



MUJERES SHOWRUNNER EN ESPAÑA (2019-2024) Tareas, obstáculos y liderazgo

ITXASO DEL CASTILLO AIRA¹, PEDRO FUENTES RUEDA¹, ANDONI ITURBE TOLOSA¹

¹ UPV/EHU, España

PALABRAS CLAVE

Showrunner
Guionistas
Productoras ejecutivas
Series
Liderazgo

RESUMEN

Este artículo se centra en el papel de las mujeres showrunner en España, desde el periodo 2019 hasta la actualidad. El objetivo principal de la investigación es examinar si las showrunner desempeñan las mismas funciones que sus compañeros masculinos, a nivel cuantitativo y cualitativo y detectar sus tareas, obstáculos y liderazgo. La metodología se basa en las entrevistas semiestructuradas a cinco mujeres showrunner españolas. Las conclusiones apuntan que mientras ellos intervienen en todas las tareas, incluyendo la elección de los responsables de las diferentes áreas técnicas o el equipamiento, las mujeres entrevistadas están implicadas en las funciones de dirección más pegadas al guion.

Recibido: 05/ 04 / 2024

Aceptado: 04/ 06/ 2024

1. Introducción

Existen en España 12,4 millones de hogares suscritos a alguna plataforma (González y Sunnebo, 2022), con una penetración entre la audiencia del 62,8 % de individuos (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación [AIMC], 2023; citado en Izquierdo Castillo, 2023, p.15). La industria audiovisual española ha vivido la llegada de las plataformas como un revulsivo en dos aspectos principales: un aumento de demanda de contenidos y una transformación de los procesos de trabajo, esencialmente en el área de guion (Cascajosa-Virino, 2018; Higuera-Ruiz, 2019, Higuera-Ruiz et al. 2021). Esos dos cambios conllevan la diversificación de los relatos, géneros, historias y cambios en la representación de la mujer. Se están produciendo contenidos más alejados del estereotipo tradicional femenino, ofertando representaciones más complejas de las mujeres, con un abanico más amplio de caracteres, profesiones y edades, que encarnan los papeles protagonistas y persiguen objetivos propios, ajenos a la pareja o la consecución del amor (Bartolomé, 2017; Bonavitta & Garay Hernández, 2019; Cuenca-Suárez & Martínez-Amado, 2020, Jungitu-Angulo & Osuna-Acedo, 2024; Ruffinelli, 2014). Esos nuevos retratos son, mayoritariamente, productos de una creadora: se ha comprobado que las mujeres detrás de las cámaras generan representaciones femeninas más realistas y variadas (Higuera-Ruiz, 2019). Cabe suponer, entonces, que la llegada de las plataformas ha modificado el panorama laboral de la industria audiovisual española, con una mayor contratación femenina. Esas compañías se caracterizan por su compromiso con la equidad y la inclusividad, por lo que el número de ejecutivas asciende al 51% en Netflix, al 48,8% en HBO y al 46% en Amazon Prime Video (Izquierdo Castillo, 2023, p.19). Estudios recientes sobre el liderazgo femenino (O'Brien, 2017) demuestran que las mujeres en puestos directivos favorecen la igualdad de género en las organizaciones mediáticas. Sin embargo, el aumento de mujeres tras la cámara en España es limitado (Cuenca Suárez, 2023; Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2021; Izquierdo-Castillo, 2023). Si analizamos los créditos de las plataformas principales, entre 2019 y 2022, en Netflix, las creadoras y trabajadoras en ficción constituían el 36%; en HBO, el 37% y en Amazon Prime Video, el 33,6% (Izquierdo-Castillo, 2023, p. 19). Además, si observamos la disposición jerárquica entre géneros, se constata una «predilección por emplear a hombres en cargos de máxima responsabilidad estratégica y directiva, mientras las mujeres son escogidas para ejecutar las tareas posteriores de supervisión y organización» (Izquierdo-Castillo y Latorre-Lazaro, 2021, p. 874).

Los cambios de creación de la ficción en las VOD se centran en la transformación de las salas de guionistas. En la televisión lineal eran necesarios equipos de hasta quince guionistas para poder alimentar las series semanales de una hora que exigían las cadenas, que se sucedían una temporada tras otra. Las series que empiezan a popularizarse con las plataformas son de mejor factura, de estética cinematográfica, caracterizados por una hibridación genérica y altos estándares de producción y escritura, lo que se ha denominado la Quality TV o tercera edad de oro de la televisión (Carrión Domínguez, 2019; Cascajosa-Virino, 2016; García-Martínez, 2014; McCabe & Akass, 2011; Muñoz Fernández, 2016). Una de las claves para lograr esos niveles de calidad es la consolidación de la figura del *showrunner*. Ese puesto une la escritura de guion con la producción ejecutiva, siendo el guionista quien tiene un control total de todo el proceso de producción, desde la primera línea del guion hasta su promoción, lo que posibilita dejar la impronta de una voz o de una visión propia en la serie, es decir, lo que en cine se ha conocido, tradicionalmente, como autoría (Jensen, 2017; Krauß, 2020; Singwell, 2022). El *showrunner* es el autor de una serie, lo que en caso de éxito puede suponer un reclamo publicitario para la audiencia en sus próximos trabajos, es decir, poder añadir a nuevas producciones la leyenda «de los creadores de...» para atraer su visionado (Junke, 2020).

Este artículo forma parte de una línea de investigación que revisa el estado de las Industrias Culturales y que tiene como objetivo analizar la figura del *showrunner* en el ecosistema mediático español actual. Por ello, se publicó un primer artículo que definía las funciones de este tras una revisión bibliográfica y una serie de entrevistas a quince *showrunner* españoles, todos hombres (Fuentes y Del Castillo, 2023) desempeñando tales funciones desde 1998 a 2021. En el presente artículo, queremos seguir investigando esta figura, pero, concretamente, en las mujeres *showrunner* que llevan ejerciendo como tales desde 2019.

Nuestro objetivo principal de investigación es examinar si las *showrunner* desempeñan las mismas funciones que sus compañeros masculinos, a nivel cuantitativo y cualitativo. Asimismo, queremos describir cómo ejercen su liderazgo, si perciben que poseen un estilo de liderazgo distinto al de sus

compañeros varones. Por último, queremos conocer si han encontrado dificultades y resistencias en su camino por el hecho de ser mujeres, cuáles han sido y cómo las han sorteado.

Para llevar a cabo esos objetivos, aplicamos la tabla de tareas del *showrunner* creada a partir de las entrevistas con *showrunner* hombres (Fuentes y Del Castillo, 2023) a sus colegas femeninas. Comprobaremos si los indicadores extraídos de la primera investigación se corresponden con el caso femenino. Por otro lado, enfocamos las entrevistas en su percepción del liderazgo y dificultades o resistencias.

2. Metodología

Esta investigación es la continuación a una investigación previa sobre la figura de los *showrunner* españoles en la era de las grandes plataformas (Fuentes y Del Castillo, 2023). En ese primer análisis, se construyó una tabla de indicadores de las funciones que desempeñan los *showrunner* españoles. Para elaborar dichos indicadores, se realizaron entrevistas a quince *showrunner* españoles y productores ejecutivos de veintitrés series estrenadas desde el año 1998 a 2021. La metodología para abordar nuestros objetivos, tanto en esa primera investigación como en la presente, es cualitativa, concretamente, mediante la entrevista semiestructurada a los informantes exclusivos, tal y como los define Hanne Bruun (2016), quien sostiene que el objeto del análisis de producción es comprender el funcionamiento interno de los medios y obtener acceso al «entre bastidores» de las organizaciones de los medios. A partir de este tipo de conocimiento no disponible públicamente, el objetivo es «ofrecer explicaciones sobre la características y desarrollos del contenido de los medios que ni el análisis del sistema de medios ni el análisis textual y de audiencia son capaces de proporcionar» (Bruun, 2016, p. 135). Para lograr ese acceso hay que acudir a informantes irremplazables, «exclusivos», cuya información sólo ellos y ellas pueden proporcionar, una figura más allá de la «experta» puesto que son insustituibles.

Otro de los motivos por los que elegimos la entrevista en profundidad como herramienta metodológica es el momento de cambio en el que nos encontramos. El funcionamiento de los medios de comunicación se caracteriza por un alto grado de aleatoriedad e improvisación en sus organizaciones, estrategias o planificaciones (Bruun, 2016) que se acentúan en periodos de innovación como el que estamos viviendo. La figura del *showrunner* actual es una adaptación del coordinador de guion a nuevas necesidades de producción (menos temporadas, mayor calidad de contenido...) asumidas por ciertas personas ante las demandas de un contexto concreto. Por ello, «los enfoques orales y de persona a persona son mucho más fructíferos en los estudios de producción de medios» (Bruun, 2016, p. 141). Este tipo de metodología ayuda a detectar la forma en que trabajan esos profesionales y sirve para que el investigador haga uso de «las características centrales del sistema de valores en la industria de los medios, donde las redes profesionales personalizadas y la apreciación de la creatividad individual y las habilidades profesionales se consideran extremadamente importantes» (Bruun, 2016).

Esta investigación es la continuación a una investigación previa sobre la figura de los *showrunner* españoles en la era de las grandes plataformas (Fuentes y Del Castillo, 2023) que planteaba varios indicadores de tareas para definir y concretar su participación y liderazgo. Mediante una exhaustiva revisión bibliográfica se establecieron cuatro grandes áreas de trabajo (área guion, producción, dirección y distribución), subdivididas en cinco funciones o tareas en el caso de guion; tres en producción; nueve en el área de dirección y tres en lo que promoción se refiere (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Tabla de tareas de un *showrunner* en España

ÁREA DE GUION	Creador de la idea original
	Desarrollo de la Biblia
	Escritura del capítulo piloto
	Escritura de otros capítulos
	Coordinación del equipo de guion: coordinación, corrección, reescritura
ÁREA DE PRODUCCIÓN	Elaboración de los presupuestos
	Interlocutor directo con la cadena
	Coordinación de la producción: planificación, supervisión, modificaciones
ÁREA DE DIRECCIÓN	Participación en la creación Guion Técnico (diseño concepto visual)
	Elección de localizaciones
	Elección de jefes de equipo
	Elección del equipamiento técnico (en base al concepto visual y/o presupuesto)
	Elección de casting
	Set de rodaje
	Coordinación del equipo de dirección
	Dirección de actores (ensayos, set, etc.)
	Participación en el proceso de montaje y postproducción: etalonaje, tratamiento color, elección de músicas, línea gráfica, etc.
	Supervisión de los elementos promoción (audiovisuales, dossiers prensa, cartelería, etc.)
ÁREA DE PROMOCIÓN	Planificar la estrategia de comunicación
	Presencia pública de primer orden como parte de la estrategia de comunicación de la serie

Fuente: Elaboración propia (Fuentes y Del Castillo, 2023)

Tras las entrevistas, se pudo constatar que las funciones que realizaban esos *showrunner*, en las series señaladas, se limitaban a catorce de las veinte planteadas, aquellas que señalamos con el color gris, a saber: coordinación del equipo de guion; interlocución directa con la cadena; planificación, supervisión, modificaciones en la producción; participación en la creación guion técnico o, en su caso, diseño del concepto visual; elección de localizaciones, de jefes de equipo, del equipamiento técnico (en base al concepto visual y/o presupuesto), y del casting; además estar en el set de rodaje; coordinación del equipo de dirección; dirección de actores (ensayos, set, etc.); participación en el proceso de montaje y postproducción: etalonaje, tratamiento color, elección de músicas, línea gráfica, etc.; supervisión de los elementos promoción (audiovisuales, dossiers prensa, cartelería, etc.); y presencia pública de primer orden como parte de la estrategia de comunicación de la serie.

Esta primera investigación se realizó únicamente a *showrunner* hombres por una razón eminentemente práctica: la casi totalidad de esta incipiente figura entre 1998 y 2021 eran hombres. Es a partir de la expansión y consolidación de las plataformas cuando las *showrunner* comienzan a despuntar, hecho motivado, como hemos señalado anteriormente, por la creciente demanda de contenido y la necesidad de nuevas visiones en la representación femenina. Por ello, la siguiente

investigación pone el énfasis en el periodo 2019-2024, desde el inicio y la visibilización de las mujeres *showrunner* en España hasta la actualidad, repleta de producciones más diversas, competitivas y con voz propia. Las entrevistas semiestructuradas se han realizado a Laura Sarmiento, Verónica Fernández, Manuela Burló, Ruth García y Coral Cruz. Las series sobre las que hemos tratado en nuestras conversaciones son *Intimidad* (Netflix, 2022), *Ser o no ser* (RTVE Play, 2022-2023), *Por H o por B* (HBOMax, 2020-2023), *Paraíso* (Movistar, 2021-2022). Estas profesionales tienen trayectorias profesionales diversas. Laura Sarmiento es guionista y ha escrito para series como *Crematorio* (Sánchez-Cabezudo, 2011), *Isabel* (TVE, 2012), *La zona* (Sánchez-Cabezudo, Movistar, 2017), y ha ejercido como *showrunner* en *Intimidad* (Sarmiento y Fernández, Netflix, 2022) y la reciente *El cuerpo en llamas* (Netflix, 2023). Verónica Fernández tiene una dilatada carrera como escritora, guionista, productora y *showrunner*, actualmente trabaja como directora de ficción de Netflix España. Coral Cruz es guionista, docente y *showrunner*, mientras que Manuela Burló se hizo conocida como la directora del corto *Pipas* (Manuela Burló, 2013). Ruth García es guionista de *Los protegidos* (BoomerangTv, 2010-2012), *El internado* (Globomedia, 2010-2023), *Los hombres de Paco* (Globomedia 2005-2021), entre otros, creadora y productora ejecutiva de *Paraíso*.

Por motivos de confidencialidad, ocultamos el origen de cada declaración, asignando un número de entrevistada a sus testimonios.

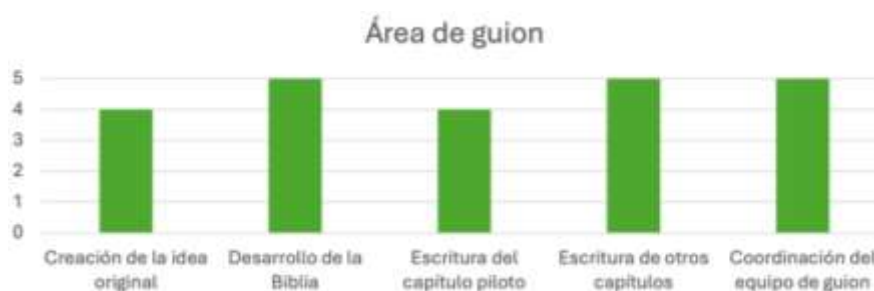
3. Resultados

3.1. Tareas

Siguiendo los indicadores de tarea para la definición de los *showrunner* españoles que aportan Fuentes y del Castillo (2023), se preguntó a cinco mujeres *showrunner* si habían realizado o no cada una de esas funciones. Tal y como se expuso arriba, tales tareas se agrupan según cuatro áreas de trabajo: guion, producción, dirección y promoción. En el eje X (horizontal) de las tablas que se adjuntan, aparecen las preguntas llevadas a cabo. En el eje Y (vertical), aparece el número de síes obtenidos. El nivel máximo es cinco correspondiendo con el número de cuestionarios realizados.

Este es el resultado con respecto al área de guion:

Figura 1. Tareas en el área de guion



Fuente: Elaboración propia, 2024

Dentro de esa esfera de guion, las cinco mujeres *showrunner* entrevistadas llevan a cabo casi todos los indicadores de tarea especificados en el área. Solo hay un caso, entrevistada 1, en el que se da una respuesta negativa a las preguntas de creación de la idea original y escritura del capítulo piloto. La entrevistada se hizo cargo de un proyecto ajeno, aunque una vez que lo tomó como propio, sí ejerció el liderazgo de la producción. El resto de *showrunner* participó de todas las fases de la escritura de la serie, así como de la coordinación del resto de capítulos. Corresponde con la idea de que «la persona que ejerce la función de *showrunner* es la máxima responsable de una serie y siempre y por encima de todo, es la responsable del guion» (ALMA, 2019).

Se destaca, asimismo, en las entrevistas el cambio que supone pasar de equipos de guion de hasta quince personas (necesarios para contenidos semanales de hora y media de duración) a uno, dos o tres guionistas como mucho. Tal y como aseguraba la entrevistada 3, antes las series se grababan con multicámara, y que «era el montador quién decidía». La figura del *showrunner* nace cuando se acaba la multicámara.

Una idea que se repite a lo largo de las entrevistas es que, como coordinadores de guion y/o creadoras de la serie, han desempeñado funciones de *showrunner*, pero sin que les atribuyeran el reconocimiento. «Lo que pasa que antes se hacía de una manera extraoficial y sin tener el reconocimiento o tener el crédito» (entrevistada 1), porque, como asegura la entrevistada 3, «en ese momento la figura no existía (...), pero ejercía de *showrunner*, aunque no se llamara así. Se trata de defender un poco que las cosas se hagan como tú las has pensado, desde esa posición en la que nadie te daba el poder por defecto, sino que te lo tenían que pelear (...) tenían más miedo que otra cosa a la figura del guionista». La misma opinión mantiene una de las entrevistadas, que asegura que:

hay algunos cargos que son engañosos, o sea, cuando yo estoy coordinando guiones desde el principio y en muchas series en las que he estado no he tenido nunca el título de producción ejecutiva o no he tenido el título de *showrunner* pero en realidad lo estaba ejerciendo o lo estaba co-ejerciendo con otros. (Entrevistada 4)

Figura 2. Tareas en el área de producción

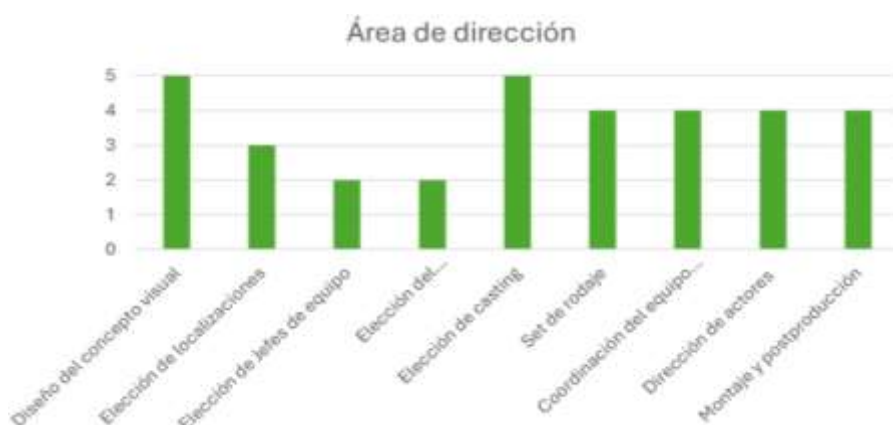


Fuente: Elaboración propia, 2024

En cuanto al área de producción existe un indicador en el que solo una de las cinco mujeres entrevistadas tuvo participación directa en la elaboración de los presupuestos. En este caso, se preguntaba no tanto si la persona había elaborado directamente los mismos, sino si había podido influir y opinar en el reparto de las partidas presupuestarias. Tal y como se ha indicado, esto solo ocurrió en un caso.

Un productor ejecutivo o *showrunner* maneja el plan de rodaje, el guion y el presupuesto. Entonces tú cuando eres guionista, te pones el traje de guionista y cuando eres productor ejecutivo, te tienes que sacar el traje de guionista y ponerte el traje de productor ejecutivo (...) Tú tienes que manejar un presupuesto porque tú no puedes cortar sin ton ni son, tienes que cortar para que la trama por contenido no se vea afectada y para que presupuestariamente te interese cortar. (Entrevistada 3)

Por otra parte, en cuanto a la interlocución con la cadena y la coordinación de la producción una vez puesta en marcha, cuatro de las cinco contestaron afirmativamente. La entrevistada 4, la única que no respondió afirmativamente, explicitó que «quise intervenir en todos estos aspectos, pero la compañía productora no me permitió participar en ellos».

Figura 3. Tareas en el área de dirección

Fuente: Elaboración propia, 2024

El área de dirección es un área que implica muchas y diversas responsabilidades. Por un lado, implica la dirección y coordinación de todas las jefaturas de equipo, además de todo lo relacionado con la dirección de actores y actrices, desde la elección de reparto y los ensayos hasta la dirección en el set de rodaje.

Los epígrafes en los que las cinco mujeres entrevistadas coinciden en haber participado son el diseño de la concepción visual y la elección del casting. El diseño visual supone, sobre todo, mantener una serie de reuniones preparatorias con el equipo directivo donde se define el aspecto visual que se le quiere dar al producto. En esta fase todas las entrevistadas también mencionan que es muy importante la participación de la dirección de fotografía. En cuanto a la elección del reparto, las cinco entrevistadas inciden en que es un área en la que han tenido una participación especialmente activa.

Otra área importante de participación es la presencia en el set de rodaje, la dirección de actores y actrices, la coordinación del equipo de dirección y la presencia en la fase de montaje y postproducción. Hay experiencias de todo tipo en el set de rodaje: desde quien dirigió eficazmente la serie, hasta quien solo ha acudido en momentos importantes, como cada vez que se iba por primera vez a una localización importante o al rodaje de escenas particularmente significativas.

No iba a rodaje no porque no se me permitiera sino porque yo tenía mi propio calendario de entregas de guion. Solo acudía si el director necesitaba que yo viera algo concreto, pero lo normal es que yo viera todos los dailys, todo lo que se había producido, al final de cada jornada de rodaje. (Entrevistada 3)

En cuanto a la dirección de actores, se menciona la importancia y presencia en la fase de ensayos. Otra parte importante es la coordinación del equipo de dirección (en el caso de que hubiera más de una persona dirigiendo y no fuese la propia *showrunner* quien dirigiera la serie). En el caso de la coordinación de la dirección mencionan la especial importancia de la existencia de una *showrunner* ya que es la persona que tiene toda la serie en la cabeza y no solo un capítulo. La entrevistada 2 añade que «como en mi serie había bastantes directores, había que tener cuidado de que no hubiera información que se perdiera, de que se entendiera todo bien, de que se entendieran bien las intenciones». Para desempeñar correctamente esta tarea es imprescindible preparar bien los rodajes con conversaciones y ensayos previos (entrevistada 1): la comunicación entre *showrunner* y director/a es fundamental.

Con respecto a la fase de montaje, todas menos una subrayan que pudieron ver y opinar sobre todos los montajes previos que se fueron haciendo de los capítulos. La entrevistada 3 es quien no estuvo en la fase de montaje porque, en su caso, era responsabilidad de la dirección.

Por último, en cuanto a la elección del equipamiento técnico y la elección de jefes de equipo, solo dos de ellas participaron de forma relevante. El resto contestó de forma negativa. Quienes lo hicieron, remarcaron la importancia de comunicar el proyecto en todos los departamentos, incluidos vestuario y maquillaje. También resaltaron que la confianza en un equipo parte mucho de haber podido elegir a los

integrantes (entrevistada 1): «La confianza y el equilibrio con el control viene para mí en la primera fase, o sea, en cuando tú escoges a alguien y si lo escoges de manera convencida».

Figura 4. Tareas en el área de promoción



Fuente: Elaboración propia, 2024

El área de promoción contiene tres preguntas con respuestas muy diferenciadas entre sí. En cuanto a la planificación de la estrategia de comunicación, solo una menciona que participó activamente. En cambio, tres afirman que supervisaron los elementos de promoción utilizados, desde la cartelería, a los lemas o sinopsis de venta creados. Lo que sí afirman las cinco entrevistadas es que tuvieron una presencia pública destacada en la promoción, con entrevistas en todos los medios y presencia notoria en los estrenos. Alguna de ellas menciona que es necesario puntualizar que su presencia no ha sido tan importante como la de los actores y actrices protagonistas. Tal y como comenta la entrevistada 1, «hay festivales donde todavía no entienden que con las series tienen que cambiar el modelo y tienen que poner al creador-guionista principal en esa ficha de la serie». Otra entrevistada (3) admitía que es comprensible que las cadenas quieran promocionar lo que tiene más gancho, ya sean actores o creadores.

Al final lo que nos está pasando es una cuestión de visibilidad. Alex Pina ya no tiene ningún problema en ser guionista o no ser guionista (...) es una serie de Álex Pina y ya te da una garantía. Ya es un elemento de venta más. Como si dices una serie de Coronado porque los actores venden. (Entrevistada 3)

También inciden en la diferencia entre las plataformas respecto a la promoción o no de la figura de *showrunner* frente a los directores o actores. En este sentido, afirman que Netflix es una plataforma que visibiliza más a los *showrunner* en la promoción, aunque las cinco han participado en estas labores.

3.2. Liderazgo femenino: beneficios y obstáculos

Uno de los objetivos que marca el manuscrito es descifrar el tipo de liderazgo que ejercen las mujeres *showrunner*. A diferencia de la posición de las mujeres en la industria audiovisual determinada por una masculinización estructural (Izquierdo-Castillo, 2023), los resultados de las entrevistas semiestructuradas indican que las cinco mujeres *showrunner* han interiorizado la importancia de la comunicación interna y externa, la escucha activa y el trabajo en equipo para liderar del proyecto y fortalecer la coherencia.

Frente a la rigidez y la distancia, las cinco coincidían en un liderazgo basado en generar confianza y motivación. Dado el carácter creativo de este sector, todas coinciden en la confianza, la escucha y la comunicación como elementos básicos para generar buen contenido. «Escojo a gente que me lleva la contraria y que tiene la suficiente confianza conmigo como para decirme que lo que acabas de decir es una mierda como una castaña», aseguraba la entrevistada 3 y comparaba la sala de guion como la sala de un psicólogo, donde se requiere absoluta confianza. De ahí se desprende que hay que saber escuchar, y replantearse las cosas según qué aportaciones. «Yo soy bastante flexible, pero creo que a veces tenía dudas sobre esto si mi flexibilidad era que no sabía ser líder, pero creo que es que soy ese tipo de líder flexible» (entrevistada 2). Poseen la autoconciencia de una nueva forma de liderazgo flexible y basado

en la comunicación. La entrevistada 1 sostiene que su principal cometido es «transmitir a todos los miembros del equipo que se entiende las funciones y el cometido».

La respuesta pone el énfasis en el valor de las competencias y la movilización de conocimientos, estrategias y experiencias previas. Esta es la forma de crear equipo, «involucrando» (entrevistada 2); «respetando el trabajo de los demás» (entrevistada 5); «doy margen para que la gente se sienta reflejada» (entrevistada 3); «yo soy bastante entusiasta y apasionada e intento hacerle muy partícipes a todos» (entrevistada 4). La autonomía y autorregulación (Corno, 2008; Zimmerman, 2002) van ligadas a una serie de estrategias cognitivas para organizar y transformar la información y dirigir sus procesos mentales para saber adaptarse. En ese sentido, es indispensable la capacidad de diálogo y la flexibilidad para adaptarse al nuevo cargo y saber robustecer su liderazgo y sentirse autorizadas por el equipo. Por su capacidad de asumir la responsabilidad de la decisión final en situaciones de mucha presión, asumen el control total como otro de los rasgos de su estilo de liderazgo.

De hecho, cuatro de las cinco entrevistadas han asegurado que les cuesta delegar, están acostumbradas a supervisar todo y asumir múltiples tareas. Una de ellas afirma ser una «friki del control» (4); otra que siempre había sido «una mujer orquesta» (5) en sus proyectos. Sin embargo, todas saben que delegar es la clave y transmitir la idea que «hay que generar confianza en que una persona lo va a saber hacer bien, y que la inseguridad es aceptable». La entrevistada 2 confiesa:

he tenido mucho síndrome del impostor, pero hubo un momento en que me di cuenta de que era una cuestión casi de actitud y de inseguridad. No es que la gente que asumiera una responsabilidad supiera más que yo, sino que no se cuestionaban tanto lo que sabían. (Entrevistada 2)

De esta reflexión nace la idea de abrazar la inseguridad, de aceptar la posibilidad de cometer errores, primero en una misma, y luego en los demás. El resto de las entrevistadas asumen la posibilidad de que el equipo pueda cometer errores, pero no aceptaban ni «la desidia», ni «las excusas», un concepto empático y de confianza para crear equipo.

En cuanto al imaginario del ideal femenino de complacencia y la sonrisa perpetua que dificulta la asertividad (entrevistada 2), alguna entrevistada reconoce la importancia de no evitar las conversaciones difíciles. En la investigación previa (Fuentes y Del Castillo 2023), los *showrunner* hombres incidían en que no se trata tanto de mandar, sino de ser capaz de crear una sinergia, de transmitir la idea de lo que quieres contar con la serie. Las mujeres *showrunner* entrevistadas, en cambio, enfatizan el hecho de saber tanto convencer, dialogar, comunicar y liderar como asumir la carga de la responsabilidad, pero contando con todo el equipo.

Se repite también la idea de que esas funciones ya las habían desempeñado anteriormente. Los conocimientos adquiridos previamente como coordinadora de guion (entrevistada 5) hace que su nueva situación como figura institucionalizada como *showrunner* tenga otro valor. «Los guionistas nos hemos sentido desautorizados en general, por lo que es muy difícil ahora determinar si por ser mujer o por ser guionista» (entrevistada 3).

La mayoría de las entrevistadas no se han sentido desautorizadas por ser mujer (tres de cinco), pero reconocen que «hay muchas compañeras que lo han pasado fatal» (entrevistada 5). De hecho, una de las entrevistadas se sintió ninguneada constantemente, sufriendo machismo constante, con comentarios de «es que tiene la regla» o incluso cambiarle la disposición del plano cuando no estaba mirando, lo que le obligó a hacer fotos del combo para asegurarse que se respetaban sus órdenes. Esto no sucedía cuando la persona responsable del área era una mujer. Según relataba, tuvo que supervisar de tal manera que la acusaban de obsesiva, «mientras a los hombres les dicen perfeccionistas». Otra entrevistada (la número 3) reconoce que la inseguridad o síndrome del impostor que ha podido sufrir viene de la falta de referencias de ver a mujeres en puestos de responsabilidad: «Yo llevo toda la vida viendo los Oscar y solo veía hombres recogiendo premios. Entonces es difícil también visualizarte y es fácil pensar que estás ahí un poco de prestado».

Las cuotas también repercuten en la percepción del liderazgo o competencia. Dos de las cinco entrevistadas reconocen que han contactado con ella por motivos de género. «Te encasillan mucho en algo o te llaman solo para comedias románticas, cuando las odio», dice la entrevistada 2. Es lo que muchas definen como «maquillaje»: «Están pidiendo que en todos los equipos de guion haya una chica, pero es que es casi de nivel representativo, si el que manda es un tipo al final pierdes cosas». Echan de menos la intención de escribir para mujeres, buscando nuevas historias y formas de contarlas, y no como

un mero ejercicio de apariencia. Se añoran personajes femeninos complejos, que su complejidad no radica en traumas pasados, y que no estén al servicio de los personajes masculinos (entrevistada 3). En ese sentido, la entrevistada 3 considera que las mujeres escriben los personajes de forma más compasiva: «No tenemos la osadía de escribir sobre los hombres tan libremente».

4. Conclusiones

Según el objetivo principal planteado al comienzo, debemos concluir si las funciones que desempeñan los *showrunner* hombres y mujeres son las mismas. Si comparamos las mismas que unos y otros desempeñan, encontramos diferencias notables (ver Tabla 2. Tareas resaltadas en gris). Mientras los *showrunner* sólo coinciden en ser los coordinadores del guion, las mujeres *showrunner* son más escritoras que ellos, puesto que son las creadoras de la Biblia en todos los casos y de la coordinación y escritura de todos sus capítulos. No podemos concluir, con una muestra tan pequeña, que ello se deba a su condición de mujeres o que sea, en cambio, consecuencia del actual momento de producción, pero sí es cierto que todas las mujeres entrevistadas responden más rigurosamente a la definición de *showrunner* proporcionado por el sindicato de guionistas ALMA (2019), por el que éste debe, principalmente, escribir. Podríamos deducir que las mujeres *showrunner* son más escritoras porque ese es su origen profesional; es decir, existen muchas mujeres guionistas y la deriva lógica es que ellas aumenten sus tareas, además de la escritura. Es cierto que, en los casos entrevistados, cuatro de cinco han desarrollado sus carreras como guionistas, mientras una siempre fue directora, aunque escribiera sus propias historias. Pero no hay más mujeres guionistas en el audiovisual español que hombres guionistas, ni siquiera la misma proporción, pues apenas copan el 33,4 % como guionistas; es más, los equipos mayoritariamente femeninos son, apenas, un 9% de la producción audiovisual (Torres-Martín et al., 2022, p. 237).

Respecto al área de producción, las tareas de las *showrunner* son las mismas arrojadas en la anterior investigación: desempeñan tareas de coordinación e interlocución con la plataforma, pero no son las responsables de elaborar los presupuestos. En este sentido, cabe señalar que las series analizadas tuvieron que ser llevadas a cabo en plena pandemia, por lo que hubo un torrente de cambios de última hora en los rodajes (positivos Covid, etc.), que concentró muchas responsabilidades en los hombros de las personas que más sabían de la serie: las guionistas/creadoras, que tuvieron mucha incidencia en el encaje de rodajes, tramas y partidas, e incluso alguna reelaboración de presupuestos. Sería interesante comprobar, en posteriores investigaciones, si las actuales *showrunner* siguen teniendo esta responsabilidad en este momento post-pandemia.

Otra diferencia señalaba entre los *showrunner* corresponde a los aspectos más técnicos del área de dirección. Mientras ellos intervenían en todas las tareas, incluyendo la elección de los responsables de las diferentes áreas técnicas o el equipamiento, las mujeres entrevistadas están implicadas en las funciones de dirección más pegadas al guion, es decir, casting, ensayo o dirección de actores, y el planteamiento estético en la medida en que este está diseñado desde el propio guion (ambientes oscuros, todo dramático, etc). La elección de las localizaciones puede ser otro elemento que coordinar si entra en relación con el guion: obliga a realizar cambios, pero no es una tarea que todas hayan desempeñado. En definitiva, se aprecia una diferencia respecto a los lados más técnicos del área de dirección, que los *showrunner* hombres sí desempeñan.

La función que suele definir al *showrunner* es la asistencia al rodaje. Tradicionalmente, al guionista se le ha vedado estar en los sets, y es la figura del *showrunner* la que consigue acceder al mismo, principalmente para asegurar la continuidad de la historia, ya que:

hay muchas cosas que no se cuentan en el diálogo y hay que asegurarse que se siembre con una mirada sutil, no muy obvia para que no se desvele al espectador, pero que se siembra para recoger en el capítulo 16 (...) son cosas que solo sabe el que lo ha escrito. (Entrevistada 3)

Todas las entrevistadas, menos una, tuvieron presencia en los rodajes, o visionaban a diario lo grabado (el daily) para ajustarlo. La promoción, frente a lo que ocurría antes, implica a los *showrunner*, guionistas, por fin, que aparezcan en la primera fila.

Tabla 2. Tabla comparativa de tareas por género

	Hombres	Mujeres
ÁREA DE GUION	Creador de la idea original	Creador de la idea original
	Desarrollo de la Biblia	Desarrollo de la Biblia
	Escritura del capítulo piloto	Escritura del capítulo piloto
	Escritura de otros capítulos	Escritura de otros capítulos
	Coordinación del equipo de guion: coordinación, corrección, reescritura	Coordinación del equipo de guion: coordinación, corrección, reescritura
ÁREA DE PRODUCCIÓN	Elaboración de los presupuestos	Elaboración de los presupuestos
	Interlocutor directo con la cadena	Interlocutor directo con la cadena
	Coordinación de la producción: planificación, supervisión, modificaciones	Coordinación de la producción: planificación, supervisión, modificaciones
ÁREA DE DIRECCIÓN	Participación en la creación Guion Técnico (diseño concepto visual)	Participación en la creación Guion Técnico (diseño concepto visual)
	Elección de localizaciones	Elección de localizaciones
	Elección de jefes de equipo	Elección de jefes de equipo
	Elección del equipamiento técnico (en base al concepto visual y/o presupuesto)	Elección del equipamiento técnico (en base al concepto visual y/o presupuesto)
	Elección de casting	Elección de casting
	Set de rodaje	Set de rodaje
	Coordinación del equipo de dirección	Coordinación del equipo de dirección
	Dirección de actores (ensayos, set, etc.)	Dirección de actores (ensayos, set, etc.)
	Participación en el proceso de montaje y postproducción: etalonaje, tratamiento color, elección de músicas, línea gráfica, etc.	Participación en el proceso de montaje y postproducción: etalonaje, tratamiento color, elección de músicas, línea gráfica, etc.
	Supervisión de los elementos promoción (audiovisuales, dossiers prensa, cartelería, etc.)	Supervisión de los elementos promoción (audiovisuales, dossiers prensa, cartelería, etc.)
ÁREA DE PROMOCIÓN	Planificar la estrategia de comunicación	Planificar la estrategia de comunicación
	Presencia pública de primer orden como parte de la estrategia de comunicación de la serie	Presencia pública de primer orden como parte de la estrategia de comunicación de la serie

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Respecto al liderazgo ejercido por estas profesionales, cabe destacar que coinciden en la importancia de crear confianza en el equipo, pero, simultáneamente, controlan todos los aspectos del trabajo. También se reitera la idea de que todas tenían una experiencia previa desempeñando tareas similares, pero sin reconocimiento, algo que todas consideran legitimador para poder enfrentarse a las dificultades de un rodaje, bien aumentadas por la oposición claramente machista hacia alguna de ellas (entrevistada 5) o las propias inseguridades como «el síndrome del impostor» (entrevistada 2). Otro

comentario recurrente es la necesidad de no evitar conflictos, un comportamiento que identifican como aprendido por las mujeres y que han debido corregir.

Las dificultades por ser mujer son valoradas de formas distintas, muchas veces influidas por el grado de experiencia, reconocimiento o jerarquía. Adolecen de referentes y sienten que su inclusión en equipos de guionistas viene motivada por estereotipos de género o maquillajes de cuotas, pero son conscientes de que, aun siendo pocas, son más que antes. En todas las entrevistas sobresale el peso de la responsabilidad y la visibilidad (entrevistadas 1-5), incluso el privilegio, cuestión obviada por sus compañeros *showrunner*. «Tengo el privilegio de poder elegir, la responsabilidad de decirlo y de ayudar a las que no pueden», concluye la entrevistada 5.

La implementación de las plataformas demanda, como base de su negocio, mucho contenido, permitiendo nuevas voces, que, si tienen éxito, repetirán oportunidad. La lógica económica de la industria ha favorecido la visibilidad del y la guionista en su faceta de productor ejecutivo. «Hay un perfil de guionista, que igual tiene una ambición mucho más grande, que es la de crear sus propias historias y llevarlas hasta el final, lo que se puede parecer más al impulso que tiene un director de cine» (entrevistada 5). En este sentido, estamos en un momento en el que una nueva generación de mujeres directoras ha triunfado con películas diversas e inclusivas (20.000 especies de abejas; Las niñas; Esperanza etc.) que abren una puerta a la posibilidad de contar historias diferentes y ganar mucho dinero a los productores y distribuidores. Tenemos que permanecer atentas a la evolución del sector: a cuantas más mujeres en puestos creativos directivos, más posibilidades de contratar a mujeres, y más referentes para las siguientes generaciones. Cuanta más audiencia, más negocio y más posibilidades de que se confíe en historias desde una perspectiva femenina; historias que permitan a las siguientes generaciones sentirse representadas en todos los matices que caracterizan a un ser humano.

5. Agradecimientos

La presente investigación forma parte de los resultados obtenidos en el marco del grupo de investigación emergente ADI (GIU22/011) de UPV/EHU.

Referencias

- ALMA Sindicato de guionistas. (2019). La figura del showrunner y la producción ejecutiva. <https://www.sindicatoalma.es/wp-content/uploads/2019/06/nota-tecnica-showrunner-y-produccion-ejecutiva.pdf>
- Bartolomé Pina, C. (2017). La mujer cineasta, ¿un hecho diferencial...? En Isabel Marcillas Piqueras (Ed.) *Dones i identitats: Realitats i imaginaris*, 175-185. Servicio de publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Bonavitta, P. & Garay Hernández, J. (2019). «La casa de papel», «Rita» y «Merlí»: Entre nuevas narrativas y viejos patriarcados. *Investigaciones Feministas*, 10(2), 207-221. <https://doi.org/10.5209/infe.66490>
- Bruun, H. (2016). The Qualitative Interview in Media Production Studies. In: Paterson, C., Lee, D., Saha, A., Zoellner, A. (eds) *Advancing Media Production Research. Global Transformations in Media and Communication Research*. Palgrave Macmillan, London. https://doi-org.ehu.idm.oclc.org/10.1057/9781137541949_9
- Carrión Domínguez, Á. (2019). La Quality TV y la edad de oro de las ficciones seriadas. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 24(46). <https://doi.org/10.1387/zer.20386>
- Casajosa Virino, C. (2016). El ascenso de los showrunner: Creación y prestigio crítico en la televisión contemporánea. *Index.comunicación: Revista científica en el ámbito de la Comunicación Aplicada*, 6(2), 23-40.
- Casajosa Virino, C. (2016). El ascenso de los showrunner: Creación y prestigio crítico en la televisión contemporánea. *Index.comunicación: Revista científica en el ámbito de la Comunicación Aplicada*, 6(2), 23-40.
- Casajosa-Virino, C. (2016b). *La cultura de las series*. Laertes.
- Casajosa, C. & Martínez, N. (2016). Del cine a la televisión: hacia una genealogía de las mujeres guionistas en España. *FEMERIS: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 1(1/2), pp. 25-34. <http://dx.doi.org/10.20318/femeris.2016.3225>
- Casajosa-Virino, C. (2018). The Spanish television fiction series after the arrival of VOD services (2015-2017). *Profesional de la Información*, 27(6), 1303-1312. Scopus. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.13>
- Corno, L. (2008). Work habits and self-regulated learning: Helping students to find a “Will” from a “Way”. En D. H. Schunk y B. J. Zimmerman (Eds.), *Motivation and self-regulated learning. Theory, research and applications* (pp. 197-222). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cuenca Suárez, S. (2023). Informe anual CIMA 2022. La representación de las mujeres del sector cinematográfico del largometraje español. Asociación de Mujeres Cineastas y de Medios Audiovisuales. <https://cimamujerescineastas.es/wp-content/uploads/2023/07/Informe-Anual-CIMA-2022.pdf>
- Cuenca Suárez, S.; Martínez Amado, A. (2020). Informe MIA 2020: Mujeres en la Industria de la Animación. Mujeres en la Industria de la Animación [en línea]. Disponible en: https://animacionesmia.com/wp-content/uploads/2020/10/INFORME_MIA_2020.pdf
- Fuentes, P., Del Castillo, I. (2023). Showrunner españoles en la era Netflix: Indicadores de tareas para su definición. *Dixit*, 37(2). <https://doi.org/10.22235/d.v37i2.3343>
- García-Martínez, A. N. (2014). *El fenómeno de la serialidad en la tercera edad de oro de la televisión*. Roma: EDUSC
- González, M. y Sunnebo, D. (2022). El mercado de ‘streaming’ en España se vuelve hipercompetitivo, según un nuevo servicio de Kantar. <https://www.kantar.com/es/inspiracion/publicidad-y-medios/el-mercado-de-streaming-en-espana-se-vuevehipercompetitivo>
- González, P. D. (2010). *La ficción en la pequeña pantalla: Cincuenta años de series de televisión*. Eunsa.
- Guzmán, C. A., & Quesada, J. A. C. (2022). Narrativas feministas en las plataformas de contenido en streaming: Análisis de caso de los contenidos de Netflix, HBO, Amazon Prime y Disney +. *Historia y Comunicación Social*, 27(2). <https://doi.org/10.5209/hics.82387>

- Higueras-Ruiz, M. J. (2019). Showrunner y personajes femeninos en las series de ficción de la industria televisiva norteamericana: Sharp Objects (Marti Noxon, HBO: 2018) y Killing Eve (Phoebe Waller-Bridge, BBC America: 2018). *Admira: Análisis de Medios, Imágenes y Relatos Audiovisuales*, 7(2), pp. 85-106. <https://hdl.handle.net/11441/100972>
- Higueras-Ruiz, M. J., Alberich-Pascual, J. & Herrera-Viedma, E. (2021). The Importance of Latinx Showrunner in Getting Authentic Latino TV Series in English-Language American Television: The Case of Tanya Saracho and Vida (Starz, 2018–2020). *International Journal Of Communication*, 15, pp. 1-21. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/17699>
- Izquierdo-Castillo, J. (2023). *Mujeres en streaming. Especialización, liderazgo y representación*. Fragua
- Izquierdo-Castillo, J., & Latorre-Lázaro, T. (2021). Presencia y liderazgo de la mujer en el audiovisual: El impacto de las plataformas streaming. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27(3). <https://doi.org/10.5209/esmp.72877>
- Izquierdo-Castillo, J., & Latorre-Lázaro, T. (2022). Oferta de contenidos de las plataformas audiovisuales. Hacia una necesaria conceptualización de la programación streaming. *Profesional de la información / Information Professional*, 31(2), <https://doi.org/10.3145/epi.2022.mar.18>
- Jensen, M. (2017). “From the Mind of David Simon”: A Case for the Showrunner Approach. Series - *International Journal of TV Serial Narratives*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.6092/issn.2421-454X/7610>
- Junke, D. (2020). The showrunner as television “auteur” in promotional materials—A case study of posters for David Simon’s television shows. *Prace Kulturoznawcze*, 24(4), Article 4. <https://doi.org/10.19195/0860-6668.24.4.6>
- Junguitu-Angulo, L., & Osuna-Acedo, S. (2024). Promoviendo la igualdad de género (ODS 5) a través de la ficción audiovisual: Estudio de caso de la serie transmedia de fútbol femenino Irabazi Arte! y su impacto en la generación Alpha. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual*, 16(3), Article 3. <https://doi.org/10.62161/revvisual.v16.5220>
- Krauß, F. (2020). From «Redakteursfernsehen» to «showrunner»: Commissioning editors and changing project networks in TV fiction from Germany. *Journal of Popular Television*, 8(2), 177-194. Scopus. https://doi.org/10.1386/jptv_00017_1
- Leiva, M. T. G., & Prieto, M. H. (2021). Plataformas y política audiovisual: Netflix en España. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27(3). <https://doi.org/10.5209/esmp.73591>
- 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>
- McCabe, J., & Akass, K. (2011). *Quality TV: Contemporary American Television and Beyond*. I.B.Tauris.
- Muñoz Fernández, H. (2016). ¿Son arte las series de televisión? *Index.comunicación: Revista científica en el ámbito de la Comunicación Aplicada*, 6(2), pp. 69-82.
- Ruffinelli, J. (2014). Ellas lo hacen mejor (Un cine nuevo: el de mujeres). *Cinémas d’Amérique latine*, 22, pp. 80-89. <https://doi.org/10.4000/cinelatino.785>
- Singwell, S. E. S. (2022). Showrunning Activism: Embodying Race, Gender, and Sexuality in the Work of Ryan Murphy en B. Greven & D. Weber (Ed.), *Ryan Murphy’s Queer America* (pp. 241-253). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003170358-20>
- Torres-Martín, J. L., Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2021). Mujeres guionistas y estereotipos de género en el audiovisual español actual. *Cuestiones de Género: de la igualdad y la diferencia*, 16,. <https://doi.org/10.18002/cg.v0i16.6972>
- Torres-Martín, J. L., Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., & Ordóñez, C. P. (2022). Mujeres directivas y creadoras en el audiovisual. Análisis de las series de ficción españolas presentes en los catálogos de Amazon Prime Video, Movistar+ y Netflix (2019-2021). *Perspectivas de la Comunicación*, 15(2). <https://doi.org/10.56754/0718-4867.1502.217>
- Zimmerman, B. J. (2002). Achieving academic excellence: A self-regulatory perspective. En E. M. Ferrari (Ed.), *The pursuit of excellence through education* (pp. 85-110). Mahwah, N J: Erlbaum.