremente consagrarse al periodismo. *Jot Down*. <http://www.jotdown.es/2017/02/las-mujeres-podran-libremente-consagrarse-al-periodismo/>

Anker, R. (1998). *Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World*. Geneva, International Labor Organization (ILO).

APM (2016) *Contratados en comunicación por categorías y sexo*. Informe Anual de la Profesión Periodística.

APM (2016) *Licenciados y graduados en Periodismo, por sexos*. Informe Anual de la Profesión Periodística.

Barberá, E., & Moltó, L. (1994). *Las mujeres y la crisis en el mercado laboral: repercusiones económicas y psicosociales*. Revista de Treball, 22

Barberá, T., M. Dema, C., Estellés, S., & Devece, C. (2011). *Las (des)igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: la segregación vertical y horizontal*. En XV Congreso de Ingeniería de Organización. Cartagena.

Bretones, M. (2008). *Funciones y efectos de los medios de comunicación de masas: los modelos de análisis*.

Bernárdez Rodal, A. (2015). *Mujeres en medio(s): propuestas para analizar la comunicación masiva con perspectiva de género* (1st ed.). Madrid: Fundamentos.

Caro González, F., García Gordillo, M., Rodríguez Rad, C., & Jiménez Marín, G. (2007). *Techo de cristal en las empresas periodísticas: percepción de las habilidades y capacidades de la mujer en las tareas de dirección*. Ámbitos, 16.

Drucker, P. F. (1990). *Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practices*. New York, NY, USA: Harper Collins Publishers

Gallego, J. (2013). *De reinas a ciudadanas. Medios de comunicación ¿motor o rémora para la igualdad?* (1ª ed.). España: Aresta.

Godoy L. (2009). *Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección*. PSYKHE, 18, N° 2, 51-64.

González Gabaldón, B. (1999). *Los estereotipos como factor de socialización en el género*. Comunicar, 12, 80.

Hayes, N., & Alonso, T. (2002). *Dirección de equipos de trabajo* (1ª ed., p. 95). Madrid: Paraninfo.

Instituto de la Mujer. (2007). *Usos del tiempo, estereotipos, valores y actitudes*. Madrid.

Instituto superior de formación y recursos en red del profesorado (n.d.) *La prensa impresa en el aula*. Ministerio de Educación, política social y deporte. Gobierno de España.

Cruz, M. G. (2011). *Plan de negocios para el desarrollo comercial de una publicación impresa*. Instituto Politécnico Nacional. México, D. F.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change*. New York, USA: The Free Press.

Lamas, M. (2013). *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual* (4ª ed.). México.

Loden, M. (1985). *Feminine leadership, or, How to succeed in business without being one of the boys*. New York: Times Books.

López Díez, P. (2002) *El 'techo de cristal' también existe en los medios de comunicación*. Mujeres, hombres y medios de comunicación 2 (Comunicaciones (I))

Marchis, G., Gil-Casares, M., & Lanzas, P. (2007). *Organización y psicología en la comunicación interna* (1ª ed.). Madrid: Editorial Fragua.

Martínez-Lirola, M. (2010). Explorando la invisibilidad de mujeres de diferentes culturas en la sociedad y en los medios de comunicación. *Palabra Clave*, 13(1), p.164.

McFarland, L., Senn, L., & Childress, J. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI. Diálogos con 100 líderes destacados* (1ª ed.).

MECD (2015) *Número total de estudiantes matriculados, por tipo de universidad, tipo de centro, sexo y ámbito de estudio*. Avance de la Estadística de Estudiantes Universitarios. Curso 2014/2015.

Morrison, A.; White, R. & Van Velson, E. (1992). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* (2ª ed). Addison-Wesley

Movimientos de género. Redes de mujeres para el empoderamiento (2012) *Perspectiva de género* | <http://www.movimientosdegenero.com/articulos/perspectiva-de-genero>

Noguera Tur, J., Pitarch Garrido, M., & Esparcia, J. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local* (1ª ed.). [València]: Universitat de València, pág. 173.

Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (1ª ed.). Madrid: ESIC.

Preciado Hoyos, Á., & Monsalve Gómez, M. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Ciencias Estratégicas*, 16(19), 79-96.

Quesada, M. (1984). *La entrevista, obra creativa* (1ª ed., p. 119). Barcelona

Rubio, F. (2008). *La Bastida. Desigualtats de gènere. Mercat de treball*. Barcelona / Fundació Surt.

Sarrió M., Barberá E., Ramos A. & Candela C. (2002) *El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres*, *Revista de Psicología Social*, 17:2, 167-182

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

Serret Bravo E.. (2008). *Qué es y para qué sirve la perspectiva de género* (1ª ed.). Instituto de la Mujer de Oñaqueña, México

Smith, E. R. y Peterson, M. F. (1988). *Liderazgo, organizaciones y cultura*. Madrid: Pirámide.

Ufarte Ruiz, M. (2007). Las mujeres en el seno de la profesión periodística: de la discriminación a la inserción. *Ámbitos*, 16, 413-415.

Ufarte Ruiz M.J. (2012) *Las mujeres periodistas en los puestos de dirección : el techo de cristal en la prensa escrita*. Universidad de Sevilla 2012: Comunicación y género.

UN Women (n.d.) *Commission on the Status of Women* | <http://www.unwomen.org/en/csw>

Vera Balanza, M., & Ballesteros García, R. (2004). *Mujeres y medios de comunicación . Imágenes, mensajes y discursos*. (1ª ed.) Universidad de Málaga.

Yanes Mesa, R. (2003). *La noticia y la entrevista. Una aproximación a su concepto y estructura*. *Ámbitos*, 9-10.

## 7. ANEXOS

### ANEXO I - ENTREVISTA A SONIA CALLEJA, REDACTORA JEFE DE ICAL

Nombre: Sonia Callejo Araque

Empresa: *Ical*

Cargo: Redactora Jefa

Fecha: 4/04/2017

*Para el TFG he investigado varios estudios a nivel nacional, aunque me voy a centrar en Castilla y León. Sin embargo, varios de estos estudios aportan un dato significativo a nivel nacional: solo el 10% de los cargos de alta dirección de empresas son ocupados por mujeres. Quería preguntarte por qué crees que hay menos mujeres directivas en general y cuál es la situación en los medios.*

Yo creo que hasta hace relativamente poco, siempre, por tradición, los altos cargos los han ocupado hombres en todos los ámbitos: empresarial y en el mundo político igual. De hecho, pues si ves ahora se está hablando de Susana Díaz como la primera secretaria general del PSOE, si gana las primarias. Entonces, bueno, yo creo que es una cuestión de tradición de la sociedad española, que siempre ha dado más importancia y mayor peso a los hombres. Lo único que, bueno, ahora poco a poco sí que es verdad que la situación está cambiando en todos los niveles. Vivimos en una sociedad hasta ahora bastante machista en la que la mujer ha quedado siempre relegada a un segundo papel. Sí que es verdad que desde hace unos años, a raíz de que se aprobó la ley de paridad y otras iniciativas, se está dando más protagonismo a la mujer. También, en las universidades, ¿cuántas rectoras hay? *Creo que hay cuatro en España.* Pues en España cuatro y aquí en Castilla y León una en la universidad privada. Yo creo que responde un poco a eso, a que la sociedad española ha sido siempre muy masculina y ahora poco a poco está cambiando y que se están haciendo esfuerzos por cambiarlo, sobre todo a raíz de ciertas leyes, y que la sociedad se está concienciando de que lo mismo que puede hacer un hombre lo puede hacer una mujer. *¿A nivel directivo también? Sí, sí.*

*¿Y la situación en los medios crees que se asemeja? Yo creo que sí. Es verdad, pues bueno, que hay casos concretos. Pero bueno aquí en Castilla y León creo que ninguna. Por ejemplo en RTVE aquí en Castilla y León es una mujer. Y la delegada de Europa Press en Castilla y León también es una mujer. Pero el resto creo que todos son hombres.*

*¿Crees que la causa podría ser, cómo has dicho antes, la tradición de la sociedad?*

Yo creo que sí. Es una tradición que siempre han sido hombres y ya está. Porque si miras a las promociones de periodismo desde hace diez años o más hay casi tantos hombres como

mujeres. No me digas por qué, pero es verdad que sí. Pero yo creo que responde a eso, a que la sociedad ha sido machista en ese sentido y básicamente por eso.

*Un poco en este sentido, es verdad que por tradición no hay tantas mujeres. Y ahora parece que las hay, pero aún así menos. ¿Crees que se debe a problemas de conciliación, estereotipos de género...?*

Yo creo que, aunque las cosas están cambiando, es verdad que al final las mujeres tenemos nuestras limitaciones. Porque es verdad que tanto en el periodismo como fuera, si tú tienes hijos, al final la persona que se pide la reducción de jornada es la mujer, la que se pide la excedencia es la mujer; y eso es un hándicap porque a la hora de contratar a una persona y más de darle cierta responsabilidad ..... Y al final es un hándicap que está ahí y que muchas veces te resta oportunidad.

*En varios estudios, muchos autores nombran la autoexclusión como uno de los factores y me parece muy interesante porque creo que está relacionado con lo que acabas de decir: la mujer se coge la reducción de jornada, asumimos más responsabilidades, etc. ¿Crees que en algunos casos se da esta autoexclusión? ¿Qué te ofrezcan un puesto y que digas que no porque vas a tener que cuidar de tus hijos? Bueno, más bien el hecho de ascender a puestos de más responsabilidad, que muchas mujeres piensen que van a tener problemas de conciliación y que así están bien.*

Bueno yo creo que en esos casos sí que se puede dar. Porque al final, en el caso de periodismo, las jornadas de ocho horas u ocho horas y media no existen. Al final dependes mucho de la actualidad, de las agendas, de cómo te organicen el día los demás, entre comillas, de las convocatorias que haya y de los actos que haya. Al final sí que es verdad que hay veces que te puede echar para atrás. Yo llevo siendo redactora jefe de *Ical* diez años o una cosa así. Cuando me ofrecieron ni tenía hijos y no sabía ni si el proyecto. A lo mejor si me lo ofrecieran ahora y no me dan la opción de tener una reducción de jornada y claro, pues te echas para atrás. Porque al final sopesas, y trabajas para vivir y no vives para trabajar, ¿no? Aunque muchas veces vives para trabajar básicamente (risas). Pero sí, sí que es verdad que se puede dar esa situación.

*Relacionado con esto, ¿crees que la brecha que comentábamos de que hay más hombres en puestos de responsabilidad está más pronunciada en el periodismo que en otras profesiones por lo que has dicho, que exige mucho tiempo y mucha dedicación?*

Bueno, yo las cifras y los datos no los tengo. Pero sí que es verdad que, por ejemplo en *Ical*, las personas que tenemos reducción de jornada -bueno, somos cuatro personas- es verdad que somos dos mujeres y dos hombres. Pero en el resto de medios casi todas las que tienen una reducción de jornada son las mujeres.

*A nivel personal, ¿te parece bien el sistema de cuotas y la equidad en los procesos de selección a la hora de , en una empresa privada, de ascender a puestos de responsabilidad?*

Pues no, no me parece bien. Porque, vamos a ver, al final seas hombre o seas mujer, tú tienes que ocupar un puesto de responsabilidad porque te lo mereces. Entonces igual que no me parece bien que excluyan a una mujer de ocupar un cargo por ser mujer, y que encima de la talla y cumpla las características para ocupar ese cargo más que un hombre; pues tampoco me parece bien al contrario. Entonces yo entiendo que la ley de paridad puede ser, bueno, un poco para ayudar y tal pero estoy completamente en desacuerdo porque lo lógico es que, seas hombre o seas mujer, deberías ocupar un cargo porque reúnes las cualidades, no por tu género.

*Varios estudios también demuestran que el hecho de que haya menos mujeres directivas es porque se sienten discriminadas por la empresa, por la sociedad y que desemboca en que cobran menos que sus compañeros. Me gustaría saber si has vivido o presenciado que compañeras que desempeñando la misma función el salario es menor.*

No. Yo creo que no. Vamos, yo te hablo de *Ical*, ahora mismo todo el mundo cobra lo mismo básicamente, en función del puesto que tengas, pero un redactor y una redactora cobran exactamente lo mismo, igual que un fotógrafo o una fotógrafa, y en el resto de puestos igual. *¿Y también se les exige lo mismo? ¿Rinden las mismas cuentas?* Claro, sí. Yo creo que en ese sentido sí. A lo mejor en otras esferas es diferente, pero yo creo que en el mundo del periodismo, al final tú estás en una empresa, tienes el salario base y tiene que ser para todos igual.

*¿Crees que la forma de liderar de una mujer puede ser diferente a la de un hombre? La mujer es más democrática, el hombre más competitivo, etc.*

Hombre, luego irá en función de la persona. Pero sobre todo la capacidad de organización, por ejemplo, yo creo que las mujeres la tienen más (desarrollada), y de seguimiento. Es verdad que somos más democráticas, es decir, tratamos a todos por igual e intentamos repartir de una forma equilibrada el trabajo. Es verdad que seas o hombre o seas mujer, siempre pecas y tienes a gente de confianza que es, al final, a quien más cargas. Pero al final te da igual que sean hombres o sean mujeres. Por ejemplo en *Ical*, las personas que hasta ahora han llevado los temas de política siempre han sido hombres. Ahora tú vas a una rueda de prensa de política o te das un paseo por las Cortes y, no sabría decirte, pero a lo mejor incluso hay más mujeres que hombres. Más o menos por igual. Al final yo creo que sí, que va mucho en función de las personas pero que los hombres actúan más por impulsos y las mujeres como que somos más organizadas, planificamos las cosas con más tiempo, dentro de lo que se puede, claro.

*¿Crees que esta diferencia en la forma de liderar puede influir en la toma de decisiones o el funcionamiento de la empresa?*

Yo creo que sí. Al final, yo lo veo en el día a día. Cuanto más organizadas tengas las cosas y con mayor precisión actúes y el resto de la gente sepa con mayor previsión lo que tiene que hacer o no, (mejor). Por ejemplo, este fin de semana que ha sido el congreso autonómico del PP, pues si sabes varios días antes quién va a trabajar en cada cosa, quién va a ir al congreso, cómo se va a cubrir, quién va a hacer cada cosa, ¿sabes? Eso al final la gente te lo agradece. Si tu sabes que va a ir Rajoy y te va a tocar coger su discurso, varios días antes estás más pendiente. Es mejor para la gente que va a hacer el trabajo y para el resultado final del trabajo. Luego tú planificas las cosas y esto depende también mucho de la improvisación, porque al final trabajas con personas ajenas a ti que tampoco sabes muy bien cómo van a actuar. Pero al final cuanto mayor previsión y mayor organización exista pues al final así salen las cosas.

*Una de las hipótesis de mi TFG es si el hecho de que un medio lo dirija un hombre o una mujer influye en el protagonismo de un género o de otro en la información. Muchos estudios afirman que las mujeres son sujetos pasivos en la información o no son tan protagonistas. Quería saber si tú crees que puede estar relacionado?*

Hombre, yo creo que tradicionalmente sí que ha podido ser así. Porque al final, pues parece que -te estoy hablando de antes, eh- el periodista hombre era el que hacía política, el que llevaba temas de economía, la mujer la que hacía temas más sociales, cercanos, cultura... Pero yo creo que ahora, aunque todavía es verdad que hay redacciones en las que están las secciones muy marcadas, es decir, que la sección de economía en casi todos los medios son chicos; política, bueno, ahora está más o menos equilibrado... Pero sí que es verdad que sí que puede ser eso, y que las mujeres son más de cultura, sociedad... Pero ahora, yo te estoy hablando del ámbito regional, todos hacemos de todo. Por ejemplo, en el caso de la agencia *Ical*, la persona que lleva temas sociales es un chico, pero hasta que llegó Rubén hace tres años, pues es verdad que solo lo habían hecho chicas. Es verdad que nosotros como que rompemos un poco la regla. La persona que hace política es un chico, David. La persona que hace tribunales ahora es también un chico, pero antes de que él se incorporara lo llevaba una chica, él la sustituyó. Temas sociales lo lleva un chico, que casualmente, pues eso, como que parece más de una periodista. Luego, las dos personas que hacen política son dos chicas también. O sea que, bueno, está más o menos equilibrado. Pero vamos en las demás son chicos o chicas, nos ganan (ríe).

*¿Y en cuanto al enfoque? Si hay una directora o, como es tu caso, redactora jefe, crees que podría influir el género en el enfoque?*

Claro pero el enfoque habitualmente suele ser el mismo. Yo que sé, que si hablas del paro, bueno no se me ocurre pero no sé...

*Sí, mira. Por ejemplo con las cifras que han salido hoy del empleo, pues por ejemplo a una mujer directora, cuando ya ha dicho los datos por provincias y tal, decide incidir en los datos de paro femenino. Que si que es cierto que todos los directores lo suelen hacer pero bueno, que a lo mejor no surgiría en otro caso, ¿o los dos lo consideran importante?*

Yo creo que no influye, porque al final cuando tú te pones a... Igual en un reportaje sí que puede influir un poco más, pero lo que es en la información no. Porque al final los datos son los datos y es verdad que los puedes interpretar de cinco mil maneras pero igual que, puestos a hablar del paro femenino, pues puedes hablar también de la situación del paro entre la gente mayor de cincuenta años o de largos parados, ¿sabes? Al final los datos yo creo que es como más complicado que influya que sea hombre o mujer porque al final son datos. Es verdad que, bueno, los datos se interpretan y al final los llevas al campo que tú quieres pero a lo mejor es más fácil en un reportaje. Pero es que yo creo que al final, bueno, las modas están también un poco cambiando y cuando intentas hacer periodismo un poco más social -que se intenta porque es el que más gusta al lector- pues ahí puede influir. Pero en nuestro caso concreto no.

*¿Y a la hora de elegir las fuentes? En un reportaje, por ejemplo, que parece que es un género un poco más abierto, a la hora de elegir expertos, pues a lo mejor una mujer sí que tira más por visibilizar la voz de mujeres expertas o los que hay son hombres y ya está...*

Yo te hablo por mí, en mi caso, y al final intentas recurrir a la gente que te parece más fiable y que te da igual un poco qué fuentes coger.

*¿Crees que la brecha de género, en el sentido de que todavía sigue habiendo menos directoras, está presente de la misma manera en medios tradicionales -como pueden ser agencias y prensa- y que, en cambio, está cambiando en medios como la televisión o diarios online?*

Yo creo que... Hablo también un poco en general porque los datos no lo tengo, pero es verdad que por ejemplo en radios y televisiones sí que está cambiando. Al final tú ves y están el programa de Pepa Bueno, de Julia Otero, son espacios que antes los ocupaban voces masculinas. O programas de la tele así con audiencia, pues sí que es verdad que está cambiando y que vemos más presencia de las mujeres. Y sin embargo, en medios como más tradicionales y sobre todo la prensa escrita, es verdad que ahí es más complicado. Poco a poco se da que no es lo mismo que antes. Pero pasa un poco en general en todos los sectores, que la mujer al final va haciéndose su hueco y habrá un momento en que las plantillas estén equiparadas y si no, no es porque no te vayan a dar a ti un puesto por ser mujer o no, si no porque hay un hombre que es mejor que tú.

*Para terminar, y relacionado con esto que acabas de decir. Tu visión de futuro sería que, siguiendo la evolución que ha habido, se equiparará y si no pasa pues en cualquier caso habrá igualdad porque ha ascendido el que lo vale...*

Sí, yo creo que sí. O sea que la tendencia, como todo, cada vez hay más mujeres científicas, hay más mujeres médicos, ¿sabes? Al final va a pasar eso, que no sé si serán más o menos, pero al final no va a haber una diferencia abismal pero si hay más hombres será porque son más validos o si hay más mujeres igual, pero no por una cuestión de género. Que con esto no te digo que es verdad que hay gente que cuando va a contratar a personas se plantea que...Vamos a ver, es que si vas a contratar a una persona de treinta años, que es una mujer, y que dentro de dos o tres años se va a casar y va a tener familia, pues yo te digo que hay gente que, yo lo he oído, que se echa para atrás y hay gente que se pide una reducción de jornada porque es un derecho que tú tienes y no les queda otra, si no te dirían que no te la cogieses, eso está claro (ríe). Yo tengo una reducción de jornada y he oído de gente que sabe que yo la tengo y dice "es que claro, estas chicas que se cogen reducción de jornada...". Digo, vamos a ver, qué me estás diciendo si es que, yo soy una de esas, ¿sabes? Entonces es verdad que todavía lo escuchas. Pero bueno, yo te hablo de *Ical*, y hace cuatro meses o así, un chico que tiene dos niños ha sido él el que ha pedido la reducción de jornada. Yo creo que ahora ves que, aunque habitualmente se la pedía la mujer la reducción de jornada o ciertas medidas de sensibilización, pues depende de la otra persona. Ahora ya si una pareja decide que se la coja el padre, pues se la coge el padre sin ningún problema.

## ANEXO II - ENTREVISTA A SONIA ANDRINO, JEFA DE SECCIÓN DE CASTILLA Y LEÓN EN *EL NORTE DE CASTILLA*

Nombre: Sonia Andrino

Empresa: El Norte de Castilla

Cargo: Redactora Jefa

Fecha: 22/05/2017

*Recabando información para mi TFG he encontrado la Fundación de Estudios de Economía Aplicada que ha concluido que las mujeres solo ocupan el 10% de los cargos de alta dirección de empresas españolas. Es un dato que se refiere a empresas de todo tipo, no solo del ámbito de la comunicación. Quería preguntarte por qué crees que hay menos mujeres directivas en general y cuál es la situación en los medios.*

¿Que por qué creo que puede pasar esto? Yo supongo que primero por una cuestión bastante evidente y es que normalmente cuando llega un momento en la vida de la mujer que personalmente decide tener hijos, normalmente es la mujer la que pide una excedencia o la que reduce su jornada... Eso yo creo que es más casi una cuestión cultural que está empezando a cambiar y que yo confío que esos porcentajes poco a poco vayan cambiando, como causa de la evolución cultural que empieza a haber. Yo creo que esa puede ser la causa. No creo que tenga nada que ver ni con cuestiones de valía, ni con cuestiones de género, ni discriminación en ese sentido; simplemente pues por una cosa tan natural como que es una decisión de las mujeres. También es verdad, que todavía se sigue dando, que cuando los altos directivos son hombres les cuesta o desconfían de que en algunos sectores concretos las mujeres puedan liderar igual que los hombres.

*¿Y puede ser el caso de los medios?*

No, no lo creo. En lo que yo conozco, de los medios de comunicación, mmmm, claro la experiencia que yo tengo aquí en *El Norte* es que somos muchas mujeres jefes. Entonces, al fin y al cabo, yo creo que aquí el criterio que se ha aplicado con nosotras es precisamente las aptitudes, la valía y nuestra forma de trabajar. Hay jefas que tienen hijos, hay jefas que no los tienen, hay compañeras que tienen media jornada y hacen tanto como las que tienen una... O sea que, en realidad, y aunque a mí me da mucho miedo generalizar, sí que es verdad que sí, que se dan situaciones de discriminación e incluso de que cortan el paso a mujeres en determinadas empresas, y es verdad, también en el caso nuestro de los medios de comunicación, pero mi propia experiencia personal pone de manifiesto justo lo contrario. En ese sentido, no se me ha puesto ninguna cortapisa.

*Y en relación con lo que dices, que de hecho lo has mencionado, ¿crees que en algunos casos la propia autoexclusión de las mujeres puede ser un motivo, más que el entorno y la cultura?*

Sí, es que es así. También hay muchas mujeres que deciden no desarrollar su carrera profesional y desarrollar otras facetas de su vida. Y es tan lícito como lo primero. Es una decisión personal, y sí que hay mujeres que deciden no apostar por los motivos que sean, se respetan. Yo conozco casos de mujeres que podrían estar liderando equipos y que han decidido no hacerlo.

*¿Y cuáles podrían ser los motivos?*

Jo, pues muy personales. Pueden ser muy variados, muchísimos. Pero lo que está claro es que el motivo es que la carrera profesional no está entre sus principales prioridades, porque bueno, cada una supongo que tendrá un motivo.

*¿Consideras que la brecha que habíamos comentado antes es más pronunciada en el periodismo que en otras profesiones?*

Yo creo que necesitaría datos para sacar una conclusión en ese sentido, porque yo lo único que conozco es el medio de comunicación y es más o menos cómo estamos en la prensa. Más o menos, porque tampoco conozco otras empresas y mucho menos de fuera de Castilla y León, y te hablaría de generalidades. Compararlo con otro tipo de empresas, con otro tipo de sectores, no lo sé. Me fiaría de los estudios. Evidentemente los estudios ponen de manifiesto que sigue habiendo discriminación o escasas posibilidades para las mujeres. Me fío de los estudios, pero yo no lo sé, no tengo datos. Porque claro, yo he conocido mujeres que son directoras generales de empresas, pues que así a priori no te suena como un cargo muy femenino...

Por ejemplo hay una empresa en Dueñas, en Palencia, que se dedica a los muelles hidráulicos, mucho de metalurgia, y ella es la directora de la empresa. Tiene muchos trabajadores a su cargo. Claro, qué es lo que pasa, que es una empresa familiar que al final ha heredado ella, pero es la directora general, tiene un montón de trabajadores a su cargo y vende tubos hidráulicos a grandes empresas de todo el mundo. O sea que bueno, tampoco puedo aventurarme a hacer un análisis de qué pasa en otros sectores porque no lo sé. Pero bueno que tengo la esperanza y creo que el convencimiento de que esto poco a poco está cambiando, afortunadamente.

*Yo sí que manejo algún dato, estoy intentando un poco conocer los organigramas de los medios en función de género para ver si esto está cambiando y es lo que dices, aquí por ejemplo hay un montón de mujeres jefas de sección y en otros medios que estoy analizando también. Es algo que está cambiando en Castilla y León.*

Mira pues eso es un dato positivo porque denota que a pesar de ser una sociedad muy castellana, recia y tal; pues mira, vamos evolucionando en eso y está muy bien.

*¿Piensas que está garantizada la equidad de género en los procesos de selección de las empresas de comunicación?*

Jo, yo quiero pensar que sí. Me produciría tanta tristeza pensar que eso pudiera suponer una cuestión discriminatoria a la hora de tomar una decisión. Aunque claro, evidentemente no lo descarto. Pero fíjate, yo pensaría que cada vez menos, si lo hay. Claro, es que mi experiencia me conduce a todo lo contrario, entonces no sé si mi testimonio te va a valer de mucho, y no puedo inventarme algo que no conozco. Entonces, en mi caso, y he estado en otros medios, tampoco sé si he tenido candidatos hombres que se enfrentaran al mismo cargo que yo, tampoco lo sé, porque siempre me han llamado. Entonces, no lo sé. Pero quiero pensar que no habría una discriminación en ese sentido.

*¿Crees entonces que el ascenso depende de la valía personal de cada uno?*

Yo creo que sí. Bueno, es que tampoco quiero ser más papista que el papa. O sea, yo sé que estas cosas pasan y conozco alguna situación de discriminación que en algún medio de comunicación, por el hecho de reducir la jornada, porque una compañera se había dado de baja, pues la mueven, o la cambian. Claro ese tipo de situaciones existen.

*Claro, la razón de género, yo entiendo que no discriminan por el hecho de ser mujer como tal, pero que distintas características como una baja o reducción de jornada; al final son cosas que subyacen y que pueden provocar que esa persona no ascienda.*

Claro, sí. Y por ejemplo yo conozco un caso de una persona que tenía un cargo de responsabilidad, que coge una reducción de jornada y eso al final deriva en que la mueven de sitio. La cambian dentro de la empresa y la llevan a otro sitio.

*¿A un puesto de menor responsabilidad?*

Sí. Bueno, la mantienen la categoría, porque evidentemente se la tienen que mantener, pero ya no tiene la misma responsabilidad. Pero claro la pregunta es: desde el punto de vista de la empresa, si tú necesitas defender una responsabilidad con una determinada entrega de equis tiempo porque esa responsabilidad lo exige, ¿el reducir ese tiempo, reduce la responsabilidad? ¿o tienes que mantener la misma responsabilidad y el mismo tiempo? Claro, cuando se habla de conciliar y además se hace normativa sobre ello, yo creo que está coja la normativa porque si vas a hablar de conciliar y vas a apostar por conciliar, cubre la otra parte que no se cubre. No te quedes simplemente en reconocer el derecho a que yo me coja media jornada. Si yo soy redactora jefa y tengo que organizar una sección y un suplemento, si me cojo la baja o me cojo una reducción de jornada, podré organizar la sección pero pon a alguien a organizar el suplemento mientras yo esté en esa reducción de jornada. El problema es que la ley solo me cubre el derecho a mí de cogerme mi reducción de jornada, pero no el de incorporar a alguien. Hombre, al final alguien lo tiene que hacer, pero no está regulado. Entonces, claro, desde mi punto de vista la normativa queda coja, y soy una fiel defensora de la conciliación y tienen todo el derecho del mundo a reducir jornada, pero al final cada empresa se las apaña y al final acaba haciéndolo alguien, pero habría que hacerlo bien.

*Y hablando de legislación y regulación, ¿crees que un sistema de cuotas mejoraría las cifras?*

A mí no me convence eso. O sea, nosotros ni somos números, ni somos cuotas, ni somos género, somos personas cualificadas o no. Cada uno con su capacidad, cada uno con su aptitud, cada uno con su criterio, y eso es en función de lo que tenemos que valorar. No de que yo sea mujer o sea hombre, o aquí haya más mujeres o tenga que haber tantas... Es que estoy pensando y en la mesa de redacción, posiblemente seamos más mujeres que hombres. ¿Qué tendríamos que hacer? ¿Que nos quitaran a alguna? No creo que ese tenga que ser el criterio.

*Varios estudios que he analizado muestran también que hay muy pocas mujeres directivas y que en algunos casos cobran menos que sus compañeros masculinos. También dicen que se sienten discriminadas por la empresa y por la sociedad. ¿Alguna vez lo has vivido como mujer y ocupando un puesto de responsabilidad?*

Pues yo no lo he vivido, ni lo he presenciado, y fíjate es que va a sonar mal si digo esto pero no sé lo que cobran mis compañeros, no tengo ni idea. Pero te vuelvo a lo mismo, la información que tengo de esos estudios yo la creo. Lo que pasa que me preguntas por mi experiencia personal y yo no la tengo. Entonces claro, no la tengo, no la he vivido y lo que es peor, no sé cuánto cobran mis compañeros. Pues probablemente cobrarán mucho más que yo porque llevan más tiempo que yo en la empresa y tienen una serie de derechos adquiridos que mantienen, es decir, por cuestiones de otro tipo, no por el hecho de que ellos sean hombres y yo mujer. Pero insisto, esto no significa que no exista y que yo leo los informes y confío en que si se hacen es que tienen el suficiente criterio.

*En esta mismo línea, un estudio llamado Gender Monitor refleja que siete de cada diez directivas perciben que la empresa da un trato de favor a los hombres a la hora de ascender a puestos de alta responsabilidad, ¿percibes este techo de cristal en tu vida laboral?*

Pues es que fíjate, volvemos a lo mismo. Yo puedo llegar a entender que a lo mejor algún director general tenga la tentación de decir "si pongo a un hombre me va a dar, entre comillas, menos quebraderos de cabeza porque si tiene familia o tal..." Entiendo que pueda tener la tentación pero fíjate, en mi caso concreto, nosotros hace una semana ha habido movimientos en la empresa y se ha ascendido a una mujer. O sea, que es todo lo contrario en realidad. Pero no por el hecho de que sea mujer, insisto, sino porque es la más cualificada para el cargo que necesitábamos. Entonces, en lo que yo estoy viviendo, no lo veo. Y tampoco quiero plantear *El Norte de Castilla* como una isla dentro del panorama mediático, pero es que no puedo decir otra cosa más que lo que veo aquí.

*¿Y has trabajado en otros medios antes?*

Sí, bueno yo empecé trabajando en Madrid de prácticas. Y ya trabajando estuve en *televisión Ávila*, en *Punto Radio Ávila*, en *Punto Radio Castilla y León*, cuando me vine a Valladolid, y en *El Norte de Castilla*. O sea, un poco tele, radio y prensa.

*¿Crees que la forma de liderar de una mujer es distinta a la de un hombre?*

Sí, yo sí que lo creo. Porque evidentemente nuestra forma de ser es diferente, no valoro si es mejor o peor, simplemente diferente. También depende de cada nivel en el que estés liderando, pero sí, es diferente. Yo creo que las mujeres tienen una serie de condiciones que a lo mejor los hombres no tienen y al revés. Los hombres tienen una serie de condiciones que las mujeres no tenemos y que también son muy necesarias.

*Hay un montón de estudios sobre ello y leyendo alguno, los adjetivos asociados a la mujer líder son 'participativa' y 'democrática' y al hombre 'autoritario' y 'competitivo', y me llama la atención que son muy contrarios..*

Ay, pues yo no estoy de acuerdo. Es que casi te los daría la vuelta. Las mujeres somos cada vez más ambiciosas, en el buen sentido, ¿eh? De querer superarnos, de querer mejorar. Muy competitivas también. Y si trabajas con mujeres lo ves. Tienen ese afán de superación, mejorar. El hecho de que yo confío en que las estadísticas de las que me hablabas al principio van a variar, es precisamente por eso, porque cada vez tiene más espíritu de sacrificio la mujer también en el ámbito profesional. El hombre, también. *¿Les atribuirías a ellos los adjetivos 'participativo' y 'democrático'?* Sí, sí. Conozco jefes que son participativos, democráticos y muchas veces más sensatos que una mujer. Es que al final depende de la persona. Yo entiendo que haya que hacer análisis en función del género, pero confío en que esto poco a poco vaya desapareciendo porque no tiene sentido. Es que si tú eres mujer y gestionas de otra manera, yo que también soy mujer gestiono de otra. Entonces, no es cuestión de género sino de las aptitudes que cada uno de nosotros tengamos, de nuestra cultura, de cómo nos hayamos formado, de millones de cosas que no tienen tanto que ver con el género.

*¿Y, aparte de ambición, algún otro adjetivo que atribuyas a la mujer líder?*

Yo creo que constancia y sacrificio. Quizá más esfuerzo que sacrificio, aunque ambas cosas van relacionadas también, pero en primer lugar esfuerzo.

*¿Y crees que esto puede estar relacionado con el hecho de que tengan que demostrar más a la hora de dirigir a un equipo?*

Pues es que yo no lo creo, depende de.. Volvemos a mi caso, a ver que lo piense un poco...

*Es que es verdad que varios artículos dicen que a la hora de ascender, si una mujer ve que a su alrededor la mayoría son hombres, ella siente que debe demostrar más. Y como mencionabas antes el sacrificio...*

Sí, pero sacrificio porque al final es verdad que tienes muchos otros aspectos en la vida que a veces tienes que dejar. Pero en el fondo cuando te entregas mucho al trabajo, también los hombres tendrán que hacer un sacrificio, entiendo. Yo no sé si existe la necesidad de tener que demostrar más. *¿Se exige lo mismo?* Pues es que yo creo que sí. Yo creo que hay que exigir el máximo que puedas dar a cada persona y que a lo mejor muchas veces también somos muy culpables nosotras de pensar que por ser la única hay que estar a la altura, que también somos muy dadas a creer que vemos las cosas de una manera y no sabemos si en realidad son así o no. Quizás puede ser también algún componente personal de decir 'siempre tienes que dar lo máximo', pero no porque se te vaya a exigir más que al resto. Se te exigirá lo que sea en función de tu trabajo y en función de tu nivel, pero hasta ahí.

*¿Crees que el escaso protagonismo femenino en la información -sobre todo a la hora de buscar fuentes externas, que la mayoría de las veces son hombres- puede estar relacionado con la menor presencia de mujeres en los cargos de dirección?*

Sí, evidentemente. Claro, es que esto al final es la pescadilla que se muerde la cola. Tú hablabas del 10% de las mujeres directivas en las empresas, pues posiblemente en el caso de la universidad catedráticas haya muchas menos y cuando vas a tirar de expertos en la tele pues tiras del primer catedrático que te salga y la gran mayoría son hombres. Yo creo que esto está en proceso de evolución y que la cosa podrá mejorar. Pero sí, efectivamente yo creo que el hecho de que la mayoría sean hombres...y a mí me produce mucha tristeza porque ahí hago un ejercicio de autocrítica, porque es una de las cosas que yo tengo muy presente, cuando hacemos un reportaje vamos a lo más fácil. Y como hay muchos más hombres pues no tratas de buscar más allá. En este caso estoy hablando de generalidades., *¿vale?* Pero sí, probablemente sea porque lo primero que te sale es de lo que más hay. Pero si te paras a pensar un poco, nosotros cuando planteamos reportajes de colaboración, por ejemplo, intentamos cuadrar que haya hombres y mujeres, en función de lo que encontremos. Si hay más hombres que mujeres en determinado campo, pues habrá que meter más hombres que mujeres, pero habrá que incluir mujeres. Porque lo más fácil, en determinados campos, es encontrar hombres, pero sí que hacemos un ejercicio de reflexión de decir 'va, venga, vamos a buscar también mujeres'. Por ejemplo nosotros en el suplemento de 'Gusta' que hacemos, de gastronomía, en la última página del suplemento siempre va una firma de alguien importante de Castilla y León dentro de ese sector. Evidentemente, en la gastronomía el nivel de la gastronomía es escasísimo, casi no se las conoce. Y nosotros estamos intentando sacar de donde no hay para que si un hombre firma la contra una semana, y a la siguiente la vuelve a firmar un hombre, hay que meter a una mujer ya. Y te cuesta muchísimo encontrarla, pero hay que buscar. Sería más fácil que yo, que tengo esperando contras de hombres las sacara, pero no. Pero al final es dedicarle un poco de tiempo y tener empeño en eso, que lo más fácil es lo otro. Y que yo entiendo que con el ritmo que llevamos, más. Pero bueno hay que parar un poquito. Porque si lo llevas a

la gastronomía, donde los grandes chefs son hombres, solo saldrían ellos. Entonces hay que trabajarlo un pelín.

*¿Y esa idea de buscar también fuentes femeninas surge de igual manera en directores y directoras?*

Sí, sí. Mi subdirector es hombre y él es el que también de alguna manera nos inculca esa igualdad, sí.

*¿Consideras que la brecha de género está presente de la misma manera en medios más tradicionales-prensa y agencias de noticias- que en los más recientes-televisión-?*

Pues es que aquí en *El Norte de Castilla* tienes el caso contrario (risas). Aunque este sea un periódico con 167 años de historia, es decir tradicional, eso no significa que no sea moderno. No, no tiene nada que ver. Y vuelvo a lo mismo, yo creo que hay que valorar las aptitudes, la formación y la capacidad de liderazgo. Es decir, otra serie de criterios que no el hecho de ser hombre o mujer. Y si hay mujeres que no valen aquí, pues no podrán ser jefas. Y si hay hombres que no valen, no podrán ser jefas. *¿Y de igual manera en la televisión?* Sí, entiendo que sí. Bien es verdad que la televisión tiene un componente de espectáculo, entonces tienes que vender y lo haces con la imagen. Entonces en el caso de aplicar el criterio de imagen sí que puede ser que se aplique alguna otra diferencia. Pero bueno, si estás hablando de liderazgo y de cargos de responsabilidad, pues tampoco, no tiene nada que ver que sea más guapo o más feo el director general o la directora general. Si estás hablando de organización de la empresa y de cargos de responsabilidad, no debería. Pero vamos, en el caso que yo represento y que es desde donde yo puedo hablar, esto no se da.

*¿Y a nivel más básico, en la plantilla de redactores digamos, tampoco habría diferencia entre prensa y televisión?*

No. Hombre yo entiendo que en la tele si tienen que contratar a un redactor que va a tener que ponerse delante de la cámara pues valoren otras cosas que a lo mejor nosotros aquí en el periódico no tenemos que valorar. Pero insisto, tampoco lo conozco. Estoy pensando que incluso aquí en la redacción tenemos más mujeres que hombres.

### ANEXO III - ENTREVISTA A EDUARDO GORDALIZA, DIRECTOR DEL INFORMATIVO DE RTVCYL

Nombre: Eduardo Gordaliza

Empresa: RTVCyL

Cargo: Director de Informativos

Fecha: 30/05/2017

*Una investigación reciente de la fundación de economía aplicada ha concluido que las mujeres ocupan solamente el 10% de los cargos de dirección de las empresas españolas. ¿Por qué crees que hay menos mujeres directivas en general? ¿Y cuáles la situación de los medios en particular?*

Bueno, yo creo que también es por la sociedad, por cómo está planteada. Es verdad que no hay una igualdad total y que por determinadas circunstancias cuesta más trabajo que una mujer llegue a un puesto de responsabilidad que un hombre. ¿Por capacidades? No. Yo creo que está demostrado que las mujeres pueden hacer el trabajo igual que los hombres, incluso mejor. Que los directivos, o digamos los empresarios, piensen que poner una mujer en un puesto de responsabilidad pueda generar algún problema mayor que los hombres por el caso, por ejemplo, de la maternidad, pues posiblemente. Lo que está claro es que los hombres no nos vamos a quedar embarazados, entonces es más difícil que tú tengas un absentismo por esta circunstancia o una baja. Lo que pasa que, bueno, yo creo que las medidas que se están tomando de que los hombres puedan tener esos permisos de paternidad casi en igualdad de condiciones que las mujeres, pues yo creo que es una medida positiva porque eso lima las diferencias entre un hombre y una mujer a la hora de los meses que puede faltar al trabajo y que pueden hacer dudar a un empresario a la hora de colocar a una mujer en un puesto de responsabilidad.

*¿Y crees que en los medios de comunicación se dan las mismas razones?*

Sí, pero yo creo que incluso menos. Yo creo que en los medios de comunicación hay más mujeres directivas que en otras empresas. Pero claro, yo me tengo que remitir a lo que yo ahora mismo conozco. Y en el puesto en el que estoy, yo soy el director de informativos, hay una chica que es adjunta a la dirección, es decir, que es la segunda de abordo, también es subdirectora. Y de los otros tres subdirectores hay otra chica y dos hombres. Entonces, claro, yo tengo que hablar por mi empresa. Y en las delegaciones, pues directoras de delegaciones en Ponferrada, Zamora; jefas de informativos también hay dos o tres. Quiero decir, es verdad que hay un porcentaje más de hombres pero que hay puestos de máxima dirección que en este caso lo ocupan las mujeres. Eso no quiere decir que yo miro a la izquierda y a la derecha de otras empresas de otros medios de comunicación en Castilla y León y vea que mayoritariamente sean hombres.

*¿Consideras que esta diferencia de género que puede haber está presente de la misma manera en, en este caso, la televisión que en medios más tradicionales como pueden ser la prensa o agencias de noticias?*

Puede ser. Sí es verdad que es más complicado ver a una mujer en la dirección de un medio escrito. En la tele, bueno, ahora mismo la directora de la televisión territorial de TVE es una mujer y la anterior también lo fue. A ver, puede ser, yo creo que en televisión, no sé si destrozamos las estadísticas, pero bueno, aquí no cobra más el hombre que la mujer. Quiero decir, no sé lo que sucederá en otros medios de comunicación pero aquí, en este caso, no. Y es verdad, que el director general de la televisión es un hombre, y yo soy director de informativos y soy un hombre, pero en los puestos intermedios hay una mayor presencia de mujeres que de hombres. De hecho, presentadores, creo que el 90%, excepto un chico que presenta a media noche, a medio día, media noche y fines de semana presentan mujeres. Y presentar significa un *plus* más por encima del redactor, por decirlo de alguna manera, tanto en imagen como económicamente.

*Claro, yo tenía preparada esta pregunta porque en la televisión es verdad que se ve más la imagen y en la prensa no, entonces quizá por eso podría haber más mujeres.*

Sí pero ya no es solamente una cuestión de imagen, que puede que también, que a lo mejor sea más agradable. Pero son puestos que requieren de agilidad mental y de templanza que yo he constatado a lo largo del tiempo que las mujeres lo hacen incluso mejor. Pero por eso, porque yo no considero que tenga que tener a dos presentadores hombres y a dos presentadoras mujeres. Yo creo que la igualdad es que esté la persona que se lo merece por sus aptitudes es la que tiene que ocupar el puesto y no por ser hombre o mujer. ¿Qué creo que tiene que pasar? Que, efectivamente, si una mujer por el hecho de ser madre está perdiendo igualdad de oportunidades frente a un hombre por ocupar un puesto porque va a estar de baja yo creo que ahí la sociedad sí que tiene que compensar de alguna manera. Es decir, que el Estado supla con dinero, ayudas o lo que sea, para que el empresario no tenga dudas entre elegir un hombre o una mujer. Es decir, que no va a tener problema si la mujer ocupa ese puesto de trabajo porque va a ser madre. Y que luego, el empresario o la persona que decida quién tiene que estar ahí, elija a la persona por sus capacidades profesionales, pero no por ser hombre o mujer. Yo no creo en la paridad, no creo que tenga que haber en las reuniones cinco hombres y cinco mujeres, tendrán que estar los que tengan que estar por sus conocimientos. Pero si por alguna circunstancia, de esas cinco personas, tres iban a ser mujeres pero no van a poder estar porque, efectivamente, tienen que estar cuidando a sus hijos, pues lo que habrá que hacer es ayudarlas para que a sus hijos les cuiden y que a la vez las mujeres que se merecen estar aquí se encuentren aquí.

*¿Y crees que otra razón podría ser la autoexclusión de las propias mujeres?*

Esto es una opinión totalmente personal, ¿eh? Conozco bastantes casos de mujeres compañeras de carrera brillantes, con un currículum brillante, que al final son amas de casa por su decisión. Entre decidir que una de las dos personas se quede a cuidar de los hijos que tienen pues han decidido que sea el marido el que siga trabajando y ella se quede. Pero claro, yo también te hago la pregunta al revés, ¿la autoexclusión por qué está motivada? Porque la mujer tiene más problemas a la hora de acceder al mundo laboral o imagínate que económicamente, si las estadísticas son ciertas, cobran menos, en una pareja hay que decidir quién es la persona que tiene que salir al mundo laboral y quién se tiene que quedar en casa, pues como el hombre normalmente gana más dinero, pues es el que sale fuera. Entonces al final no es una decisión que ella diga 'es que prefiero quedarme yo', es que es un cúmulo de circunstancias. Independientemente que posiblemente la mujer cuide mejor a los hijos, aunque no debería ser, pero yo creo que también pesa al final quién puede traer más dinero a casa. Entonces ella no dice por muto propio 'va, me quedo yo'. No, es porque el hombre fuera cobra más, vas a tener a lo mejor más posibilidades de ascender y yo encima voy a cuidar mejor a los hijos. Entonces, ella con todas esas cosas decide quedarse en casa. Por eso, no es una decisión porque ella se autocensure, viene motivada por muchas otras circunstancias.

*En líneas generales, ¿percibes que la brecha salarial en los puestos de dirección de empresas de comunicación existe?*

Aquí no. *¿Y en los medios en general?* Pues que yo sepa no. En los medios de comunicación, de las personas que yo conozco, no sé, no creo. No creo que haya un contrato que diga por ser mujer que cobre menos. Volvemos a lo de siempre, si al final el hombre, por determinadas circunstancias, asciende de una manera más deprisa, al final, digamos que cobra más. Pero yo creo que lo que tú me estás preguntando es si el puesto es igual si cobra menos una mujer. No es el caso de aquí. ¿Que exista? Posiblemente. Pero por ejemplo, los subdirectores que hay aquí cobran lo mismo los cuatro y dos son hombres y dos son mujeres.

*¿Y se exige lo mismo a hombres que a mujeres, una vez que ascienden?*

Yo creo que sí. *¿La pregunta es si una mujer tiene que demostrar más que el hombre? Sí, si rinden las mismas cuentas.* Pues no sé si hubiera una mujer en mi puesto que es lo que se la exigiría. Pero a ver, yo no exijo más a una mujer que a un hombre que esté por debajo de mí o a cualquier redactor. *Sí, me refiero a qué ocurre una vez que una mujer asciende a un puesto de dirección.* Pues no sé, no estoy y capacitado para responder a esa pregunta porque yo creo que si la persona está ahí es porque cumple su trabajo. *¿Que tiene que hacer más? No lo sé.* Por ejemplo, yo soy director de informativos, ¿una mujer podría hacer mi trabajo? Sí, seguro. Pero la dedicación de tiempo que hay en determinados puestos a veces es tan exagerada que sería complicado para una mujer por..pero no, bueno. *¿Conciliación?* Claro, es que yo por ejemplo llego a las nueve de la mañana aquí y hay días que me dan las

once de la noche. Y hay días que no voy ni a comer ni a cenar. Entonces si yo tuviera que cuidar a mis hijos no podría. Podría a lo mejor tener este puesto pero no podría dedicarle el mismo tiempo, tendría que dedicar menos tiempo a la empresa para poder cuidar a los hijos. Es un problema de tiempo. Pero yo creo que una mujer si la ponen de directora tiene que hacer lo mismo, que la empresa funcione y que no haya ningún problema. Oye y posiblemente una mujer en mi puesto no necesitaría tanto tiempo de oficina para resolver un problema y se organiza mucho mejor. Pero es verdad que luego depende del trabajo. Es como decir 'mujeres camioneras'. Hay menos pero las hay. Claro, si una mujer tiene que estar quince días viajando por Europa con un camión pues serás más complicada la conciliación. Aunque la responsabilidad tiene que ser la misma. Y luego que las exijan más, no lo sé. Yo a la gente que está por debajo de mí no exijo más a una mujer en el mismo puesto que a un hombre, les exijo igual, que saquen su trabajo. Entonces, ¿que si en mi puesto quien está por encima exigiría más a una mujer que a un hombre? No lo sé. No creo.

*¿Crees que la forma de liderar de una mujer es diferente a la de un hombre? Hay estudios que afirman que ellas son más organizadas y democráticas y ellos más autoritarios y competitivos.*

Sí, pero igual que te digo que son muy organizadas... Por ejemplo aquí hay setenta y siete personas y es que no hay dos iguales. Yo tengo redactores que son muy organizados y otros que son un desastre. Pero el que es desorganizado es bueno porque se marcha al monte y está allí tres días para grabar al lobo. Y luego, el que es organizado eso no me lo hace. Entonces es que yo creo que depende de las personas. ¿Que las mujeres trabajan más en equipo que los hombres? Es que tengo que hablar por mi experiencia, porque si hablamos por lo que oímos o escuchamos... Por mi experiencia sí, las mujeres posiblemente son más organizadas. Lo de trabajar en equipo... Es que conozco por ahí mujeres que también ordenan y mandan, ¿eh? Tú a una persona no la conoces hasta que no le das poder. En ese momento, cambia totalmente. Y hay algunas que cuentan con las personas y otras que no cuentan. Y yo tengo personas que son mujeres y dicen 'lo que yo diga amén'. Y hay otras que se sientan y piden la colaboración. Va en función de las personas.

*¿Crees que el escaso protagonismo femenino en la información -sobre todo a la hora de buscar fuentes externas, que la mayoría de las veces son hombres- puede estar relacionado con la menor presencia de mujeres en los cargos de dirección?*

Sí, sí, claro. Para que te hagas una idea, yo hago una tertulia todos los martes de temas variados (política, sociedad, economía). Buscas a personas de referencia para que vengan aquí, que sean presidentes/as, directores/as de los medios y la mayoría son hombres. Es muy difícil que haya el mismo número de hombres que de mujeres, porque es una tertulia y yo quiero que estén los mejores, los que tengan una responsabilidad. No es cuestión de que yo traiga aquí a dos mujeres y dos hombres. Yo imagínate que quiero tener al responsable de los sindicatos mayoritarios y no voy a pedir que me traigan al tercero de a bordo. Quiero

al secretario general. Y es un hombre el de UGT y el de CC.OO. *¿Y cuándo se trata de expertos en una materia y no de personas en representación de una empresa o sindicato?* Sí, está más igualado. Sí, y aunque haya más hombres, *¿el hecho de hacer el esfuerzo de buscar a más mujeres surge más de una directiva masculina o femenina?* Yo intento que haya más mujeres, que esté igualado. Cuando una tertulia política, como bien dices, que la mayoría son directores, incluso yo incluyo una mujer que no sea directora porque me fío también de su valía.

*En líneas generales, ¿crees que está garantizada la equidad de género en los procesos de selección de las empresas de comunicación?*

En mi caso, en esta empresa yo creo que sí. De hecho, yo tengo ahí los currículum y, bueno, si estoy buscando presentadores a lo mejor casi prefiero que sean mujeres y tal... Y si son puestos directivos, aunque tampoco hay muchos ascensos (risas), es que esas decisiones es que yo no las tomo. Yo no puedo saber si cuando me eligieron a mí tuvieron en cuenta si yo era hombre o mujer. Si es así, mal asunto.

*¿Crees que un sistema de cuotas mejoraría las cifras que hay ahora mismo en cuanto a mujeres en puestos de dirección?*

Hombre, si es un sistema de cuotas seguro, porque si es obligatorio imagínate. Pero yo no soy partidario, yo creo que quien tiene que estar ahí es las personas que lo merecen. Y lo que hay que hacer es intentar que las mujeres puedan estar en igualdad de condiciones que los hombres para acceder a un puesto directivo, mejorando otros aspectos. Y si es la que más se lo merece, pues adelante.

*Varios estudios demuestran que las mujeres cobran menos que los hombres, también en puestos de dirección. ¿Alguna vez lo has presenciado en tu carrera profesional?*

Mmmmm no. Aquí van por categorías, si eres jefe de tal o tal, pero no va en función de ser hombre o mujer. *¿Que si lo he presenciado alguna vez?* Pues mmmm, es que son las personas, yo es que lo siento pero.. Por ejemplo, yo he trabajado de director en otros medios de comunicación y a las personas que han ocupado mi puesto yo les he asesorado. Entonces, luego depende de si la persona es echada para adelante y en ese momento complicado eres capaz de echar un pulso y exigir una subida de sueldo o una mejora o lo que sea, pues es lo que te queda. Pero es que depende de las personas, ¿me entiendes? Entonces ha habido gente que se lo he dicho, se lo he dicho a laguna mujer que lo ha peleado y ha conseguido mejores condiciones que las iniciales de la empresa. Y a otro chico también se lo he dicho y no se ha atrevido y lo que le han ofrecido es lo que ha aceptado. Que muchas veces también es que las personas digan 'yo no estoy dispuesto a trabajar por este dinero?'. Claro, ahí es echarle...porque te puede salir mal. Porque te pueden decir 'ya buscaré a otra persona'. Entonces 'si me quieres a mí, valgo esto', pero por lo profesional, no por ser hombre o mujer. Entonces yo creo que eso va en función de las personas.

