

Mujeres directivas de televisión: Entre el liderazgo y las desigualdades de género. El caso español

Carles Marín-Lladó¹; Laura Cervi²; Gema Alcolea Díaz³

Recibido el: 16 de julio de 2021. / Aceptado: 3 de febrero de 2022

Resumen. El liderazgo femenino en empresas de televisión en España está lejos de consolidarse, a pesar de los grandes avances en Europa y en otros países desarrollados en la última década. El objetivo de este estudio es observar cómo la masculinización del poder y los estereotipos de género continúan provocando un lastre en el ascenso de la mujer en puestos directivos de alto nivel en televisión. El método utilizado ha sido el análisis cualitativo, a partir de la entrevista personalizada. Los resultados muestran no solo las dificultades de la mujer en su trabajo como directiva, así como las trabas que sufre en la construcción de su propio liderazgo, sino la problemática que entraña la búsqueda, lenta y complicada, de la igualdad entre mujeres y hombres en la sociedad actual.

Palabras clave: liderazgo; feminismo; igualdad; televisión.

[en] Female television managers: Between leadership and gender inequalities. The Spanish case

Abstract. Female leadership in television companies in Spain is far from being consolidated, despite the great advances in Europe and other developed countries in the last decade. The aim of this study is to observe how the masculinization of power and gender stereotypes continue to hinder the rise of women in high-level management positions in television. The method used was qualitative analysis, based on personalized interviews. The results show not only the difficulties of women in their work as managers, as well as the obstacles they suffer in the construction of their own leadership, but also the problems involved in the slow and complicated search for equality between women and men in today's society.

Keywords: Leadership, feminism, equality, television.

Sumario: 1. Introducción. 2. Marco Teórico. 3. Metodología. 4. Resultados. 4.1. Construcción del liderazgo femenino. 4.2. Dificultades en el trabajo de líder. 4.3. Mujer e igualdad. 5. Conclusiones. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Marín-Lladó, C.; Cervi, L.; Alcolea Díaz, G. (2022) Mujeres directivas de televisión: Entre el liderazgo y las desigualdades de género. El caso español, *Historia y comunicación social* 27(1), 31-41.

1. Introducción

El liderazgo femenino en el entorno empresarial es una realidad imparable no solo en España, sino también en Europa y en el resto de los países más desarrollados. Ni siquiera la pandemia del coronavirus ha mermado esta tendencia que, desde 2011, muestra una progresión imparable en España: pasó de un escaso 22% ese año a un 34% en 2020, igualando el mismo porcentaje de la media de la Unión Europea, tres puntos por encima de la media global: un 31%. En España, el 90% de las empresas tenía al menos una mujer directiva en 2020, si bien el número de mujeres CEO llegaba solo al 23%, mientras que las directivas en recursos humanos lograban hacerse con el 35% y las directoras financieras (CFO) con el 32% (Women in Business, 2021).

¹ Universidad Rey Juan Carlos.
Email: carles.marin@urjc.es
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7456-5889>

² Universidad Autónoma de Barcelona.
Email: laura.cervi@uab.cat
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0376-0609>

³ Universidad Rey Juan Carlos.
Email: gema.alcolea@urjc.es
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2731-9014>

A pesar de estos datos optimistas, lo cierto es que la realidad sigue imponiéndose sobre esa inmensa minoría (aún) de mujeres que ocupan cargos directivos empresariales de alto nivel, al igual que ocurre con los propios de los medios de comunicación social en el mundo. El célebre estudio de Suzanne Franks (2013), “Women and Journalism” publicado por *Reuters Institute for the Study of Journalism*, demuestra que las mujeres eran (y siguen siendo) una minoría en el liderazgo de los *mass media* en el ámbito tanto europeo como mundial. Por su parte, y en relación con la televisión en particular, la investigadora Anne O’ Brien (2014) asegura que los hombres siguen dominando el mundo de la televisión.

Como veremos más adelante, los factores de todo ello han sido múltiples y diversos: desde históricos a sociales, principalmente en los países desarrollados en vías de desarrollo en las últimas décadas (Codina Canet y San Segundo, 2021; Menéndez Menéndez, 2020; Sánchez Carrión y Punín Larrea, 2021), pero cabe destacar los estereotipos de género, focalizados especialmente a través del Techo de Cemento, el Techo de Cristal (Cuadrado Guirado, 2011; Marry y Pochic, 2021) y el concepto del Liderazgo Postherico, acuñado por la profesora e investigadora Joyce K. Fletcher (2004).

Pero cuando hablamos de medios de comunicación españoles, y concretamente en el específico de la televisión, no existen datos oficiales que muestren y expliciten el porcentaje de directivas que trabajan en ese medio audiovisual en la actualidad, ni siquiera estudios que hablen del sentir y la opinión de las mujeres que han alcanzado el liderazgo en la gestión de los contenidos televisivos (Donofrio y Rubio Moraga, 2016). De ahí la importancia del estudio que presentamos. Con la actual reconversión de los medios audiovisuales, afectados principalmente por los avances tecnológicos y por la multipantalla a la carta de sus contenidos (Marín, 2020; Cervi, Paredes y Tornero, 2010), lo cierto es que se hace necesario conocer en qué punto está la mirada femenina de las directivas que tienen puestos de responsabilidad y que deciden, al mismo tiempo, los contenidos que millones de telespectadores y usuarios de plataformas e internet están consumiendo y lo van a hacer en las próximas décadas, porque la televisión, lejos de languidecer, se está expandiendo y continúa siendo en el medio favorito de mayores y también de jóvenes (Cervi, 2019). La cultura audiovisual vino para quedarse hace más de cien años y, en pleno siglo XXI, sigue con una extraordinaria fuerza y vigencia.

A partir de los contenidos audiovisuales producidos y programados por canales de televisión españoles, queremos conocer cuál es la realidad de las mujeres que están dirigiendo y definiendo los contenidos que consumen actualmente más del 90% de la población en España. Por ello, hemos seleccionado a diez de los cargos directivos de televisiones y productoras nacionales y regionales del país con mayores responsabilidades a ese respecto. Queremos conocer cómo llegaron al puesto que ostentan hoy en día, si fue algo planificado y buscado, así como si han sido líderes vocacionales, y si se han encontrado con dificultades específicas en su ascenso por el hecho de ser mujeres. Indagaremos en los cambios profesionales, y también personales, desde su nombramiento, a la vez que sabremos si han tenido que renunciar o hacer cambios en sus vidas para poder conciliar. Por último, queremos saber si el punto de vista femenino ha influido en sus trabajos de alta responsabilidad y si se ha avanzado verdaderamente en las cúpulas directivas en cuanto a políticas de igualdad.

2. Marco Teórico

Diferentes estudios internacionales, correspondientes tanto a *lobbies* de mujeres y federaciones de periodistas europeos, así como a la Comisión Europea y al Consejo de Europa, avalan el convencimiento de que las mujeres que toman decisiones en puestos de líder en los medios de comunicación son pocas (O’ Brien, 2017; Ross, 2014; Leite, 2017), a pesar de los avances en la última década. Como se ha señalado anteriormente, tanto Europa como España consiguen un 34% en la dirección de empresas o de cargos de alta dirección, aunque todavía está lejos del ansiado 50% que establecería una igualdad entre mujeres y hombres en estos puestos de responsabilidad.

Pero para conocer la situación de la líder, de la directiva en el medio televisivo español, debemos remontarnos al papel que ha representado la mujer a través de la historia de la TV, cuando el primer canal de la televisión pública española (TVE) inició sus emisiones en 1956, justo en una época en que la autorización del padre o del marido era preceptivo para que la mujer pudiera ejercer sus derechos laborales (Folguera Crespo, 1997; Cascajosa, 2020); una época en la que la televisión era básicamente masculina y en la que la mujer se incorporó en sus diferentes departamentos de forma lenta, aunque decidida, sobre todo a partir de los años 70 (García-Albi, 2007). Sirvan de ejemplos las dos periodistas, Blanca Álvarez y Lolo Rico, y las dos cineastas, Josefina Molina y Pilar Miró, que, si bien llegaron a ser directivas de espacios, de programación e incluso del propio ente de la radiotelevisión pública entre los años 60 y los 90 del siglo pasado, tuvieron serias dificultades para conseguir sus objetivos profesionales por el simple hecho de ser féminas: “Blanca Álvarez relata cómo la apartaban de la pantalla cuando iba a ser madre o la oposición de algún directivo a que ella ocupara cargos de responsabilidad por ser mujer. Josefina Molina reconoce que la trataban con cierto “paternalismo”. Lolo Rico debía pasar los textos que escribía por la supervisión de su marido. Y muchos fueron los que protestaron

contra las órdenes y decisiones de una mujer como Pilar Miró” (Gallego Reguera, 2011), primera de las cuatro mujeres que han dirigido la radiotelevisión pública de España en sus recién cumplidos 65 años de historia⁴.

Y aquí es donde entran los estereotipos de género, que se identifican como la razón por la que las mujeres deben superar unas barreras que no tienen los hombres a la hora de lograr sus puestos como directivas de alto nivel (Molero, 2004; Elsesser y Lever, 2011; Herrett-Skjellum y Allen, 1996; Tajahuerce Ángel y Mateos, 2020). Los estereotipos femeninos más característicos van desde que las mujeres son más maternales, emocionales y sensibles hasta que son más pasivas, complacientes, cálidas y afectivas (Silván, Cuadrado y Sáez, 2009; Prentice y Carranza, 2002; Cuadrado Guirado, 2007; García Beaudoux, 2014), valores que son percibidos por muchos (aún hoy en día) como personas de carácter débil e inestable, poco adecuado para los atributos estereotipados que requieren la dirección, el liderazgo e incluso el ejercicio del poder. A los hombres, en cambio, se les presupone como algo natural en su concepto vital y profesional del propio poder; a las mujeres, por el contrario, se las percibe como de desviación que incluso provocan rechazo social (Cuadrado Guirado, 2011; D’Adamo, García Beaudoux, Ferrari y Slavinsky, 2008).

Todos estos prejuicios se han materializado en las últimas décadas en los llamados Techo de Cemento y Techo de Cristal. El primero, conocido también como *Cement ceiling*, priva a la mujer de realizar un trabajo o de asumir una alta dirección por autoexclusión, es decir, no asume una u otra labor porque, por ejemplo, no lograría conciliar trabajo y vida personal o supondría un alto precio para ella y su familia. El segundo, también conocido como *Glass ceiling*, es esa “barrera invisible que existe en las organizaciones y dificulta el acceso de las mujeres a altos puestos directivos” (García Beadoux, 2014). Por otro lado, es interesante resaltar el concepto de “liderazgo postheórico” (Fletcher, 2004), que tiene que ver con los comportamientos adoptados por una mujer, “tales como compartir el poder o favorecer el desarrollo de otras personas”, y que son vistos como los de “una persona generosa, que ayuda sin esperar nada en retribución. Así, este tipo de liderazgo brindaría limitada reciprocidad cuando es ejercido por mujeres. Cuando una mujer utiliza sus habilidades relacionales en una posición de liderazgo, ello se asocia con generosidad, femineidad y maternidad; por lo que no aumenta el compromiso ni la reciprocidad de los beneficiados con la mujer dirigente” (García Beaudoux, 2014).

Con todo ello, queda patente que ver a la mujer líder asociada a los estereotipos del hombre líder, esto es, frío, agresivo y competitivo, supone superar un obstáculo psicológico casi imposible para muchos, puesto que una mujer ofrece sensibilidad, afecto y sumisión, valores que no están en la línea de lo que debería ser un/a buen/a líder de alto rango (sic).

Precisamente, y con la intención de desmitificar todos estos tópicos, se hace necesario observar cuál es la realidad que viven y sienten actualmente las mujeres directivas de televisión en España, para el caso que nos ocupa. Para ello, y ante las escasas referencias de liderazgo femenino en general, y de la televisión en particular, es plausible una investigación como esta, que cuenta con las directivas de alto nivel más punteras en este ámbito. Son perfiles de mujeres de mediana edad (entre los 45 y los 60 años) con una carrera consolidada en el panorama audiovisual español. Su testimonio contribuirá a deshacer los tópicos y realidades comentadas, y a comprobar si han sido unas trayectorias llenas de obstáculos y dificultades para llegar a estar en el puesto actual por su condición de mujer. En cualquier caso, todas las entrevistadas han influido al cambio social necesario para entender “género” y capacidades (Burgess y Borgida, 1999) y, al mismo tiempo, a la inclusión de unos perfiles, los propios, como válidos en un mundo directivo dominado en su mayor parte por hombres. Su liderazgo femenino, que engloba una nueva manera de ver y entender el trabajo y las relaciones que se derivan de él, nos ayuda a entender por qué es determinante y servirá de referente a otras que se están formando para ser decisivas también en el mundo de la televisión. Sea como sea, y en palabras de una de las directivas que forma parte de este estudio: “el camino ya no tiene vuelta atrás. Solo el tiempo y las actitudes de las nuevas generaciones podrán imponer un equilibrio necesario. No se trata de eliminar el punto de vista masculino, aunque sí desdeñar los tics y estereotipos reinantes por tradición y condición”. Se trata, en definitiva, de que el liderazgo femenino sume y aporte nuevas formas de trabajar y entender una realidad laboral que debería acunarse definitivamente en el siglo XXI.

3. Metodología

La muestra de mujeres se ha seleccionado siguiendo dos criterios: 1) Mujeres que ocupan puestos de liderazgo formal en el ámbito operativo de las televisiones públicas y comerciales. 2) Mujeres que ocupan o han ocupado puestos de liderazgo durante al menos 5 años.

Debido a los pocos perfiles existentes de mujeres en la dirección de medios televisivos españoles, la muestra es pequeña; sin embargo, sus perfiles son muy importantes e influyentes en la toma de decisiones de lo que millones de telespectadores ven y verán en televisiones tradicionales y en las distintas plataformas de

⁴ Junto a Pilar Miró, fueron directoras generales del Ente público de Radiotelevisión Española: Mónica Ridruejo (1996-97) y Carmen Caffarel (2004-07), y administradora provisional única de la Corporación de RTVE: Rosa María Mateo (2018-21).

consumo audiovisual en España. El lector podrá darse cuenta rápidamente de que, por su perfiles y puestos de responsabilidad, no es fácil llegar a ellas, así como que tampoco se presten a participar en un estudio como el que presentamos.

Solicitamos las entrevistas a todas las mujeres que cumplían los criterios señalados. Seleccionamos a 13 y solo 3 fueron rechazadas. La muestra, por lo tanto, está compuesta por 10 mujeres.

Para cumplir con la Ley de Protección de datos, y con el fin de preservar el anonimato de estas mujeres líderes objeto de este estudio y análisis, remitimos al lector a la Tabla 1 de este artículo: “Perfiles de las entrevistadas”. De esta manera, cuando sea propicio señalar la opinión de una u otra profesional, nos referiremos a cada una de ellas por “entrevistada” y por el número correspondiente que se ha descrito en esa tabla.

Tabla 1: Perfiles de las entrevistadas

Entrevista	1
Años cargo/líder	15
Rango de Edad	45-50
Estudios	Licenciada en Periodismo
Tipo de medio	TV privada nacional
Descripción	Codirige los informativos que han sido líderes de audiencia de la televisión generalista española desde 2013 hasta 2019. Periodista con más de 25 años ligada a la información y el infoentretenimiento en televisión, donde ha dirigido programas y formado a equipos de periodistas.
Entrevista	2
Años cargo/líder	20
Rango de Edad	50-55
Estudios	Doctora en Ciencias de la Información
Tipo de medio	TV privada temática nacional
Descripción	Directora General de televisión temática en España. Lleva 20 años dirigiendo canales nacionales e internacionales de TV de pago, liderando sus equipos técnicos y humanos. Ostenta numerosos premios internacionales en producción y creatividad televisiva.
Entrevista	3
Años cargo/líder	30
Rango de Edad	60-65
Estudios	Licenciada en Periodismo
Tipo de medio	Productora de TV de ámbito nacional
Descripción	Directora de programas, de canales temáticos, nuevos proyectos, ficción y coproducciones internacionales. Dirige equipos desde hace 30 años y ahora es directora general de una productora española de contenidos documentales y periodísticos.
Entrevista	4
Años cargo/líder	25
Rango de Edad	45-50
Estudios	Licenciada en Administración y Dirección de Empresas
Tipo de medio	Productora de TV internacional
Descripción	CEO de productora internacional de éxitos televisivos líderes de audiencia tanto en televisiones públicas como privadas españolas y europeas.
Entrevista	5
Años cargo/líder	15
Rango de Edad	55-60
Estudios	Licenciada en Periodismo
Tipo de medio	TV privada nacional
Descripción	Directora de programas de entretenimiento de productora de ámbito nacional reciente, pero con más de dos décadas siendo directora de programas de la cadena líder de audiencia de la TV española actual.
Entrevista	6
Años cargo/líder	15
Rango de Edad	45-50

Estudios	Licenciada en Periodismo
Tipo de medio	Productora de TV internacional
Descripción	Directora General de una de las productoras con programas de más éxito y audiencia de la televisión española actual, liderando franjas de programación de cadenas nacionales privadas.
Entrevista	7
Años cargo/líder	15
Rango de Edad	55-60
Estudios	Licenciada en Periodismo
Tipo de medio	TV pública regional
Descripción	Directora General de una de las televisiones regionales públicas españolas con más tradición y fidelización de audiencia. Ha sido directora de Programación, de Antena, de Programas y de Contenidos de canales públicos y privados españoles.
Entrevista	8
Años cargo/líder	14
Rango de Edad	50-55
Estudios	Licenciada en Periodismo
Tipo de medio	TV privada nacional
Descripción	Directora de Contenido Digital desde hace 14 años de la cadena privada española que es la actual líder en audiencia.
Entrevista	9
Años cargo/líder	9
Rango de Edad	45-50
Estudios	Licenciada en Periodismo
Tipo de medio	TV pública regional
Descripción	Directora Adjunta de una de las televisiones públicas con mayor audiencia histórica. Dirige los contenidos de toda la parrilla de programación de esta cadena de TV española.
Entrevista	10
Años cargo/líder	19
Rango de Edad	50-55
Estudios	Licenciada en Ciencias Políticas y Sociología
Tipo de medio	TV privada nacional
Descripción	Directora de Antena, responsable de los contenidos de una de las dos cadenas privadas con más audiencia y prestigio de la TV española. También ha dirigido la programación y los contenidos de televisiones públicas nacionales y regionales españolas.

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas personales realizadas se han basado en preguntas abiertas y respuestas libres (Tejedor, Cervi y Tusa, 2020). Los temas de discusión se han generado a partir de tres grandes ejes: a) la construcción del liderazgo femenino; b) las dificultades de la mujer en el trabajo como líder; y c) mujer e igualdad. Es importante resaltar que uno deriva del otro, es decir, las preguntas y respuestas que tratan de la escalada y conversión profesional de la mujer como líder son previas a las labores desarrolladas una vez consiguen su objetivo, y estas últimas preceden a la opinión que tendrán esas mujeres en cuestiones de igualdad en sus puestos de responsabilidad, de acuerdo con la experiencia de trabajo generada. De los ejes estudiados, se parte de la vivencia personal y general de la directiva en su escalada al puesto directivo, así como de la idea de si fue algo buscado y planeado (líder vocacional) o fortuito. También se ahonda en las dificultades específicas que han tenido por el hecho de ser mujeres, así como a la hora de ejercer sus liderazgos, y se ha hecho hincapié en la problemática de la conciliación y de las renunciaciones en el ámbito personal. Las preguntas planteadas desarrollan otro eje basado en las características propias del liderazgo femenino frente al masculino; en el machismo existente en el medio televisivo; en la falta de igualdad en las cúpulas directivas; y también en los efectos que provocan el aspecto físico femenino, el racismo y la posición social. Por último, el eje sobre la mujer e igualdad busca respuestas a partir de cuestiones sobre el fomento de las empresas a la hora de forjar a mujeres líderes, sobre las cuotas de género, y sobre los cambios que debe fomentar la sociedad para que la mujer sea percibida igual que el hombre en un mismo puesto directivo.

Las entrevistas, llevadas a cabo a través del programa de videochat ZOOM, fueron grabadas y los datos se transcribieron y se codificaron temáticamente, a partir de lo que se acaba de explicar.

Es interesante subrayar que, debido al tamaño de la muestra y de la especificidad nacional, no es posible extrapolar conclusiones globales; por lo tanto, la investigación no hace afirmaciones a este nivel, sino que ofrece una visión subjetiva y cualitativa de los relatos de las propias mujeres sobre sus experiencias de género y liderazgo.

El artículo no reivindica el esencialismo de género; las identidades de todo el espectro pueden tener capacidades de liderazgo “femeninas” porque éstas se construyen socialmente. En este sentido, la identidad de género se define en el espíritu de las ideas de Judith Butler sobre la performatividad como un papel socialmente construido que prescribe normas y expectativas de comportamiento apropiadas (1993). Sin embargo, nuestro análisis examina únicamente cómo se definen las mujeres en sus relaciones de liderazgo con los demás, no pretendemos examinar la totalidad de las relaciones de liderazgo en ningún sentido objetivo o colectivo, mediante la recopilación de datos sobre los hombres o los seguidores que trabajaron con las mujeres.

De la misma forma, la cuestión de la interseccionalidad de la clase y la raza con el género en el liderazgo (Carvalho, 2020), aunque es importante, no se reivindica como foco principal del análisis.

4. Resultados

Todas las cuestiones planteadas se han agrupado en los siguientes epígrafes: “Construcción del liderazgo femenino”, “Dificultades en el trabajo de líder”, y “La mujer ante el concepto de Igualdad”; a partir de ellos, los resultados de nuestro análisis permiten constatar lo siguiente:

En primera instancia, es necesario señalar el hecho de si ha habido una planificación y búsqueda del liderazgo profesional de estas mujeres, entendiéndose que son “Líderes vocacionales”, o por el contrario ha sido algo que ocurrió de manera fortuita o no planificada, logrado a partir del desarrollo del trabajo bien hecho y de la competencia profesional de las entrevistadas.

Aunque el 80% de las directivas determina que su liderazgo no fue algo buscado ni planeado, el 90% asume tener “madera de líder” desde joven o afirma haberse sentido cómoda cuando empezó a ejercerlo. La entrevistada 2 asegura haber tenido un punto de osadía y, a la menor oportunidad, lanzarse a ejercer ese liderazgo; La entrevistada 9, en cambio, lo siente como “algo natural”, pero que ha seguido estrategias profesionales para conseguir sus objetivos. La única directiva con formación empresarial del estudio, la entrevistada 4, es la que más ha forjado ese liderazgo porque desde donde se formó, los Estados Unidos, se fomentaba con mucho ahínco la “personalidad del liderazgo”.

A partir de aquí, planea sobre las respuestas de todas ellas no tanto la ambición de ser líder, sino lo que ello implica: “sacar lo mejor de las personas que tienes a tu lado”, “poner a cada uno en el sitio donde responde y trabaja mejor”, “saber escuchar a la gente” ... (entrevistadas 3 y 6). Cabe resaltar también que ese ascenso profesional se da por la valía de sus perfiles y por los resultados conseguidos, pero que es independiente al hecho de ser mujer o que haya sido algo buscado y/o planeado.

Sea como sea, de todas las respuestas se puede concluir que son mujeres competentes, seguras y conscientes del lugar donde están y del trabajo que desarrollan, de igual forma que si han llegado a estos puestos de responsabilidad ha sido únicamente por su valía y capacidad profesional, lo que contrasta con los estereotipos de género que aún permanecen, y que muestran a la mujeres con “unos intereses y capacidades más limitados que los varones”, además de esa percepción extendida de que son los hombres los que nacen “con más ambición que las mujeres” (Morgan, 2002; Tajahuerce Ángel, 2017).

4.1. Construcción del liderazgo femenino

En esa misma línea, sobre las dificultades que encontraron en su ascenso profesional y sobre la existencia de problemas específicos por el hecho de ser mujer, sorprende que el 40% de estas mujeres líderes en TV haya dicho que no han detectado dificultades específicas por ser mujer, si bien hay que matizar diversas cuestiones en sus respuestas. Ese porcentaje asegura que si han sido elegidas es por su currículum, por su trayectoria, porque, al fin y al cabo, han sido escogidas por hombres y, si estos lo han decidido así, entienden que es únicamente por su valía profesional. También hay que mencionar la percepción que tienen de haber tenido suerte con sus jefes (hombres). Por ello, hacemos hincapié en lo que señala la entrevistada 9: No haber tenido problemas en sus cargos directivos en empresas televisivas privadas, pero sí cuando fue nombrada alto cargo en una TV pública, sobre todo por el linchamiento mediático que pasó por el hecho de ser mujer, puesto que, en puestos similares, en el caso del hombre-directivo, este no sufrió, ni sufre “la ignominia que sí pasamos nosotras”. La mencionada directiva todo lo ve como una gran decepción en el seno de la propia profesión periodística.

El 60% restante -que no deja de ser la mayoría- sí asegura haber tenido dificultades específicas por el hecho de ser mujer: la maternidad y la masculinización del poder en general, además del techo de cristal que pesa sobre ellas. Un techo de cristal que no solo se traduce en su dificultad para llegar a puestos directivos,

sino también en la diferencia salarial que existe ante un mismo puesto de trabajo en igualdad de condiciones (entrevistadas 3 y 5). La mujer “siempre gana menos que el hombre, al menos en la empresa privada”, asegura la entrevistada 8.

La maternidad va acompañada no solo de la parte profesional, sino también de la personal, de lo que se encuentran en casa. Sienten falta de apoyo y el no poder estar con sus hijos el tiempo que estos merecerían. Así lo asegura la entrevistada 2: “Separada, con un hijo de un año, siendo Directora General, y con volumen de trabajo inmenso, me faltó apoyo y lo viví con mucha soledad; se me hizo durísimo. Mi hijo me cambió y tuve que alterar mi forma de trabajar por él, pero también es cierto que su realidad fue tener una madre siempre presente y siempre acompañándole”.

En lo profesional, hablan de la soledad del cargo, de la masculinización del poder en general, del hecho de estar rodeadas de hombres (casi todos) en los Consejos Directivos o de Administración. Es remarcable también que esos hombres sean “paternalistas” con ellas a la hora de ejercer sus cargos: La entrevistada 5 dice taxativa que “en las reuniones no nos sentíamos escuchadas, sobre todo en mis primeros cargos. Los hombres directivos trataban de protegernos constantemente y yo lo que trataba de defender era un proyecto. Eran condescendientes con nosotras”. La entrevistada 6 tiene claro que, en etapas posteriores de más responsabilidad, como CEO, ha podido notar que “por ser mujer eres menos escuchada que el hombre. En general, nos tienen menos en cuenta que a los hombres”.

Por último, y en contraposición a la idea anterior, el 80% de estas profesionales sí asegura haber tenido dificultades específicas a la hora de ascender como líder por el simple hecho de ser mujer. Consideran que vivimos en un entorno machista, sobre todo en España, pero llama la atención el poco apoyo que existe entre ellas en esta materia. Las mujeres, dicen, se cuestionan más a ellas mismas y a sus compañeras porque, en el fondo, hay más sensación de inseguridad personal. La entrevistada 1 tiene claro que vive “en un mundo muy machista que, unido al poco apoyo existente entre mujeres, hace que todo sea más complicado aún. Se nos cuestiona todo, incluso entre nosotras, porque tenemos una inseguridad instalada en nuestro interior que, de entrada, hace que nos planteemos si valemos o no. Los hombres, en este aspecto, son más seguros”. La entrevistada 6 va más allá: “Hay mujeres muy machistas que prefieren que sus jefes sean hombres en detrimento de mujeres jefas. A lo mejor es por miedo o inseguridad, pero estoy convencida de que nos falta esa idea de sentirnos orgullosas unas de otras”. Hablan de que les cuesta más creerse que son mujeres líderes frente a los hombres; incluso están convencidas de que, al llegar a ese alto puesto, tienen que dar más explicaciones, algunas aseguran incluso que “dan muchas explicaciones”; tienen que justificar todo mucho más, algo que, por otro lado, los hombres no hacen o lo hacen muy poco. La entrevistada 7 cree que “las mujeres damos muchas explicaciones, demasiadas, diría yo. Tenemos que justificar todo lo que hacemos. Los hombres no, va inherente en su forma de trabajar, incluso en su forma de ser. Creo que esto es universal, tanto dentro como fuera de nuestro país”.

No obstante, hablan ya de un claro “Cambio generacional”. Los cargos directivos de alto nivel son gestionados en su mayoría por hombres mayores y ello dificulta el ascenso de la mujer porque sigue habiendo prejuicios. Sigue habiendo más CEO hombres y sigue existiendo el Techo de Cristal. Incluso antes de contratar a la mujer directiva, hay un interés por su vida personal y por sus deseos de ser madre. La entrevistada 9 afirma que “cuando un jefe tiene que contratar a una mujer, se nos pregunta por nuestra vida personal y no solo por nuestras capacidades. Le interesa saber si tenemos planes para ser madres”.

Aun así, hay que tener en cuenta que la mujer que llega a directiva tiene más de 35 años en los inicios de esa nueva andadura, aunque también es cierto que las mujeres son madres mucho más tarde hoy en día (pasados los 30 en su mayoría y en esta profesión). Aun con todo, ahora existe una mayor percepción de los prejuicios y dificultades hacia la mujer a través, precisamente, de los directivos hombres que tienen en torno a 50/55 años frente a los de 60 años y más. Por lo tanto, tienen claro que estos últimos son menos conscientes de esos prejuicios y de las dificultades que tiene y ha tenido la mujer a la hora de ascender. Así lo describe la entrevistada 8: “Los que toman decisiones siguen siendo hombres y de mucha edad. Está cambiando, hay un cambio generacional importante, pero todavía estamos gestionados por señores mayores y esto es lo que dificulta el ascenso de la mujer, porque sigue habiendo prejuicios”.

La conciliación y los horarios “infernales” de España (país en el que se trabaja o se acude al trabajo durante muchas horas (mañana y tarde) en jornadas muy largas) son también problemas remarcables precisamente para poder atender a las familias al llegar a casa después de una jornada intensa de trabajo. La entrevistada 3 es tajante: “Nos ha hecho muchísimo daño la conciliación en España. Me ha sido muy difícil y no he conciliado. Los horarios españoles han sido terribles y en nuestro medio (TV) mucho más. He necesitado ayuda doméstica porque no podía conciliar con mis hijos. También mi madre estuvo muy presente esos años”.

Solo un 10% asegura que no hay dificultades específicas y otro 10% que depende de cómo sea el propio planteamiento de vida: “o sacrificas cosas en tu vida para ser directiva o lo dejas y te empleas a fondo en ser mejor padre o madre”, en el sentido de la dedicación que necesitan, sobre todo, niños y adolescentes. La entrevistada 10 dice: “Creo que depende de cómo te plantees la vida; está claro que, para ser referente en algo, lo que sea, hay que dedicarle tiempo, seas hombre o mujer. Si quieres ser la mejor madre o el mejor padre has de tener dedicación plena; si quieres ser la mejor investigadora lo mismo, y así en cualquier ámbito de la vida.

Por ello, tal y como se ha hecho a lo largo de la historia, para ser el mejor en algo hay que sacrificar otras cosas, seas del sexo que seas. Lo veo como un principio básico en mi vida”.

4.2. Dificultades en el trabajo de líder

En la construcción de la mujer como líder hemos apuntado la conciliación como una de las dificultades, y es aquí, en la labor ejecutiva de la mujer con responsabilidades altas, cuando la conciliación se ve como el tema más complicado de todos, tal y como hemos señalado anteriormente. De hecho, casi el 100% de las entrevistadas asegura que es muy difícil para ejercer el liderazgo, ya que éste implica renunciaciones, incluso el esfuerzo añadido de volver al trabajo después de una baja maternal o que se reconozca a la líder después de ese periodo. Así, la entrevistada 6 cree que “en general, después de un embarazo y de la baja por maternidad, cuesta volver, y cuesta que te reconozcan tu papel de jefa en el trabajo diario. Reubicarse es difícil y supone mucho esfuerzo”. La entrevistada 1 añade: “Es muy complicado conciliar, pero al final tienes que encontrar el equilibrio en tu casa. Trabajar en informativos supone trabajar 24 horas. Requiere mucha dedicación. Tengo un hijo y lo veo poco, pero hay que quitarse este complejo poco a poco. Los hombres no se comen tanto la cabeza. Yo intento conciliar con mi marido e intento dar horas de calidad a mi hijo, que tiene 9 años. Necesito dedicarle todos los fines de semana que puedo”. La entrevistada 7 asegura que “ese es un tema doloroso y que ha cambiado mucho en los últimos tiempos, pero para las mujeres de mi generación eso se va a quedar ahí. Yo llegaba de trabajar por la noche y mis hijos eran cuidados por una niñera. Mi marido trabajaba también. Yo llegaba tarde, cansada, pero me encontraba la casa patas arriba, los niños jugando a indios y tenía que ponerme a hacer cenas, etc. Eran cosas de mujeres. Mi marido, por supuesto, no hacía nada de todo esto”. Y luego venía el sentimiento de culpa. Así lo expresa la entrevistada 2: “Las mujeres, para poder progresar, necesitamos deshacernos de la misión de ser perfectas y dejar la sensación de culpa”. Solo la entrevistada 10 asegura que en su caso no fue así, pero también señala que depende de las circunstancias de cada persona.

Lo que sí reconocen estas mujeres es que los horarios en España son complicados, muy extensos y que por culpa de ello se necesitan ayudas externas como las abuelas de los niños o los *au pairs*, evidenciando que, en caso de tener maridos o parejas hombres, el 80% de ellas no realizan esas tareas o lo hacen más bien poco. Solo dos de ellas creen haber tenido suerte con sus maridos. Son conscientes de que sus parejas (hombres) a veces tampoco digieren su éxito, así como el hecho de que estén en un lugar más bajo que ellas. La entrevistada 6 asegura que, a menudo, ellos se sienten amenazados por la posición superior de su mujer/pareja. “Al principio te tienen admiración, respeto y se sienten orgullosos, pero después cambia y termina siendo un problema en la relación. Yo lo he vivido, al igual que muchas compañeras que me cuentan lo mismo. Y, casualmente, les pasa todo esto cuando van ascendiendo en sus trabajos. Los hombres terminan diciéndote: “Lo más importante es tu trabajo, a mí no me das oportunidades en tu empresa, etc.”. Se trata de recriminaciones constantes que nos hacen ellos a nosotras”.

Entre las barreras que encuentran, cabe destacar el hecho de que una mujer es más perfeccionista que el hombre y, sobre todo, el sentimiento de culpa por no estar con los hijos todo el tiempo que quisieran o más del que merecieran.

De las entrevistadas hay que decir que todas son heterosexuales, están casadas o tienen pareja, y solo una de ellas ha ejercido de madre soltera, puesto que se separó poco después de nacer su hijo.

En cuanto al cambio personal y, sobre todo, profesional que supuso el nombramiento, todas estas mujeres aseguran haber renunciado a algo por el hecho de ser directivas, aunque no todas lo han vivido de la misma manera: casi todas han tenido que prescindir a parte importante de su vida social y familiar, en especial a sus hijos.

La mayoría de ellas habla de que ha sido una renuncia consciente porque considera que su carrera ha sido y es importante. Son conscientes de que ha habido renunciaciones personales por el trabajo y destacan la dureza de trabajar en televisión, puesto que requiere una dedicación que se convierte en constante y latente. Solo quien ha trabajado en TV, en cualquiera de los escalones de la profesión, sabe que se trata de una profesión muy absorbente.

Igualmente, es importante remarcar lo que dice la entrevistada 4: “Es bueno y sano que los hijos se eduquen pensando que su madre trabaja”. También son conscientes de haber dado biberones mientras tecleaban en un ordenador o de haber vivido jornadas que se alargaban innecesariamente. Lo dice la entrevistada 8: “Tengo 2 hijos. Desde que soy directiva, esas jornadas tan largas han empeorado. Esa ineficiencia en los horarios a mí me ha perjudicado muchísimo”. La entrevistada 9 añade: “Cuando mi hijo tenía un año o dos, hacía 500 kilómetros al día para ir y volver a casa. Ahora que tiene 11 años, y está con muchos cambios, intento venirme los viernes a casa para estar con él y mi marido”.

De todo lo señalado se desprende que España sigue teniendo pendiente la conciliación por parte de las mujeres trabajadoras en relación con los horarios. En otros países, como los nórdicos, se permite conciliar mucho mejor, puesto que la jornada laboral no se alarga más allá de las 6 de la tarde.

Es interesante remarcar que la llegada de la pandemia del COVID-19 y del teletrabajo les ha favorecido mucho: concilian mejor y disponen de más tiempo libre, sin reuniones tan extensas y desplazamientos largos

que consumen una parte importante de su tiempo. Lo dice la entrevistada 8: “El teletrabajo (llevo un año y medio en casa), a las mujeres que hacen labores más de base, les ha perjudicado mucho (multitarea, etc.), pero estoy convencida de que a las directivas nos ha venido muy bien. Por fin, en un mismo día, soy capaz de tener muchas reuniones, pero también hacer cosas de la casa, ver con mi hijo una película, etc.”

En cuanto a si estas renunciaciones son más femeninas que masculinas, casi el 100% asegura que sí; solo una de ellas dice que las concesiones personales duelen tanto al hombre como a la mujer (tanto por lo que ha vivido ella misma como por lo que le ha contado sobre este tema su entorno).

En general, asumen haber tenido un plus de culpabilidad que los hombres no tienen o no perciben. También aseguran no haber notado en el trabajo que ningún padre se haya sentido culpable por no ver a sus hijos despiertos (por ejemplo) al llegar a casa. Lo que sí han impreso estas mujeres en sus trabajos es una mirada más femenina en su gestión diaria, tal y como dice la entrevistada 7: “No hay agresividad en la transmisión de los mensajes, tanto internos como externos. Hay más pactos, más comprensión, empatía para llegar a acuerdos. Ahora la tendencia es más sosegada, de consenso en el mundo de la empresa y en el sector, y este sector es más progresista y competitivo y las mujeres estamos cambiando lo bravucón del hombre por lo sosegado de la mujer”.

Aseguran que el hecho de ser fémica y quedarse embarazada es un hándicap que condiciona y condicionará el ascenso de la mujer, pero tienen claro que su lucha ha servido y servirá para revertir lo que han visto de pequeñas (y todos los de cierta edad) en las familias como algo natural: la mujer en casa cuidando de sus hijos y haciendo sus labores, mientras los hombres salían de casa para trabajar. Todavía queda algún atisbo de machismo en alguna de las respuestas de estas mujeres, como ejemplo: “Haber tenido suerte de que el hombre en casa haya asumido roles atribuidos históricamente a la mujer”. Lo llaman suerte, cuando en realidad ellos han hecho lo que debería entenderse como igualitario entre hombres y mujeres. Lo expresa así la entrevistada 1: “He tenido suerte porque mi marido ha asumido todos los roles de la casa y de mi hijo mucho más que yo. Mi padre trabajaba mucho y estudiaba más para ascender, pero no he echado de menos esa figura paterna. Mi marido es el que ejerce más en casa por su trabajo y va a por el niño en el colegio”.

4.3. Mujer e igualdad

La realidad de la igualdad laboral en la mujer líder sigue siendo una asignatura pendiente hoy en día, a pesar de los avances. En materia de igualdad en las cúpulas directivas, el 90% de las entrevistadas piensa que no se ha avanzado suficientemente. Algunas creen que se está evolucionando a mejor, que es una cuestión de tiempo, pero aseguran que aún queda mucho camino por recorrer. De hecho, son críticas con los hombres, pues además de creer que es un mundo muy masculinizado, están convencidas de que entre ellos se siguen ayudando. Alguna de estas mujeres líderes es más crítica al afirmar que no hay más mujeres en la dirección porque no les dejan. La entrevistada 5 asegura que “muchos no quieren que estemos ahí; incluso les molesta nuestro tono de voz”. La entrevistada 3 cree que “sigue existiendo un techo de cristal que muchas mujeres no perciben porque queda suplido como una carga añadida, como algo que no es para ellas. En cambio, en los hombres se ve como algo más natural. Por esto, queda mucho por hacer aún”.

En contra de esta idea, la entrevistada 10 remarca que muchas mujeres no son hoy en día directivas porque no están dispuestas a “renunciar a nada, lo quieren todo y esto no es compatible; siempre hay que decir no a algo importante”.

Por último, en cuanto a las políticas que deberían llevarse a cabo para conseguir que las mujeres lleguen a estos puestos directivos en igualdad de condiciones que los hombres, las ideas más generalizadas son los cambios generacionales de hábitos a partir de la educación en las escuelas y en los hogares, en las familias. La entrevistada 6 señala que la clave está en “la educación, sobre todo desde el ámbito familiar. Levantarse de la mesa y que sea la mujer quien tenga que quitarla, fregar los platos, etc., mientras el hombre se sienta en el sofá para descansar, no me parece bien. Pero todo esto está virando poco a poco”. La entrevistada 9 añade: “Hay que comenzar a cambiar todo esto desde los colegios, pero es un tema de mucho más calado. No se ha trabajado lo suficiente en hacer ver que los hombres también se pueden quedar en casa cuidando de los hijos y, además, que hacerlo no sea visto como algo negativo para él. La igualdad real es que el hombre haga las cosas que hacía la mujer antes, si quiere, y que llevarlo a cabo genere prestigio, que no se vea que es un mantenido o un pobre de espíritu. Muchos no se atreven por los prejuicios”.

5. Conclusiones

El liderazgo femenino en las empresas de televisión está lejos de consolidarse, según la opinión de estas mujeres españolas que desarrollan su actividad profesional en puestos directivos de alto nivel en el medio televisivo. Ellas son conscientes de que han abierto un camino importante en este sentido, pero aseguran que sigue existiendo un machismo latente hoy en día, a menudo alentado por la masculinización del poder en general, por el hecho de estar rodeadas de una inmensa mayoría de hombres en los consejos directivos o de

administración, pero también por el empeño de aquellas mujeres que cuestionan su propia valía profesional, y la de sus compañeras, a través de una falsa inseguridad aprehendida durante generaciones.

Aseguran haber tenido muchas dificultades en su ascenso como líder, a pesar de haber llegado por su valía y capacidad profesional, en contraste con los estereotipos de género que aún permanecen y que muestran a las mujeres como limitadas frente a los hombres, incluso con menos ambición que ellos.

Las dificultades principales son: la conciliación, la maternidad y el Techo de Cristal que pesa sobre ellas. Por otro lado, no perciben el peso del Techo de Cemento porque ya están situadas en la cima, pero son conscientes de que hay un grueso de mujeres que no han llegado ni llegarán a ser directivas de televisión por la falta de confianza en sí mismas, por los estereotipos de género que aún subyacen en la profesión y también en la sociedad actual. Aun con todo, ya se vislumbra un “cambio generacional” en los directivos de alto nivel, aunque sigue habiendo prejuicios por el hecho de que una mujer ascienda y se convierta en líder.

Las entrevistadas para este estudio aseguran que como líderes han logrado imprimir una mirada más femenina en la gestión de las empresas para las que trabajan. Han prescindido de los atributos del hombre como la agresividad en los mensajes, añadiendo la comprensión y la empatía para llegar a acuerdos entre los propios trabajadores. Aun con todo, el 90% de ellas piensa que no se ha avanzado suficientemente en material de igualdad, y menos en los puestos de primer nivel.

Estas mujeres líderes y punteras en el ámbito de la televisión contribuyen definitivamente al buen arranque de un cambio social imprescindible a ese camino iniciado al que le queda todavía un largo recorrido. El punto de vista masculino debe complementar al propio femenino para lograr que las nuevas generaciones consoliden esta necesaria igualdad entre mujeres y hombres en mundo laboral, pero también en el personal, a partir de la eliminación de aquellas barreras educacionales que históricamente han ocasionado, en primer lugar, una lenta incorporación de la mujer en la rueda laboral y, en segundo lugar, una tímida y aún débil aceptación de la directiva líder en cualquier ámbito. En el de los medios de comunicación, en general, y en el de la televisión en particular, como se ha visto a lo largo de este estudio, también.

Referencias bibliográficas

- Burgess, D. y Borgida, E. (1999). “Who women are, who women should be. Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination”. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5, 665-692. <https://doi.org/10.1037/1076-8971.5.3.665>
- Butler, Judith. (1993). *Bodies That Matter: On the Discursive Limits of “Sex”*. New York: Routledge.
- Carvalho, M.P. (2020). “Interseccionalidade: Um exercício teórico a partir de uma pesquisa empírica”. *Cadernos de Pesquisa*, v. 50, n. 176, 360-374. <https://doi.org/10.1590/198053147068>
- Cascajosa Virino, C. (2020). Mujeres profesionales en TVE de la dictadura a la democracia. El caso de Blanca Álvarez. *Historia y Comunicación Social*, 25(1), 191-200. <https://doi.org/10.5209/hics.69238>
- Cervi, L. (2017) “Citizen Journalism and User Generated Content in Mainstream Media. new dialogic form of communication, user-engagement technique or free labor exploitation?” *Revista de Comunicação Dialogica*, (1), 120–141. <https://doi.org/10.12957/rcd.2019.41871>
- Cervi, L., Paredes, O. y Pérez Tornero, J. M. (2010). Current trends of media literacy in Europe: An overview. *International Journal of Digital Literacy and Digital Competence*, 1(4), 1-9. <https://doi.org/10.4018/jdlcd.2010100101>
- Codina Canet, M., y San Segundo, R. (2021). Proyectos documentales digitales para la reconstrucción de la Historia de las mujeres con análisis de género. *Historia y Comunicación Social*, 26(1), 279-289. <https://doi.org/10.5209/hics.66200>
- Cuadrado Guirado, I. (2007). “Estereotipos de género”. En Morales, J. F., Gaviria, E.; Moya, M. y Cuadrado, I. (Coords.), *Psicología Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cuadrado Guirado, I. (2011). “Liderazgo y discriminación femenina”. En: Molero, F. y Morales J. F. (Coords.). *Liderazgo: Hecho y ficción*. Madrid: Alianza, 271-292.
- D’Adamo, O.; García Beaudoux, V.; Ferrari, G. y Slavinsky G. (2008). “Mujeres candidatas: percepción pública del liderazgo femenino”. *Revista de Psicología Social*, 23/1, 91-104. <https://doi.org/10.1174/021347408783399534>
- Donofrio, A. y Rubio Moraga, Ángel Luis (2016). “Los medios de comunicación en España”. En Varela Ortega, J., Rodríguez Lafuente, F. y Donofrio, A. (Coords.), *La mirada del otro*. Madrid: Fórcola. Fundación José Ortega y Gasset-Gregorio Marañón, 361-380.
- Elsesser, K. M. y Lever, J. (2011). “Does Gender Bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey”. *Human Relations*, 64, (12), 1556-1578. <https://doi.org/10.1177/0018726711424323>
- Fletcher, J. (2004). “The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change”. *The Leadership Quarterly*, 15 (5), 647-661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004>
- Franks, S. (2013). “Women and Journalism”. *Reuters Institute for the Study of Journalism*. Oxford: University of Oxford.
- Folguera Crespo, P. (1997). “El franquismo. El retorno a la esfera privada (1939- 1975)” en Garrido, E. (Ed.), *Historia de las mujeres en España*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Gallego Reguera, M. (2011). Las mujeres directivas detrás de la cámara en la historia de la televisión en España. Del nacimiento de la TV a la primera directora general de RTVE. *Trabajo Fin de Máster. Máster Universitario en Estudios*

- Feministas*. Instituto de Investigaciones feministas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid.
- García-Albi, I. (2007). *Nosotras que contamos. Mujeres periodistas en España*. Barcelona. Plaza Janés.
- García Beaudoux, V. (2014). Estereotipos de género y liderazgo femenino. *VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXI. Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires,
- Herrett-Skjellum, J. y Allen, M. (1996). "Television Programming and Sex Stereotyping: A Meta-Analysis". *Annals of the International Communication Association*, 19:1, 157-186 <https://doi.org/10.1080/23808985.1996.11678930>
- Leite, A.T.B. (2017). "Editoras, repórteres, assessoras e freelancers: diferenças entre as mulheres no jornalismo". *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 163, 44-68. <https://doi.org/10.1590/198053143810>
- Marín, C. (2020). "Evolución del lenguaje audiovisual en los programas informativos de televisión en España (comparativa entre 1999 y 2017)". *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 63, pp. 1-15. <https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3309>
- Marry, C. y Pochic, S. (2017). "O "teto de vidro" na França: o setor público é mais igualitário que o setor privado?". *Cadernos de Pesquisa* v. 47, n. 163, 148-167. <https://doi.org/10.1590/198053144299>
- Menéndez Menéndez, M. I. (2020). Mujeres y pensamiento político a través de la prensa feminista: el caso de des femmes en mouvements. *Historia y Comunicación Social*, 25(2), 501-510. <https://doi.org/10.5209/hics.72280>
- Molero, F. (2004). "El liderazgo". En Huici Casal, C. y Morales Domínguez, J. F. (Dirs.), *Psicología de Grupos I. Estructura y procesos* (pp. 141-170). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Morgan, M. (2002). *Against the Mainstream. The Selected Works of George Gerbner*. Nueva York: Peter Lang Publishing
- O'Brien, A. (2017). "Feminine or feminist? Women's media leadership". *Feminist Media Studies*, 17(5), 836-850. <https://doi.org/10.1080/14680777.2017.1300593>
- O'Brien, A. (2014). "Men Own Television": Why Women Leave Media Work". *Media, Culture & Society*, 36 (8), 1207-1218. <https://doi.org/10.1177/0163443714544868>
- Prentice, D. A. y Carranza, E. (2002). "What Women and Men Should Be, Shouldn't Be, Are Allowed To Be, and Don't Have To Be: The contents of prescriptive gender stereotypes". *Psychology of Women Quarterly*, 26, 269-281. <https://doi.org/10.1111/1471-6402.t01-1-00066>
- Ross, K. (2014). "Women in Decision Making Structures in Media". In *Media and Gender: A Scholarly Agenda for the Global Alliance on Media and Gender*, edited by A. V. Montiel, 37-40. France: UNESCO.
- Sánchez Carrión, G. y Punín Larrea, M. (2021). "Cuatro visiones de la historia: El ideal de libertad en el periodismo femenino ecuatoriano". *Historia y Comunicación Social*, 26(1), 201-213. <https://doi.org/10.5209/hics.75708>
- Silván Ferrero, M. P.; Cuadrado Guirado, I.; López Sáez, M. (2009). "Estereotipos". En: Gaviria Stewart, E., Cuadrado Guirado, I., López Sáez, M. (Coords.). *Introducción a la Psicología Social*. Madrid: Sanz y Torres, 355-385.
- Tajahuerce Ángel, I. y Mateos Casado, C. (2020). "La formación en el ámbito de la comunicación: Prevención e intervención en violencia de género". En *libro de Actas del X Congreso Universitario Internacional sobre contenidos. Investigación, Innovación y Docencia*. Fórum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas (Fórum XXI).
- Tajahuerce Ángel, I.; Mateos Casado, C. y Rut Melero, S. (2017). "Análisis feminista de las propuestas poshumanas de la tecnología patriarcal". *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, 135, 123-141. <http://dx.doi.org/10.16921/chasqui.v0i135.3193>
- Tejedor, S., Cervi, L. Tusa, F. (2020). "Perception of journalists reporting in conflict zones: Labour situation, working conditions and main challenges in information coverage in contexts of violence". *Media, War & Conflict*. <http://dx.doi.org/10.1177/1750635220971004>
- Women in Business. (2021). www.granthornton.es/perspectivas/women-in-business-2021