

PODER Y LIDERAZGO FEMENINO EN LOS MEDIOS: EXPERIENCIAS LABORALES DE LAS COMUNICADORAS DE TVE

POWER AND FEMALE LEADERSHIP IN THE MEDIA: WORK EXPERIENCES OF TVE WOMEN COMMUNICATORS

Carmen María Navarro López¹ y Carlota Coronado Ruiz²

Navarro López, Carmen María y Coronado Ruiz, Carlota (2026). Poder y liderazgo femenino en los medios: experiencias laborales de las comunicadoras de TVE. *Asparkia. Investigación feminista*, 48, 1-24. <https://doi.org/10.6035/asparkia.8156>

Recepción: 13/06/2024 || Aceptación: 29/11/2024

RESUMEN

En España, los últimos avances en materia de igualdad no han evitado que la Corporación de Radiotelevisión Española sea hoy una empresa pública donde las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en puestos de responsabilidad. En el caso de Televisión Española (TVE), la feminización de su redacción no ha servido para revertir esta tendencia. Con el objetivo de ahondar en la relación que mantienen las periodistas de TVE con el poder, se ha seguido una metodología cualitativa, basada en entrevistas en profundidad a 11 profesionales (mujeres) del medio. El análisis de sus testimonios evidencia la existencia de una estructura empresarial de origen patriarcal en la que —concluimos— sigue siendo necesario implementar medidas de acción positivas.

Palabras clave: poder, ambición, mujeres, periodismo, Televisión Española

ABSTRACT

In Spain, the latest advancements in equality have not prevented the Spanish Radio and Television Corporation from being a state-owned company where women are still underrepresented in decision-making positions. In the case of Spanish Television (TVE), the feminization of its newsroom has not been enough to reverse this trend. In order to explore the relationship that TVE's female journalists have with power, a qualitative methodology was used, based on in-depth interviews with 11 female professionals in the field. The analysis of their testimonies reveals the existence of a corporate structure with patriarchal origins in which — we conclude — it is still necessary to implement affirmative action measures.

Keywords: power, ambition, women, journalism, Spanish Television

¹ Universidad Complutense de Madrid, carnav05@ucm.es, <https://orcid.org/0000-0002-1343-6909>. Este artículo es resultado del Grupo de Investigación Complutense Memoria y Medios de Comunicación (Ref. 71685).

² Universidad Complutense de Madrid, carlotac@ucm.es, <https://orcid.org/0000-0001-6997-0206>. Este artículo es resultado del Grupo de Investigación Complutense Memoria y Medios de Comunicación (Ref. 71685).

1. Introducción: La feminización de TVE, ¿un aumento de poder femenino?

En 1994, según datos de la Asociación de la Prensa, las mujeres periodistas representaban el 25 % de la profesión en España (Canel Crespo et al., 2000, p. 13). En la actualidad, las periodistas suponen más de la mitad de las personas contratadas en este ámbito y más del 60 % en el sector de la comunicación (Asociación de la Prensa de Madrid [APM], 2022, p. 9). Este mayor porcentaje, consecuencia del aumento en las aulas universitarias de las mujeres que estudian el grado de Periodismo,³ no se traduce en un aumento correlativo en los ámbitos de toma de decisiones. Los puestos directivos parecen estar diseñados para los hombres, y así se refleja en el *Informe Anual de la Profesión Periodística* (2022, p. 13) realizado por la Asociación de la Prensa de Madrid (APM): de los 100 medios españoles más relevantes en cuanto a audiencia, tan solo 23 están dirigidos por mujeres, y de estos, 13 son servicios informativos de radio y televisión pública (ver tabla 1).

DIRECTORAS DE MEDIOS DE INFORMACIÓN		
	Número de medios	Directoras
Agencias de noticias	3	0
Diarios de información general	40	4
Diarios de economía	3	2
Diarios deportivos	2	0
Diarios gratuitos	1	1
Informativos de radio	11	6
Informativos de televisión	18	7
Diarios digitales	22	3

Tabla 1. Directoras de medios de información, APM, 2022.

A pesar de la feminización que se ha constatado en el sector periodístico en las últimas dos décadas, los hombres siguen ocupando tres cuartas partes de los cargos de máxima responsabilidad gerencial y dos tercios de los puestos de toma de decisiones (de Miguel et al., 2017, p. 504). Es en los mandos intermedios donde se ha producido un mayor ascenso de mujeres (subdirectoras, jefas de área o de sección, realizadoras o editoras en TV, etc.), en gran medida por el aumento del número de mujeres en las redacciones (Álvarez, 2015, p. 121).

³ En el curso 2021-22 hubo 3.819 personas graduadas en Periodismo, de las cuales, 2.361 eran mujeres, y 1.458, hombres (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades).

En este sentido, según el estudio realizado por Eddy et al. (2023), centrado en las 20 principales organizaciones periodísticas de 12 mercados distintos, en España ha aumentado la presencia de mujeres entre los puestos de liderazgo de las redacciones: de un 8 % en 2021 a un 19 % en 2023 (p. 4). A pesar de estas leves mejorías, que no parecen marcar una tendencia progresiva al alza, ya que no sobrepasan el 20 %, las mujeres periodistas siguen encontrando obstáculos a la hora de acceder a cargos de responsabilidad: la segregación ocupacional; los pactos entre varones o iguales; o los estereotipos de género asociados a los roles directivos, al éxito profesional y a la dedicación al trabajo (Barberá et al., 2011).

Esta situación es extensiva a otros países donde se observan fenómenos similares. Las conclusiones que se extraen del informe del Instituto Reuters *Women and Leadership in the News Media 2023: Evidence from 12 Markets*, donde se analiza el liderazgo en las salas de redacción de 240 medios de 12 países de 4 continentes, confirman la masculinización del poder en este ámbito; en los mercados analizados las mujeres que ejercen el periodismo suponen un 40 % del total y un 22 % de los puestos de dirección de los 240 medios analizados (Eddy et al, 2023, p. 1).

En el caso de los medios públicos, en especial la televisión, el panorama no ha sido mucho mejor a lo largo de la historia. Desde su nacimiento en 1956, RTVE solo ha tenido 3 presidentas (Pilar Miró, Mónica Ridruejo y Carmen Caffarel), 1 única administradora de la Corporación (Rosa María Mateo) y 1 presidenta interina (Concepción Cascajosa). En las televisiones autonómicas se encuentran nombres de directoras generales como el de Rosa Cullerell (Televisió de Catalunya, 2008-2010), Isabel Linares Liébana (Telemadrid, 2007-2011) o María del Carmen Umbert Cantalapiedra (IB2, 2004-2007). Cabría mencionar otros entes públicos como la agencia EFE, con más de un 60 % de mujeres en plantilla, que nombró a Lola Álvarez directora general en 2005: la primera mujer en ocupar este cargo en más de 70 años de historia. Para Lola Álvarez (2015):

El verdadero poder en las empresas de medios de comunicación está en las manos de quien los dirige, de quien/quienes deciden sobre sus contenidos, líneas editoriales y cuentas de resultados: directores, directores generales o consejeros delegados. Y escribo sus cargos en masculino porque son hombres quienes se encuentran tras esos cargos. (p. 120)

El poder se relaciona con el control sobre las acciones de los otros y sobre el discurso, lo que implica «un acceso preferencial a su producción y, por consiguiente, a sus contenidos y su estilo y, por último, a lo que piensa el público» (van Dijk, 2009, p. 13). Pero, además del poder discursivo, quienes ostentan los puestos de responsabilidad en los medios pueden mantener determinadas estructuras que suponen barreras infranqueables para algunos

colectivos. En ocasiones, el ejercicio de poder ha derivado en situaciones de abuso, acoso laboral o discriminaciones.

Teniendo en cuenta que «intervenir en la realidad, con el objetivo de mejorarla, implica incorporar un punto de vista concreto diferente al hegemónico» (Menéndez Menéndez, 2007, p. 152), esta investigación hace uso de la perspectiva de género para comprender y analizar las razones por las que —a pesar de los avances normativos de las últimas décadas— las profesionales del ámbito de la comunicación siguen sin ostentar los puestos de máxima responsabilidad en sus respectivos medios.

De forma concreta, en el presente estudio se busca conocer la experiencia en relación con el poder de las profesionales de la comunicación que han trabajado en los últimos 20 años en RTVE.⁴ A través de los testimonios de estas periodistas se trata de reflexionar sobre las dinámicas de trabajo entre estas mujeres y quienes ocupan cargos de responsabilidad en la Corporación para identificar las problemáticas más recurrentes a las que se han tenido y tienen que enfrentar.

2. Objetivos y metodología

Existen diversos estudios centrados en la situación laboral de las periodistas en los medios de comunicación españoles (Cáceres y Parrat, 2021; García, 2018; de Miguel et al., 2017) y en los factores que han influido en la brecha de género, en especial en su escasa presencia en ámbitos de decisión. Ya en 1984, Fagoaga y Secanella, dejaban constancia de la falta de mujeres directivas, así como, en general, de trabajadoras en las redacciones de los medios. El aumento de la presencia femenina en la profesión periodística ha convertido la llamada «feminización del periodismo» en una línea de investigación muy trabajada en los últimos años (Caro-González et al., 2022; Rivero et al., 2015; Ufarte, 2012; Soriano, 2005).

También ha sido objeto de estudio la incorporación de las mujeres a medios de comunicación como la televisión (Gallego Reguera, 2016; Cascajosa, 2020) o el liderazgo femenino en este medio (Marín-Lladó et al., 2022), incluso desde un punto de vista autonómico (Izquierdo Castillo, 2022). Otros trabajos se han centrado en los factores que han influido en la escasa presencia de mujeres directivas en medios de comunicación, desde sociales e históricos hasta los relacionados con los estereotipos de género (Herrett-Skjellum y Allen, 1996; Djerf-Pierre, 2005; O'Brien, 2014; Ross, 2014; North, 2016; Leite, 2017).

⁴ Excepto Carmen Caffarel, que fue presidenta del Ente de Radiotelevisión Española entre 2004 y 2007.

Asimismo es una temática de interés y preocupación institucional, tal y como han recogido organismos como la Plataforma Europea de Entidades Reguladoras (EPRA, 2018).

Muchos de estos trabajos son de corte cuantitativa, basados en encuestas o datos extraídos de informes (de Miguel et al., 2019; Cáceres y Parrat, 2021). Otros, como la investigación de Marín-Lladó et al. (2022), se acercan al objeto de estudio a través de metodologías cualitativas, como el uso de la entrevista personalizada. En esta línea se encuentra el presente estudio, que pretende mostrar la relación de las comunicadoras de Televisión Española (TVE) con el poder dentro de su propia empresa por medio de las entrevistas en profundidad, una metodología innovadora que permite ir más allá de los datos para comprender mejor los mecanismos que se producen en las estructuras de los medios de comunicación, gracias a los testimonios de quienes trabajan en ellos. Las reflexiones que aportan las profesionales entrevistadas permiten identificar las causas de la brecha de género en medios de comunicación como la propia TVE. A través de las respuestas obtenidas se busca además comprender cómo se estructuran las jerarquías de género en la profesión periodística y cómo se percibe el liderazgo femenino en este ámbito.

Para poder llevar a cabo este estudio se decidió emplear una metodología de carácter cualitativo, basada en la entrevista en profundidad. Esta herramienta es comúnmente empleada «cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad» (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 403). Dado que desde esta investigación se aspira a conocer qué experiencias han tenido las profesionales de TVE con el poder, en la elección de las participantes para la muestra se ha priorizado que estas contaran con, al menos, 20 años de trayectoria profesional en la cadena pública de televisión.

Además, en la medida que fuera posible, la especialización de cada una de ellas debía representar la pluralidad de secciones y áreas de TVE. La muestra final está compuesta por 11 mujeres que reúnen las características anteriormente descritas; a excepción de Carmen Caffarel, que, aunque no contaba con un extenso bagaje temporal dentro de TVE, su testimonio —como tercera mujer en ocupar el puesto de máxima responsabilidad dentro de la Corporación (entonces Ente RTVE)— ha sido crucial para la investigación.

RELACIÓN DE PROFESIONALES ENTREVISTADAS		
Nombre	Acceso a TVE	Especialización
Rosa María Calaf	1970	Internacional
María Escario	1985	Deportes y Exdirectora de Comunicación y Relaciones Internacionales de RTVE. Defensora de la audiencia.
Paloma del Río	1986	Deportes
Gemma Soriano	1988	Programas
Águeda Bejarano	1988	Gestión y RRHH
Almudena Ariza	1989	Internacional
Carolina Pecharromán	1993	Editora de Igualdad de TVE
Curra Luengo	1998	Cultura
Elena Ochoa	1998	Política
Marta Rodríguez	2003	Economía
Carmen Caffarel	2004-2007	Presidencia de RTVE

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia.

Todas las entrevistas se realizaron entre enero de 2021 y mayo de 2022 y, la mayoría de ellas, de forma *online*.⁵ A fin de evitar que el encuentro se redujese a un simple interrogatorio —y siguiendo las indicaciones de Hernández Sampieri et al. (2014)— se decidió emplear un cuestionario semiestructurado que facilitase la espontaneidad de las profesionales consultadas. Las preguntas se articularon, principalmente, en torno a 3 cuestiones generales: 1) experiencias personales con el poder, 2) paternalismo masculino y 3) ambición.

Posteriormente, con el objetivo de simplificar la información de los testimonios recogidos, estos han sido analizados y clasificados temáticamente mediante los siguientes códigos de elaboración propia:

- Código 1: Hombres en altos cargos de poder. El poder como símbolo de masculinidad.
- Código 2: Renuncia a puestos de responsabilidad.
- Código 3: Ausencia de empoderamiento femenino.
- Código 4: Paternalismo masculino.

⁵ Excepto la realizada a Carmen Caffarel.

- Código 5: Mujer y poder.
- Código 6: Abuso de poder.

Esta clasificación de la información ha facilitado el acceso a la perspectiva de las propias entrevistadas sobre una realidad que sigue condicionando el desigual acceso de las mujeres a los cargos de alta responsabilidad, también dentro del ámbito de Televisión Española. A través de las vivencias personales narradas en las entrevistas, se hacen evidentes las barreras encontradas por muchas de estas profesionales en el ámbito laboral o a la hora de ejercer puestos de liderazgo: desde el síndrome de la impostora, pasando por las dificultades para conciliar vida laboral y personal, hasta el abuso de poder o los prejuicios relacionados con los estereotipos de género.

3. Marco teórico

3.1. Mujer y poder en los medios de comunicación

El poder y el liderazgo se han identificado histórica, social y culturalmente como propios de lo masculino. A pesar de que —tal y como exponen Byerly y Ross (2006, p. 233)— el activismo mediático de las mujeres en relación a su autodeterminación exprese un deseo público de liberarse «de aquello que oprime», la autoridad se sigue percibiendo como algo intrínseco de los hombres. Esto tiene consecuencias en cómo las mujeres se ven a sí mismas como potenciales líderes: el sentimiento de inseguridad en una posición de liderazgo es mayor en las mujeres que en los hombres (van Engen et al., 2001). Esto lleva en ocasiones a las mujeres a adoptar características o comportamientos que se atribuyen más comúnmente a los varones para ser percibidas como líderes que ejercen autoridad (López-Zafra, 1998).

El estudio titulado *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, realizado por Catalyst (2007), una organización sin ánimo de lucro y líder en investigación y asesoramiento a empresas para crear entornos inclusivos y mejorar las oportunidades laborales de las mujeres, plantea los problemas a los que las directivas se tienen que enfrentar como consecuencia del estándar de liderazgo masculino. En especial, se identifican tres situaciones que socavan el liderazgo femenino: la percepción extrema, que supone que las directivas son percibidas como demasiado duras o demasiado blandas, pero nunca en la medida correcta; el umbral de la alta competencia, es decir, enfrentarse a estándares más altos que los hombres y recompensas más bajas; y, por último, la competencia y el desprecio, que lleva a las mujeres líderes a ser vistas como competentes o queridas, pero nunca ambas cualidades a la vez.

Los prejuicios basados en los tradicionales roles de género que se asignan a las mujeres, las denominadas *soft skills* (“habilidades blandas”) (Guerrier et al., 2009), perpetúan la división sexual del trabajo. A las mujeres se las relaciona con lo emocional, la sensibilidad y pasividad, y se les atribuye un carácter débil e inestable. Estos atributos se consideran poco adecuados para asumir cargos de dirección o ejercer el poder.

Como consecuencia de esta situación, el *Gender Equality Index 2023* (European Institute for Gender Equality [EIGE], 2023, p. 50) recoge que en 2023 «las mujeres representaban el 38 % de los equipos de junta directiva en las empresas más importantes de aquellos países que contaban con cuotas de género, frente al 33 % de los países donde estas medidas eran más blandas».

Dentro del ámbito periodístico se hace evidente este sesgo de género en la mayor dedicación femenina al ámbito de las llamadas *soft news*, pero se hace extensivo a otros medios como el televisivo, donde es mayor la presencia de mujeres como responsables de programas destinados a un público femenino. Los temas o programas *serios* suelen estar bajo la supervisión masculina.

Por otro lado, tal y como recuerdan Guy y Newman (2004), estos trabajos feminizados dentro de los medios no cuentan con la misma valoración que otras tareas en sectores más masculinizados. En estos, el liderazgo femenino es percibido como incongruente con el rol de género de las mujeres (Eagly, 2003). Esto da lugar a una mayor y más rápida progresión laboral masculina en este ámbito que se basa en un privilegio masculino invisible de presunto potencial, dado que la autoridad y el poder se presuponen como algo natural de los hombres.

A esto se une la perpetuación en el poder de los varones ante la preferencia de elegir a sus iguales para cargos directivos. Por el contrario, las recompensas y progresión laboral de las mujeres es menor y más lenta, al tener que demostrar constantemente sus capacidades (Steiner, 2015) y al ser percibidas socialmente como una desviación de la norma que genera incluso rechazo. Ante esto, ellas terminan por limitar sus carreras autoexcluyéndose como posibles candidatas a puestos de responsabilidad.

Estas barreras que limitan el ascenso profesional de las mujeres (techo de cemento y techo de cristal) y que no tienen los hombres, se unen a otros retos a los que las mujeres deben enfrentarse a la hora de asumir puestos directivos, como el cambio del paradigma del liderazgo. Este se asocia a características estereotípicas masculinas como la agresividad, frialdad y competitividad. En ocasiones, las mujeres deben asumir estos comportamientos para evitar mostrar debilidad.

Sin embargo, tal y como señala Lombardi (2006), las mujeres en cargos directivos tienen el doble reto de demostrar la capacidad de liderar equipos tan bien como sus compañeros hombres y de encontrar su propia forma de liderar de modo diferente al modelo establecido, poniendo en valor características o capacidades que se consideran como estereotípicamente femeninas. En este sentido, según apuntan Eagly y Johnson (1990), las mujeres demuestran ser menos jerárquicas, más cooperativas y colaborativas, así como más orientadas a mejorar la vida de los demás. Ejercen lo que Fletcher (2004) denomina «liderazgo postheórico», que lleva consigo compartir el propio poder o favorecer el desarrollo laboral de otras personas, lo que se traduce en la percepción de un liderazgo generoso, que ayuda al resto sin esperar nada a cambio.

El estudio realizado por World Economic Forum (2023, p. 38) muestra una reciente mejoría en relación al techo de cristal, pues «las mujeres han aumentado su representación en puestos de alta dirección desde 2016 en todas las industrias», especialmente en el área de tecnología, información y medios. Sin embargo, tal y como se exponía anteriormente, los datos aportados por la Asociación de la Prensa de Madrid (2022, p. 13) evidencian que en el contexto español persiste un gran desequilibrio entre la proporción de medios dirigidos por mujeres y hombres.

Todas estas reflexiones planteadas en trabajos académicos, que van desde las barreras que deben sortear las mujeres a la hora de asumir cargos directivos hasta los retos que asumen para no perpetuar formas de poder tradicionales, se analizan en el presente estudio teniendo en cuenta las experiencias personales y profesionales de las 11 entrevistadas. A través de sus testimonios se pone en evidencia cómo ha sido su relación con el poder dentro de TVE, durante décadas en manos masculinas; cómo se ha producido un cambio lento y tímido en las redacciones, en especial en los cargos intermedios; y cómo se ha percibido la ambición femenina para llegar a posiciones de responsabilidad dentro de TVE.

4. Resultados

4.1. Paternalismo y otras formas de abuso de poder

Desde su nacimiento hasta finales del siglo XX, TVE ha sido una televisión eminentemente masculina. La incorporación de las mujeres a la plantilla de la cadena pública fue lenta y se produjo especialmente a partir de los años setenta, cuando se encuentran las primeras mujeres directivas o responsables de programas como Pilar Miró, Josefina Molina, Blanca Álvarez o Lolo Rico. Sin embargo, fueron muchas las dificultades que encontraron para realizar su trabajo por el simple hecho de ser mujeres: las decisiones tomadas por Pilar

Miró fueron muchas veces cuestionadas; Blanca Álvarez fue apartada de la pequeña pantalla por su maternidad y tuvo oposición para ocupar cargos de responsabilidad en el ente público; a Josefina Molina la trataban con un claro paternalismo; y los guiones que escribía Lolo Rico debían ser supervisados por su marido (Gallego Reguera, 2016).

A pesar de que han pasado casi cuatro décadas desde entonces, el paternalismo y el abuso de poder dentro de TVE siguen siendo un tema recurrente entre las trabajadoras de la Corporación, además de un obstáculo para el desarrollo de sus carreras profesionales. Entre las entrevistadas para esta investigación también se relacionaba el abuso de poder con una actitud paternalista. Este concepto —indica Alemany (2017)— se vincula a la idea de un poder absoluto en beneficio de aquellos sobre los que se ejerce.

Según este autor, «el paradigma de este tipo de poder benevolente es la *patria potestas* (en su concepción tradicional). Por analogía, la transposición de la relación paterno-filial a otros ámbitos, en particular al ámbito político, se considera paternalismo» (Alemany, 2017, p. 199). En esta ocasión, se ha extrapolado la definición a otros ámbitos para comprobar si este mismo efecto era lo que se producía cuando las entrevistadas relataban su experiencias profesionales dentro del ámbito televisivo. Por ejemplo, según Carolina Pecharromán, actual editora de Igualdad de TVE:

Aparte de estos temas de jerarquía o de acceder a determinados puestos temáticos dentro de las redacciones, también había cierto ambientillo de condescendencia. Cuando yo empecé era en plan, «la niña», «dale a la niña esto para que se vaya desfogando...» y confío más, para darle esta responsabilidad o este tema que considero más relevante, en un chico en vez de en una chica. Había estos micromachismos que todas sabemos cuáles son, que se espera de ti que hagas según qué cosas, pero otras no o que respondas de una manera determinada mientras que se espera de un varón otra cosa; incluso la autoconfianza que teníamos entonces nosotras era menor de la que podemos tener ahora porque no percibíamos a nuestro alrededor que se confiara tanto en nosotras como a lo mejor se puede percibir ahora. Ha evolucionado muchísimo. (C. Pecharromán, entrevista personal, 31 de agosto de 2021)

Esta entrevistada comenzó su andadura profesional en la década de los noventa, momento en el cual los cargos intermedios de los medios de comunicación españoles —así como los de alta responsabilidad— estaban ocupados mayoritariamente por varones; también en TVE. Otro ejemplo de ello fue el aportado por la entrevistada Marta Rodríguez que narra así su propia experiencia:

No tengo un #MeToo así como tal pero sí, sí... Desde que empecé, una barbaridad de situaciones comprometidas por el hecho de ser mujer, de comentarios absolutamente machistas, de tratarte de otra manera, con condescendencia, con paternalismo, sí, sí... mucho. (M. Rodríguez, entrevista personal, 28 de enero de 2021)

El paternalismo, entendido como un tipo de violencia más contra las mujeres afecta a estas independientemente de su estatus o el nivel de responsabilidad adquirido. Cuando a Curra Luengo le ofrecieron la dirección del área de nacional de los Servicios Informativos de TVE, la periodista asumió la responsabilidad con mucho interés. Años después, su percepción de la realidad es que aquella decisión respondía a un interés —por parte de sus superiores— de asignar el puesto a alguien —en este caso, una mujer— considerando que esta sería más fácil de dirigir:

«Vamos a colocarte ahí, porque necesitamos que esté alguien que nosotros podamos manejar, pero va a ser con estas condiciones, no con las otras». Yo, como no conocía las condiciones, porque lo único que he hecho en mi vida ha sido trabajar... (C. Luengo, entrevista personal, 1 de febrero de 2022)

En su experiencia como directora general del Ente de RTVE, entre abril de 2004 y enero de 2007, a Carmen Caffarel le tocó escuchar comentarios que muy probablemente no hubiese recibido de haber sido un hombre: «Era como un paternalismo mal entendido. Todo el mundo: “Directora, ¿te enseñamos esto?”. Y yo flipaba, claro. E incluso me dijeron cosas muy gordas, que me fuera a la cocina» (C. Caffarel, entrevista personal, 15 de diciembre de 2021). El mismo año en que Carmen Caffarel deja la presidencia de RTVE, entra en vigor en España la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Entre sus páginas destaca el Artículo 37. Corporación RTVE, donde se exponen una serie de exigencias *ad hoc* para la Corporación en materia de igualdad laboral y respecto a la perspectiva de género en los contenidos. Esta misma norma incluye la necesidad de poner en marcha planes de igualdad que contribuyan a equilibrar las diferencias laborales entre mujeres y hombres dentro de las empresas españolas. En el caso de RTVE, hubo que esperar hasta el año 2012 para la publicación de su primer plan de igualdad (Boletín Oficial del Estado [BOE], 2012). Tal y como se indica en este:

En RTVE, hay más hombres directivos con contrato fijo (74 % frente a 26 % de mujeres), eventuales (67 % frente a 33 % de mujeres), indefinidos (70 % frente a 30 % de mujeres), directivos contratados (73 % frente a 27 % de mujeres) y cargo de consejero (82 % frente a 27 % de mujeres). Las mujeres están subrepresentadas en todos los tipos de contratación excepto en el contrato de interinidad donde hay un 67 % frente a un 33 % de hombres. (BOE, 2012)

Según se argumentaba en el texto, estas desigualdades responden a la tardía incorporación de las mujeres a Radiotelevisión Española, por tanto, «de todo esto no se derivan necesariamente supuestos de discriminación laboral, ya que las posibles diferencias, en cuanto a cuantificación por áreas de un sexo y de otro, es consecuencia lógica de los antecedentes anteriores» (BOE, 2012, p. 54235).

El 100 % de mujeres con las que se ha tenido oportunidad de conversar para esta investigación describió situaciones donde se producía un evidente abuso de poder, incluido el paternalismo. En casi todos los casos, las experiencias narradas estaban directamente vinculadas con la sexualización de las profesionales del sector. La entrevistada María Escario, por ejemplo, contaba así cómo se privilegiaba a las becarias que llegaban a la redacción de TVE en función de su apariencia física:

Me da mucha pena porque al final es ese comportamiento de buscar el monigote. Buscar lo que a mí me pone como tío, pero no lo que realmente tiene talento. Sexualizar completamente eso. Y eso es cada verano, cada verano que llegan los becarios y es como, «que llega el ganado», dices, «hombre, un respeto, por favor». Y yo he visto chicas que han pasado por ahí, que han sido becarias y que les han hecho luz de gas porque no estaban buenas o porque no le hacían la pelota al jefe. Porque cuando llegan los becarios mucha gente se siente como importante, como «te voy a enseñar, ven, bonita, que te voy a contar...». Probablemente muchas mujeres, si hablaran del acoso que han sufrido, acoso laboral, en la tele, pues hay muchas. Hay muchas y ha habido acoso de jefes. Yo lo sé. No lo puedo denunciar, pero lo sé. Y ha habido denuncias, y se han tapado. (M. Escario, entrevista personal, 2 de marzo de 2022)

Las comunicadoras —como parte activa del entorno mediático— no escapan del proceso de «muñequización», tendencia a partir de la cual la imagen de las mujeres en los medios de comunicación corresponde con una representación «ideal» de estas (Bernárdez Rodal, 2020, p. 59). En base a ello, es posible deducir que el interés por visibilizar una imagen específica de las profesionales que aparecen en pantalla responde a un interés superior de quienes deciden cuál debe ser el contenido televisivo emitible. Podríamos afirmar que este tipo de decisiones —según Sonia Núñez Puente (2005)— no son aleatorias:

La capacidad de la que disponen las audiencias de los medios de comunicación para construir las interpretaciones de los productos culturales presentes en los medios no es en absoluto equivalente al poder de las organizaciones que producen y distribuyen dichos productos. Este desequilibrio presente en el mecanismo comunicativo de la recepción y emisión del mensaje se puede atribuir a un delicado juego de poderes establecido entre los medios de comunicación, y en este caso entre la televisión, y los espectadores. El espectador recibe los estereotipos de género como parte de la totalidad de un mensaje que percibe como algo natural y no como parte de una poderosa transmisión de ciertos mecanismos de poder. Incluso aunque el espectador o espectadora sea capaz de

construir su propia respuesta al producto mediático articulando un mensaje nuevo y propio, el equilibrio entre el estímulo y la respuesta no es, en medida alguna, proporcionado. (Núñez Puente, 2005)

Las aportaciones de Núñez Puente a la materia son sustanciales porque nos presenta un perfil de mujer periodista muy determinado. De estas se espera que sean «asertivas, pero no arrogantes, agresivas pero no inapropiadamente masculinas» (Núñez Puente, 2005). Este apunte de la autora permite preguntarse cómo entienden las profesionales consultadas el poder y cuál ha sido su relación con él dentro del ámbito de TVE. Dar respuesta a estas cuestiones ha sido el propósito principal del siguiente apartado.

4.2. Ambición femenina en la redacción periodística de TVE

La brecha de género en los ámbitos de toma de decisiones no es inherente a España, ni al ámbito periodístico. En otros campos como la ciencia, la investigación o la política, y en especial dentro del mundo empresarial, son evidentes las desigualdades de género y la escasa presencia de mujeres directivas. Según los datos proporcionados por el Parlamento Europeo (2023), «alrededor del 24 % de la brecha salarial de género total puede explicarse por una sobrerrepresentación de las mujeres en sectores con salarios relativamente bajos, como los cuidados, la sanidad o la educación» (párr. 9). En el caso de los medios de comunicación, estos son sectores laborales cada vez más feminizados, pero cuyo vértice ejecutivo tiene una mayoría masculina. La base, las redacciones, están copadas por mujeres.

La actual labor periodística se inserta en un contexto complejo en el que los medios son, ante todo, grandes conglomerados económicos y, en ocasiones, hasta políticos. Con el poder propio de las grandes estructuras de nuestras sociedades, tienden a perpetuar el orden establecido, específicamente en lo que a las cuestiones de género se refiere. Los modos de expresión social son controlados por grupos de poder dominantes que silencian, prejuzgan y neutralizan a los grupos considerados diferentes, como es el caso de las mujeres. (Polo Tejedor, 2007, p. 185)

En relación a la feminización del periodismo, esta podría suponer un cambio en las prácticas profesionales de los medios, de las estructuras de poder y de los contenidos. Algunas investigaciones defienden que «la progresiva incorporación de mujeres a la profesión transformará profundamente la estructura sociodemográfica del colectivo» (Soriano, 2005), lo que afectaría a las rutinas del trabajo periodístico y a la creación de contenidos. En este sentido, Mahtani (2005) y Saitta (2013) señalan que la feminización de las redacciones lleva consigo determinados matices de estilo y también en relación a los contenidos.

Sin embargo, otros acercamientos sobre este tema hablan de una falsa feminización o pseudofeminización (Rivero et al., 2015). A pesar de que las mujeres constituyen la base de la profesión y superan numéricamente a los hombres en los estudios universitarios de periodismo, sigue existiendo una infrarrepresentación femenina en los puestos clave para que tengan lugar cambios sustanciales en la producción de noticias y en las relaciones laborales.

Como señalan Barberá et al. (2011), en los medios de comunicación españoles existe una segregación laboral por sexos, una perpetuación del poder masculino y una cultura organizacional basada en estereotipos de género tradicionales. Estas barreras, como ya se ha señalado, dificultan el acceso de las mujeres a puestos de decisión, a pesar de encontrarse en un ámbito laboral feminizado.

Por otro lado, y tal y como evidencian algunos estudios, mujeres y hombres se relacionan de manera diferente con el poder. De ellos se espera que sean líderes capaces de elaborar diferentes estrategias sin mostrar sus emociones (Laporta, 2022). En este sentido, fue interesante comprobar cómo para varias de las entrevistadas —como Curra Luengo y María Escario— la ambición por el poder nunca fue la razón principal que les llevó a asumir ninguno de los puestos de alta responsabilidad que han ostentado a lo largo de toda su trayectoria: «Mi ambición era hacerlo bien cada día» (M. Escario, entrevista personal, 2 de marzo de 2022).

Para Fels (2004) el hecho de que las mujeres obtengan menor reconocimiento por su trabajo influye, a su vez, en el grado de ambición de estas. En los enunciados registrados en la fase de entrevistadas es posible detectar las consecuencias de esta estereotipación clásica entre el liderazgo masculino y femenino. Carolina Pecharromán, actual editora de Igualdad de TVE, reconocía esta desigualdad a través de su propia experiencia: «Sí que notas esa actitud más agresiva reclamando cosas que a lo mejor ante un varón no tienen valor» (C. Pecharromán, entrevista personal, 31 de agosto de 2021).

La situación descrita desemboca en dos posibles vías de actuación. Por un lado, aquella en la que se presupone que las mujeres adoptarán una postura masculinizada; quizá con el fin de sentirse aceptadas en el entorno laboral que les rodea. En la cadena pública de televisión se encuentran algunos ejemplos como el de María Antonia Iglesias, primera mujer en ocupar la dirección de los Servicios Informativos de TVE (1990-1996).⁶ En este caso en particular, para Gemma Soriano (entrevista personal, 10 de mayo de 2022), Iglesias

⁶ La siguiente y última mujer en asumir este puesto de responsabilidad fue la periodista Begoña Alegría, que ocupó el cargo entre julio de 2018 y enero de 2020.

representa un claro ejemplo de cómo las mujeres debían ser exageradas y contundentes en sus formas para hacerse valer dentro de su entorno de trabajo.

Digamos que las mujeres muchas veces que accedían a ciertos puestos eran de carácter; muy masculinas, con mucho pronto, de estas que decías que son duras... y eso no tiene nada que ver. Aquí ahora mismo... cualquiera, da igual el carácter que tengas, lo que se considera son otras cosas. (M. Rodríguez, entrevista personal, 28 de enero de 2021)

Muestra de esa posible —y leve— evolución encontramos ejemplos de mujeres que optaron por una postura menos encorsetada, tratando de ejercer poder al margen del patrón tradicional.

Tú puedes ser un jefe con un recorrido, con un historial tremendo, con unos estudios, con un expediente académico impresionante, pero luego no tienes ni idea de gestionar unos equipos y de ser empático con la gente. Yo eso lo descubrí la primera vez que fui jefa. O sea, hace nada. Y me di cuenta de lo importante que era eso. Cuando yo me fui de ser directora de Comunicación, hubo una persona que me dijo: «Mira, María, nos has dejado un recuerdo buenísimo, pero sobre todo hay una cosa que no olvidaremos nadie. Y si no te lo han dicho, te lo digo yo», y yo diciendo, «Ay, qué emoción», y me dice, «Lo mucho que nos cuidaste cuando la pandemia, cuando el confinamiento. Lo mucho que cuidaste a tu equipo». [...] Yo en esto tampoco quiero decir, «las mujeres somos de una manera y los hombres de otra», pero yo lo he visto, yo lo he comprobado. (M. Escario, entrevista personal, 2 de marzo de 2022)

La capacidad de formar equipos, introducida por la entrevistada María Escario, fue detectada —en los discursos— como otro de los temas más recurrentes entre las entrevistadas para explicar sus preferencias en el poder.

Yo soy partidaria de crear equipos mixtos porque, sobre todo cuando diriges un equipo de gente, tienes que saber jugar muy bien los roles de para qué sirve cada quien. [...] Entonces tienes que tener como esa capacidad un poco de psicólogo. [...] Esta psicología yo creo que la tenemos más las mujeres, porque tenemos esa capacidad de observación. Eso no significa que... Yo he estado en equipos de programas dirigidos por hombres que son muy buenos directores y creadores de equipos. (G. Soriano, entrevista personal, 10 de mayo de 2022)

Para Carmen Caffarel lo expuesto responde a «esa forma de hablar siempre en plural, por ejemplo, que tenemos las mujeres» (C. Caffarel, entrevista personal, 15 de diciembre de 2021). De su mandato al frente de Radiotelevisión Española, Caffarel recuerda el cuestionamiento continuo sobre sus capacidades como gestora. Esto que, según narra ella, fue algo especialmente manifiesto al inicio de su experiencia en RTVE, podría ser identificado como un condicionante de peso en la continuidad de mujeres que asumen puestos de alta responsabilidad.

4.3. Cuando se hablan idiomas diferentes: renunciaciones al poder

El análisis testimonial realizado para este estudio evidencia una tendencia clara de mujeres que renuncian a continuar en un determinado puesto de poder o incluso a rechazarlo antes de asumir las responsabilidades que este pueda conllevar. En términos porcentuales, al menos el 73 % de las entrevistadas reflexionó sobre esta cuestión a lo largo de las charlas mantenidas. Para Trinidad Núñez Domínguez (2008), esto responde a que:

Las mujeres, como una forma de auto-protegerse, renuncian al ascenso, a tener poder ejecutivo. Y no es por miedo o por incompetencia, sino por exceso de responsabilidad; de celo: quieren hacer muy bien su trabajo dentro y fuera (el reproductivo y el productivo) y como piensan que puede resultar complicado, deciden renunciar a aspiraciones laborales. (pp. 81-82)

El continuo deber de tener que demostrar valía junto con la doble jornada que experimentan muchas mujeres —según el Eurostat de 2022, «casi un tercio de las mujeres en la UE (28 %) trabajan a tiempo parcial, mientras que solo el 8 % de los hombres lo hacen» (Parlamento Europeo, 2023)— provoca un mayor rechazo a ostentar altos cargos de poder en la empresa. Esto constituye el primero de los tres argumentos que sustentaron las profesionales consultadas: «Nosotras, las mujeres, hablo en general, pero yo creo que individualmente cada una... siguen rechazando muchos puestos de responsabilidad por estar con sus hijos o incluso muchas dejan de trabajar» argumentaba Elena Ochoa (entrevista personal, 21 de enero de 2022).

Su reflexión se sostiene en las aportaciones de van Zoonen (2004), para quien la maternidad es considerada como uno de los obstáculos que en mayor medida condicionan el desarrollo laboral de las profesionales del ámbito de la comunicación.

No creo que sea por falta de capacidad profesional, sino por la vida que tienes fuera del trabajo y la carga de trabajo que te supone el aceptar un puesto de responsabilidad porque le tienes que sumar lo que tienes fuera... y si tienes dos hijos, un marido y una casa, eso sigue existiendo y tú sigues siendo esa persona responsable de esa faceta, cosa que los hombres [...] la tienen arreglada con una persona u otra señora, su pareja, su madre o con quien sea. Pero las mujeres seguimos llevando mayoritariamente el peso de la casa, salvo mujeres que tengan un estatus social y económico altísimo que, cuando lleguen a casa se encuentren con que tienen la cama hecha, la ropa planchada, la lavadora puesta, la nevera llena de cosas y los niños acostados. (P. del Río, entrevista personal, 28 de octubre de 2021)

La segunda argumentación aportada por las entrevistadas responde a una actitud rebelde ante determinadas imposiciones relacionadas con el cargo en cuestión. A Gemma Soriano,

por ejemplo, esto le ha llevado a tener que renunciar a puestos de responsabilidad que le hubiese gustado asumir:

Me doy por aludida porque a mí me ha pasado y, además, lo conozco en el caso de otras compañeras: llega el momento que te llega la propuesta de alguien para formar parte de algo, y tú la escuchas... y te puede interesar, pero entonces te dicen, «No, pero entonces te proponemos que hagas esto, pero vas a hacer esto, y lo vas a hacer con este, y lo vas a hacer tal, y este programa lo va a dirigir este...». Y tú dices, «¿Entonces a mí para qué me quieres si ya lo has hecho tú todo...? Si ya lo tienes tú todo pensado, ¿para qué me quieres? ¿Para que ejecute?» (G. Soriano, entrevista personal, 10 de mayo de 2022)

Por su parte, Almudena Ariza defiende que el siguiente paso que han de alcanzar las mujeres es el de estar representadas en los puestos donde se toman las decisiones más relevantes de la empresa. Sin embargo, ella misma reconoce que una de las razones principales por las que rechazó asumir la dirección de los Servicios Informativos de TVE en 2020 fue el entorno laboral masculinizado en el que hubiese tenido que desempeñar sus funciones.

El compromiso y la responsabilidad que la entrevistada siente para con la igualdad casi le hace —según su testimonio— aceptar un puesto que, en el fondo, no quería. Según los datos presentados en el II Plan de Igualdad de Radiotelevisión Española (CRTVE, 2022), el desequilibrio de mujeres y hombres en relación a su representación en puestos de responsabilidad no es una cuestión que haya podido ser resuelta con el tiempo:

Teniendo en cuenta la distribución de la plantilla (59 % de hombres y 41 % de mujeres) las direcciones continúan ocupadas mayoritariamente por hombres (71,6 %) frente a un 28,4 % de mujeres. Lo mismo sucede con las jefaturas de unidad donde es sensiblemente superior el porcentaje de hombres (64,6 %). En el caso de la representatividad de las subdirecciones, es mayor en el caso de las mujeres (43 %). (p. 20)

Otra de las razones aportadas por Almudena Ariza introduce un tercer ítem por el cual muchas comunicadoras rehúsan del poder. Tal y como confirmaba Águeda Bejarano desde el área de recursos humanos de RTVE, el hecho de que las periodistas aguanten menos en los puestos de alta responsabilidad también tiene que ver con cómo viven ellas el propio oficio. Entre los objetivos profesionales de, por ejemplo, entrevistadas como Rosa María Calaf o Almudena Ariza, nunca ha estado trabajar desde un despacho; lo que califican de «ridículo» (A. Ariza, entrevista personal, 31 de octubre de 2021).

El «tinte de sacerdocio» que caracteriza a la profesión periodística (Vilanova Pelluch, 2012) indica un alto grado de presencialidad en la profesión. Sin embargo, esta característica también señala que quienes se dedican a ella lo hacen con una dosis considerable de pasión

y compromiso por su oficio. A consecuencia de esto, las comunicadoras que aceptan puestos de responsabilidad suelen echar en falta el cumplimiento de sus funciones anteriores.

5. Conclusiones

Los testimonios aquí expuestos son una pequeña muestra que —si bien no es lo suficientemente grande como para poder extrapolar los datos a otros medios y obtener unas conclusiones generales— nos permite reflexionar sobre las diferentes formas con las que las mujeres se relacionan con el poder. En este proceso, conocer el contexto y ahondar en el funcionamiento de las estructuras empresariales de los medios de comunicación —tan tradicionalmente masculinadas— es vital para entender las razones por las cuales se puede llegar a renunciar a un puesto de mayor responsabilidad.

Las referencias recogidas en la investigación evidencian cómo la cultura del poder encuentra diferentes caminos para expulsar a las mujeres de determinados ámbitos en los que continúan estando infrarrepresentadas. Directa o indirectamente, esta cuestión ha condicionado las diferentes trayectorias profesionales de las mujeres consultadas. El entorno laboral de Radiotelevisión Española en la actualidad dista bastante del que había cuando estas accedieron a la cadena pública de televisión. Sin embargo, sus discursos —y los datos presentados en los dos planes de igualdad que ha tenido RTVE— revelan escasos avances en materia de igualdad laboral.

A pesar de que ellas hayan copado los puestos de responsabilidad intermedia en los Servicios Informativos de TVE, si se atiende al histórico de este área, su dirección apenas ha contando con mujeres a lo largo de su historia. La conclusión que se desgrana de esto es que el paso del tiempo no resuelve necesariamente la tendencia tradicional de situar a más hombres que mujeres en los altos cargos de la empresa. Asimismo, cabe concluir que las responsabilidades normativas exigidas a TVE en materia de igualdad no han sido suficientes para revertir el desequilibrio entre ambos géneros. En este sentido, es relevante señalar que el liderazgo femenino en este sector se sigue concebiendo como algo más eventual que natural.

Con el fin de confrontar esta situación, la educación en igualdad se rige —también para las entrevistadas— como la única vía posible para tratar de compensar un desequilibrio que provoca entornos laborales poco flexibles ante nuevas perspectivas y voces capaces de aportar otros puntos de vista. En definitiva, la investigación muestra que la existencia de normas que obligen a equiparar este tipo de desigualdades no funcionan *per se*, sino que necesitan del compromiso y el voluntarismo de mujeres —y también de hombres—

dispuestas/os a defender un entorno laboral —el de RTVE en este caso— menos discriminatorio para todo el mundo.

Finalmente, como limitación principal del estudio cabe señalar la imposibilidad de generalizar los resultados a consecuencia del tamaño reducido de la muestra seleccionada. A fin de ampliar la contribución de esta investigación, sería interesante introducir la voz masculina de algún cargo de TVE que facilitase la contextualización de la desigualdad analizada. De igual manera, ampliar el estudio hacia el ámbito de Radio Nacional —medio radiofónico que sufre desigualdad de género en su organigrama— contribuiría a la realización de una radiografía más completa sobre el estado actual de la Corporación RTVE.

6. Referencias

- Aleman, Macario (2017). Paternalismo. *Eunomia. Revista en Cultura de la Legalidad*, (12), 199-209. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2017.3652>
- Álvarez Morales, Lola (2015). Experiencias pioneras y acciones positivas en la gestión de las empresas de comunicación en Núñez Domínguez, Trinidad; Vera Balanza, María Teresa y Díaz Jiménez, Rosa María (Eds.), *Transversalidad de género en el audiovisual andaluz: Enclave de FUTURO para la formación y el empleo* (pp. 119-128). Universidad Internacional de Andalucía.
- Asociación de la Prensa de Madrid (2022). *Informe Anual de la Profesión Periodística, 2022*. https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2023/11/Informe-Anual-22_web_lite.pdf [Fecha última de consulta: 9/06/2024].
- Barberá, Teresa; Dema, Carlos Manuel; Estellés, Sofía y Devece, Carlos (7-9 de septiembre de 2001). *La (des)igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: La segregación vertical y horizontal* [Sesión de conferencia]. XV Congreso de Ingeniería de Organización, Cartagena, España.
- Bernárdez Rodal, Asunción (2020). Cosificación en Puleo, Alicia (Ed.), *Ser feministas. Pensamiento y acción*. Cátedra.
- Byerly, Carolyn y Ross, Karen (2006). *Women and Media : A Critical Introduction*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Cáceres Garrido, Belén y Parratt Fernández, Sonia (2021). Desigualdad de género y Planes de Igualdad en el entorno laboral de periodistas en España. *Textual & Visual Media*, (14), 26-46.

- Canel Crespo, María José; Rodríguez Andrés, Roberto y Sánchez Aranda, José Javier (2000). *Periodistas al descubierto: retrato de los profesionales de la información*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Caro-González, Francisco Javier; Sánchez-Torné, Isadora y Pérez-Suárez, Macarena (2022). Female entrepreneurs in digital journalism. *Journal of Media Business Studies*, 19(2), 71-89. <https://doi.org/10.1080/16522354.2021.1918434>
- Cascajosa Virino, Concepción (2020). Mujeres profesionales en TVE de la dictadura a la democracia. El caso de Blanca Álvarez. *Historia y Comunicación Social*, 25(1), 191-200. <http://dx.doi.org/10.5209/hics.69238>
- Catalyst (2007). *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*. Catalyst. <https://www.catalyst.org/insights/2007/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership>
- Corporación Radiotelevisión Española (2022). *II Plan para la Igualdad entre Mujeres y Hombres en la CRTVE (2022-2026)*. Observatorio de Igualdad de RTVE. [https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/II_Plan_de_Igualdad_entre_Mujeres_y_Hombres_en_la_Corporacion_RTVE_\(2022_2026\).pdf](https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/II_Plan_de_Igualdad_entre_Mujeres_y_Hombres_en_la_Corporacion_RTVE_(2022_2026).pdf)
- de Miguel, Roberto; Hanitzsch, Thomas; Parratt, Sonia y Berganza, Rosa (2017). Women journalists in Spain: An analysis of the sociodemographic features of the gender gap. *El Profesional de la Información*, 26(3), 497-506. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.16>
- de Miguel, Roberto; Parratt Fernández, Sonia y Berganza Conde, Rosa (2019). Las percepciones de las mujeres periodistas sobre su trabajo. La variable género en la cultura profesional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1818-1833.
- Djerf-Pierre, Monika (2005). Lonely at the top: Gendered media elites in Sweden. *Journalism*, 6(3), 265-290. https://doi-org.bucm.idm.oclc.org/10.1177/1464884905054061open_in_new
- Eagly, Alice (2003). Few women at the top: How Role Incongruity Produces Prejudice and the Glass Ceiling en van Knippenberg, Daan y Hogg, Micheal (Eds.), *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations* (pp. 79-93). Sage.
- Eagly, Alice y Johnson, Blair (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>

- Eddy, Kirsten; Ross Arguedas, Amy; Mukherjee, Mitali y Nielsen, Rasmus Kleis (8 de marzo de 2023). *Women and Leadership in the News Media 2023: Evidence from 12 Markets*. Institute for the Study of Journalism. <https://doi.org/10.60625/risj-xcn5-1v09>
- EPRA (23-25 de mayo de 2018). *Working Group II. Achieving greater diversity in broadcasting-special focus on gender. Benefits and best practice approaches*. 47th EPRA Meeting, Luxemburgo, Luxemburgo. <https://cdn.epra.org/attachments/files/3356/original/EPRA-Gender-Report-FINAL.pdf?1537262554>
- European Institute for Gender Equality (2023). *Gender Equality Index 2023. Towards a green transition in transport and energy*. <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-index-2023-towards-green-transition-transport-and-energy>
- Fagoaga, Concha y Secanella, Petra María (1984). *Umbral de presencia de las mujeres en la prensa española*. Ministerio de Cultura, Instituto de la Mujer.
- Fels, Anna (2004). Do Women Lack Ambition? *Harvard Business Review*, 82(4).
- Fletcher, Joyce (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>
- Gallego Reguera, María (2016). Periodistas pioneras e innovadoras en la historia de la televisión en España: Blanca Álvarez y Lolo Rico. *Historia y Comunicación Social*, 21(2), 487-496. <https://doi.org/10.5209/HICS.54375>
- García Saiz, Lorena (2018). Análisis de la situación laboral de las periodistas españolas. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*, (13), 7-27. <https://doi.org/10.18002/cg.v0i13.5388>
- Guerrier, Yvonne; Evans, Christina; Glover, Judith y Wilson, Cornelia (2009). Technical, but not very...?: Constructing gendered identities in IT-related employment. *Work, employment and society*, 23(3), 494-511. <https://doi.org/10.1177/09500170093370>
- Guy, Mary Ellen y Newman, Meredith (2004). Women's jobs, men's jobs: Sex segregation and emotional labor. *Public administration review*, 64(3), 289-298. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00373.x>

- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar (Eds.) (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Herrett-Skjellum, Jennifer y Allen, Mike (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>
- Izquiero Castillo, Jessica (2022). Mujeres en la gestión de los medios de comunicación públicos. El caso de la televisión valenciana À Punt Media. *Miguel Hernández Communication Journal*, 13(2), 335-354. <https://doi.org/10.21134/mhjourn.v13i.1656>
- Laporta, Cesc (9 de marzo de 2022). *El turno de ellos: la masculinidad en el mundo laboral / Entrevistado por Elena Busquets*. Vía Empresa. https://www.viaempresa.cat/es/empresa/turno-ellos-masculinidad-mundo-laboral_2164604_102.html
- Leite, Teresa (2017). Editoras, repórteres, assessoras e freelancers: diferenças entre as mulheres no jornalismo. *Cadernos de Pesquisa*, 47(163), 44-68. <https://doi.org/10.1590/198053143810>
- Lombardi, Maria Rosa (2006). Engenheira & gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. *Revista Tecnologia e Sociedade, Curitiba*, (3). DOI.10.3895/rts.v2n3.2485
- López-Zafra, Esther (1998). Liderazgo carismático: Un intento de validación convergente al M.L.Q. (Multifactor Leadership Questionnaire). *Revista de Psicología Social*, 13(2), 211-216.
- Mahtani, Minelle (2005). Gendered News Practices: Examining Experiences of Women Journalists in Different National Contexts en Allan, Stuart (Ed.), *Journalism: Critical Issues* (pp. 299-310). Open University Press.
- Marín-Lladó, Carles; Cervi, Laura y Alcolea-Díaz, Gema (2022). Mujeres directivas de televisión: entre el liderazgo y las desigualdades de género. El caso español. *Historia y comunicación social*, 27(1), 31-41. <https://doi.org/10.5209/hics.77386>
- Menéndez Menéndez, María Isabel (2007). Claves prácticas para la elaboración y revisión de textos periodísticos desde la perspectiva de género en Plaza, Juan Francisco y Delgado, Carmen (Eds.), *Género y comunicación* (pp. 149-168). Editorial Fundamentos.

Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (s.f.). *Infografía de estadística de estudiantes en las universidades españolas*.
<https://www.ciencia.gob.es/Ministerio/Estadisticas/SIIU/Estudiantes/InfografiaEEU.html>

North, Louise (2016). Behind the mask: women in television news. *Media International Australia*, 160(1), 89-100. <https://doi.org/10.1177/1329878X16646235>

Núñez Domínguez, Trinidad (2008). La otra mirada. Mujeres que trabajan en los medios en Loscertales Abril, Felicidad y Núñez Domínguez, Trinidad (Coords.), *Los medios comunicación con mirada de género*. Instituto Andaluz de la Mujer.

Núñez Puente, Sonia (2005). Género y televisión. Estereotipos y mecanismos de poder en el medio televisivo. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, (25).

O'Brien, Anne (2014). 'Men own television': why women leave media work. *Media, Culture & Society*, 36(8), 1207-1218. <https://doi.org/10.1177/0163443714544868>

Parlamento Europeo (12 de abril de 2023). *Comprender la brecha salarial de género: definición y causas*. [Europarl.europa.es. https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20200109STO69925/comprender-la-brecha-salarial-de-genero-definicion-y-causas#:~:text=Algunas%20de%20las%20razones%20de,ajustada%20entre%20hombres%20y%20mujeres](https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20200109STO69925/comprender-la-brecha-salarial-de-genero-definicion-y-causas#:~:text=Algunas%20de%20las%20razones%20de,ajustada%20entre%20hombres%20y%20mujeres) [Fecha de última consulta: 26 de marzo de 2024].

Polo Tejedor, Yolanda (2007). Comunicando más allá de la dicotomía de género en Plaza, Juan y Delgado, Carmen (Eds.), *Género y comunicación* (pp. 169-188). Editorial Fundamentos.

Resolución de 12 de julio 2012 [Dirección General de Empleo]. Por la que se registra y publica el Plan de Igualdad de la Corporación RTVE. 27 de julio de 2012. BOE (Boletín Oficial del Estado). <https://www.boe.es/boe/dias/2012/07/27/pdfs/BOE-A-2012-10133.pdf>

Rivero Santamarina, Diana; Meso Ayerdi, Koldobika y Peña Fernández, Simón (2015). La feminización de los estudios de Periodismo: análisis del caso español. *Revista Latina de Comunicación Social*, (70), 566-583.

- Ross, Karen (2014). Women in Decision Making Structures in Media. *Media and Gender: A Scholarly Agenda for the Global Alliance on Media and Gender*. UNESCO.
- Saitta, Eugénie (2013). France: A Nuanced Feminization of Journalism en Byerly, Carolyn (Ed.), *The Palgrave International Handbook of Women and Journalism* (pp. 238-252). Palgrave Macmillan.
- Soriano, Jaume (2005). La incorporación de la mujer a la profesión periodística en España. Crítica a la hipótesis de la feminización. *Revista F@ro*, (1-2), 353-368.
http://web.upla.cl/revistafaro/n2/02_soriano.htm
- Steiner, Linda (2015). Glassy architectures in journalism en Carter, Cynthia; Steiner, Linda y McLaughlin, Lisa (Eds.), *The Routledge Companion to Media & Gender* (pp. 620-631). Routledge.
- Ufarte, María José (5, 6 y 7 de marzo de 2012). *Las mujeres periodistas en los puestos de dirección: el techo de cristal en la prensa escrita* [Comunicación]. I Congreso Internacional de Comunicación y Género, Sevilla, España.
<https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/38273>
- van Dijk, Teun (2009). *Discurso y poder*. Gedisa.
- van Engen, Marloes ; van der Leeden, Rien y Willemsen, Tineke (2001). Gender, context, and leadership style: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 581-598. <https://doi.org/10.1348/096317901167532>
- van Zoonen, Liesbet (2004). *Feminist Media Studies*. Sage.
- Vilanova Pelluch, Laura (5, 6 y 7 de marzo de 2012). *La conciliación de la vida familiar y laboral en el periodismo* [Comunicación]. I Congreso Internacional de Comunicación y Género, Sevilla, España. <https://idus.us.es/handle/11441/33346>
- World Economic Forum (junio de 2023). *Global Gender Gap Report 2023*.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf