



## GEN DER COM

#### BRECHAS Y OPORTUNIDADES DE GÉNERO EN LA PROFESIÓN DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ESPAÑA

## GENDER GAPS AND OPPORTUNITIES IN THE COMMUNICATION MANAGEMENT PROFESSION IN SPAIN

Ángeles Moreno, Cristina Fuentes y Nadia Khalil.

Un estudio impulsado y publicado por la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) con el apoyo del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social y con la colaboración de la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA)

#### **Publicado por:**

#### Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)

Investigadora principal: Ángeles Moreno. European Public Relations and Research Association (EUPRERA). Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (URJC). Equipo de investigación: Cristina Fuentes Lara. Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (URJC). Nadia Khalil. Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (URJC).

Citación (APA) de esta publicación: Moreno, A., Fuentes Lara, C. & Khalil, N. (2018). Gendercoms. Brechas y oportunidades de género en la profesión de Gestión de la Comunicación en España. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación.

Diciembre 2018, Madrid. Todos los derechos reservados. © Dirrom

**Depósito Legal:** M-41215-2018 **ISBN** 978-84-09-07667-3

#### **Dircom**

Paseo de la Castellana, 193, 1ª Planta 28046 Madrid

#### Coordinación:

Álvaro Rodriguez, Olga Reviejo y Fernando Romero

#### Diseño:

Gabriela Pomi

## Contenido

Prólog Pag. 7

Investigació
Pag. 11

La feminización de la profesión Pag. 31

04

El techo de cristal para las mujeres en la profesión

Pag. 41

La brecha salarial

Frenos para las oportunidades de carrera de las mujeres

Pag. 71

Conclusiones
Pag. 91

Referencias
Pag. 103



# 01 Pró logo

## I. Prólogo





**Miguel López-Quesada** Presidente de Dircom

En los últimos tiempos hemos asistido a un panorama social en el que la problemática de género está recibiendo una mayor atención en la esfera pública y mediática. Cada avance que hacemos en igualdad nos encamina hacia una sociedad más responsable y comprometida, hacia un mundo mejor.

Y aunque debemos valorar lo mucho que hemos avanzado en los últimos años, tenemos que ser conscientes de que es nuestra obligación seguir mirando hacia adelante, y ver todo lo que nos queda por conseguir para avanzar hacia una sociedad completamente igualitaria, donde el género no limite las oportunidades de desarrollo personal ni profesional.

El escenario que nos proporciona el *Informe Gendercom* se caracteriza por realizar una fiel investigación de la situación laboral de las mujeres en el mercado de trabajo de la gestión de la comunicación. De acuerdo con los datos del informe, hoy en día siguen existiendo desigualdades por género en las organizaciones y en los departamentos de Comunicación. Y es responsabilidad de cualquier empresa, institución o entidad socialmente comprometida adoptar medidas para seguir avanzando en la igualdad de géneros.

El dircom tiene que estar comprometido, no solo con la profesión, abogando por la verdad y la ética profesional, sino comprometido también con los asuntos importantes para la sociedad. Es por ello que uno de los puntos clave del programa de trabajo de Dircom es la defensa de la igualdad y la diversidad en las organizaciones, junto con la inclusión y la sostenibilidad, asuntos todos de enorme calado moral.

El mundo de la Comunicación es femenino, y uno en los que la mujer está teniendo un mayor reconocimiento profesional. Pero aún nos queda un largo camino por mejorar para alcanzar una equidad real, apostando por la diversidad de género y por romper techos de cristal y superar brechas salariales.

Desde Dircom, entendemos que nuestro papel también pasa por convertirnos en verdaderos "agentes de cambio social" en nuestros entornos. La realización de estudios como este refleja el compromiso de Dircom en este ámbito. Solo realizando un análisis de la situación actual y conociendo en profundidad las brechas de género que presenta el mercado laboral podremos ofrecer soluciones válidas y rigurosas al tejido socio-empresarial para seguir avanzando juntos hacia la igualdad real.



# 02 nves tigación

### I. Marco de investigación

La investigación sociológica sobre la población general y el conocimiento científico en el ámbito de la gestión de la comunicación sostienen que en el siglo XXI siguen existiendo desigualdades por género en las organizaciones y en los departamentos de Comunicación.

De acuerdo con los datos del informe "La situación de las mujeres en el mercado de trabajo" (2017) que publicó el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, se están consolidando las tendencias positivas en cuanto al empleo de las mujeres con datos como el record de afiliación de éstas y la reducción del paro femenino. No obstante, el mismo informe hace hincapié en la necesidad de avanzar hacia la igualdad, para lo cual se debe desarrollar y ampliar la formación y los estudios en los que se especializan las mujeres, así como trabajar para mejorar las condiciones para la conciliación y la igualdad de derechos.

La tercera ola del feminismo defiende una interpretación post-estructural de las identidades, el género y la sexualidad. En concreto, se arguye que las mujeres se encuentran en posiciones menos favorables que los hombres debido al patriarcado y señalan la existencia de desigualdades sociales, políticas y económicas por

cuestión de género en las organizaciones (Pompper, 2007). Consecuentemente, las mujeres están peor pagadas y la progresión y la promoción son más difíciles para ellas (Tench, Moreno & Topic, 2017). Por tanto, las prácticas y asunciones en el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas deberían considerarse como construcciones sociales con un marcado carácter de género (Fitch, James & Motion, 2016).

Estas discriminaciones que perduran en diversos estamentos y campos de las sociedades pueden estar influyendo también negativamente en el éxito de las organizaciones hoy en día. Desde la segunda mitad del siglo pasado, los modelos de gestión han asumido la importancia de la innovación y la creatividad dentro de las organizaciones para lograr el éxito (Peters & Austin, 1985). Al mismo tiempo, también se ha ido arraigando la visión de que la diversidad en los equipos de trabajo y la

promoción de la diversidad por parte de los líderes de las organizaciones facilitan la innovación y las soluciones creativas para los problemas que van surgiendo en un mundo donde la complejidad y los cambios constantes son ya la norma (Tench, Vercic, Zerfass, Moreno & Verhoeven, 2017).

En el ámbito de la dirección y gestión de comunicación las mujeres entraron a un ritmo muy rápido en el ámbito profesional durante las últimas décadas del siglo pasado (Andsager & Hurst, 2005; Grunig, Toth & Hon, 2000). Es más, en una gran variedad de países, la presencia de las mujeres ha llegado a ser mayoritaria en la profesión. Sin embargo, pese a que las mujeres profesionales superan en número a los hombres, su situación en la profesión es desigual y está claramente definida por la condición del género (Andsager & Hust, 2005).

Esta desigualdad no deja de ser una realidad paradójica por su contraposición con el propio desarrollo de valores en las sociedades y la necesaria legitimidad de las empresas y organizaciones, en respuesta o reflectividad a dichos valores. En los países occidentales más industrializados, esos valores sociales se han plasmado ya en leyes y normas formales con el objetivo de incluir la diversidad de género y respetar la igualdad de derechos dentro de las organizaciones. Pero si en el mundo organizacional en general la persistencia de la desigualdad de género es sorprendente, en el ámbito de la comunicación resulta aún más llamativo hoy en día, ya que a menudo los valores de igualdad y diversidad están incluidos en la descripción de la identidad, los principios de gobernanza y la política de responsabilidad social corporativa; todas ellas dimensiones corporativas que requieren en mayor o menor medida la intervención y la participación directa de los departamentos de Comunicación. De hecho, desde las propias teorías de Relaciones Públicas que han dominado la conceptualización del ámbito académico y profesional, la diversidad de género es un aspecto ineludible del principio de diversidad (Grunig & Grunig, 2006) y de la cultura participativa (Lindeborg, 1994), o de la dimensión co-creacional de las relaciones. Estas dimensiones han sido entendidas como factores de excelencia en la comunicación, determinantes de la calidad de las relaciones y también como una responsabilidad social en sí misma (Hon & Brunner, 2009).

Sin embargo, a pesar de todas estas aproximaciones que recorren desde lo normativo hasta lo axiológico, todavía se pueden identificar importantes brechas de género en el ámbito de la gestión de comunicación. Estas brechas persisten aún tanto en el ámbito profesional como en el educativo (Creedon, 2004; Gower, 2001; Grunig, Toth, & Hon, 2000, 2001; Place, 2011, Tench, Topic & Moreno,

El objetivo de este estudio es analizar empíricamente las diferencias por razones de género que se producen en la profesión de dirección y gestión de comunicación

en España

2017). Estas discrepancias por cuestión de género que perduran en la profesión, incluyen las diferencias al contratar, en los salarios y los ascensos. Esto es lo que muestran los estudios cuantitativos y cualitativos de los últimos años (Aldoory & Toth, 2002), específicamente, en temas como la brecha salarial, el techo de cristal, los bajos salarios y la falta de mujeres en puestos altos de gestión, CEO y de dirección corporativa (Tench, Topic & Moreno, 2017).

El alto número de demandas que alegan discriminación por cuestión de género sugiere que se trata de un problema que continúa vigente en el siglo XXI (Hirsh, 2009). Existe todavía una brecha salarial significativa entre hombres y mujeres en la profesión de dirección y gestión de comunicación, donde los hombres están mejor pagados, tal y como ponen de manifiesto diversos estudios y auditorías profesionales (Aldoory & Toth, 2002;



Andsager & Hurst, 2005; Tench, Topic & Moreno, 2017). Los datos objetivos sobre la brecha salarial y el acceso a los puestos de dirección (Berger & Meng, 2014), así como a otras desigualdades pueden contribuir a rechazar la denominada "falacia feminista", es decir, la negación de la existencia de desigualdades por cuestión de género (Grunig, Hon & Toth, 2013).



El objetivo de este estudio es analizar empíricamente las diferencias por razones de género que se producen en la profesión de dirección y gestión de comunicación en España. Para ello plantearemos los problemas de género que han sido identificados por trabajos previos, pero nunca han sido objeto de estudio sistemático y global en nuestro país. Estos problemas identificados se concretan en cuatro cuestiones de género aún vigentes: la primera

se refiere a la construcción demográfica de la profesión, la segunda y la tercera abordan factores estructurales de la organizaciones donde se desarrolla el trabajo profesional y la cuarta aborda factores ajenos a las propias dinámicas organizacionales, es decir, factores del ámbito privado, que, sin embargo, pueden estar influyendo en un desarrollo profesional igualitario entre hombres y mujeres.

## 1. La denominada feminización de la profesión

- 2. La discriminación salarial
- 3. El techo de cristal
- 4. Factores externos a la organización donde se trabaja

Los estudios previos sugieren que la falta de poder de la mujer en la profesión se debe "a la discriminación basada en el género y las expectativas" (Place, 2011). Además, las investigaciones previas sobre género han hallado que "las mujeres profesionales experimentan la socialización del rol de género, los estereotipos y las expectativas, se encuentran con la discriminación por estos estereotipos y expectativas; y, como resultado, se enfrentan a experiencias negativas en el lugar de trabajo y presentan una baja satisfacción laboral" (Place, 2011). Es relevante comentar que desde hace dos décadas las mujeres trabajadoras vinculan la socialización de los roles a la discriminación por género y que los rasgos socializados atribuidos a la mujer, como las responsabilidades del cuidado de los hijos, están devaluados (Hon, 1995).

En conclusión, para las mujeres comunicadoras la discriminación por género acarrea consecuencias

negativas, como pueden ser la persistencia del techo de cristal, la baja satisfacción con el trabajo y las expectativas laborales no realistas (Place, 2011), y también la brecha salarial, la promoción limitada, la dificultad para acceder a puestos superiores, el conflicto de trabajo-vs-familia y las limitaciones debidas a las responsabilidad de cuidar de miembros de la familia, junto a otras obligaciones de tipo familiar.

"Las mujeres profesionales experimentan la socialización del rol de género, los estereotipos y las expectativas. Se encuentran con la discriminación por estos estereotipos y expectativas. Y como resultado, se enfrentan a experiencias negativas en el lugar de trabajo y presentan una baja satisfacción laboral"

# II. Diseño de investigación, metodología y muestras del estudio

El objetivo general de este estudio es analizar empíricamente las diferencias por razones de género que se producen en la profesión de dirección y gestión de la comunicación en España. Esta realidad no ha sido estudiada en profundidad en nuestro país hasta el momento, por lo que se pretende constatar si se producen las mismas condiciones en España que en otros países de nuestro entorno. Las preguntas de investigación en las que se concreta este objetivo general son las siguientes:

1

¿Existe una feminización de la profesión de gestión de la comunicación en España en términos demográficos?



2

¿Persiste en España el techo de cristal para las mujeres profesionales de gestión de la comunicación?



3

¿Perdura en España la brecha salarial en la profesión de gestión de la comunicación?



4

¿Qué factores extraorganizacionales del uso del tiempo afectan al desarrollo profesional de las mujeres profesionales de gestión de la comunicación?



Para abordar este objetivo general y las preguntas de investigación, se ha llevado a cabo un análisis sobre dos grupos de datos. Las tres primeras preguntas de investigación se responden mediante una investigación primaria de la Asocación de Directivos de Comunicación (Dircom). El instrumento para la recogida de datos fue un cuestionario *online* para el informe "El Estado de la Comunicación en España 2018". Este cuestionario se estructuraba en cinco bloques en los que se realizan treinta y siete preguntas, de las cuales nueve de ellas únicamente eran dirigidas a profesionales que trabajan

en departamentos de Comunicación. La elaboración y redacción de las preguntas se fundamentó en función de las hipótesis de investigación, la bibliografía y los estudios previos. Antes de lanzar el cuestionario definitivo se realizó un pretest con 12 profesionales de comunicación en activo en España. La recogida de datos transcurrió entre el 31 octubre y el 30 noviembre de 2017.

Se envió el cuestionario *online* a profesionales a través de las bases de datos y medios de la Asociación de Directivos de Comunicación. Es importante subrayar que en esta encuesta han participado tanto socios de la Asociación como otros profesionales no socios. El cuestionario lo iniciaron 603 profesionales, de los cuales 387 finalizaron la encuesta y cumplían estrictamente con el perfil solicitado en esta investigación. Una vez delimitada la muestra, se inició el análisis estadístico de los datos mediante el software informático Statistical Package for the Social

Sciences (SPSS) en la versión 23 del programa. El análisis empleado fue univariante (distribución de frecuencias), bivariante (tablas de contingencia y correlaciones) y multivariantes (correspondencias). Para la interpretación del cruce de variables se utilizaron coeficientes estadísticos como el Chi-cuadrado, la correlación de Pearson y la T de Kendall. Se consideran resultados estadísticos significativos cuando p≤0,005.

Para la última pregunta de investigación que aborda el análisis de los factores extra-organizacionales, se han utilizado los datos brutos para España del *European Communication Monitor 2018*, adquiridos a través de un acuerdo con la European Public Relations Research and Education Association. El cuestionario *online* consistió en 39 preguntas. Cincode el las sólo destinadas a profesionales que trabajan en departamentos de Comunicación. El instrumento usa repuestas de escalas dicotómicas,

nominal y ordinal, basadas en preguntas de investigación e hipótesis fundamentadas en investigaciones previas. La encuesta se distribuyó en inglés, lo que explica un menor número de respondentes que en la encuesta de "El Estado de la Comunicación en España" y se pretestó con 70 profesionales de comunicación en 23 países europeos. Las respuestas se recogieron durante cinco semanas en febrero y marzo.

Se invitó a más de 40.000 profesionales en toda Europa a rellenar la encuesta con invitaciones personales a través de e-mail o a través de las bases de datos de la European Association of Communication Directors (EACD). Otras invitaciones se cursaron a través de la red de colaboradores nacionales y de asociaciones de ámbito nacional, como a través de la Asociación de Directivos de Comunicación en España.

La investigación de este informe se basa en el "Estado de la Comunicación en España 2018" y en los datos para España del "European **Communication** Monitor 2018

En total 7.291 encuestados comenzaron la encuesta y 3.341 la realizaron completa. Se eliminaron las respuestas de participantes que no podían ser identificados claramente como parte de la población de estudio y el análisis final se realizó sobre 3.096 cuestionarios completos de profesionales de comunicación activos en Europa.

La muestra del European Communication Monitor 2018 para España es una muestra de 154 profesionales que trabajan en activo en la gestión de comunicación. Se han tomado para el análisis de este estudio datos específicos sobre la satisfacción laboral, los niveles de estrés, la posición, el salario, la distribución de género, la tenencia de dependientes a cargo y la distribución del tiempo no laboral. Para estos análisis específicos se ha utilizado análisis univariantes (distribución de frecuencias), bivariantes (tablas de contigencia, y correlaciones) y multivariantes (análisis de correspondencia, factorial y árboles de segmentación). La validez de la relación de las

variables ha sido testada por el estadístico Chi2, para el cual se ha considerado como singnificativo ( $p \le 0.05$ ) y altamente significativo ( $p \le 0.01$ ).

La composición demográfica de la muestra del primer grupo de datos, procedentes de la investigación primaria llevada a cabo por la Asociación de Directivos de Comunicación, nos muestra que seis de cada diez profesionales de comunicación de la muestra son directores del departamento de Comunicación Corporativa u organizacional o CEO de agencia, el 16,5 % son jefes de equipo o jefes de unidad y el 14,7 % son miembros de equipo o consultores.

Además, el 68,5 % de las personas encuestadas lleva más de 10 años desempeñando la profesión de gestión de la comunicación con lo que podemos confirmar que se trata de una muestra experimentada.



Más de tres cuartas partes de los profesionales de la comunicación de la muestra trabajan en departamentos de Comunicación, desagregados en un 17,3 % en empresas con cotización en bolsa, 32,7 % en empresas privadas, 12,3 % en empresas estatales y 14,7 % en organizaciones sin ánimo de lucro o asociaciones; mientras que, por el contrario, el 18,3 % trabaja en agencias, asesorías o consultoras de comunicación o relaciones públicas y el 4,5 % son consultores freelance o independientes.

El 56,1% son mujeres y el 43,9% son hombres. Atendiendo a la franja de edad, casi la mitad de la muestra tiene entre 30 y 45 años.

La mayoría de los profesionales (55,8 %) tiene formación de máster o posgrado, preferentemente en comunicación (47,5 %).

## 6 de cada 10 profesionales

de la muestra analizada son

directores del departamento de Comunicación Corporativa O CEO de agencia

En el segundo conjunto de datos, provenientes del *European Communication Monitor 2018*, encontramos una muestra de profesionales en España en la que predomina el perfil directivo con el 84,9 %. Algo menos de la mitad, un 45,4 % son los máximos directores de Comunicación de su organización o CEO de agencias y consultoras, y un 39,5 % ocupan puestos de dirección intermedia. El porcentaje de personas que son miembros de equipos en esta muestra es sólo del 14,9 %. Tres de cada cuatro profesionales (76 %) tiene una experiencia en la profesión de más de diez años. La mayor parte de estos profesionales trabaja en organizaciones, ya sea en empresas con cotización en bolsa (26 %), otras empresas privadas (21,4 %), en el sector público o político (13,0 %) o en organizaciones sin ánimo de lucro (10,4 %). Otro 29,5 % realizan su trabajo en agencias

o consultorías, incluyendo la consultoría *freelance*. La mayoría se encuentran en las franjas de edad entre los 40 y los 60 años, con el 70,8 %. El 41,6 % son mujeres y el 58,4 % hombres. Se puede afirmar que casi el 100 % de profesionales tiene una formación académica superior, con un 81,8 % con formación de postgrado.



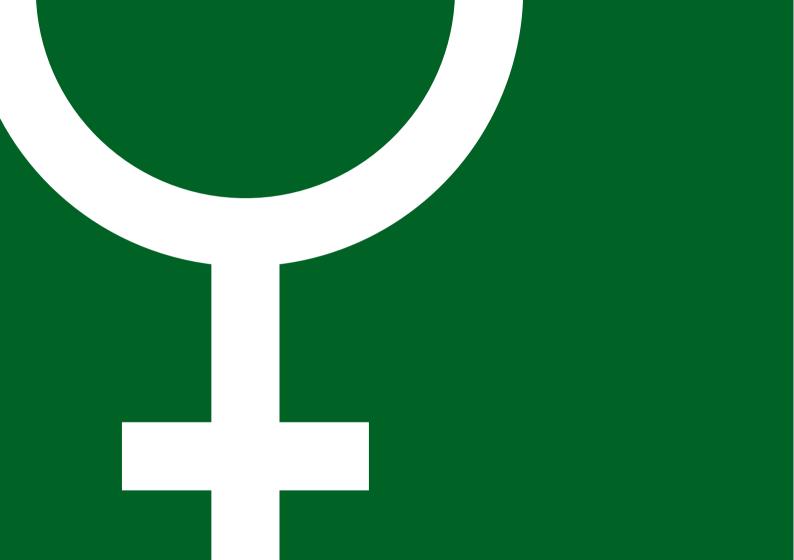
# **Datos** sociodemográficos

comparados entre el ECM España 2018 y el ECE 2018

[Tabla 1]

	ECM	ECE
Género	Mujeres: 41,6 %	Mujeres: 56,1 %
	Hombres: 58,4 %	Hombres: 43,9 %
	Menor de 29 años: 3,2 %	De 16 a 29 años: 5,4 %
	De 30 a 39 años: 22,1 %	De 30 a 45 años: 49,4 %
Edad	De 40 a 49 años: 46,8 %	De 46 a 55 años: 32,8 %
	De 50 a 59 años: 24,0 %	De 56 a 65 años: 11,1 %
	Más de 60 años: 3,9 %	Más de 65 años: 1,3 %
Posición	Directores: 45,4 %	Directores: 68,8 %
	Jefe de equipo / Jefe de unidad:	Jefe de equipo / Jefe de unidad:
	39,5 %	16,5 %
	Miembro de equipo / Consultor:	Miembro de equipo / Consultor:
	14,9 %	14,7 %

	ECM	ECE
Asociacionismo	Internacional: 14,9 % Nacional: 59,7 %	Internacional: 14,5 % Nacional: 45,7 %
Experiencia profesional	Menos de 5 años: 11,0 % De 6 a 10 años: 13,0 % Más de 10 años: 76,0 %	Menos de 5 años: 13,4 % De 6 a 10 años: 18,1 % Más de 10 años: 68,5 %
Grado académico	Sin grado académico: 1,9 % Graduado: 16,2 % Máster: 66,9 % Doctorado: 14,9 %	Sin grado académico: 1,3 % Graduado: 33,9 % Máster: 55,8 % Doctorado: 9,0 %
Tipo de organización	Empresa con cotización en bolsa: 26,0 % Empresa privada: 21,4 % Organización gubernamental: 13,0 % Asociación sin ánimo de lucro: 10,4 % Consultoria / agencia: 29,2 %	Empresa con cotización en bolsa: 17,5 % Empresa privada: 32,7 % Organización gubernamental: 12,3 % Asociación sin ánimo de lucro: 14,7 % Consultoria / agencia: 22,8 %



# 03 La feminización de la profesión

La profesión de gestión de la comunicación en España es una profesión compuesta fundamentalmente por mujeres, lo que puede acarrear riesgos como la devaluación del salario.

La segunda ola del feminismo contribuyó a la entrada de las mujeres en el mundo laboral (Fitch & Third, 2010). Como las mujeres han entrado en la profesión de dirección y gestión de comunicación en grandes cifras durante las últimas décadas, se habla de una industria predominantemente femenina (Aldoory & Toth, 2002; Fitch & Third, 2010; Tench, Topic & Moreno, 2017; Wyatt, 2013) y de que ha habido una feminización de la profesión (Fitch & Third, 2010; Grunig, Toth & Hon, 2000; Toth & Grunig, 1993; Wrigley, 2002).

Algunos autores han utilizado los prejuicios tradicionales para explicar por qué tantas mujeres han entrado en la profesión, arguyendo, por ejemplo, que las mujeres





suelen tener mejores habilidades comunicativas, así como también habilidades relacionadas con el trabajo emocional y la amabilidad (Yeomans, 2010). Más aún, a comienzos de siglo y en el marco del paradigma dominante de la Teoría de la Excelencia, se esperaba que esta feminización lograse una mayor profesionalización y un avance hacia la comunicación simétrica (Grunig, Toth & Hon, 2000).

Sin embargo, por lo general, las actividades feminizadas, es decir, aquellas que son llevadas a cabo por una mayoría de mujeres, son actividades menos valoradas que las que realizan mayoritariamente los hombres; de ahí que los hombres intenten mantenerse en la esfera pública y a las mujeres se les permita dedicarse a la esfera privada o actividades relacionadas con la misma (Bourdieu,

### La mayoría femenina en el sector de la comunicación

impulsa el estereotipo de considerar que

las mujeres son buenas comunicadoras por naturaleza 2000). Actualmente, a las mujeres se les está permitiendo entrar en profesiones y ámbitos donde las mujeres tienen típicamente características específicas que las hacen aptas para el trabajo y, por tanto, esas profesiones dejan de ser interesantes para los hombres (Aldoory & Toth, 2002). Diversos estudios han descubierto que ciertamente los estereotipos de género y las expectativas contribuyen a la devaluación de las mujeres profesionales en la gestión de la comunicación (Fröhlich & Peters, 2007; Place, 2011; Yeomans, 2010). Es más, ha surgido incluso la preocupación por el aumento del número de mujeres en el sector, por si la feminización de la profesión podría hacer bajar los salarios (Toth & Grunig, 1993) debido a la sobre-oferta (Aldoory & Toth, 2002). Además, esta mayoría de profesionales mujeres ha provocado el regreso

de algunos estereotipos, como considerar que las mujeres son buenas comunicadoras por naturaleza al tiempo que se les atribuyen deficiencias a la hora de realizar trabajos de gestión y mayor competencia (Fröhlich & Peters, 2007).

Aunque la profesión se considera femenina por naturaleza (Hon, 1995), los rasgos de la profesión están definidos de acuerdo con el género y se aprecia que aquellos categorizados como "masculinos" están relacionados con el poder (Place, 2011) y el liderazgo (Tench, Topic & Moreno, 2017). Consecuentemente, las mujeres pueden intentar enmascarar los rasgos femeninos para conseguir una mayor aceptación (Place, 2011). Esto puede llevar a que los profesionales hombres y mujeres participen de manera diferente dentro de la profesión, lo que legitimiza y

reproduce las diferencias de género existentes, acarreando una posición más débil para la mujer (Verhoeven & Aarts, 2010).

Con todo, todavía no hay muchas evidencias sobre la eficacia de las prácticas organizativas y políticas para capturar los beneficios de tener una fuerza de trabajo demográficamente diversa (Tolbert & Castilla, 2017). Place (2011) argumenta que las mujeres pueden estar escogiendo ciertas tácticas de comunicación influyentes como respuesta a la discriminación de género y al fenómeno de la socialización que experimentan. Las diferencias de género, las expectativas y la socialización generan dinámicas de poder tanto en la sociedad como en el lugar de trabajo de los profesionales de la comunicación

(Place, 2011). Esto es cierto hasta el punto de que las mujeres pueden comportarse siguiendo estereotipos de género y contribuyen en cierta forma a aumentar su propia discriminación. De hecho, se conoce como el síndrome de la abeja reina al estereotipo que demuestra y espera que las mujeres discriminen a sus propias compañeras (Wrigley, 2005). Estas prácticas de género estereotipadas se entienden como un mecanismo de supervivencia para las mujeres dentro de los sistemas patriarcales (Litwin & O'Brien Hallstein, 2007).

Para el caso español, el reciente estudio da cuenta de estas mismas tendencias de feminización en el ámbito de la comunicación en España. La encuesta realizada para la Asociación de Directivos de Comunicación arroja los



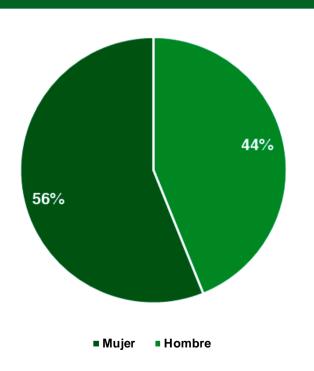
siguientes datos en cuanto al perfil de los profesionales: el 56,1 % son mujeres y el 43,9 % restante son hombres. Estas cifras corroboran la existencia de una mayoría de mujeres en el ámbito de la comunicación y de relaciones públicas, como ponen de manifiesto un buen número de estudios en el ámbito internacional (Fitch & Third, 2010; Tench, Moreno, Khalil, Fuentes & Navarro, 2017; Tench, Topić, & Moreno, 2017; Tsetsura, 2013).

Sin embargo, tal y como hemos visto, la mayoría femenina en el cuerpo profesional no supone en sí un avance en la profesión, ni tampoco en términos de diversidad organizacional, sino que acarrea todos los factores de desigualdad de género arriba apuntados. La dirección y gestión de comunicación se consideran un ámbito afectado por la desigualdad de género, dado que siguen existiendo

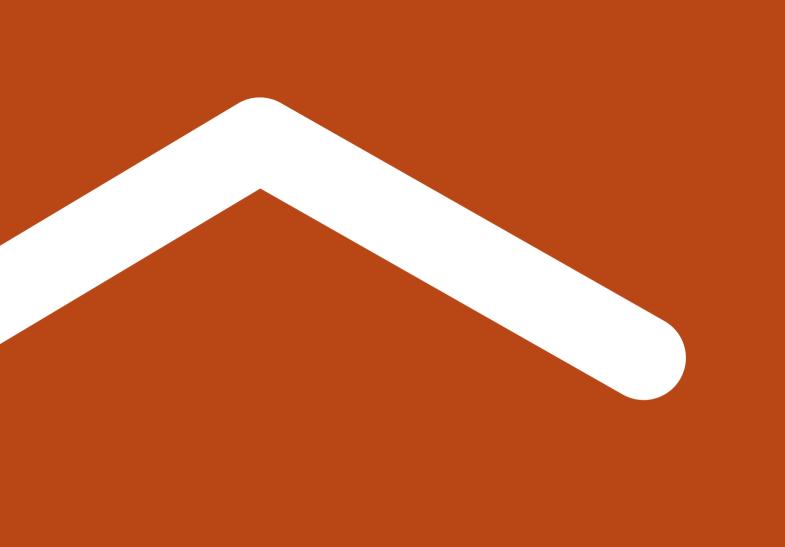
discrepancias entre hombres y mujeres (Aldoory & Toth, 2002). Está demostrado en estudios internacionales que la socialización y la discriminación hacen que las mujeres tengan que trabajar más y durante más tiempo que los hombres para lograr un éxito similar (Choi & Hon, 2002; Grunig, 2001; Grunig et al., 2001; Hon, 1995; Place, 2011). Además, se han encontrado diferencias, en estudios cuantitativos y cualitativos previos, a la hora de contratar, en los salarios percibidos y en los ascensos (Aldoory & Toth, 2002).

Vamos a ocuparnos en los dos siguientes capítulos de la constatación de estos factores objetivos de desigualdad.

# Distribución de mujeres y hombres en el ámbito profesional de la dirección y gestión de comunicación en España



[Gráfico 1]



04 El techo de cristal para las mujeres en la profesión de dirección y gestión de la comunicación

El techo de cristal impide a las comunicadoras profesionales alcanzar mayores niveles de liderazgo empobreciendo la diversidad y la innovación organizacional.

A pesar del acceso de las mujeres a la educación y al empleo, que han sido las principales demandas y logros de las respectivas olas del feminismo, no han logrado apenas ocupar los puestos más altos, los de tipo sénior o de liderazgo. Por esta razón, la tercera ola del feminismo se centra en aspectos post-estructurales, tales como el liderazgo (Merchant, 2012). Estos aspectos post-estructurales son preocupaciones en boga, ya que, por ejemplo, las mujeres todavía suelen permanecer en

puestos más bajos que los hombres en las industrias donde las mujeres superan en número a los empleados hombres (Merchant, 2012).

Acuñado por primera vez hace más de 30 años (Hymowitz & Schellhardt, 1986), el término techo de cristal es una metáfora bien conocida que describe las barreras invisibles a las que las mujeres se enfrentan cuando intentan promocionarse o, dicho de otro modo, es el fenómeno por

arriba en los niveles de la jerarquía de la organización (Fernández & Campero, 2017). Puede estar causado por diferentes problemas que van desde la socialización del rol de género a los problemas en la contratación del personal, así como en la selección, ubicación, retención y desarrollo de las mujeres en las organizaciones (Purcell & Baldwin, 2003).

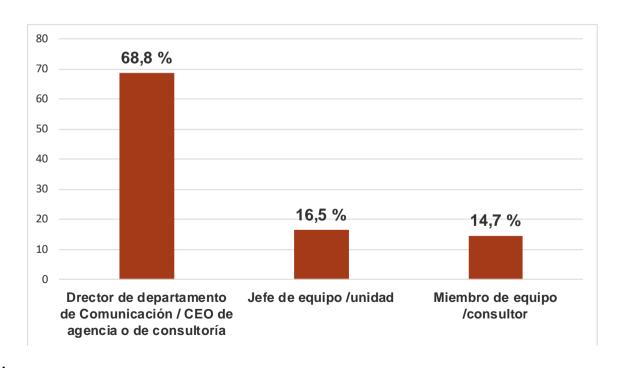
El sector de la dirección y gestión de comunicación es uno de los casos de industrias donde a pesar de que las mujeres superan en número a los empleados hombres, permanece el techo de cristal. Como se ha explicado anteriormente, Y, pese a que hoy día se aprecia una concienciación profesionales mujeres, pero las mujeres no son quienes ocupan las posiciones más altas, sénior o de dirección gestión de comunicación (Aldoory & Toth, 2002).

el cual las mujeres tienden a desaparecer al mirar hacia (Aldoory & Toth, 2002; Choi & Hon, 2002; Grunig et al., 2001; Tench, Topic & Moreno, 2017). Es muy interesante constatar que los estudios más recientes sobre el sector, no encuentran diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a capacidad de liderazgo, pero sin embargo sigue habiendo una ausencia considerable de mujeres en los puestos más relevantes de la profesión (Place & Vanderman-Winter, 2017). Se ha constatado incluso que los hombres en puestos relevantes tienen más posibilidades de recibir promoción social, laboral y financiera (Janus, 2008).

se trata de una industria feminizada con una mayoría de extendida al respecto, los estudios siguen hallando que este techo de cristal persiste de manera notable aún en la

### Distribución de cargos en la dirección gestión de comunicación en España

[Gráfico 2]



A medida que se alcanzan puestos más altos de jerarquía, el porcentaje de mujeres en esos cargos desciende

En el caso de España, la distribución en los niveles de responsabilidad de la muestra en general, sin tener en cuenta la variable de género se concreta en casi un 68,8 % de directores de departamento, CEO de agencia o de consultoría, un 16,5 % de jefes intermedios, jefes de equipos o unidades subdepartamentales y por último un 14,7 % de miembros de equipos sin responsabilidades directivas.

# Distribución de cargos por género

[Tabla 2]

	Hombres	Mujeres
Directores	71,30%	56,10%
Jefes de equipo / Jefes de unidad	18,00%	21,00%
Miembros de equipo / consultores	10,80%	22,90%

<sup>\*\*</sup> chi-cuadrado p 0,00

Atendiendo a la distribución por género nos encontramos que, a medida que se alcanzan puestos más altos de jerarquía, el porcentaje de mujeres en esos cargos va descendiendo. De tal forma que en miembros de equipo o consultores existe más del doble de mujeres (22,9 %) que de hombres (10,8 %), al igual que sucede con la posición de jefes de equipo/jefes de unidad, donde hay una mayoría de mujeres, aunque en ese caso la diferencia entre géneros es

menor (hombres un 18 % y mujeres un 21 %). Al alcanzar los puestos de dirección, la diferención por género es muy significativa: un 71,3 % son hombres por un 56,1% de mujeres. Por ende, siete de cada diez hombres que trabajan en comunicación ocupan puestos de dirección.

La investigación en el ámbito de la dirección y gestión de comunicación enfocada a aislar los factores que explican la discriminación sexual y la segregación ha ayudado a destacar la necesidad de investigar acerca de las mujeres y "a sugerir factores que crean y mantienen el techo de cristal en empresas de relaciones públicas y comunicación" (Wrigley, 2002). La existencia del techo de cristal está contrastada con diversos informes y estudios, pero sigue

### Siete de cada diez hombres

que trabajan en comunicación ocupan

### puestos de dirección

habiendo cierta confusión acerca de las causas que lo crean. En cuanto a los mecanismos que producen el techo de cristal, la mayoría de los estudios se centran en los sesgos de promoción internos, pero la selección externa y los procesos de contratación pueden ser también cruciales (Fernández & Campero, 2017).

Estudios previos que buscaban explicar el techo de cristal a través de estilos de liderazgo y la asociación entre liderazgo y comportamiento masculino no consiguen mostrar razones consistentes hoy en día (Tench, Topic & Moreno, 2017). Según Place (2011) son los mitos y los estereotipos los que obstaculizan el acceso para las mujeres a estos puestos más altos y hacen que continúe la

discriminación, al tiempo que también contribuyen a la devaluación de la mujer como profesional.

Cabe mencionar, además, que uno de los problemas para estudiar el fenómeno es la habitual negación de su existencia y la falta de voluntad para enfrentarse al mismo (Wrigley, 2002). En la propia descripción de las mujeres sobre la situación, destaca la idea de la resignación negociada (Wrigley, 2002), para entender por qué aceptan la existencia del techo de cristal. Las mujeres se adaptan a su lugar de trabajo gracias a unas estrategias de conciliación. Desde esta perspectiva han identificado una serie de factores contribuyentes a la persistencia del techo de cristal en el ámbito de la dirección de la comunicación,



### Aumentar la presencia de las mujeres en puestos de liderazgo de la profesión es clave para el progreso y el éxito general de toda la industria de la comunicación

a saber, la negación del fenómeno, la socialización del rol de género, los precedentes históricos, el enfrentamiento de mujeres contra otras mujeres, y la cultura corporativa (Wrigley, 2002). No obstante, en relación a este concepto, otros autores han traído al ámbito el concepto del feminismo compensatorio (Grunig, 1995), que hace referencia al hecho de que las mujeres que no consiguen puestos altos valoran positivamente saber que otras mujeres sí han sido capaces de lograrlo.

La investigación sobre estos temas debe continuar ya que existe una mayoría de mujeres en el campo y el techo de cristal sigue existiendo (Choi & Hon, 2002). Como afirma Wrigely (2002), el techo de cristal debe romperse, puesto que constriñe "las oportunidades para las mujeres y las organizaciones que podrían beneficiarse de sus aportaciones". Además, si las mujeres no participan de forma activa en las negociaciones que dan forma a la estructura de la organización, el valor y la

valía de la comunicación disminuirá (O'Neil, 2003). De ahí que aumentar la presencia de las mujeres en puestos de liderazgo de la profesión sea clave para el progreso y el éxito general de toda la industria de la comunicación (Place & Vanderman-Winter, 2017).



## 05 La brecha salarial

¿Por qué sigue existiendo hoy la brecha salarial? Estrictamente por razones de discriminación de género. El hecho de que exista una mayoría de mujeres profesionales en el campo de la dirección y gestión de comunicación tampoco ha conseguido modificar la realidad de la diferencia salarial, puesto que todavía las mujeres ganan menos dinero que los hombres por su trabajo (Aldoory & Toth, 2002; Choi & Hon, 2002; Tench, Topic & Moreno, 2017; Wrigley, 2002). Por tanto, junto a la diferencia del tipo de cargo que ocupan las mujeres y los hombres, encontramos la diferencia salarial entre ellos.

Diversos estudios, como el *European Communication Monitor* (Zerfass et al., 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018), confirman la existencia de una brecha salarial significativa y permanente en este

ámbito. Además, estas diferencias salariales persisten en todos los puestos, desde cargos directivos a los miembros de equipo. Pocas mujeres alcanzan los puestos de dirección, pero, incluso cuando consiguen superar el techo de cristal, los salarios que obtienen son sustancialmente más bajos que los de los hombres en puestos similares.

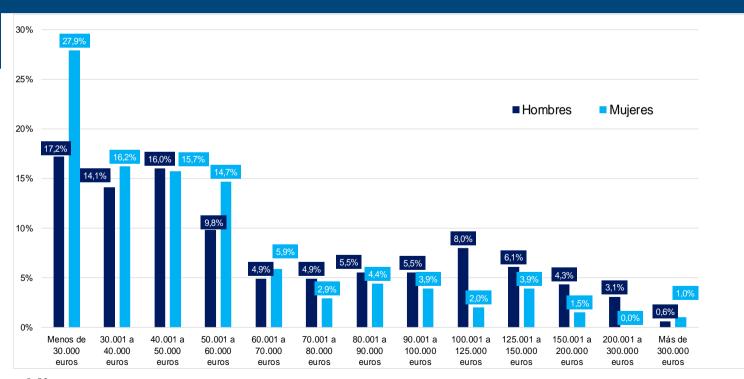
En España hemos encontrado también una constatación de que el género es un factor determinante en las diferencias salariales. Se observa fácilmente en un gráfico de barras como las mujeres se agrupan en los tramos de salarios más bajos, mientras que su proporción va descendiendo en los tramos más altos.

Pocas mujeres alcanzan los puestos de dirección, pero, incluso cuando consiguen superar el techo de cristal; los salarios que tienen son sustancialmente más bajos



### Distribución de salarios por género

[Gráfico 3]



Son muchas las variables que pueden ser tomadas en consideración para explicar las razones detrás de la brecha salarial por cuestión de género (Aldoory & Toth, 2002). Destacan las siguientes: diferencias en cuanto a las habilidades (por ejemplo, la falta de capacidad de negociación por parte de las mujeres para pedir subidas salariales), la socialización (a las mujeres se les enseña a no ser exigentes ni agresivas en el trabajo por el salario), la discriminación por razón de sexo y el machismo, la búsqueda del equilibrio entre el trabajo y la familia (puede limitar el salario de las mujeres en cuanto que tienen que trabajar menos horas o a jornada parcial), a los hombres se les ofrece más dinero buscando contratarlos

y retenerlos (debido al desequilibrio entre géneros), la disparidad histórica, etcétera (Aldoory & Toth, 2002). Se ha demostrado, por tanto, que el género es relevante para explicar la existencia de la brecha salarial, incluso cuando los años de experiencia, las interrupciones laborales, la edad y el nivel educativo son variables que también se tienen en cuenta.

En este estudio, constatamos también para la profesión de dirección y gestión de la comunicación en España que persiste la brecha salarial en todos los niveles jerárquicos, incluso en aquellos de mayor responsabilidad directiva. Es decir, que las mujeres que consiguen superar el techo Informe Gendercom



de cristal a pesar de todas las barreras estructurales y de socialización, una vez que han llegado a los puestos más altos, se encuentran con la discriminación salarial por razones de género.

Distribución de salarios por cargo y género Muy interesante resulta ver además la relación que guarda el salario con la satisfacción laboral. De hecho, el salario percibido es una de las variables de mayor peso a la hora de mostrar la satisfacción con el trabajo que se realiza (Ahn & García, 2004). De acuerdo con el informe ADP (2017), España es el cuarto país europeo con mayor satisfacción laboral. Algunos estudios con datos de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo en España ponen de manifiesto que, como cabría esperar, la remuneración influye en la satisfacción laboral, mostrando un mayor nivel de satisfacción laboral quienes reciben mayores ingresos, así como también quienes cuentan con una remuneración fija y no variable y quienes perciben ayudas de sus organizaciones (Rico, 2012).

Los datos del European Communication Monitor 2018 en

España nos ofrecen escalas de medición de la satisfacción laboral y el estrés entre profesionales de dirección y gestión de la comunicación. El análisis factorial muestra la relación significativamente estadística entre las variables, y la agrupación que de éstas se genera en dos componentes. Los datos del análisis factorial nos permiten observar cómo el salario es un factor que se agrupa claramente con la satisfacción general en el trabajo, así como con el estatus percibido y las oportunidades de carrera.

Tal y como se muestra en la Tabla 3 (p. 62), tomando aquellas variables de satisfacción y estrés donde se muestra una mayor diferencia de género, las variables se agrupan entre sí en dos factores o componentes. El primer componente está relacionado con los factores internos al trabajo, es decir, satisfacción general con el trabajo,



El salario es un factor que se agrupa claramente con la satisfacción general en el trabajo, así como con estatus percibido y las oportunidades de carrera

oportunidades, alto estatus y satisfacción salarial. Y el segundo componente aglutina los factores externos y sociales del trabajo, que son el equilibrio entre vida y trabajo, largas jornadas, interferencia del trabajo en la vida personal y de la vida personal en el trabajo.

Observamos cómo las mujeres dividen diversos factores de satisfacción y estrés en dos grupos, especialmente en el primer componente se aprecia la triada: salario, satisfacción y cargo, como la quimera que ellas desean alcanzar en su trabajo, que más tarde también se pondrá de manifiesto en el análisis con árboles predictivos.

# Distribución de factores de satisfacción laboral y estrés para las comunicadoras profesionales en España

[Tabla 3]

	Factores internos al trabajo	Factores externos y sociales del trabajo
En general, estoy satisfecho/a con mi trabajo	71,6%	
My conciliación entre trabajo y vida privada es adecuada		52,1%
Tengo grandes oportunidades de carrera	80,9%	
El trabajo tiene un alto status	84,2%	
El salario es adecuado	75,7%	
Largas jornadas de trabajo		86,1%
El trabajo interfiere durante la vida personal o familiar		86,9%
La vida personal interfiere durante las horas de trabajo		42%

Fuente: Elaboración propia con datos ECM 2018 España (Zerfass et al., 2018)

En estudios previos sobre otras industrias parecen existir diferencias entre hombres y mujeres que apuntan a que, aunque la mujer se vea discriminada salarialmente y tenga más dificultades para acceder a puestos de mando, suelen ser las mujeres quienes muestran niveles de satisfacción más altos (Álvarez, 2004; Gamero, 2004; Rico, 2012). Así pues, en general, las mujeres suelen indicar una mayor satisfacción laboral que los hombres. En el ámbito de la comunicación, los estudios previos no habían constatado diferencias significativas en Europa (ECM, 2014) ni en Latinoamérica (LCM, 2014-15) al valorar la satisfacción laboral en general, aunque sí en algunos factores específicos como el estatus de la profesión o las oportunidades de carrera. Sin embargo, los estudios más recientes, nos muestran lo contrario de las hipótesis sostenidas en

otros sectores y en estudios de años anteriores. El ECM 2018 muestra una mayor insastisfacción laboral de las mujeres en todos los factores y además destaca el salario como el factor de satisfacción donde se observa una mayor diferencia entre hombres y mujeres.

Un análisis estadístico más avanzado a través de árboles de segmentación o predictivos nos muestra la relación entre un conjunto de variables. La principal singularidad de este análisis es que no muestra únicamente la significación entre las variables, sino que nos indica qué categorías dentro de las variables son las que se agrupan con más intensidad –es decir, estadísticamente significativas–. El árbol parte de un nodo inicial, la variable base, y va subdiviéndose como si se tratara de ramas de un árbol en

función de la fuerza estadística (chi cuadrado) con el resto de variables, dando como resultado perfiles predictivos de la muestra.

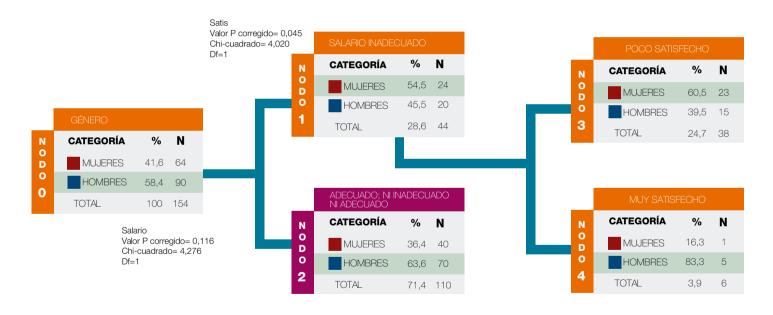
En el Árbol Predictivo 1 (p. 66), indagamos sobre la triada género, salario y satisfacción que se había detectado en el análisis factoral (ver tabla 3). El nodo inicial es el género, la variable laboral con la que el género es más significativa es el salario. De tal forma, que el segundo nodo se genera por las diferencias entre género y salario. Observamos cómo el árbol se divide en dos ramas o nodos, un nodo de las personas que consideran que su salario es adecuado o ni adecuado ni inadecuado, y un segundo nodo con las personas que creen que su salario es inadecuado. Mayoritariamente quienes consideran adecuado su salario

son los hombres de la muestra (63,6 %), mientras que son las mujeres profesionales de la comunicación quienes aseguran en mayor medida que su salario es inadecuado (54,5 %). Justamente, del nodo de salario inadecuado se relaciona otra variable, la satisfacción laboral, generando dos nuevos nodos: quienes están poco satisfechos en su trabajo y quienes están muy satisfechos en el trabajo. Estos últimos son principalmente hombres (83,3 %) que, pese a que consideran que su salario es inadecuado, están muy satisfechos con su trabajo. Por el contrario, seis de cada diez mujeres que consideran que su salario es inadecuado están poco satisfechas con su trabajo. Concluyendo el árbol con un perfil marcado, existe una relación entre génerosalario inadecuado y poca satisfacción laboral.



### Relación entre género, salario y satisfacción laboral

[Gráfico 5: Árbol Predictivo 1]



MUJERES
HOMBRES

En el caso del Árbol Predictivo 2 (p. 69) se sigue indagando sobre la satisfacción laboral. Precisamente la satisfacción laboral es la variable del nodo inicial y, en el conjunto de la muestra –hombres y mujeres–, el 50,6 % de los profesionales de la comunicación está poco satisfechos en su trabajo, mientras que el 49,4 % se encuentra muy satisfecho laboralmente. Apreciamos nuevamente cómo la variable género es la que relaciona con más intensidad la satisfacción, dando lugar a dos nodos. En el caso de los hombres, ellos están mayoritariamente satisfechos en su trabajo (57,6 %) y de ahí surge una nueva subdivisión según la variable salario. Aquellos que están satisfechos consideran que su salario es adecuado o ni inadecuado ni adecuado (67,1 %); por el contrario, tres de cada cuatro

hombres que consideran que su salario es inadecuado están poco satisfechos. De hecho, de estos últimos nace un nuevo nodo relacionado con el estrés, donde, pese a estar poco satisfechos y considerar que su salario es inadecuado, el 91,7 % reconoce estar poco satisfecho.

En el caso de las mujeres, ellas están mayoritariamente poco satisfechas con su trabajo (62,5%) y la variable que se relaciona con más fuerza es el salario. Únicamente aquellas mujeres que consideran que su salario es adecuado son quienes están muy satisfechas en su trabajo (75%). Aquellas que creen que su salario no es ni adecuado ni inadecuado y que es inadecuado están poco satisfechas laboralmente, estas últimas son casi la totalidad del nodo, siendo un

Informe Gendercom

 $95,\!8\,\%$  las mujeres poco satisfechas que creen que su salario es inadecuado, lo cual clarifica la existencia de este perfil.

Estos análisis demuestran la relación entre salarios e insatisfacción laboral, especialmente en el caso de las mujeres profesionales. A continuación, pasamos a ocuparnos de algunos factores externos al propio ámbito organizacional, que pueden incidir en estos aspectos.

#### Relación género, salario, satisfacción y estrés

[Gráfico 6: Árbol Predictivo 2]





## 05 Frenos para las oportunidades de carrera de las mujeres profesionales de la comunicación

Diversos factores de la vida privada inciden en el desarrollo profesional en el sector de la comunicación: los hijos y otros familiares dependientes y la falta de tiempo libre aumentan los niveles de insatisfacción y estrés sólo para las mujeres.

Como hemos visto en los apartados anteriores, existen muchas variables y factores que pueden explicar la discriminación de género en la profesión de dirección y gestión de comunicación, pero no están completamente establecidas las relaciones entre factores ni determinadas las causas. Un estudio reciente sobre las mujeres profesionales de dirección y gestión de la comunicación con el título "Enemigo en casa" (Moreno, Tench, Khalil & Navarro, 2018) se centraba no ya en los factores estructurales o postestructurales dentro de la dinámica

de las organizaciones, sino en encontrar relaciones entre la promoción de carrera de las mujeres profesionales y factores extra-organizacionales, o del ámbito de la vida privada, que pudiesen estar influyendo en la promoción laboral. El Institute for Public Relations se ha hecho eco de estas investigaciones con la publicación "Realidad o ficción: Reescribiendo el texto de las desigualdades de género en gestión de la comunicación" (Moreno & Tench, 2018).

La relación entre las responsabilidades de cuidar a personas dependientes y los ascensos en el trabajo parece estar íntimamente relacionada con el techo de cristal y la brecha salarial (Purcell & Baldwin, 2003). Los informes de la OECD destacan que "la desigualdad entre género en el trabajo de cuidados no remunerado es el eslabón perdido en el análisis de las diferencias de género en los resultados laborales, como la participación, los salarios y la calidad del trabajo" y las mujeres son las que "típicamente dedican desproporcionadamente más tiempo al trabajo de cuidados no remunerados que los hombres" (OECD, 2014). Las diferencias entre género en cuanto a puesto y salario están en parte vinculadas a las responsabilidades de las mujeres en la crianza de los hijos y las tareas domésticas: como las mujeres son más propensas "a interrumpir sus carreras por consideraciones familiares,

las empresas evitarán contratarlas y ascenderlas a puestos de liderazgo que requieren más horas y un compromiso continuo" (Iversen & McCall-Rosenbluth, 2011). Al mismo tiempo hay encuestas que indican que las mujeres son más reacias que los hombres a trabajar más horas, ya que esto afectaría a su vida familiar y, por tanto, repercute en su movilidad profesional y satisfacción laboral (VanSlyke Turk, 2016).

Las mujeres trabajadoras sienten la presión por conseguir equilibrar su trabajo y vida personal y deben realizar decisiones críticas para intentar alcanzar dicho equilibrio (Place, 2011). Esto afecta a sus oportunidades de promoción interna, y las mujeres perciben que la profesión de la comunicación y de las relaciones públicas es más complicada para ellas en lo que a lograr ascensos

Las mujeres profesionales de la comunicación emplean discursos estereotipados sobre cuestiones de género para dar sentido a sus experiencias en el trabajo y la dificultad que supone equilibrar vida y trabajo

en el trabajo se refiere, en gran medida, por la necesidad de tener que hacer malabarismos con el trabajo y las responsabilidades de la familia (Sha & Toth, 2005).

Además, las mujeres se socializan de manera que se espera que sepan lograr el equilibrio entre trabajo y familia (Hon, 1995; Grunig, 2001), ya que este tipo de responsabilidades se han considerado tradicionalmente asuntos de mujeres y no de hombres (Aldoory & Toth, 2002). De manera similar, las mujeres profesionales de la comunicación emplean discursos estereotipados sobre las cuestiones de género para dar sentido a sus experiencias en el trabajo



y encuadrar la discriminación o los desafíos que supone equilibrar vida y trabajo con los problemas personales, más que problemas de la industria (Place, 2011). En esta línea, otros estudios previos ponen de manifiesto que tanto hombres como mujeres interpretaban el problema como un asunto relativo a las mujeres (Aldoory et al., 2008).

De nuevo, los roles estereotipados de las mujeres (como, por ejemplo, los rasgos relacionados con el cuidado y la naturaleza emocional) normalmente se asocian a los obstáculos con los que se topan las mujeres a la hora de progresar hacia puestos más altos, mientras que se asocia a los hombres con el liderazgo y las habilidades racionales (Tench, Topic & Moreno, 2017).

El término "conflicto trabajo-vida privada" se utiliza para hablar del problema de conciliar las obligaciones derivadas del trabajo individual y las responsabilidades de la vida fuera del lugar de trabajo (Friedman, Christensen, & De Groot, 2000; Shen & Jian, 2013). Los términos equilibrio trabajo-vida privada, equilibrio trabajo-familia y el conflicto trabajo-familia se utilizan para describir los esfuerzos realizados por los trabajadores hombres y mujeres que tienen que hacer grandes esfuerzos para poder cumplir con sus diversas responsabilidades personales, del hogar y del trabajo (Aldoory et al., 2008). Sin embargo, es interesante indicar que el equilibrio puede enterderse como el resultado de este ejercicio de malabarismos, pero también como una aspiración, y que en los términos familia

Se asocia a los hombres con el liderazgo y las habilidades racionales

y vida pueden incluir aspectos personales, por ejemplo, compromisos no laborales como el tiempo privado, el ocio, los amigos o viajar.

Algunos estudios, no centrados específicamente en el campo de la comunicación y las relaciones públicas, señalan que la incorporación masiva de la mujer al mundo laboral no ha comportado cambios sustantivos en la desigual distribución del tiempo para las tareas del hogar y los cuidados, y concluyen que la causa principal de la desigualdad en el tiempo dedicado a las responsabilidades de cuidados es la existencia de hijos en la familia (Ajenjo Cosp & García Román, 2011).

Hayciertafaltade información sobre los diferentes aspectos que pueden influir en el conflicto trabajo-vida privada (Shen & Jian, 2013) y las restricciones que enfrentan las prioridades del trabajo con las responsabilidades familiares (Grunig, Toth & Hon, 2001) en el sector de la dirección y gestión de comunicación. Son las mujeres las que más a menudo deben ajustar sus agendas cuando las necesidades familiares chocan con las responsabilidades laborales en una profesión basada en los plazos de entrega (Place & Vanderman-Winter, 2017). Precisamente la profesión de la comunicación y las relaciones públicas está considerada como una de las más estresantes (CareerCast. com Report, 2017), y es importante incorporar más variables, como la edad, la familia, las responsabilidades

de cuidar a dependientes, a los estudios para entender el conflicto trabajo-vida privada y las elecciones que se realizan para afrontarlo (Shen & Jian, 2013).

Este conflicto, que se basa en el tiempo disponible de las personas trabajadoras, surge cuando el tiempo que se pasa en el trabajo reduce el que se puede dedicar a la familia y los asuntos personales (Shen & Jian, 2013). Las personas que son cuidadoras primarias de sus familias probablemente tendrán que enfrentarse a este tipo de conflicto durante sus carreras profesionales, y describirán su situación como más estresante que la de colegas sin esas responsabilidades de cuidados a dependientes (Shen & Jian, 2013). Por ejemplo, se ha constatado que algunas profesionales deben

"luchar por cuadrar el cuidado de la familia, las tareas del hogar y el cuidado de padres y abuelos" (Pompper, 2007).

De hecho, encargarse de cuidar a personas dependientes también afecta a los ascensos laborales, ya que genera situaciones estresantes que pueden causar que los individuos deban elegir entre centrarse en sus carreras profesionales o sus familias (Purcell & Baldwin, 2003). No sorprende, por tanto, que algunos estudios demuestran que los profesionales hombres y mujeres consideran que el ámbito de la comunicación no es favorable al equilibrio, debido a su naturaleza impredecible y la consecuente sensación de falta de control (Aldoory et al., 2008). Esto no es ajeno para los/as futuros/as profesionales, puesto que

La causa principal
de la desigualdad
en el tiempo
dedicado a las
responsabilides
de cuidados es la
existencia de hijos
en la familia

los estudiantes de comunicación y relaciones públicas ya sabían hace más de una década, antes incluso de comenzar a trabajar, que el equilibrio entre trabajo y vida personal sería un desafío en su profesión (Sha & Toth, 2005). Las nuevas dinámicas laborales aportadas por la incorporación de las nuevas tecnologías, han incrementado hoy la sensación de sobrecarga y la presión laboral y es más constatable en las mujeres que en los hombres (ECM 2014).

No obstante, es este un tema que afecta principalmente a las mujeres. El cuidado de dependientes, es decir, de niños y personas mayores, ha venido limitando las carreras de las mujeres ya que se espera de ellas que dediquen más tiempo que los hombres a sus familias y las tareas domésticas (Duke, 1992). Los roles clásiscos del hombre y la mujer se ven reforzados por la sociedad, asociando a las mujeres con las tareas domésticas y a los hombres, con ser el principal recurso y sustento económico de la

familia, de manera que "los ascensos y los nombramientos para potenciar las carreras profesionales, así como la formación y la educación que requieren más tiempo, horas de trabajo impredecibles, viajes y reubicaciones pueden ser limitaciones para las personas con responsabilidades familiares importantes" (Purcell & Baldwin, 2003). Y estas personas suelen ser las mujeres.

El rol tradicional de la mujer limita también su movilidad hacia arriba en la escala de responsabilidad, ya que las mujeres no pueden llegar al nivel de desempeño requerido para promocionarse cuando tienen al mismo tiempo responsabilidades familiares a su cargo. Por tanto, "los ascensos a puestos superiores que requieren horas extras, viajes y reubicación deben ser también rechazados" (Purcell & Baldwin, 2003). Consecuentemente, las



mujeres que quieren tener un mayor éxito en la profesión deben estar dispuestas a pasar menos tiempos con sus hijos/as y familia (Grunig et al., 2001) o incluso renunciar a formarla.

Por tanto, el equilibrio entre trabajo y vida personal es un tema significativo para el sector de la dirección y gestión de comunicación, ya que afecta directamente a la mayoría de su personal laboral (mujeres) y, por ello, se ha convertido en una preocupación para las organizaciones (Aldoory et al., 2008). No en vano, el apoyo de las organizaciones es clave para conseguir gestionar la conciliación entre el trabajo y la vida personal y familiar, y las empresas que no favorecen este tipo de necesidades generan un aumento

del conflicto (Shen, Jiang, Jin & Sha, 2015). Por todo lo anterior, no es de extrañar que sean las mujeres quienes se sienten más presionadas por intentar equilibrar su tiempo (Jian & Shen, 2014).

En el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas, observamos que la tenencia de hijos o dependientes es un factor determinante para la satisfacción laboral y el nivel de estrés de las mujeres profesionales.

En el Árbol Predictivo 3 (p. 84) la variable del nodo inicial es género y se divide sobre el hecho de tener a su cargo hijos o personas dependientes. Se observa cómo el nodo inicial se divide en ambas ramas sobre el hecho de

F rol tradicional de la mujer limita su ascenso en la escala de responsabilidad, va que no pueden llegar al **nivel** de desempeño requerido para promocionarse cuando tienen al mismo tiempo responsailidades familiares a su cargo

tener responsabilidades familiares. Sin embargo, el nodo más feminizado (52,9 %) se relaciona con la variable de satisfacción laboral, dejando evidenciados dos perfiles. Los hombres con responsabilidades familiares, es decir, con tenencia de hijos o personas dependientes a su cargo, están satisfechos con su trabajo (64 %), mientras que en el caso de las mujeres con responsabilidades familiares están poco satisfechas con su trabajo (69,2 %). Estos perfiles junto con la revisión bibliográfíca apuntan a que son principalmente las mujeres quienes se ocupan del ciudado de las personas dependientes e hijos.

#### Relación entre género, dependientes y satisfacción laboral

[Gráfico 7: Árbol Predictivo 3]



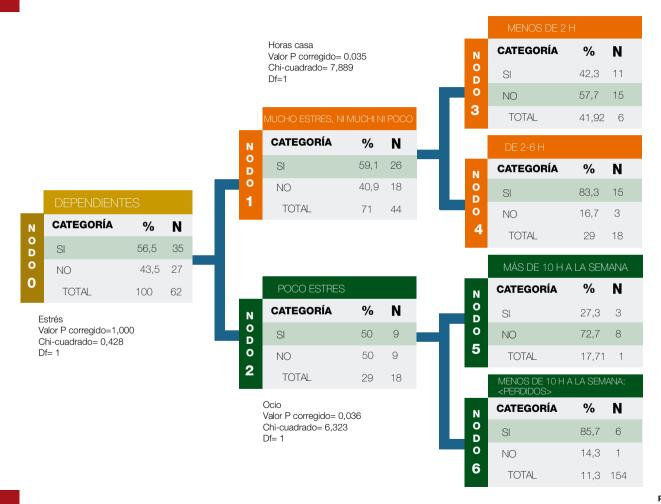
En el Árbol Predictivo 4 (p. 87) sólo se tienen en cuenta los casos de la muestra de mujeres profesionales de la comunicación. El nodo inicial del árbol es la tenencia de personas dependientes e hijos a su cargo, donde el 56,5 % de las mujeres tiene responsabilidades familiares a su cargo, mientras que el 43,5 % no tienen hijos o personas dependientes a su cargo. Esta variable se relaciona fuertemente con el estrés, generando dos nodos: poco estresadas y muy estresadas. En el caso de las mujeres que se sienten poco estresadas el árbol se divide por el tiempo semanal de ocio, dilucidando que las mujeres poco estresadas que tienen más tiempo de ocio, es decir, más de 10 horas semanales, son aquellas que no tienen hijos o dependientes a su cargo (72,7 %). Por el contrario, aquellas que menos tiempo de ocio tienen son quienes tienen personas dependientes o hijos a su cargo (85,7 %).

La mayoría de hombres con responsabilidades familiares (64 %) se encuentran satisfechos con su **trabajo**. En cambio el 69 % de las mujeres en la misma situación se declaran insatisfechas con su trabajo

En cuanto a las mujeres que se sienten estresadas son mayoritariamente quienes tienen responsabilidades familiares a su cargo (59,1%). Este nodo es significa tivamente estadístico con la variable tiempo que dedica semanalmente al trabajo no remunerado del hogar, mostrando un perfil claro en el que las mujeres que se sienten estresadas y tienen hijos o dependientes a su cargo son las que dedican de dos a seis horas al trabajo no remunerado en el hogar. Perfil que refuerza la predicción del árbol de segmentación 2 en el que se señalaban que las mujeres profesionales de la comunicación cargan con mayor peso en el reparto de tareas del hogar y en el ciudado de personas mayores y dependientes.

## Relación entre género, estrés, dependientes, horas de trabajo no remunerado en el hogar y tiempo de ocio

[Gráfico 8: Árbol Predictivo 4]



El Árbol Predictivo 5 (p. 89) asocia las mismas variables que el árbol de segmentación anterior, pero, en lugar de seleccionar únicamente los casos de mujeres en la muestra, se tiene en cuenta el total de la muestra. Muestra la relación entre tenencia de personas dependientes o hijos a su cargo, horas semanales dedicadas al trabajo no remunerado del hogar y género. El perfil que se aprecia indica que las mujeres profesionales de la comunicación que tienen personas dependientes o hijos a su cargo destinan de dos a seis horas semanales a las tareas del hogar. Tiempo que no emplean aquellas mujeres que no tienen responsabilidades familiares a su cargo.

# Relación profesionales mujeres, dependientes y trabajo del hogar no remunerado

[Gráfico 9: Árbol Predictivo 5]





### 07 Conclusiones

Este estudio nos ha permitido constatar empíricamente que en la profesión de dirección y gestión de la comunicación en España:



Hay un acceso mayoritario de mujeres, por lo que pueden producirse las características y riesgos propios de una profesión feminizada. En España, de acuerdo con la muestra disponible más amplia y heterogénea, la distribución estaría en torno a un 56,1 % de mujeres y un 43,9 % de hombres.



Perdura el techo de cristal. Pese a que las mujeres superan en número a los hombres, se observa cómo su presencia disminuye en los puestos más altos y predomina en los más bajos jerárquicamente. Hay más del doble de mujeres (22,9 %) que de hombres (10,8 %) en miembros de equipo o consultores, mientras que en puestos de dirección un 71,3 % son hombres por un 56,1 % de mujeres. Esto es: siete de cada diez hombres que trabajan en comunicación ocupan puestos directivos.



Perdura la brecha salarial, sobre todo en los máximos puestos directivos. Un 11,7 % de las mujeres en altos cargos cobra más de 100.000 euros anuales, mientras que, más del doble, un 27 % de hombres en los mismos puestos tiene un salario superior a los 100.000 euros.



La brecha salarial se muestra como un importante factor de insatisfacción laboral para las mujeres. Un 95,8 % de las mujeres poco satisfechas con su trabajo consideran que su salario es inadecuado.



El conflicto trabajo-vida personal afecta principalmente a las mujeres profesionales con familiares dependientes a su cargo. Las mujeres menos estresadas son las que tienen más tiempo de ocio y no tienen hijos o dependientes a su cargo. Por el contrario, un 85,7 % de mujeres que cuentan muy poco tiempo de ocio son las que tienen personas dependientes o hijos a su cargo.



Las mujeres profesionales con familiares dependientes muestran mayores niveles de insatisfacción laboral. La mayoría de hombres con familiares dependientes están satisfechos con su trabajo (64 %), mientras que la mayoría de las mujeres con responsabilidades familiares (69,2 %) están insatisfechas con su trabajo.



Las mujeres profesionales con familiares dependientes muestran mayores niveles de estrés. Las mujeres que se sienten estresadas son mayoritariamente las que tienen responsabilidades familiares a su cargo (59,1 %). El 75 % de las profesionales con dependientes a su cargo dedican entre 2 y 6 horas semanales a trabajo no remunerado en el hogar.

Uno de los problemas de las discriminaciones de género es su negación. La discusión o la negación sobre su existencia, basada en simples opiniones o argumentos sin datos que lo apoyen, contribuye a la falta de voluntad para enfrentarse al problema, no sólo por parte de las organizaciones, sino incluso por parte de las mujeres profesionales.

Durante este año, los acontecimientos sociales y los eventos en distintos sectores han sido relevantes en la visibilización de las discriminaciones de género tanto a nivel internacional como en España. Hemos asistido a una mayor atención en la esfera pública y mediática para con las problemáticas de género en general. Sin embargo, en el ámbito de la dirección y gestión de la comunicación siguen existiendo muchas declaraciones públicas de hombres y mujeres de la industria que niegan las discriminaciones de género. Por ello, mostrar evidencias científicas de las realidades que se presumen, y se dan por sentadas sin apoyo de datos, o se invisibilizan parcial o totalmente, es tan importante en estos momentos.

Esta investigación nos permite afirmar con datos empíricos que en España, como en otros lugares del mundo y a pesar de la mayoría de mujeres en la profesión, siguen existiendo el techo de cristal y la brecha salarial, así como existen factores de discriminación de género en la vida privada que influyen en el desarrollo laboral de las mujeres profesionales.

Estas situaciones de desigualdad de género, científicamente fundamentadas y constatadas, empobrecen a las organizaciones en su promoción de la diversidad y por consecuencia en su capacidad para aportar soluciones innovadoras en un mundo cada vez más complejo y cambiante. Asimismo, pueden entorpecer el progreso y el éxito de la profesión de dirección y gestión de comunicación.





### 08 Referen cias

#### Referencias

**ADP (2017).** The Workforce View in Europe 2017. Disponible en: https://www.es-adp.com/conocimientos-temas-tendencias/compromiso-empleado-gestion-talento/estrategias-eficaces-retencion-empleados

Ahn, N. & García, J.R. (2004). Job satisfaction in Europe. FEDEA Documento de trabajo 2004-11, Madrid.

Cosp, M. A., & Román, J. G. (2014). Cambios en el uso del tiempo de las parejas. ¿Estamos en el camino hacia una mayor igualdad? *Revista Internacional de Sociología*, 72(2), 453-476.

**Aldoory, L. & Toth, E. L. (2002).** Gender Discrepancies in a Gendered Profession: A Developing Theory for Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, *14*(2), pp. 103-126.

**Aldoory, L., Jiang, H., Toth, E. L., & Sha, B. L. (2008).** Is it Still Just a Women's Issue? A Study of Work-Life Balance Among Men and Women in Public Relations? *Public Relations Journal*, *2*(4), pp. 1-20.

**Álvarez, G. (2004).** Análisis empírico de los determinantes de la satisfacción laboral en España, *Revista de Economía y Empresa, 52 y 53* (2a Época) 3o Cuatrimestre 2004 y 1o Cuatrimestre 2005, pp. 105-118.

**Andsager, J. L. & Hust, S. J. T. (2005).** Differential gender orientation in public relations: Implications for career choices, *Public Relations Review, 31*, pp. 85–91.

Berger, B. K., & Meng, J. (Eds.). (2014). Public relations leaders as sensemakers: A global study of leadership in public relations and communication management. Londres: Routledge.

Bourdieu, P. (2000). La dominación masculina. Madrid: Anagrama.

**Careercast.com (2017).** "Most stressful jobs of 2017". Disponible en: http://www.careercast.com/jobs-rated/most-stressful-jobs-2017.

Choi, Y. & Hon, L. C. (2002). The Influence of Gender Composition in

Powerful Positions on Public Relations Practitioners' Gender-Related Perceptions, *Journal of Public Relations Research*, 14(3), pp. 229-263.

**Creedon, P.J. (2004).** From Making PR macho to Making PR Feminist. In R. R. Rush, C. E. Oukrop, & P. J. Creedon (Eds.), *Seeking Equity for Women in Journalism and Mass Communication Education*. A 30-year Update. Mahwah. NJ: Lawrence Elrbaum Associates.

**Duke, L. L. (1992).** Career development and affirmative action. In M. E. Guy (Ed.), *Women and men of the states: Public administrators at the state level* (pp. 19-41). Armonk, NY: M. E. Sharpe.

**Fernández & Campero (2017).** Gender sorting and the glass ceiling in high-tech firms, *ILR Review*, 70(1), 73-104.

**Fitch, K. & Third, A. (2010).** Working girls: Revisiting the gendering of public relations. *PRism*, 7(4), pp. 1-10.

**Fitch, K., James, M. & Motion, J. (2016).** Talking back: Reflecting on feminism, public relations and research. *Public Relations Review 42*(2), pp. 279-287.

**Friedman, S. D., Christensen, P., & DeGroot, J. (2000).** Work and life: the end of the zero-sum game. Havard business review on work and life balance. *Havard Business School, USA*.

**Fröhlich, R. & Peters, S. B. (2007).** PR Bunnies Caught in the Agency Ghetto? Gender Stereotypes, Organizational Factors, and Women's Careers in PR Agencies. *Journal of Public Relations Research*, 19(3), 229-254.

Gamero, C. (2004): Satisfacción laboral de los asalariados en España.

Especial referencia a las diferencias por género. *Cuadernos de Economía* 27, pp. 109–146.

**Gower, K. K. (2001).** Rediscovering women in public relations: Women in the Public Relations Journal, 1945-1972. *Journalism History, 27*(1), 14-21.

**Grunig, J. (2001).** "The role of public relations in management and its contribution to organizational and social effectiveness". Disponible en: http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2001\_PRManagement.pdf

**Grunig, J. & Grunig, L. (2006)** Characteristic of Excellent Communication. In T. Gillis (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership, Second Edition.* San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

**Grunig, L. A., Hon, L. C., & Toth, E. L. (2013).** Women in public relations: *How gender influences practice*. New Jersey: Routledge.

**Grunig, L. A., Toth, E. L., & Hon, L. C. (2000).** Feminist Values in Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, *12*(1), pp. 49-68.

Grunig, L. A., Toth, E. L., & Hon, L. C. (2001). Women in public relations: How gender influences practice. New York, NY: Guilford.

**Hirsh, C. E. (2009).** The strength of weak enforcement: The impact of discrimination charges on sex and race segregation in the workplace. *American Sociological Review 74*(2): 245–71.

Hon, L. C. (1995). Toward a feminist theory of public relations. Journal

of Public Relations Research, 7(1), 27-88.

**Hon, L. C., & Brunner, B. (2009).** Diversity issues and public relations. *Journal of Public Relations Research*, *12*, 309-340.

Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986, 24 de marzo). The glass ceiling. Wall Street Journal, pp. 1D, 4D.

**Iversen, T. & McCall Rosenbluth, F. (2011).** Explaining Occupational Gender Inequality: Hours Regulation and Statistical Discrimination. Artículo presentado en Annual Meetings of the American Political Science Association, Seattle (Washington, EE.UU.)

**Janus, J. M. (2008).** *Gender roles, leadership and public relations.* University of Missouri-Columbia.

**Jiang, H. & Shen, H. (2013).** Toward a Theory of Public Relations Practitioners' Own Conflict: Work Versus Life. *Journal of Public Relations Research*, 25(3), pp. 259-279.

La situación de las mujeres en el mercado de trabajo (2017). Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Disponible en: http://www.mitramiss.gob.es/es/sec\_trabajo/analisis-mercado-trabajo/situacion-mujeres/situacion\_mujer\_trabajo\_2016.pdf

**Lindeborg, R. A. (1994).** Excellent communication, *Public Relations Quaterly*, 39(1), 5-11.

**Litwin, A. H., & Hallstein, L. O. B. (2007).** Shadows and silences: How women's positioning and unspoken friendship rules in organizational se-

ttings cultivate difficulties among some women at work. Women's Studies in Communication, 30(1), 111-142.

**Merchant, K. (2012).** How Men and Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles. *CMS Senior Theses. Paper 513.* Disponible en: http://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1521&context=cmc\_theses

**Moreno, Á. & Tench, R. (2018).** Fact or Fiction: Rewriting the text on gender inequalities in communication management. Disponible en: https://instituteforpr.org/fact-fiction-re-writing-text-gender-inequalities-communication-management

Moreno, Á., Tench, R., Khalil, N. & Navarro, C. (2018). Enemy at the (house) gates: A study about the permanence of gender discrimination in public relations career promotion in Latin America. Manuscrito enviado para su publicación.

Moreno, Á., Tench, R., Khalil, N. & Navarro, C. (2017). From intra-organizational to extra-organizational gender gaps. Creative methodological instruments to understand gender issues in Public Relations and Communication Management in Latin America. Artículo presentado en EUPRERA Congress, Londres.

**O'Neil, J. (2003).** An Analysis of the Relationships Among Structure, Influence, and Gender: Helping to Build a Feminist Theory of Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, *15*(2), pp. 151-179.

**Peters, T. & Austin, N. (1985).** A Passion for Excellence–The Leadership Difference. Londres, Reino Unido: Harper Collins Publishers.

**Place, K. R. (2011).** Power and gender at the crossroads: A qualitative examination of the nexus of power and gender in public relations, *PRism*, 8(1), pp. 1-13.

**Place, K.R., & Vanderman-Winter, J. (2017).** Where are the women? An examination of research on women and leadership in public relations, *Public Relations Review*, http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.10.005

**Pompper, D. (2007).** The Gender-Ethnicity Construct in Public Relations Organizations: Using Feminist Standpoint Theory to Discover Latinas' Realities, *Howard Journal of Communications*, *18*(4), pp. 291-311.

**Purcell, M. & Baldwin, J.N. (2003).** The Relationship Between Dependent Care Responsibility and Employee Promotions. *Review of Public Personnel Administration*, 23(3), 217-240.

**Rico Belda, P. (2012).** Satisfacción laboral de los asalariados en España. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa (14)*, pp. 137-158.

**Sha, B. L. & Toth, E. L. (2005).** Future professionals' perceptions of work, life, and gender issues in public relations, *Public Relations Review, 31*, pp. 93–99.

**Shen, H. & H. Jiang (2013).** Profiling Public Relations Practitioners' Work-Life Conflict: From A Diversity Lens, *Public Relations Journal*, 7(2), pp. 71-95.

Shen, H., Jiang, H., Jin, Y. & B. L., Sha (2015). Practitioners' work-life conflict: A PRSA survey. *Public Relations Review* 41(4), 415-421.

**Tench, R., Topić, M., & Moreno, A. (2017).** Male and female communication, leadership styles and the position of women in public relations. *Interactions: Studies in Communication & Culture, 8*(2-3), 231-248.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A. & Verhoeven, P. (March 2017). Communication Excellence - How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications. London: Palgrave Macmillan.

**Tolbert, P. & Castilla, E. (2017).** Editorial Essay: Introduction to a special issue on inequality in the workplace (What works?). *ILR Review,* 70(1), 3–15.

**Toth, E. L., & Grunig, L. A. (1993).** The missing story of women in public relations. *Journal of Public Relations Research*, *5*(3), 153-175.

**Tsetsura, K. (2013).** Challenges in framing women's rights as human rights at the domestic level: A case study of NGOs in the post-Soviet countries. *Public Relations Review, 39*(4), 406-416.

Van Slyke Turk, J. (2016). The Kopenhaver Center Report. The Status of Women in Communication. Are Communication Professionals Achieving Their Potential? Florida International University.

**Verhoeven, P., & Aarts, N. (2010).** How European public relations men and women perceive the impact of their professional activities. *PRism: online journal*, 7(4), 1-15.

Wrigley, B. J. (2002). Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public Relations and Communications Management, *Journal of Public Relations Research*,

14(1), 27-55.

**Wyatt, R. (2013).** "The PR Census 2013", *PR Week*. Available at: http://www.prweek.com/article/1225129/pr-census-2013

**Yeomans, L. (2010).** Soft sell? Gendered experience of emotional labour in UK public relations firms. *PRism 7*(4). Disponible en: http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Gender/Yeomans.pdf

**Zerfass et al. (2007).** European Communication Monitor. Bruselas: EACD/EUPRERA. Disponible en: www.communicationmonitor.eu

**Zerfass et al. (2008).** European Communication Monitor. Bruselas: EACD/EUPRERA. Disponible en: www.communicationmonitor.eu

**Zerfass et al. (2009).** European Communication Monitor. Bruselas: EACD/EUPRERA. Disponible en: www.communicationmonitor.eu

**Zerfass et al. (2010).** European Communication Monitor. Bruselas: EACD/EUPRERA. Disponible en: www.communicationmonitor.eu

**Zerfass et al. (2011).** European Communication Monitor. Bruselas: EACD/EUPRERA. Disponible en: www.communicationmonitor.eu

**Zerfass et al. (2012).** European Communication Monitor. Bruselas: EACD/EUPRERA. Disponible en: www.communicationmonitor.eu

**Zerfass et al. (2013).** European Communication Monitor. Bruselas: EACD/EUPRERA. Disponible en: www.communicationmonitor.eu

Zerfass et al. (2014). European Communication Monitor. Bruselas:

EACD/EUPRERA. Disponible en: www.communicationmonitor.eu

**Zerfass et al. (2015).** European Communication Monitor. Bruselas: EACD/EUPRERA. Disponible en: www.communicationmonitor.eu

**Zerfass et al. (2016).** European Communication Monitor. Bruselas: EACD/EUPRERA. Disponible en: www.communicationmonitor.eu

**Zerfass et al. (2017).** European Communication Monitor. Bruselas: EACD/EUPRERA. Disponible en: www.communicationmonitor.eu

**Zerfass et al. (2018).** European Communication Monitor. Bruselas: EACD/EUPRERA. Disponible en: www.communicationmonitor.eu

