

## El doble techo de cristal: llegaron, pero tienen que demostrar que la comunicación es estratégica

O teto de vidro duplo: eles chegaram, mas precisam provar que a comunicação é estratégica

The double glass ceiling: the women arrived, but they have to prove that communication is strategic



### Ana Inés Pepe Arias

- Magíster en Estudios Organizacionales de Universidad de San Andrés (UDESA; Bs.As. Argentina).
- Profesora del Departamento de Estudios Organizacionales de Universidad Católica del Uruguay (UCU).
- E-mail: [anpepe@ucu.edu.uy](mailto:anpepe@ucu.edu.uy)



### Mónica Arzuaga-Williams

- Doctora en Comunicación, Programa Interuniversitario de Doctorado en Comunicación de las universidades de Sevilla, Málaga, Huelva y Cádiz (España).
- Profesora del Departamento de Estudios Organizacionales de Universidad Católica del Uruguay (UCU).
- E-mail: [marzuaga@ucu.edu.uy](mailto:marzuaga@ucu.edu.uy)



### Matías Balarini Gómez

- Magíster en Estudios Organizacionales de Universidad Católica del Uruguay (UCU).
- Profesor del Departamento de Estudios Organizacionales de UCU.
- E-mail: [matias.gomez@ucu.edu.uy](mailto:matias.gomez@ucu.edu.uy)



## Resumen

Aunque el campo de la comunicación organizacional en Uruguay está constituido por mujeres en abrumadora mayoría, la mitad de las unidades de comunicación están lideradas por hombres. Las profesionales encuestadas en el Latin American Communication Monitor del 2020 indicaron que el techo de cristal les afecta directamente. Entrevistamos a profesionales de ambos sexos para conocer su percepción y encontramos que la legitimidad del rol, la homofilia y la cultura social y organizacional son las principales causas de este problema.

PALABRAS CLAVE: TECHO DE CRISTAL • EQUIDAD DE GÉNERO • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • PROFESIONALES • URUGUAY.

## Resumo

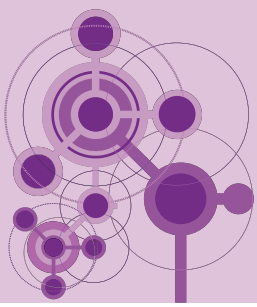
Embora o campo da comunicação organizacional no Uruguai seja composto por uma esmagadora maioria de mulheres, metade das unidades de comunicação são lideradas por homens. Os profissionais entrevistados no Monitor de Comunicação da América Latina 2020 indicaram que o teto de vidro os afeta diretamente. Entrevistamos profissionais de ambos os sexos para saber sua percepção e constatamos que a legitimidade do cargo, a homofilia e a cultura social e organizacional são as principais causas desse problema.

PALAVRAS-CHAVE: TETO DE VIDRO • EQUIDADE DE GÊNERO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • PROFISSIONAIS • URUGUAI.

## Abstract

Although the field of organizational communication in Uruguay is made up of an overwhelming majority of women, half of the communication units are led by men. The professionals surveyed in the 2020 Latin American Communication Monitor indicated that the glass ceiling directly affects them. We interviewed professionals of both sexes to find out their perception and found that the legitimacy of the role, homophily, and the social and organizational culture are the main causes of this problem.

KEYWORDS: GLASS CEILING • GENDER EQUITY • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • PROFESSIONALS • URUGUAY.



## INTRODUCCIÓN

La encuesta del Latin American Communication Monitor (LCM) presentada en 2021 muestra que en Uruguay el 49% de las mujeres opinaron que el techo de cristal las afectaba personalmente y un 24% de los hombres consideraba que el fenómeno afectaba a su unidad de comunicación. El 67% de los encuestados consideraban que eran las organizaciones las que podían cambiar esta situación y un 25% opinó que las redes profesionales podían influir en este asunto. Aun cuando el 76% de los profesionales que respondieron el LCM eran mujeres, el 49% de las unidades de comunicación estaban lideradas por hombres (Álvarez-Nobell *et al.*, 2021).

Este último dato confirma los resultados de la investigación realizada en 2019 sobre las tareas que desempeñan los profesionales uruguayos:

los profesionales varones de la comunicación organizacional en Uruguay, más que las profesionales mujeres, deciden sobre políticas o planes de largo plazo, toman decisiones que implican recursos muy variados (económicos, humanos, tecnológicos) que pueden afectar varios sectores de la organización, y son los responsables de los resultados de la comunicación, sean positivos o negativos. Es decir, los varones desempeñan el rol decisor en comunicación organizacional en mayor proporción que las mujeres. (Arzuaga-Williams, 2020, p.6)

Teniendo en cuenta este contexto, el objetivo de esta investigación fue recoger opiniones, percepciones y experiencias personales de los profesionales sobre los resultados destacados del LCM para comprender por qué las comunicadoras organizacionales uruguayas continúan afectadas por esta problemática.

## MARCO TEÓRICO

### Otra profesión feminizada

A partir de los años 1970 el campo profesional de las Relaciones Públicas, originalmente dominado por hombres, comienza a mostrar creciente presencia de mujeres profesionales. Esto generó preocupación en líderes tradicionales de las asociaciones profesionales de Estados Unidos (Grunig; Toth; Hon, 2001) quienes suponían que el ingreso masivo de las mujeres en las relaciones públicas la convertiría en una profesión de "segunda clase" al igual que otras dedicadas al cuidado como Enfermería, Trabajo social o Educación.

En 1986 una investigación de la International Association of Business Communication de Estados Unidos posiciona como asunto de interés la desigualdad entre hombres y mujeres profesionales. Esta fue comprobada con las diferencias salariales, en igualdad de condiciones, entre hombres y mujeres, y con el dato de que las mujeres se autopercebían poseedoras de habilidades para roles técnicos, pero no para gerenciales. La investigación confirmó que los profesionales opinaban que los salarios tendían a bajar en la medida que más mujeres ingresaban a la profesión (Cline *et al.*, 1986).

Con respecto a estos resultados, Toth (1988) argumenta que el aumento de las mujeres profesionales es un fenómeno que trasciende a las relaciones públicas, al igual que la inequidad entre hombres y mujeres, tanto en el trabajo profesional como en el no profesional. En esta misma obra la autora sienta bases iniciales para los estudios de género en la profesión, al afirmar que la inequidad se vincula con aspectos contextuales y sistémicos de la sociedad, las políticas, la educación y la



cultura, que se materializan en las organizaciones y sobre los que es necesario investigar y trabajar desde la formación de los profesionales.

## El techo de cristal

A partir de este puntapié inicial surgen investigaciones y teorías feministas, resultado de diferentes momentos históricos y contextos geopolíticos de países y regiones, y por lo tanto con diferentes focos y prioridades (Buzzanell, 2021).

Algunas de estas teorías se ocupan de generar evidencia sobre inequidades salariales y en la promoción, sobre diferencias en el estilo de liderazgo, la satisfacción laboral y la exploración de la presencia del acoso. Otras se enfocan en explicar las causas sistémicas, estructurales y culturales que subyacen a estas diferencias y muestran que es un problema complejo que requiere abordaje holístico. Finalmente, las teorías de perfil crítico proponen la transformación de los sistemas institucionales que sostienen las diferencias.

Estas teorías e investigaciones parten de la concepción de género como una construcción simbólica y social, que condiciona descripciones y prescripciones de los roles de las personas, determina la valoración social de ellos y define los discursos y las formas de interactuar de hombres y mujeres. Por esto último, Aldoory (2005) propone que el estudio de género en comunicación organizacional, así como el estudio de roles profesionales, se complete con el análisis de los discursos, en especial de los discursos de legitimación.

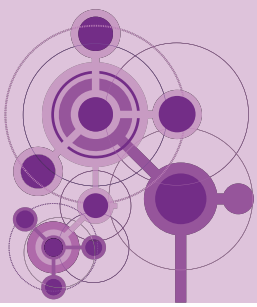
En 1991 la Fundación de la Public Relations Society of America publica resultados de una investigación sobre el trabajo de hombres y mujeres profesionales y lo encuadra en lo que desde los 1980 se estudiaba como "techo de cristal" (Wright *et al.*, 1991). Desde entonces este fenómeno no se ha dejado de investigar en la profesión.

Los enfoques más extendidos sobre el techo de cristal se centran en cuestiones sobre la jerarquía de las mujeres en la profesión, medida por el número de mujeres que ocupan niveles altos de decisión y también en los sesgos en la promoción y en oportunidades de carrera profesional (Aldoory, 2005; Buzzanell, 1995).

Los argumentos que llevan a que las organizaciones sostengan esa desigualdad y hagan mayores esfuerzos para reclutar y retener a "los pocos" hombres en la profesión se basan en las habilidades diferentes entre hombres y mujeres, en particular la habilidad para negociar y en la socialización de hombres y mujeres (Aldoory; Toth, 2002). A esto se agrega el impacto en la carrera de las mujeres del determinismo biológico de la maternidad y la necesidad de lograr un balance entre trabajo y familia. Esto último, en ocasiones, lleva a las mujeres a generar emprendimientos para lograr cierta conciliación (Ferrari; Restrepo, 2022).

Ante las evidencias del techo de cristal, en ocasiones se proponen estrategias para contrarrestar los argumentos y acciones para promover el desarrollo de la mujer. La necesidad de estas acciones aún se muestra en una investigación que concluye que en organizaciones con paridad en sus niveles más altos de decisión hay menos inequidades salariales y de promoción entre hombres y mujeres (Choi; Hon, 2002).

Pero estas acciones implementadas en forma aislada pueden crear la ilusión de cambio, de que con la paridad se logra corregir una situación de inequidad y se mejoran las oportunidades para las mujeres. Según Buzzanell (1995), este falso cambio elude que el techo de cristal es un proceso socialmente construido, que genera estructuras y culturas organizacionales en las que las normas son masculinas, el poder se entiende como propiedad del cargo y se desconocen "las múltiples formas de subordinación entre las personas dentro de las organizaciones" (Aldoory, 2005, p.673).



## Las diferencias entre pares

El análisis de las diferencias entre hombres y mujeres es de larga data y va desde las diferencias biológicas, las socioafectivas hasta las neurocognitivas. En particular, la investigación sobre género en la profesión identifica que hombres y mujeres le dan diferente sentido a los sacrificios personales que realizan por el trabajo, perciben de diferente forma sus oportunidades de carrera, tienen diferentes expectativas sobre el trabajo y muestran actitudes diferentes ante la expresión de las emociones, la creación de redes y ante el valor de las diferencias (Toth; Cline, 1991).

Pompper (2012) realizó un estudio cualitativo sobre la particular relación entre mujeres de la profesión cuando trabajan con otras mujeres y encontró el compromiso tácito de las mujeres en ayudar a otras mujeres a crecer en la profesión, por lo que crean lazos fuertes entre ellas. Por otra parte, la autora observa que las mujeres admiran modelos de mujeres profesionales que suelen destacar por su capacidad de escucha, por compartir información, porque enseñan, dan *feedback* constructivo y facilitan la integración de la diversidad y la minimización de los conflictos.

Hasta hace pocos años, la investigación en género y relaciones públicas estuvo centrada en las mujeres heterosexuales, blancas, y con perspectiva eurocéntrica. Vardeman-Winter y Place (2017) sostienen que hay mucho por investigar sobre otros aspectos de la diversidad e inclusión como la intersección con la etnicidad y la raza de las mujeres profesionales.

En las últimas ediciones del European Communication Monitor (ECM), Topic y Tench (2020) encuentran nuevas derivaciones del entorno de las mujeres en la profesión, como el incremento en el estrés por el trabajo, la pesada carga de trabajo, la falta de recursos para el trabajo y la falta de influencia y poder en la organización, además del aumento de la insatisfacción laboral (Moreno; Fuente-Lara; Khalil, 2022). En América Latina, también se agrega la sobrecarga por la responsabilidad de la mujer en el cuidado de dependientes (Moreno; Khalil; Tench, 2021), la matriz cultural del machismo y el patriarcado, y la fragilidad institucional de apoyo en el cuidado de la familia (Ferrari, 2021).

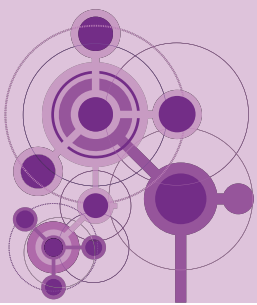
## El papel de las organizaciones

Aldoory *et al.* (2008) se preguntan qué discurso usan hombres y mujeres para generar cambios en las organizaciones y en las personas, cómo se expresan sobre las decisiones que consideran inapropiadas, cuál es la definición de poder e influencia que tienen hombres y mujeres, qué recursos de poder reconocen y ponen en práctica en la organización. Place (2012), en un estudio cualitativo, observa que las mujeres en la profesión entienden el poder como capacidad para influir, crear relaciones, empoderar, un poder que deriva de la credibilidad y no es solo control o un bien que deriva del cargo.

Para lograr cambios de discurso y cultura en las organizaciones, Meng y Neill (2021) consideran necesario desarrollar el liderazgo inclusivo que enfatiza en los procesos sociales, la escucha, facilita la apertura y la accesibilidad, comprende las necesidades de sus equipos y crea entornos seguros para los trabajadores.

En estos procesos el papel de los profesionales, hombres y mujeres es clave. Sus decisiones, acciones y discursos pueden reforzar las políticas y condiciones de sus empleadores o las pueden transformar para que el sentido del trabajo y la vida, además de los temas de género, no solo sean otros temas que estudiar, sino temas críticos en el desarrollo de la profesión (Sha; Toth, 2005).

Uruguay es un país pequeño, que se destaca en la región por una temprana modernización como estado democrático con leyes igualitarias de los derechos civiles de la mujer, algunas desde la primera década del siglo XX, como el descanso obligatorio por maternidad, el divorcio por sola voluntad de la mujer, las ayudas económicas a las madres, entre otras. Más recientemente,



en la última década del siglo pasado y primera de este, se decretan leyes que profundizan los derechos de la mujer como la interrupción voluntaria del embarazo, el sistema de cuidados, la igualdad de oportunidades, el acoso sexual, las cuotas políticas, contra la violencia de género, de licencias parentales, entre otras.

Aun así, con una estructura legislativa e institucional dirigida a preservar los derechos de la mujer y alta movilización feminista, este país tiene dificultades para aumentar su participación en cargos de representación política y cargos jerárquicos, disminuir la brecha en las remuneraciones y resolver la violencia de género.

Un estudio sobre cuidados postnatales muestra la distancia entre los incentivos legales que tiene el país y las prácticas reales. Los padres o las madres reciben un subsidio de medio horario hasta los 6 meses del hijo, pero solo el 3% de los varones lo utiliza, también existe licencia parental por el nacimiento de un hijo, pero el 17% de los hombres no la toman. El estudio, además, muestra que el 66% de los encuestados considera que se discrimina a las mujeres que usan su licencia maternal (Batthyány; Genta; Perrotta, 2018).

## METODOLOGÍA

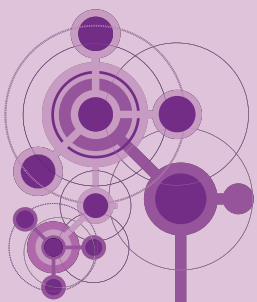
Se realizaron 12 entrevistas semiestructuradas, de promedio 50 minutos, a una muestra intencional de profesionales, hombres y mujeres, responsables de la comunicación en organizaciones públicas y privadas, que tienen entre los 30 y 45 años de edad. La decisión de acotar a este rango etario se basó en un triple criterio: que todos los entrevistados tuviesen suficiente trayectoria laboral como para ser elegibles para cargos de responsabilidad; que todos estuvieran lo más cerca posible a la decisión de la maternidad o paternidad; y que pertenecieran a la misma generación (en sentido amplio) para que compartieran procesos de socialización secundaria y cultural similares. Cumplir con los tres criterios a la vez, permitió controlar de manera muestral la dispersión que el ciclo de vida imprime en la construcción de las opiniones de las personas. La muestra quedó compuesta, además, por profesionales que integran equipos que van de cuatro a veinte personas.

Para la elaboración de la pauta de entrevista, se tomó como punto de partida los resultados del LCM 2020 sobre el fenómeno del techo de cristal y la equidad de género en la profesión en Uruguay, específicamente el liderazgo de unidades de comunicación, el impacto del techo de cristal en las personas y el trabajo, el papel de las organizaciones y las redes profesionales en las acciones de cambio. La pauta se completó con preguntas que derivan del marco conceptual, en particular las diferencias entre hombres y mujeres (habilidades, actitudes, etc.), los espacios para expresar, conversar y reclamar sobre el problema y la condición de paridad en el liderazgo organizacional.

Al finalizar la entrevista se les presentó a los entrevistados una tarjeta con tres opciones de cargos hipotéticos de comunicación, y los entrevistados tenían que elegir una. Todas las opciones presentaban un factor "de beneficio" y uno "de costo". El primer cargo ofrecía más influencia y poder de decisión en la organización, pero con una remuneración no destacada; el segundo ofrecía un salario destacado, pero con menor disponibilidad para dedicar a intereses personales, y el tercero ofrecía mayor flexibilidad para conciliar vida personal y laboral, pero con remuneración no destacada. Esa tarjeta se desarrolló con el objetivo de evaluar las percepciones acerca de los intereses y la ambición de las mujeres en relación con la de los hombres, en el LCM se incluía una pregunta al respecto, pero sin especificar los contenidos de la ambición.

Los resultados de las entrevistas se tematizaron, para ello los investigadores consensuaron previamente una estructura temática. El registro de la tematización permitió hallar categorías no previstas inicialmente.





## RESULTADOS

### Demostrar que se ocupa legítimamente un lugar

Todos los entrevistados coincidieron en que la comunicación organizacional es un campo profesional compuesto, en su amplia mayoría, por mujeres en Uruguay. Sin embargo, la mitad de las unidades de comunicación están lideradas por hombres. Y, una vez que las mujeres alcanzan puestos de dirección en unidades de comunicación, cuando llegan a ese lugar y miran al costado, todo lo que ven son hombres.

Es decir, en la mesa de directorio, la principal autoridad generalmente es hombre, y los otros gerentes o directores, salvo en gestión humana, son hombres. Allí empiezan una nueva etapa en la que sienten que deben hacerse escuchar y probar que la comunicación tiene un aporte de valor y un rol estratégico para lograr la misión o las metas de negocio y que merece ser considerada a la par que otras profesiones como finanzas o ventas. Si bien la batalla por el valor estratégico de la comunicación también la planteó algún hombre entrevistado, no aparece en la mayoría de los relatos masculinos.

Las directoras de comunicación entrevistadas opinan que seguramente ganan menos que los directores o gerentes de finanzas u operaciones. ¿Es porque la comunicación no es tan valorada?, ¿es porque son mujeres?, ¿si un hombre fuera director de comunicación ganaría menos que otros directores? son preguntas que estas mujeres se plantean.

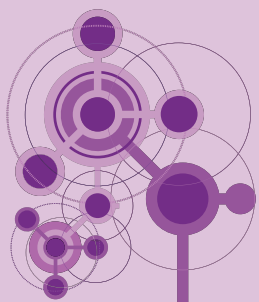
La mayoría de los entrevistados de ambos sexos señalan que las autoridades más altas en las organizaciones son hombres, salvo alguna excepción y tienden a elegir a otros hombres para que ocupen los cargos de responsabilidad vacantes. Las razones que surgen para esta decisión son dos. La primera es la homofilia, la afinidad por individuos con los que se comparten características, la concepción de que entre hombres comparten el mismo código, un mismo imaginario. Con otro hombre están en “zona de confort”.

Los entrevistados hombres señalan: “*Hay códigos comunes por los que hombres accedan más fácilmente a ciertos lugares. Muchas veces son simpatías que se generan, sea por cuestiones futboleras o rasgos identitarios de la comunidad masculina*”. Incluso el humor juega un papel en la sensación de afinidad: sobre qué se bromea y cómo se bromea es diferente entre ambos sexos. Un entrevistado comentó: “*La mujer en el trabajo tiende a no ser graciosa con los hombres, en una situación tensa no es la que hace un chiste que distiende. Quizás las mujeres temen ser vistas como tontas, o no ser tomadas en serio, si se hacen las graciosas*”. Uno de los entrevistados reflexionó que en determinados niveles de responsabilidad –por ejemplo, una dirección de comunicación– se está en un lugar de confianza con las autoridades: “*El gerente quiere sentirse cómodo para ventilar todo y, seguramente, si es hombre, no se sienta así con una mujer, por sus propios machismos o por las dinámicas de relacionamiento con el otro género*”.

La segunda razón que surge como obstáculo para que sean elegidas mujeres para ciertos cargos es la posibilidad de la maternidad.

### Disponibilidad vs. flexibilidad

La maternidad es el principal punto de inflexión para las mujeres profesionales. La decisión de ser madres para todas las entrevistadas está ligada a una reorganización de prioridades y de agenda. Todas consideran que, si bien tener hijos no las hará menos capaces y comprometidas, inevitablemente las hará menos disponibles. Parir, amamantar, cuidar a los hijos enfermos o simplemente estar presente para ellos son actividades impostergables y algunas indelegables. Aunque coinciden en que los padres tienen un rol mucho más activo que el de los padres del pasado, “*el padre sigue siendo el*



*teléfono número dos*", como dice una entrevistada *"del colegio llaman primero a la madre cuando pasa algo, si no la encuentran, recién llaman al padre"*.

Al consultarles a los hombres por qué los puestos de autoridad están masculinizados, señalaron que puede darse por la creencia arraigada en la cultura de que el hombre, al no cuidar de sus hijos o de otros familiares –por ejemplo, de sus padres–, tiene mayor disponibilidad horaria incluso los fines de semana. *"En cargos de responsabilidad hay horario de entrada, pero no de salida, y se cree que con el hombre se puede contar, porque va a tener dedicación total, va a poder trabajar los fines de semana"*, señaló un entrevistado.

En los relatos sobre la maternidad de las mujeres entrevistadas aparecieron el miedo a decepcionar a un jefe por quedar embarazadas, la idea de no merecer determinados cargos porque se ha pasado mucho tiempo dedicada al cuidado de los hijos pequeño y la resignación a perder la oportunidad de una promoción o mejorar los ingresos. La maternidad está asociada a poner en suspenso la carrera profesional.

La flexibilidad de entrar o salir con libertad de la empresa, que puede incluir el trabajo remoto, es la posibilidad de compatibilizar roles de alta dedicación y responsabilidad con la maternidad. Esta flexibilidad algunas veces solo se gana con el emprendimiento propio en comunicación, según señalaron los entrevistados.

Al finalizar la entrevista se les presentó a los entrevistados una tarjeta con tres opciones de cargos hipotéticos de comunicación, quienes tenían que elegir una. El primer cargo ofrecía más poder de decisión e influencia, el segundo más salario y el tercero mayor flexibilidad. Las mujeres sin hijos eligieron mayor poder de decisión, y las mujeres con hijos mayor flexibilidad. Los hombres entrevistados tuvieron un comportamiento similar: aquellos con hijos pequeños eligieron la flexibilidad, mientras que aquellos sin hijos o con hijos adolescentes se inclinaron por mayor poder de decisión.

## Cambiar las prácticas y los paradigmas

Los entrevistados coinciden en que es necesario un cambio en la cultura de las organizaciones que acompañe discursos y reglamentaciones que buscan eliminar las desigualdades salariales y de oportunidades. Algunos de los entrevistados señalaron que ven cambios, pero muy lentamente: *"Todavía no están permeando todo lo que deberían"*. *"No hace tanto mi jefe me presentaba a los visitantes de la organización como 'la más bonita de la empresa', cuando yo era gerenta"*. Las entrevistadas relatan inequidades vividas que van desde situaciones de acoso hasta no ser incluidas en imágenes de prensa, porque los fotógrafos no consideraban la posibilidad de que esa mujer presente en un evento corporativo tuviese un cargo de autoridad y correspondía que se la fotografiara como tal.

Los hombres consultados consideran que es fundamental trabajar por la equidad entre hombres y mujeres, ya que conviven en sus organizaciones tres realidades diferentes.

Por un lado, estos hombres –de entre 30 y 45 años– declaran estar a favor del liderazgo femenino, aunque algunos dicen estar *"seteados"* en otro modelo: *"Nosotros fuimos criados para que el hombre lidere"* señaló uno de los entrevistados. *"Mi hermana y yo tenemos los mismos padres, pero nos criaron de manera diferente"*. Estos patrones culturales reproducen conductas de modo automático, a menos que en algún momento alguien les ayude a desnaturalizarlas, hacerlas conscientes y cuestionarlas.

Por otra parte, estos hombres ven a compañeros mayores, *"los veteranos"*, como menos sensibles ante esta problemática: *"Algunos añoran el pasado, cuando un piropo a una compañera no era mal visto"*, y algunas mujeres mayores consideran que determinadas tareas, por ejemplo, que implican fuerza, solo pueden o deben ser realizadas por hombres.





Por último, están los jóvenes, que "*tienen otra cabeza, más actual*" y "*menos tolerancia a las discriminaciones*", no solo por género, sino por orientación sexual por ejemplo. Un entrevistado dijo que sus compañeras jóvenes "*educan a los demás, tanto a hombres como a compañeras mayores, les ayudan a deconstruir cuestiones como el micromachismo, más allá de las cuestiones grandes en las que todos coincidimos están mal* (como la violencia)".

Son estas "*nuevas generaciones*" las que proponen la discusión de temas de género. Pero, casi todos los entrevistados hombres señalaron que en sus organizaciones no se habla regularmente sobre estos temas, incluso en un caso las autoridades "*no abren la cancha*" para hacerlo. "*Solo hablamos cuando pasa algo grave vinculado a temas de violencia de género en la sociedad, pero no de lo que ocurre en la cotidiana de la oficina*".

Cuando preguntamos sobre qué competencias caracterizan a unos y a otros en el rol de comunicación, ellas señalaron que los hombres aparecen asociados a estrategias, lobistas, negociadores, con capacidad de simplificar problemas, tomar decisiones, manejar presupuesto. Y las mujeres aparecen asociadas al cuidado de las relaciones, a la resolución de conflictos, al cuidado de la estética y de los detalles, a la planificación, al análisis y a la organización.

Los hombres dicen que las mujeres en el rol de comunicadoras tienen "*sensibilidad*" diferente, que tienen más desarrollada la escucha, el orden, el procedimiento, "*tienen una parte más analítica, planificada*". De esa manera, son vistas como más empáticas. Mientras que los hombres se ven con virtudes para negociar y las relaciones de poder, en la "*pelea por un presupuesto*". "*Los hombres fuimos educados para la estrategia, lo más duro y los números*", señaló un entrevistado.

En las entrevistas se reflejan diferencias por tipo de organización. En las organizaciones públicas, sus políticas y reglamentos favorecen la igualdad de oportunidades. "*Los cargos se obtienen por concurso, son procesos transparentes*", señaló un entrevistado. Estas organizaciones cuentan con comisiones de género.

En las organizaciones privadas hay situaciones variadas. Las multinacionales tienen el tema en su agenda, pero en otras no existen políticas orientadas a la igualdad de género y solo se actúa si hay un incidente grave. En las organizaciones privadas, en las que los cargos de mayor autoridad los ocupan mujeres, los entrevistados observan mayor equidad en el salario y en el acceso a promociones.

No obstante, en casi todas las organizaciones se realizan o realizaron campañas de sensibilización o talleres específicos sobre género e inclusión, en ocasión del 8 de Marzo o como reacción a situaciones de acoso vividas en la organización.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Los entrevistados hombres concuerdan que se deben hacer mayores esfuerzos para lograr las mismas "reglas de juego" entre hombres y mujeres. En esto Uruguay, más allá de su legislación, no se escapa al contexto de América Latina en donde la mujer sigue asumiendo la responsabilidad del cuidado de los dependientes (Ferrari, 2021; Moreno; Khalil; Tench, 2021)

Implementar políticas de flexibilidad y de apoyo en los cuidados, para mujeres y hombres, son herramientas poderosas de las organizaciones para cambiar las situaciones de inequidad. También las definiciones reglamentarias, como paridad en los cargos y roles de jerarquía, o implementar prácticas afirmativas de recursos humanos, como seleccionar talento femenino para desarrollar su liderazgo.



¿Qué liderazgo y qué cultura queremos? es una pregunta que está sobre la mesa en cuanto a equidad entre hombres y mujeres, pero también al respecto de inclusión y balance entre vida y trabajo. Los equipos autoorganizados, remotos y multiculturales de muchas de las organizaciones actuales requieren otras competencias y dan lugar a conversaciones que antes no se planteaban. En este entorno, las diferencias entre hombres y mujeres en habilidades y discursos, en gestión de conflictos y emociones, la integración de diversas etnias, capacidades, orientaciones y edades tienen implicancias diferentes a las que tenían en organizaciones del siglo pasado, tal como señala la literatura (Aldoory; Toth, 2002; Toth; Cline, 1991; Vardeman-Winter; Place, 2017).

En concordancia con el estudio de Place (2012), las mujeres entrevistadas sí aspiran a tener capacidad de influencia, por lo que no sería la falta de ambición o aspiración a posiciones de responsabilidad lo que las excluye de los cargos de autoridad.

Para combatir la inequidad de género en la profesión es clave poner el tema en las conversaciones y la agenda cotidiana de las organizaciones. Algunos entrevistados reconocen que estas conversaciones son poco frecuentes en sus organizaciones y que se dan cuando ocurre alguna situación de violencia de género en el país o alguna situación inapropiada en la organización. En cambio, el tema está en las conversaciones cotidianas en las organizaciones con políticas organizacionales sobre diversidad (no solo de género) o como resultado de la paridad en cargos gerenciales, como señala el estudio de Choi y Hon (2002). También las entrevistas reflejan el riesgo de caer en el falso cambio señalado por Buzzanell (1995). La paridad asignada por mandato ayuda, pero por sí sola no logra un cambio real en las inequidades, en los sesgos inconscientes y en patrones culturales y de relacionamiento profundamente arraigados.

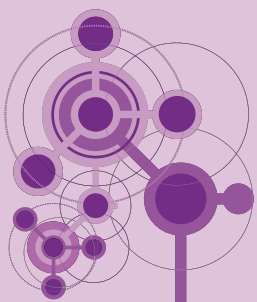
La comunicación interna tiene un rol determinante para configurar discursos de legitimación, como señala Aldoory (2005), ya que aún las mujeres que llegan a cargos directivos deben continuar demostrando que su función es relevante. Los entrevistados hombres indicaron que son las mujeres quienes tienen que liderar el debate de la equidad de género, pero "*incluyendo a los hombres*" en ese debate. Para poner el tema en agenda no solo son necesarios los talleres y campañas, sino también hacer uso de todas las acciones y medios organizacionales: redes, comisiones, grupos de discusión, toda acción que pueda hacer evidente los sesgos inconscientes, los valores culturales arraigados, los prejuicios y los obstáculos concretos, que hacen que todavía no haya paridad en los equipos gerenciales.

Finalmente, las redes profesionales, de acuerdo con los entrevistados, también pueden tomar cartas en el asunto. Posicionar al área de comunicación como estratégica para las organizaciones, a la par de otras ya legitimadas, y no como una profesión de segunda clase como se analiza desde el siglo pasado (Cline *et al.*, 1986; Grunig; Toth; Hon, 2001) es un propósito clave de estas gremiales.

Visibilizar a las mujeres que ocupan cargos de dirección de comunicación y los logros que obtienen es otra acción planteada por los entrevistados de ambos sexos como una buena práctica de estas redes para instalar nuevas imágenes asociadas a los roles de liderazgo de las mujeres. Algunos varones, además, consideraron que una medida simbólica para reconfigurar el papel relevante de la mujer en la profesión es que estas asociaciones estén presididas por mujeres.

Los resultados de esta investigación están acotados a las decisiones metodológicas tomadas para el estudio, en particular al rango de edad de los entrevistados y al tipo de organizaciones en el que trabajan, y, por otra parte, al contexto uruguayo. Otras investigaciones podrán enfocarse en otros tipos de organizaciones, por ejemplo, de la sociedad civil, organismos internacionales y agencias de comunicación, o incluir a responsables de comunicación de otras edades.

Sin duda se ha avanzado en el camino hacia la equidad de género, pero queda aún trecho por recorrer. En Uruguay existe una base de condiciones políticas y legales adecuada para que las organizaciones y la comunidad profesional trabajen



en las transformaciones que faltan. Mucho de ese trabajo pasa por acciones de comunicación que posicionen a la profesión y a este tema en la agenda y contribuyan al diálogo entre todos los actores implicados.

## REFERENCIAS

ÁLVAREZ-NOBELL, Alejandro *et al.* *Latin American Communication Monitor 2020-2021: comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: crisis del COVID-19 en la gestión de comunicación, ciberseguridad, situación de las mujeres, retos éticos y nuevas competencias: resultados de una encuesta en 20 países.* Bruselas: Euprera; 2021.

ALDOORY, L. A (re)conceived feminist paradigm for public relations: a case for substantial improvement. *Journal of Communication*, Oxford, v.55, n.4, p.668-684, 2005. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2005.tb03016.x>.

ALDOORY, Linda; TOTH, Elizabeth L. Gender discrepancies in a gendered profession: a developing theory for public relations. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v.14, n.2, p.103-126, 2002. doi:[https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1402\\_2](https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1402_2).

ALDOORY, Linda *et al.* Is it still just a women's issue? A study of work-life balance among men and women in public relations. *Public Relations Journal*, Gainesville, v.2, n.4, p.1-20, 2008.

ARZUAGA-WILLIAMS, Mónica. Rol del comunicador organizacional en Uruguay: tareas y funciones. *Profesional de la Información*, León, v.29, n.3, e290326, 2020. doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.26>.

BATTHYÁNY, Karina; GENTA, Natalia; PERROTTA, Valentina. *Uso de licencia parentales y roles de género en el cuidado.* Montevideo: Sistema de Cuidados de Uruguay, 2018.

BUZZANELL, Patrice M. Reflections on feminist organizational communication. *Management Communication Quarterly*, Thousand Oaks, v.35, n.1, p.127-141, 2021. doi:<https://doi.org/10.1177/0893318920975211>.

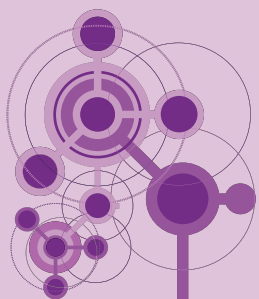
BUZZANELL, Patrice M. Reframing the glass ceiling as a socially constructed process: implications for understanding and change. *Communication Monographs*, Abingdon, v.62, n.4, p.327-354, 1995. doi:<https://doi.org/10.1080/03637759509376366>.

CHOI, Youjin; HON, Linda Childers. The influence of gender composition in powerful positions on public relations practitioners' gender-related perceptions. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v.14, n.3, p.229-263, 2002. doi:[https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1403\\_4](https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1403_4).

CLINE, Carolyn G. *et al.* *The velvet ghetto: the impact of the increasing percentage of women in public relations and business communication.* San Francisco: IABC Foundation; 1986.

FERRARI, Maria Aparecida. Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. *Organicom*, São Paulo, v.18, n.37, p.23-35, 2021. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.188608>.

FERRARI, Maria Aparecida; RESTREPO, Sandra Milena Ortega. Historias de vida de relacionistas públicas: maternidad y emprendimiento como opción de trabajo. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, São Paulo, v.21, n.39, p.208-220, 2022.



GRUNIG, Larissa A.; TOTH, Elizabeth L.; HON, Linda Childers. *Women in public relations: how gender influences practice*. New York: Guilford Press, 2001.

MENG, Juan; NEILL, Marlene S. Inclusive leadership and women in public relations: defining the meaning, functions, and relationships. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v.33, n.3, p.150-167, 2021. doi:<https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.2010556>.

MORENO, Ángeles; FUENTES-LARA, Cristina; KHALIL, Nadia. Brechas y oportunidades de género en la dirección de la comunicación en España. *Palabra Clave*, Bogotá, v.25, n.3, e2535, 2022. doi:<https://doi.org/10.5294/pacla.2022.25.3.5>.

MORENO, Ángeles; KHALIL, Nadia; TENCH, Ralph. Enemy at the (house) gates: permanence of gender discrimination in public relations career promotion in Latin American. *Communication & Society*, Pamplona, v.34, n.3, p.169-183, 2021. doi:<https://doi.org/10.15581/003.34.3.169-183>.

PLACE, Katie R. Power-control or empowerment? How women public relations practitioners make meaning of power. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v.24, n.5, p.435-450, 2012. doi:<https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.723278>.

POMPPER, Donnalyn. On social capital and diversity in a feminized industry: further developing a theory of internal public relations. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v.24, n.1, p.86-103, 2012. doi:<https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.626137>.

SHA, Bey-Ling; TOTH, Elizabeth L. Future professionals' perceptions of work, life, and gender issues in public relations. *Public Relations Review*, Amsterdam, v.31, n.1, p.93-99, 2005. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.09.004>.

TOPIC, Martina; TENCH, Ralph. Women in public relations: a thematic analysis of ECM data (2009-2019). In: THEOFILOU, Anastasios (ed.). *Women in PR history*. London: Routledge, 2020. p.18-30.

TOTH, Elizabeth L. Making peace with gender issues in public relations. *Public Relations Review*, Amsterdam, v.14, n.3, p.36-47, 1988. doi:[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(88\)80046-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(88)80046-8).

TOTH, Elizabeth L.; CLINE, Carolyn G. Public relations practitioner attitudes toward gender issues: a benchmark study. *Public Relations Review*, Amsterdam, v.17, n.2, p.161-174, 1991. doi:[https://doi.org/10.1016/0363-8111\(91\)90053-N](https://doi.org/10.1016/0363-8111(91)90053-N).

VARDEMAN-WINTER, Jennifer; PLACE, Katie R. Still a lily-white field of women: the state of workforce diversity in public relations practice and research. *Public Relations Review*, Amsterdam, v.43, n.2, p.326-336, 2017. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.01.004>.

WRIGHT, Donald K. *et al. Under the glass ceiling: an analysis of gender issues in American public relations*. New York: Public Relations Society of America Foundation, 1991. (Monograph Series, v.1, n.2).

---

Artículo recibido el 19/08/2022 y aprobado el 01/12/2022.