

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



INFORME

CONTAR Y CONTARLO.

**ESTRATEGIAS DE VISIBILIDAD
PARA LA IGUALDAD**

Madrid, 4 de noviembre de 2019

Para alcanzar la igualdad en las empresas no basta con que las mujeres cuenten. Además deben contarlo. Cuando ese paso adelante no se da, todavía es frecuente hablar de invisibilidad corporativa de las mujeres, como si fueran ellas quienes, motu proprio, por modestia o timidez, prefieren salirse de foco y difuminar su posición. En realidad, a menudo ese fenómeno es consecuencia de sesgos o estrategias, afortunadamente en la mayoría de los casos inconscientes, de las empresas para silenciar, ocultar y cosificar el talento ejecutivo femenino.

Contar y contarlo tiene muchas ventajas evidentes: impulsa la igualdad, rompe los estereotipos corporativos y ayuda a las profesionales que comienzan a pensar libremente en su carrera, sin lastrarla con constructos culturales que las condicionen de antemano.

En LLYC creemos firmemente que visibilizar el talento y liderazgo femeninos es un paso importante y necesario para reforzar el compromiso con la igualdad y diversidad de cada organización. El presente trabajo monográfico estudia el origen y las consecuencias de la (in)visibilidad de las mujeres en puestos de toma de decisiones en términos de igualdad de género, y propone una serie de actuaciones para fomentar la visibilidad de las mujeres ejecutivas.



ÍNDICE

- 04. ¿Tendremos que esperar al año 2220?
- 07. La visibilidad importa
- 08. El liderazgo tiene cara de hombre
- 12. ¿Qué impide el reconocimiento del liderazgo femenino?
- 18. La imagen pública de las mujeres
- 22. Más visibilidad, más igualdad
- 28. Propuestas de buenas prácticas
- 30. Autoras

¿TENDREMOS QUE ESPERAR AL AÑO 2220?

¿Existe una conexión entre la visibilidad de las mujeres en los puestos de alta responsabilidad y el cierre de la brecha de liderazgo? El análisis del caso de las altas directivas, políticas y expertas.

Desde mitad del siglo XX, las mujeres en diferentes partes del mundo han reivindicado su plaza en la esfera pública, tradicionalmente considerada como de dominio masculino. A pesar de fuertes diferencias y de un progreso desigual entre los países, en la mayoría de ellos las mujeres han logrado un reconocimiento de sus derechos. Este cambio se ha visto acompañado por un incremento de la participación femenina en el mercado laboral, y de su formación universitaria y profesional. Sin embargo, y aunque distintas brechas se están cerrando, el camino hacia la igualdad está todavía incompleto. **Según el Foro Económico Mundial se tendrá que esperar hasta 2220 para lograr la plena igualdad de género en el mundo¹.**

Un síntoma claro de que todavía queda mucho por hacer es la desigualdad entre el porcentaje de hombres y mujeres que ocupan los puestos de toma de decisiones a nivel político, económico o cultural. Aunque varias razones pueden explicar esta limitada presencia de mujeres en posiciones de alta responsabilidad, uno de los factores más influyentes es la escasa y estereotipada visibilidad de las mujeres.

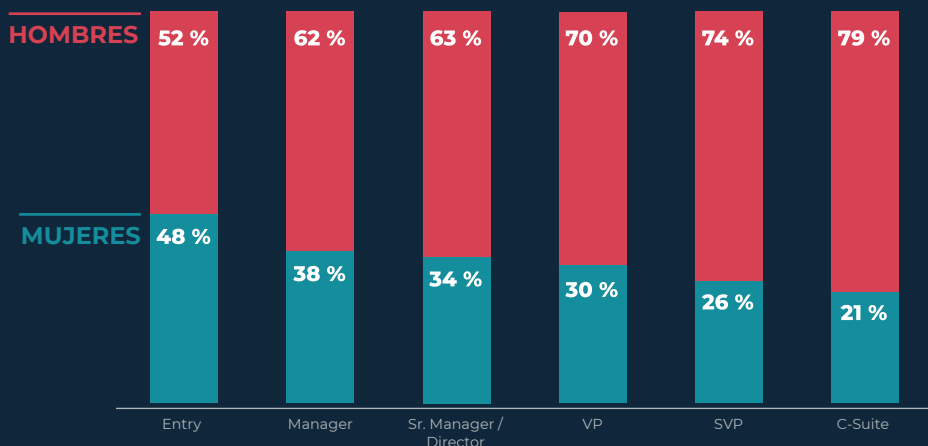
Está demostrado que los estereotipos de género son también de aplicación en el poder y son el principal obstáculo para que las mujeres desempeñen plenamente su liderazgo². Si bien hoy en día estamos en una campaña constante contra los estereotipos de género directos, nos olvidamos a menudo que **la invisibilidad, una forma de estereotipo indirecto, también puede ser muy perjudicial a la hora de fomentar la diversidad en los puestos de toma de decisiones.**

Es de señalar que la visibilidad es uno de los factores claves del liderazgo, ya que es un símbolo de poder y un elemento de la representación e identificación. En

¹ Foro Económico Mundial (2018), The Global Gender Gap Report 2018.

² Molero Alonso, F. et al. (2009) "Mujeres y liderazgo en el siglo XXI: una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de alta responsabilidad". Instituto de la Mujer.

GENDER REPRESENTATION IN THE CORPORATE PIPELINE. WOMEN IN THE WORKPLACE 2019.



consecuencia, **la histórica invisibilidad de las mujeres ha influenciado la percepción común del liderazgo como un rol exclusivamente masculino** y ha dificultado la presencia y el trabajo de las mujeres en las altas esferas.

Por tanto, fomentar la visibilidad de las mujeres en puestos de alta dirección es uno de los factores que pueden ayudar a lograr la igualdad de género. Sus efectos son positivos no solo para las mujeres, sino también para todos los miembros de una empresa, institución o país. Por esta razón, en LLYC creemos firmemente que **visibilizar el talento y liderazgo femeninos es un paso importante y necesario para reforzar el compromiso con la igualdad y diversidad de cada organización.**

La situación actual en cifras

Las desigualdades entre mujeres y hombres siguen siendo un baldón mundial que afecta a todos los grupos sociales y todos los aspectos de la vida. En 2019 ni un país en el mundo ha logrado la igualdad de género perfecta. Los avances siguen siendo desiguales entre

regiones y Estados y están fuertemente marcados por el contexto cultural y social.

Si ponemos el enfoque en la **brecha de género global** en los países de América Latina, los Estados Unidos, España y Portugal, constatamos que hay fuertes disparidades dentro de este grupo. En efecto, mientras que Costa Rica y España avanzan de manera significativa en materia de igualdad de género, Brasil sufre un retroceso y marca las desigualdades extremas³.

Dentro del grupo de los países analizados, **la brecha en educación es la más reducida.** De hecho, según el Foro Económico Mundial, tres países de la región, Colombia, Brasil y Costa Rica son líderes internacionales en términos de igualdad en la educación.

Sin embargo, que mujeres y hombres tengan las mismas oportunidades en materia de educación no significa que tengan las mismas oportunidades en el mercado laboral y en la política. Los tres Estados se enfrentan a dificultades en cuanto a la inserción profesional de las mujeres (el desnivel en la tasa de actividad entre hombres y mujeres

³ Foro Económico Mundial (2018), The Global Gender Gap Report 2018.

RANKING GLOBAL DE IGUALDAD DE GÉNERO DE LOS PAÍSES

22°	COSTA RICA	45°	PANAMÁ	64°	VENEZUELA
29°	ESPAÑA	50°	MÉXICO	74°	REP. DOMINICANA
37°	PORTUGAL	51°	ESTADOS UNIDOS	95°	BRASIL
40°	COLOMBIA	52°	PERÚ		
41°	ECUADOR	54°	CHILE		

va de los 23 pp. en Colombia hasta 30 pp. en Brasil) y a una brecha salarial extrema. Además, en Colombia y en Brasil la política sigue siendo dominada por hombres. El dato que ilustra plenamente esta situación es la baja representación de mujeres en los parlamentos de los dos países que se sitúa respectivamente en el 18,1 % y 10,7 %.

El **empoderamiento económico** sigue siendo el problema más importante en casi todos países de la zona analizada. A una baja participación de las mujeres en el mercado laboral, su acceso limitado a los puestos de toma de decisiones y una importante brecha salarial, se suma la segregación horizontal del trabajo que refuerza la idea de una dicotomía en el mercado de trabajo y de la existencia de sectores “femeninos”, como enfermería o educación, y “masculinos”, como finanzas o arquitectura. Dicha segregación es sobre todo visible en los sectores relacionados

con las carreras STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), que ya son, y lo serán todavía más en el futuro, las mejor valoradas y retribuidas.

La representación política es la variable que avanza de forma más desigual. Mientras que España es, desde el 28 de abril de 2019, el líder mundial en cuanto al porcentaje de mujeres en el poder ejecutivo (el Gobierno de Pedro Sánchez tiene un 64,7 % de mujeres, convirtiendo a España en el país con más ministras en el mundo) y en el poder legislativo (las mujeres ocupan el 47,4 % de escaños en las Cortes, propulsando a España a la cabeza de la lista europea de países con mayor porcentaje de mujeres en el Congreso y el quinto en el mundo), Brasil, a pesar de un fuerte apoyo popular a las políticas de igualdad⁴, cuenta únicamente con el 15 % de diputadas en el Congreso y una sola mujer en el gobierno de Jair Bolsonaro.

⁴ Naciones Unidas, última actualización (Septiembre, 2018) Mais de 80% dos brasileiros e brasileiras querem políticas federais de promoção à igualdade, revela pesquisa Ibope/ONU Mulheres. Recuperado de: <https://nacoesunidas.org/mas-de-80-dos-brasileiros-e-brasileiras-querem-politicas-federais-de-promocao-a-igualdade-revela-pesquisa-ibope-onu-mulheres/>

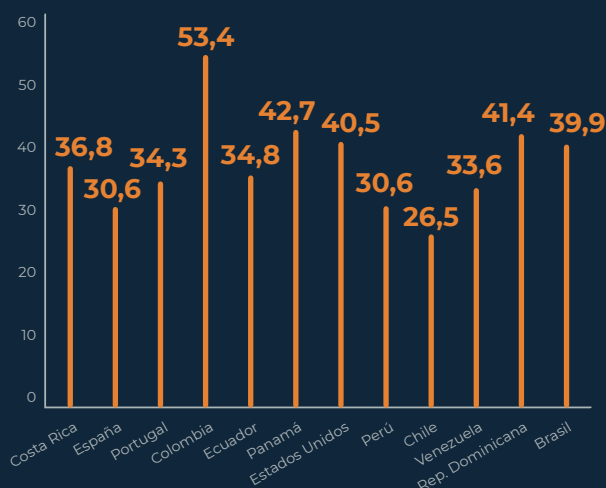
RANKING DE LA BRECHA DE GÉNERO EN LA EDUCACIÓN

1° COSTA RICA	55° VENEZUELA
1° BRASIL	57° MÉXICO
1° COLOMBIA	59° ECUADOR
37° CHILE	64° PANAMÁ
46° ESTADOS UNIDOS	82° PORTUGAL
47° ESPAÑA	89° PERÚ
54° REP. DOMINICANA	

RANKING DE LA BRECHA DE GÉNERO EN LAS OPORTUNIDADES ECONÓMICAS

19° ESTADOS UNIDOS	82° ECUADOR
39° COLOMBIA	89° REP. DOMINICANA
44° PORTUGAL	92° BRASIL
52° PERÚ	105° COSTA RICA
59° PANAMÁ	120° CHILE
61° VENEZUELA	122° MÉXICO
80° ESPAÑA	

% DE LAS MUJERES LEGISLADORAS, FUNCIONARIAS DE ALTO NIVEL Y DIRECTIVAS DE EMPRESA



Fuente: Foro Económico Mundial (2018), The Global Gender Gap Report 2018.

RANKING DE LA BRECHA EN LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA

16° COSTA RICA	53° PANAMÁ
24° ESPAÑA	59° COLOMBIA
27° MÉXICO	69° REP. DOMINICANA
31° CHILE	76° VENEZUELA
35° ECUADOR	98° ESTADOS UNIDOS
36° PERÚ	112° BRASIL
46° PORTUGAL	

LA VISIBILIDAD IMPORTA

La cuestión de la visibilidad es central en los estudios del liderazgo porque el liderazgo no puede existir sin ella.

Una de las más grandes distinciones que existen en la cultura socio-política de Occidente es la dicotomía entre el espacio público, asociado con la visibilidad y el espacio privado, asociado con la invisibilidad. Como explica Hannah Arendt en su texto "La Condición Humana", la palabra "público" significa sobre todo la posibilidad de ser visto y oído por todo el mundo⁵. Esta capacidad de aparecer públicamente otorga al protagonista un poder muy importante, porque le permite influir sobre la percepción de los diferentes asuntos, ergo sobre la construcción social de la realidad.

Según Marshall McLuhan, la visibilidad no es una simple imagen de la realidad, sino el

proceso social de su creación. La visibilidad simboliza entonces el poder y el conocimiento. Sin embargo, la visibilidad no se limita simplemente a describir el poder. Gracias a su fuerza de influencia, la visibilidad es lo que da sentido al poder.

Esta fuerza prescriptiva de la visibilidad parece sobre todo importante en la política porque es un elemento indispensable de la misma. Tener visibilidad significa tener voz política y tener el poder de crear o influir en el discurso público. **La falta de diversidad significa entonces un monopolio en la creación de percepciones sobre diferentes asuntos de la vida pública**⁶. Por lo tanto, para el mantenimiento de los estándares democráticos y el reparto equilibrado de poderes, es importante asegurar la visibilidad de diferentes grupos. En su primer TED Talk, convertido después en un ensayo titulado "El peligro de la historia única" Chimamanda Ngozi Adiche, escritora nigeriana y autora de varios

⁵ Arendt, H. (2016) "La condición humana" Edición Paidós

⁶ Brighenti, A. (2007) "Visibility: a Category for the Social Sciences". *Current Sociology*. 55(3): 323-342.

manifiestos feministas, explica que cuando hay un desequilibrio de poderes y la visibilidad está limitada a un solo grupo, el relator tiene un poder inmenso porque no solo controla su imagen sino también la del grupo más invisible. Así, al tener entonces esta capacidad, pueden reforzar todavía más su fuerza. Es entonces necesario ofrecer visibilidad a todos los grupos, para humanizar la sociedad y restaurar la dignidad de todos⁷.

EL LIDERAZGO TIENE CARA DE HOMBRE

A pesar de los progresos en materia de igualdad de género en diferentes campos, la cuestión de la visibilidad es un ejemplo candente de las disparidades que siguen persistiendo. Los estereotipos de género que asignan a los hombres al espacio público y recluyen a las mujeres al espacio privado,

provocan que únicamente los primeros tengan visibilidad. El resultado es que las mujeres deben hacer frente a más dificultades y esperar más tiempo para obtener un reconocimiento de su liderazgo y competencias. Sin embargo, esta situación afecta negativamente no solo a las mujeres, sino también a la calidad del sistema democrático de un país y a su desempeño económico.

El número de mujeres en los puestos de toma de decisiones sigue aumentando, pero, en el imaginario colectivo son los hombres los que poseen, aparentemente por naturaleza, las aptitudes para ejercer el verdadero liderazgo. Las mujeres a su vez parecen inaptas a ocupar altos cargos, principalmente porque se les atribuye una fuerte emotividad, considerada como un obstáculo a la hora de liderar. Las que intentan romper este doble cliché se enfrentan al rechazo y se ven castigadas por no respetar las normas establecidas.

⁷ Ngozi Adichie, C. (2018), *“El peligro de la historia única”*, Literatura Random House.



La visibilidad de los hombres refuerza, por tanto, la idea del liderazgo como dominio masculino

Según la teoría de los roles sociales, existe una correlación entre las características que se suelen considerar como importantes para tener un éxito en un campo particular y la frecuencia de exposición a dichas características de las personas que ocupan las posiciones de liderazgo en este campo⁸. Los estereotipos de género basados en la dicotomía entre esfera pública-hombres y esfera privada-mujeres se han traducido también en la creación de una percepción del liderazgo como un atributo únicamente masculino.

“La cuestión de la visibilidad es un ejemplo candente de las disparidades que siguen persistiendo”

Ya en los años 70 los primeros estudios científicos sobre el liderazgo confirmaron que, en el imaginario colectivo, los rasgos asociados a los hombres como la independencia, la agresividad y la asertividad eran automáticamente asignados también a una gestión y liderazgo eficaces. Más allá de esto, también se demostró que los estereotipos creaban expectativas sesgadas en cuanto al comportamiento de las personas. Como consecuencia, las mujeres, al no corresponder a estos estereotipos o expectativas, sufrían una penalización a la hora de evaluar su capacidad de liderar.

Think manager, think male

En 1973 Virginia Schein creó el Índice Descriptivo (Descriptive Index) que contenía 92 adjetivos y términos descriptivos (como estable emocionalmente, inteligente, etc.) y pidió a los hombres con puestos de mandos intermedios de empresas que dijeran si dichos términos se referían a una mujer, a un hombre o a un jefe de equipo exitoso. Los resultados de su investigación demostraron que los hombres asociaban el éxito en la gestión empresarial con las características tradicionalmente atribuidas a los hombres (60 características en común para los hombres y el liderazgo eficiente y tan solo 8 para las mujeres). Dos años más tarde Schein realizó el mismo estudio en el grupo de mujeres en puestos de mandos intermedios y confirmó los resultados de la primera encuesta. De ahí nació su teoría llamada “Think manager, think male”.

Desde entonces la situación no ha cambiado mucho. En los años 2000, nuevos estudios confirmaron que los estereotipos relacionados con el sexo del líder siguen teniendo una gran incidencia a la hora de valorar la capacidad del mismo para liderar a un equipo en el ámbito laboral. **Esta valoración sesgada por género sobre las capacidades de liderazgo de hombres y mujeres es un fenómeno global.**

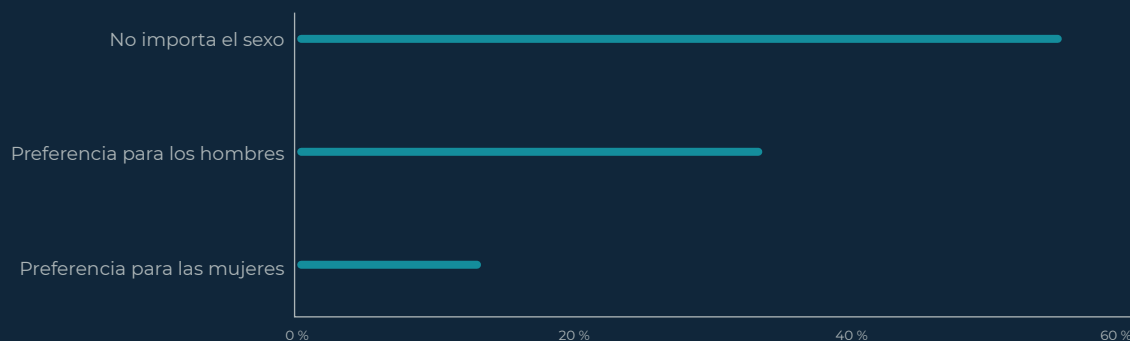
Un estudio de la Universidad de California demostró, además, que la preferencia por los jefes varones es la más acentuada en el grupo de hombres y personas que nunca han trabajado en equipos dirigidos por mujeres, es decir grupos poco expuestos al liderazgo femenino y con ideas preconcebidas⁹.

La predilección por los jefes varones no se basaba en una preferencia por el modelo de liderazgo tradicionalmente atribuido a los hombres, sino en una mirada muy crítica sobre el liderazgo femenino. Por ejemplo, se describió a las mujeres con adjetivos negativos que no fueron utilizados para describir a los hombres, como “emocionales”, “malhumoradas”, “mezquinas” o “pesadas”.

⁸ Eagly, A., Steffen, V. (1984) “Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles”. *Journal of Personality & Social Psychology*. 46(4): 735-754.

⁹ Elsesser, K., Lever, J. (2011). “Does gender bias against women still persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey”. *Human Relations*. 64(12) 1555-1578

PREFERENCIA DECLARADA EN CUANTO AL SEXO DEL JEFE O JEFA DE EQUIPO



Datos a partir de los resultados publicados en el artículo *“Does gender bias against women still persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey”*

Así como la visibilidad construye la imagen particular del líder, la invisibilidad marginaliza y excluye del proceso de toma de decisiones. **Hay una correlación positiva entre la falta de la visibilidad, la perpetuación de las prácticas sesgadas y las dificultades de las mujeres en llegar a los puestos de liderazgo.** Las teorías más famosas sobre el liderazgo y psicología han demostrado el papel central de los estereotipos de género en el número reducido de mujeres en los puestos de toma de decisiones.

La emocionalidad atribuida a las mujeres es el principal argumento en contra del liderazgo femenino eficaz

El estereotipo sobre la emocionalidad es uno de los más fuertes que existen en la cultura occidental,¹⁰ e influye en los comportamientos y crea expectativas en todos los ámbitos, el profesional incluido.

La percepción de las mujeres como más emocionales que los hombres es el principal argumento para rechazar su liderazgo. Se consideran a las emociones como contrarias a la razón y por ello, como un impedimento en la toma racional y objetiva de decisiones. Hay también una paradoja basada en la doble percepción de la empatía: por un lado, es un rasgo muy apreciado en las organizaciones modernas, y por otro se considera que un líder eficaz tiene que ser capaz de tomar decisiones muy difíciles por el bien de su organización.

Este estereotipo está reforzado por la creencia en la alta sensibilidad de las mujeres, que alimenta el estereotipo de que las mujeres no son capaces de recibir críticas y se toman más personalmente los fracasos.

¹⁰ Brescol, V. (2016) “Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders”, *The Leadership Quarterly*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.005>

Las emociones y el género

En su estudio internacional de 2017, un grupo de investigadores estadounidenses de las Universidades de Yale, Cambridge, Microsoft Research y Affectiva Inc. confirmaron que las mujeres expresan más sus emociones, sobre todo cuando se trata de emociones positivas. En cambio, los hombres expresan más a menudo las emociones negativas, como el enojo y el orgullo. Diferentes estudios demostraron que tanto los hombres como las mujeres sentían los mismos sentimientos y con la misma intensidad y frecuencia. La deducción fue entonces que las mujeres expresan más sus emociones para responder a unas expectativas sociales.

(Fuente: McDuff, D. et al. (2017), "A large-scale analysis of sex differences in facial expressions". PLoS ONE. 12(4): e0173942)

La dificultad de las mujeres para escapar de los estereotipos

Las mujeres son vistas entonces como menos preparadas para liderar. Sin embargo, cuando una mujer adopta un comportamiento contra-estereotipado también se le castiga por no cumplir con el papel previsto.

“Hay una correlación positiva entre la falta de la visibilidad, la perpetuación de las prácticas sesgadas y las dificultades de las mujeres en llegar a los puestos de liderazgo”

La tradicional asociación del espacio público como perteneciente a los hombres y el espacio privado como la reclusión de las mujeres, influye también en la asignación de los papeles y comportamientos definidos: los hombres tienen que ser fuertes y decisivos para liderar y las mujeres tienen que ser afectuosas, generosas y cuidadoras para efectuar las tareas domésticas. Cuando una mujer llega a una posición del poder, tiene que enfrentarse a un doble reto: cuando adopta una actitud de autoridad, suele ser respetada, pero se la considera desagradable, y si, por el contrario, se comporta de una manera tradicionalmente atribuida a las mujeres, se la aprecia mucho, pero despierta poco respeto porque se la considera demasiado emotiva para tomar decisiones potencialmente difíciles y con demasiado poco carisma para motivar a todos los empleados.

Esta contradicción se conoce como **“doble vinculación” y está considerada como una de las más grandes rémoras para el avance de la mujer en el mundo empresarial.** Las mujeres deben, pues, emplear más horas y esfuerzo que los hombres para obtener el mismo reconocimiento porque **les cuesta más obtener credibilidad en el ámbito del liderazgo** y evitar los estereotipos de género. Además, el hecho de tener siempre que andar en un terreno muy frágil, donde las líneas de traspaso para una mujer son muy finas y el nivel de autocontrol exigido es muy alto, puede tener un impacto negativo en el rendimiento profesional de las mujeres ejecutivas e incluso en su salud mental¹¹.

El efecto de la repercusión

Según la teoría de Rudman y Phelan llamada el efecto de la repercusión, las mujeres que se comportan de una manera contra-estereotipada sufren un castigo psicológico, pero también económico porque suele detener el ascenso profesional de las mujeres en todas las etapas de su carrera.

(Rudman, Laurie & Phelan, Julie (2008), "Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations". Research in Organizational Behaviour. 28: 61-79)

¹¹ Hulsheger, U., & Schewe, A. (2011). "On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research". *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3): 361-386.

La paradoja de Heidi y Howard

La paradoja de Heidi y Howard fue un caso de estudio que el profesor Frank Flynn presentaba a sus estudiantes en la Columbia Business School. Después de estar divididos en dos grupos, los estudiantes recibían el mismo caso de un inversor de riesgo. Sin embargo, en uno el protagonista se llamaba Heidi y en el otro Howard. Aunque a nivel de profesionalidad, los dos perfiles fueron valorados igual, Howard despertaba más simpatía que Heidi. Heidi parecía más antipática y los estudiantes eran menos propensos a emplearla porque la veían más "egoísta".

Deborah Gruenfeld, de la Stanford's Graduate School of Business profundizó en este estudio añadiendo que, cuanto más independiente parecía una inversora de riesgo, más rechazo despertaba. Demostró así que todo lo positivo que para los hombres tiene la noción del poder y éxito, es negativo en el caso de las mujeres. En consecuencia, **la principal dificultad de las mujeres reside en equilibrar entre los rasgos tradicionalmente asignados al liderazgo y los asociados con las mujeres.** El comportamiento asertivo, autoritario y dominante que suele asociarse con el liderazgo parece poco atractivo cuando es ejercido por las mujeres.

¿QUÉ IMPIDE EL RECONOCIMIENTO DEL LIDERAZGO FEMENINO?

Aunque hoy en día la discriminación por razones de género ya no es tan directa, todavía existen formas más escondidas, los denominados "sesgos inconscientes de segunda generación". Se trata de prácticas que parecen neutrales, pero que en realidad perpetúan los beneficios para los hombres establecidos en las reglas y normas sociales.

Dado su carácter velado y no intencionado, estos estereotipos no son inmediatamente percibidos, una de las razones por las cuales muchas personas deslegitiman la existencia de las desigualdades de género en las sociedades modernas.

Un estudio de Harvard Business Review demuestra que los hombres y mujeres son tratados diferentemente en el trabajo

En 2017 HBR realizó un estudio sobre las diferencias en el comportamiento en el trabajo de hombres y mujeres para una multinacional donde las mujeres estaban infrarrepresentadas en los puestos de liderazgo. Después de recolectar los correos electrónicos y la información sobre las reuniones de los empleados de un despacho con diferentes niveles de antigüedad, se pidió a los empleados que llevaran identificadores que medían el nivel y tono de voz durante las conversaciones en el trabajo y la proximidad con otros identificadores.

El análisis de los datos obtenidos mostró que los comportamientos adoptados por las mujeres no se diferenciaban de los de los hombres y su nivel de interacción con el liderazgo era igual al de los hombres. Lo que se deduce de este estudio es que la brecha de género en los puestos de toma de decisiones se explicaría no tanto por el comportamiento de las mujeres, sino por cómo la gente percibe sus acciones.

Aunque en España la discriminación por razones de género está estrictamente prohibida por ley, las mujeres en este país tienen un 30 % menos de probabilidades de ser llamadas a una entrevista de trabajo que un hombre y esta brecha se agrava en el caso de madres¹².

En cuanto a la promoción, **las mujeres tienen que esperar más para ascender en cada etapa de su carrera profesional y esta brecha suele empeorar en las posiciones de liderazgo.**

¹² Gonzalez, M.J. et al. (2019). ¿Tienen mujeres menos oportunidades de ser contratadas? *Observatorio Social de "la Caixa"*. CaixaBank › es › prensa › obrasocial › show_annex¿Tienen las mujeres menos oportunidades de ser contratadas?

La existencia de una brecha de género se ha demostrado en varios estudios experimentales basados en las intenciones de reclutamiento.

por cada
100 HOMBRES
ASCENDIDOS Y
CONTRATADOS
COMO GERENTES

solo
72 MUJERES SON
ASCENDIDAS Y
CONTRATADAS

Fuente: LeanIn.Org (2019) "Women in the workplace study"

Existen varias razones para explicar este desequilibrio. Por una parte, varios investigadores apuntan que el desequilibrio existe porque los puestos de liderazgo están ocupados en la gran mayoría por los hombres, que imponen unos criterios de selección que privilegian a los candidatos con un perfil similar a los suyos. Aunque las mujeres tienen mejores resultados que los hombres en su rendimiento profesional, los hombres obtienen una puntuación más alta en cuanto al potencial de la empleabilidad¹³.

Por otra parte, el desarrollo profesional de las mujeres también se detiene en las organizaciones donde existe únicamente la promoción por solicitud, porque las mujeres se eliminan ellas mismas de la carrera al no postular. Según el famoso estudio interno de Hewlett Packard, **los hombres se presentan a un puesto cuando cumplen, de media, con el 60 % de requisitos, mientras que las mujeres lo hacen solo cuando cumplen con la totalidad de los mismos.** Según diferentes expertos esto ocurre porque las mujeres tienen poca confianza en ellas mismas.

Sin embargo, Tara Morh dio en 2014 otra lectura a este fenómeno. Según los resultados de su encuesta, realizada para Harvard Business Review, la principal razón para no postular a un puesto de trabajo no era el sentimiento de no poder efectuar el trabajo pedido, sino que, al no cumplir todos los requisitos, las mujeres valoraban el tiempo que podrían perder en el proceso de selección, para finalmente no ser escogidas. No se trataba entonces de un problema de percepción de sí mismas, sino de una mirada particular sobre el proceso de reclutamiento, que las mujeres perciben como rígido y definido por unas normas estrictas. Morh consideró pues que el problema no era tanto la falta de confianza sino el hecho de estar educadas desde la niñez en el total respeto de las reglas.

El sesgo en la promoción y la inteligencia artificial

Para evitar este sesgo inconsciente, algunas compañías decidieron utilizar programas de inteligencia artificial. Sin embargo, los algoritmos no evitan el sesgo humano y además, pueden empeorar la situación de discriminación. En octubre de 2018, Amazon dejó de utilizar su programa de valoración de currícula para la contratación porque se dio cuenta de que el algoritmo discriminaba a las mujeres. Los ingenieros de Amazon crearon una herramienta para automatizar la búsqueda del mejor talento.

Basándose en el historial de reclutamiento de los diez últimos años, el programa dedujo que los hombres eran preferibles a las mujeres y discriminó a estas últimas, sobre todo para los puestos técnicos. Amazon se dio cuenta del sesgo de la herramienta en 2015 e intentó corregirlo. Sin embargo, la compañía estadounidense perdió la confianza en el producto porque el riesgo de un fallo posible no fue eliminado por completo, y decidió abandonar el proyecto tres años más tarde.

¹³ Roth P., Purvis K., Bobko P. (2012). "A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies". Journal of Management. 38(2): 717-739.

Acceso limitado a las redes profesionales

El *networking* tiene una importancia crucial en el avance profesional, sobre todo para las personas que ocupan puestos de dirección. Sin embargo, las mujeres, incluso en los puestos ejecutivos, encuentran varios frenos que les impiden tener un pleno acceso a las redes de contactos profesionales, lo que debilita su rendimiento. En las organizaciones sesgadas la parte invisible tiene un acceso reducido al intercambio de conocimientos¹⁴.

“La principal dificultad de las mujeres reside en equilibrar entre los rasgos tradicionalmente asignados al liderazgo y los asociados con las mujeres”

La primera barrera consiste en el sesgo a la hora de permitir a nuevas personas acceder a las redes profesionales. La tendencia humana de elegir a gente similar hace que en el entorno laboral los hombres suelen apoyar a otros hombres. Tal y como analiza la revista *Harvard Business Review*¹⁵, el liderazgo femenino es menos convencional. Ejemplo de ellos es que las mujeres suelen prestar más atención a las necesidades de los clientes e imponerse menos. De vez en cuando este liderazgo es reconocido por otras mujeres, ahora bien el problema principal es que todavía hay pocas mujeres en los puestos de poder.

En consecuencia, como constatan Eagly y Carli en su clásico sobre el liderazgo femenino *“Through the labyrinth: the truth about how women become leaders”*, esta segregación por sexo es favorable a los hombres que acceden a las redes con un mayor impacto y mejores perspectivas profesionales.

La segunda barrera reside en la dificultad de encontrar tiempo adicional para poder crear y fortalecer sus redes. El *networking* requiere horas extras, después del horario tradicional del trabajo. Las mujeres se encuentran en una clara desventaja en comparación con los hombres porque son ellas quienes se encargan mayoritariamente de las tareas domésticas y tienen menos posibilidades para encontrar tiempo adicional.

El acantilado de cristal o cuando la excepción confirma la regla

En un caso muy particular se suele considerar que las mujeres tienen más capacidades que los hombres en liderar a una empresa o incluso un país. Según la teoría del acantilado de cristal, **las mujeres suelen llegar a los puestos de máxima responsabilidad en las situaciones críticas cuando las probabilidades de fracasar son más altas**. Sus autores, Michelle Ryan y Alexander Haslam de la Universidad de Exeter en el Reino Unido, analizaron las compañías del FTSE 100 y apuntaron que las empresas lideradas por mujeres tenían peores resultados en los cinco meses que siguieron al nombramiento. Analizando las razones, descubrieron que las mujeres tenían que gestionar las empresas en crisis o que no se les daban los recursos necesarios para llevar a cabo con éxito su visión de desarrollo. Los autores llamaron entonces “acantilado de cristal” a una situación de un aparente éxito para la mujer ejecutiva, pero que en realidad oculta un peligro de fracaso inminente¹⁶.

Existen varias explicaciones a esta preferencia por las mujeres en situaciones de crisis.

¹⁴ Lord, M., Warren-Smith, G. (2018), “Unseen and unheard? Women managers and organizational learning”. *The Learning Organization*. 25(1): 40-50.

¹⁵ Harvard Business Review. Septiembre 2013. “Women Rising: the Unseen Barriers”

¹⁶ Ryan, Michelle & Haslam, Alexander (2004). “The Glass Cliff: Evidence that Women are over-represented in precarious leadership positions.” *British Journal of Management*, 16(2): 81-90.

Los mismos Ryan y Haslam deducen que el estereotipo sobre la mujer como cuidadora nutre la creencia que las mujeres son más eficaces en gestionar las situaciones complicadas. En situaciones de crisis, el lema "think manager, think male" se convertiría por tanto en "think crisis, think female". Otros creen que el liderazgo transformador, más habitual entre las mujeres, es más eficaz a la hora de gestionar cambios profundos. Sin embargo, se demostró también que los hombres evitan estos nombramientos porque gracias a un acceso más extenso a las redes profesionales del sector,

disponen de la mejor información y se les aconseja evitar el riesgo¹⁷.

Como consecuencia, el acantilado de cristal suele dañar la reputación de las mujeres ejecutivas y tener un impacto negativo en el futuro desarrollo de su carrera profesional. Con unos mandatos más cortos y muchas veces forzadas a salir (según un informe de PwC de 2013 en un espacio de diez años el 38 % de directoras generales fueron despedidas frente a un 27 % de directores), estas mujeres suelen ser reemplazadas por hombres blancos¹⁸.

¹⁷ Fitzsimmons, T., Callan, V., Paulsen, N. (2014) Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? *The Leadership Quarterly*. 25(2): 245-266

¹⁸ Cook, Alison & Glass, Christy (2014), Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO?, *Strategic Management Journal*. 35(7): 1080 - 1089.

EL ACANTILADO DE CRISTAL EN EL MUNDO EMPRESARIAL...



MARISSA MAYER

Nombrada directora general de Yahoo en 2012 poco después de la pérdida de una parte significativa del mercado contra Google.



ANNE MULCAHY

Llegó a la dirección de Xerox en 2001 cuando la empresa estaba al borde de quiebra.



CARLY FIORINA

Fue elegida directora general de Hewlett Packard en 1999 después de la explosión de la burbuja tecnológica.



ERIN CALLAN

Llegó a la posición de CFO de Lehman Brothers (fue la primera mujer en llegar a un puesto en el Consejo de Administración) y dimitió muy poco tiempo después. 3 meses más tarde la compañía declaró la bancarrota.



MARY BARRA

Fue nombrada directora general de General Motors (primera mujer en ocupar el puesto) una semana antes del comunicado que la empresa retiraba del mercado 1.6 millones de coches eléctricos en relación con la muerte de 13 personas.

Y EN POLÍTICA...



TERESA MAY

Nombrada Primera Ministra británica poco después del referéndum para la salida del Reino Unido de la Unión Europea.



MARGARET THATCHER

Llegó al poder después de una serie de crisis políticas y económicas en su país.

TRAMPAS DE GÉNERO

Al verse expuestas a un constante cuestionamiento de su liderazgo, no pocas mujeres deciden adoptar estrategias dañinas para sus carreras o incluso para otras mujeres. El síndrome del impostor, el de la reina abeja y la búsqueda de la invisibilidad en su entorno profesional son los fenómenos más identificados. Son a la vez resultado y acicate de las desigualdades de género en el espacio público.

EL SÍNDROME DEL IMPOSTOR: CUANDO UNA MUJER SE SIENTE UN FRAUDE

La misma Michelle Obama confesó sufrir este síndrome. El síndrome del impostor fue definido por sus autoras como una situación en la cual una mujer infravalora sus capacidades y atribuye sus éxitos a la suerte¹⁹. Aunque desde los años 70 se pudo confirmar que los hombres también pueden verse afectados, el fenómeno es mucho más habitual en las mujeres²⁰.

Según NatWest, el centro de negocios que inició la campaña #OwnYourImposter, el 60 % de mujeres en Gran Bretaña que consideran abrir un negocio deciden no hacerlo al final porque creen que no tienen habilidades para ello o no merecen el éxito²¹.

El síndrome del impostor puede afectar de una manera muy negativa la carrera profesional de una mujer porque su víctima se auto-limita o incluso rechaza el reconocimiento por parte de otras personas. Sin embargo, este síndrome no debería ser visto como una simple falta de confianza de las mujeres en ellas mismas, sino más bien como el resultado de una influencia social que cuestiona las capacidades de las mujeres de tener el éxito.

¹⁹ Clance, P., Imes, S. (1978). "The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention." *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*. 15(3): 241-247.

²⁰ SHARP. R (Julio, 2018) Two-thirds of women experience imposter syndrome. Recuperado de: <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/two-thirds-of-women-experience-imposter-syndrome>

²¹ NatWest Business Hub (Última actualización: septiembre, 2019) Women in business: own your imposter. Recuperado de: <https://www.natwestbusinesshub.com/content/own-your-imposter>

EL SÍNDROME DE LA ABEJA REINA: CUANDO LAS MUJERES ADAPTAN LOS COMPORTAMIENTOS MASCULINOS

Una gran parte de la investigación sobre el liderazgo femenino se basa en la asunción de la solidaridad entre las mujeres. Se ve a las mujeres como aliadas naturales de otras mujeres, aunque no es siempre así. Las llamadas “abejas reina” son las mujeres que se distancian de otras mujeres en organizaciones dominadas por los hombres. Intentando adaptarse en un entorno construido con reglas masculinas, estas no solo adaptan unos comportamientos masculinos sino que se distancian de otras mujeres para confirmar su diferencia. El caso más famoso fue el de Margaret Thatcher que fue fuertemente criticada por no aumentar el número de mujeres en su gabinete.

Este comportamiento se consideraba uno de los principales impedimentos para el ascenso profesional de otras mujeres, pero recientemente la teoría ha evolucionado²². En primer lugar se ha confirmado que es un fenómeno en realidad poco presente y que una mujer tenía menos oportunidades de promoción cuando la posición de máxima responsabilidad tanto en el sector privado²³, como en política²⁴ estaba ocupada por un hombre. Además, se ha comprobado que este comportamiento no es el origen sino una respuesta ante desigualdades de género ya existentes. Las mujeres que han sufrido experiencias de discriminación por razón de género han adoptado características masculinas, lo que implica marcar su diferencia con otras mujeres y minimizar la presencia de las desigualdades de género. En cualquier caso, a pesar de ser menos prevalente de lo que se creía y más consecuencia que causa, el síndrome de la abeja reina ahonda el problema²⁵

LA INVISIBILIDAD COMO ESTRATEGIA PARA PROGRESAR EN LA ORGANIZACIÓN

Muchas mujeres directivas reconocen la necesidad de manejar la paradoja de la visibilidad de su condición de mujer y la invisibilidad profesional. Algunas de entre ellas deciden mantenerse a la sombra para desviar la atención de su género e integrarse en un grupo en el cual son minoría.

A nivel individual, esta estrategia puede ser positiva porque permite a las mujeres evitar los diferentes sesgos y eventuales conflictos y guardar su auténtica personalidad sin tener que adoptar actitudes predefinidas. Sin embargo, dada la importancia de la visibilidad para acceder y mantenerse en los puestos de máxima responsabilidad, esta decisión puede resultar contraproducente en el ámbito profesional. En cuanto al nivel general el efecto es puramente negativo porque participa en la reproducción de los estereotipos de género y en el mantenimiento la dominación masculina²⁶.

²² Lean IN (Junio, 2016) Sheryl Sandberg on the Myth of the Catty Woman. Recuperado de: <https://leanin.org/article/sheryl-sandberg-on-the-myth-of-the-catty-woman>. Primera versión publicada en *The New York Times*.

²³ Matsa, D., Miller, A. (2011). “*Chipping Away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership*”. RAND Working Papers. Nr WR-842.

²⁴ Reyes-Housholder, C. (2013) “*Presidential Gender and Women’s Representation in Cabinets: Do Female Presidents Appoint More Women Than Male Presidents?*”. APSA 2013 Annual Meeting Paper; American Political Science Association 2013 Annual Meeting.

²⁵ Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). “*Queen bees and alpha males: Are successful women more competitive than successful men?*”. *European Journal of Social Psychology*. 46(7), 903–913.

²⁶ Ballakrishnen, S., Priya Fielding-Singh, P., Magliozzi, D. (2019) “*Intentional Invisibility: Professional Women and the Navigation of Workplace Constraints*”, *Sociological Perspectives*, 62(1):23-41

LA IMAGEN PÚBLICA DE LAS MUJERES

El impacto de los medios de comunicación en la reproducción de los estereotipos de género es tan fuerte que ha sido objeto de varios textos legales nacionales e internacionales, como la resolución del Parlamento Europeo sobre la igualdad de género en los medios de comunicación de 17 de abril 2017:

“(…) los medios de comunicación tienen un impacto significativo sobre las normas de género y culturales sobre el modo en que se forman y evolucionan las representaciones sociales asociadas a hombres y mujeres y que influyen en la audiencia con imágenes físicas e ideas estereotipadas de la masculinidad y la feminidad, por ejemplo, en la representación de la mujer en la publicidad, y que la forma en que los productos se dirigen a los consumidores potenciales tiende a perpetuar las normas de género tradicionales; que en los casos en que los medios de comunicación siguen presentando representaciones estereotipadas de mujeres y hombres, incluidas las de personas LGBTI, el público muy a menudo considera legitimadas dichas representaciones, con lo que resulta difícil o imposible ponerlas en cuestión.”

Las mujeres expertas están ausentes en los medios de comunicación

En su informe sobre la Igualdad de género (2017 Gender Equality Report), la Comisión Europea demuestra que mientras la igualdad de género es importante en casi todos los aspectos de la sociedad, solo una minoría opina que existe un problema con la representación de la mujer en los medios y en la publicidad. Mientras que el 91 % de los ciudadanos europeos reconocía la igualdad de género como un derecho humano y una condición necesaria para asegurar una sociedad justa y democrática, el 87 % creía que promover la igualdad es importante para las empresas y la economía y el 84 % declaraba que la igualdad de género es un asunto personalmente importante para ellos, solo el 39 % considera que se tiene que resolver el problema con la representación de las mujeres en los medios de comunicación y en la publicidad.

Sin embargo, el Proyecto de Monitoreo Global de Medios (GMMP), que evalúa cada cinco años la presencia de las mujeres en los medios de comunicación en 100 países concluía, en su edición de 2015 que, tanto en España, como en el resto del mundo, la presencia de las mujeres sigue siendo muy escasa. Según esta organización:

- Las mujeres son solo el 28 % de los sujetos y fuentes de noticias en medios tradicionales, y el 33 % en los medios digitales.
- Las mujeres son una minoría en cuanto al protagonismo en las noticias salvo los casos relacionados con el crimen y la violencia donde representan el 51 % de noticias.
- **Solo el 9 % de fuentes consultadas por los periodistas son mujeres.**

Otro estudio, en este caso de la City University de Londres y Broadcast Magazine, concluye que, en los platós de televisión, los expertos masculinos no solo abrían más a menudo la conversación, sino que también hablaban más. A pesar de la declaración del 82 % de periodistas que afirman buscar activamente a mujeres expertas, el número de hombres es diez veces mayor que el número de mujeres cuando se trata de tertulias políticas. El “síndrome del impostor” está también muy presente en el grupo de expertas femeninas donde un 71 % de las expertas declaran tener poca confianza en ellas mismas y temer las críticas.

“Las mujeres suelen llegar a los puestos de máxima responsabilidad en las situaciones críticas cuando las probabilidades de fracasar son más altas”

Además, existe el fenómeno de la “**cosificación de las mujeres**” denunciado por varias expertas que indican que, después de aparecer en los medios de comunicación, reciben piropos indeseados por parte de desconocidos. El 26 de julio de 2019, la astrofísica Sarafina Nance que trabaja en la Universidad California Berkeley denunció estos mensajes diciendo: “No existo para vuestro placer. Soy una científica que dedica su tiempo a comunicar sobre lo que le apasiona, el espacio.”



También se observa que las mujeres desaparecen de los medios televisivos a partir de una cierta edad. Volviendo al informe del GMMP, en España, el **100 % de mujeres presentadoras de las noticias tienen entre 35 y 49 años, mientras que el 97 % de los hombres tienen entre 50 y 64 años.**

Las mujeres faltan no solo en los platós de televisión sino también detrás de ellos. Ya en los años 80, tres científicas de prestigio, Rush, Buck y Organ publicaron su hipótesis de Residuo Reforzado Recurrente (*hypothesis of the Ratio of Current and Reinforced Residuum*) según la cual las mujeres periodistas ocupan los escalones más bajos en las empresas, ganan menos y tienen posiciones menos determinantes en términos de impacto en la agenda mediática. Las predicciones

de las investigadoras se han confirmado en varios estudios incluso 30 años más tarde, confirmando que se trata de un problema sistémico.

El estudio del Observatorio Periodístico Europeo (European Journalism Observatory) publicado en 2018²⁷, confirmó que el periodismo sigue siendo dominado por los hombres. En España, como en el resto del mundo, **aunque las mujeres representan más de la mitad de la plantilla en los medios de comunicación, el techo de cristal impide su llegada a los puestos de liderazgo.**

En cuanto a la autoría, mientras que el 41 % de hombres firman sus artículos, solo lo hacen el 23 % de mujeres. En cuanto a las fotos, en el 43 % de estas aparecían los hombres, frente a un 15 % para las mujeres. Aunque los medios tradicionales se caracterizan por un mayor desequilibrio, los medios digitales también privilegian a los hombres.

La misma situación se puede observar en el campo de las relaciones públicas donde, aunque el número de mujeres supera globalmente el de hombres, los puestos de dirección son ocupados por los hombres²⁸.

Falta de perspectiva de género en los informativos

El problema de la visibilidad de las mujeres en los medios de comunicación se refiere tanto a la presencia de ellas como al contenido mismo de la información. Tradicionalmente se consideraba que lo neutro era masculino. Desde la cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, que tuvo lugar en Pekín en 1995, se empezó a hablar de la perspectiva de género como un elemento estratégico para combatir las desigualdades en todos los aspectos de la vida de la sociedad reconociendo su diversidad.

La perspectiva de género aplicada al periodismo consiste en visibilizar a las mujeres y explicar cómo una noticia puede tener una lectura diferente en función de si afecta a una mujer a un hombre. En este sentido y en España, la Ley Orgánica 1/2004 de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género reconoce el papel de

²⁷ El estudio fue realizado en 11 países europeos. Con objetivo de uniformidad, se analizaron las 15 primeras páginas de los periódicos más importantes en cada país.

²⁸ Pompper, D., Jung, T. (2013) "Outnumbered yet still on top, but for how long?" Theorizing about men working in the feminized field of public relations. *Public Relations Review*. 39(5): 497-506.

los medios de comunicación en la difusión de ideas e información en la sociedad y establece que “los medios de comunicación fomentarán la protección y salvaguarda de la igualdad entre hombre y mujer, evitando toda discriminación entre ellos”.

Aplicar la perspectiva de género es una de las reivindicaciones de las huelgas feministas de periodistas que empezaron en España en 2018. Más allá de estas movilizaciones, la construcción de la imagen de la mujer en los medios sigue siendo enmarcada en el ámbito doméstico, donde las mujeres profesionales son invisibles. En consecuencia, se fortalece el estereotipo que atribuye al hombre la voz de autoridad y que invisibiliza a la mujer.

En su libro “De reinas a ciudadanas: Medios de comunicación ¿Motor o rémora para la igualdad?” Juana Gallego, que investiga desde hace tres décadas los medios de comunicación y el género en España, constata que a pesar de los avances en la igualdad de género en España, hoy en día los medios de comunicación funcionan sin aplicar en líneas generales la perspectiva de género, perpetuando así los estereotipos que encierran a las mujeres en un papel subalterno al del hombre.

La invisibilidad refuerza la brecha en ambición

La invisibilidad tiene un efecto en la percepción de las mujeres sobre sus capacidades. Una

investigación sobre publicidad demostró que los anuncios estereotipados tenían como efecto un descenso en el nivel de ambición de los sujetos examinados²⁹. Otro estudio también probó que las mujeres que están expuestas a los productos típicamente asociados con el mundo masculino, como por ejemplo los seguidores de Star Trek o los videojuegos, demuestran menos aspiraciones para perseguir las carreras tecnológicas que las mujeres de los entornos más neutrales³⁰.

De la falta de reconocimiento al sesgo en la percepción de las capacidades

La invisibilidad de las mujeres no solo ralentiza su progresión, sino también afecta negativamente a su reconocimiento profesional. El sesgo en la percepción de las capacidades de liderar de las mujeres conduce a una paradoja en la que, pese a demostrar la misma si no una superior eficacia de liderazgo, aun así su trabajo es menos reconocido³¹.

Los datos del último *ranking* de los líderes mejor valorados publicado por MERCO España parecen apoyar esta observación. A nivel cuantitativo, aunque las mujeres representan el 31,41 % de la muestra de directivos, solo el 23 % aparecen entre los cien líderes más apreciados. Además, las mujeres presentes en el *ranking* gozan de una muy alta visibilidad y la gran mayoría de entre ellas (16) ocupan los puestos de máxima responsabilidad dentro de sus empresas.

MUJERES EN EL RANKING DE LÍDERES

3°	ANA PATRICIA BOTÍN	29°	PETRA AXDORFF	55°	HELENA HERRERO
10°	MARÍA DOLORES DANCAUSA	34°	MARTA MARTINEZ ALONSO	63°	IRENE CANO
11°	FUENCISLA CREMARES	40°	MARÍA FANJUL	73°	PATRICIA ABRIL SÁNCHEZ
12°	BELÉN FRAU	41°	ALMUDENA ROMÁN	91°	JUDITH VIADER
16°	KORO CASTELLANO	42°	ÁNGELES SANTAMARÍA	93°	CARLOTA PU AMORÓS
19°	SOL DAURELLA	48°	ESTHER KOPLOWITZ	94°	EUGENIA BIETO
20°	PILAR LÓPEZ ÁLVAREZ	52°	HELENA REVOREDO	95°	MARÍA DEL MAR RAVENTÓS
23°	MARÍA GARAÑA	53°	SARAH HARMON		

Fuente: Merco

²⁹ Davies, P., Spencer, S., Steele, C. (2005). “Clearing the Air: Identity Safety Moderates the Effects of Stereotype Threat on Women’s Leadership Aspirations”. *Journal of Personality and Social Psychology*. 88(2): 276-287.

³⁰ Cheryan, S. et al. (2009). “Ambient belonging: how stereotypical cues impact gender participation in computer science”. *Journal of Personality and Social Psychology*. 97(6): 1045-60.

³¹ Zenger, J., Folkman, J. (2019). “Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills”, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>

A nivel cualitativo, en el *ranking* se atribuyen a los hombres unas cualidades estratégicas, necesarias para la expansión de negocios, como la visión estratégica, la garantía de resultados o el acierto en la estrategia competitiva. No obstante, se considera que las mujeres tienen más capacidades interpersonales, como la capacidad de atraer el talento, la reputación y el reconocimiento internacional o la buena comunicación.

“La perspectiva de género aplicada al periodismo consiste en visibilizar a las mujeres y explicar cómo una noticia puede tener una lectura diferente en función de si afecta a una mujer a un hombre”

El problema del reconocimiento de las competencias de las mujeres resulta también visible en el escaso porcentaje de premios que se les otorga. Tanto en el ámbito cultural, científico o deportista, las mujeres siguen siendo las grandes ausentes.

- En España en 2019, por primera vez en la historia las mujeres obtuvieron tres de los cinco Premios de Investigación otorgados anualmente. Hasta entonces, entre 2001 y 2018 solo cinco mujeres en total fueron premiadas.
- Con la excepción de 2005 la mayoría de los premios Princesa de Asturias siempre ha sido otorgada a hombres.

- También los Premios Nacionales de la Cultura siempre han sido otorgados en su mayoría a hombres.

Esta situación parece tener una conexión directa con la composición de los tribunales. Como demostró una investigación del Colegio Oficial de Médicos de Barcelona sobre el premio con el cual la institución reconoce la excelencia de médicos y médicas, cuanto mayor es la proporción de hombres en los jurados, mayor es el predominio de hombres entre los premiados³². La ausencia de diversidad en los tribunales tiene así un impacto directo en la falta de diversidad en el reconocimiento profesional.

El Premio Nobel de Literatura quiere ser más diverso

Tras el escándalo provocado por acusaciones de abusos sexuales, el Premio Nobel de Literatura sufrió en 2018 la mayor crisis en su historia, que provocó incluso la suspensión de la entrega del galardón ese mismo año.

Enfrentándose a las críticas por no haber reaccionado con bastante rapidez y por proceder a la selección de los ganadores de una forma muy opaca, que privilegiaba las candidaturas masculinas, el Comité buscó a “ampliar las perspectivas”, según Anders Olsson, el presidente del tribunal. “Antes teníamos una visión androcéntrica. Ahora tenemos a tantas escritoras, que son realmente estupendas, que el premio y el proceso de selección han sido modificados y se aplica un espectro más amplio.”³³ Para llegar a esta diversidad de premios, el comité optó por la diversificación de su composición, incluyendo a tres mujeres como expertas externas.

Desde 1901 solo 15 mujeres han obtenido el Premio Nobel de Literatura.

Además de esta falta de reconocimiento simbólico, existe una parte material que perjudica mucho a las mujeres de todos los ámbitos profesionales.

³² Bruguera, M., Arrizabalaga, P., Londoño, M.C.; Padrós, J. (2014) “Professional recognition of female and male doctors / Reconocimiento profesional a médicos y médicas”. *Revista Clínica Española*. 214(2): 69-73.

³³ <https://www.theguardian.com/books/2019/oct/05/nobel-prize-for-literature-2019-diversity>

El museo de arte más grande de España, el Prado, presentó por la primera vez en su historia una exposición dedicada a una mujer en 2016, Clara Peters. Por otro lado, **aunque el deporte femenino está atrayendo una atención social sin precedentes, la brecha salarial en las distintas disciplinas no solo no ha disminuido, sino que ha crecido.** Este es por ejemplo el caso del fútbol. Mientras que durante la Copa del Mundo en 2014 la diferencia entre el reparto económico de premios era de 343 millones de dólares, en 2018 subió a 380 millones. En el mundo de la ciencia, los proyectos liderados por mujeres suelen obtener menos dotaciones porque las valoraciones de sus investigaciones son menos favorables³⁴.

El efecto Matilda o la invisibilidad de las mujeres científicas

En 1993, la investigadora Matilda Joslyn Gage describió un fenómeno muy presente en el mundo de la ciencia, que consiste en la falta del reconocimiento de la contribución de las mujeres científicas a la investigación.

Dicho efecto hace hincapié especialmente en la invisibilidad de las mujeres investigadoras, pero también en el rechazo al reconocimiento de sus competencias dado que la autoría de sus inventos se suele atribuir a sus compañeros hombres.

Rosalind Franklin, ejemplo más ilustrativo del efecto Matilda:

Rosalind Franklin fue una química cuyas aportaciones sobre la forma del ADN permitieron avances significativos en los estudios de genética. Franklin nunca fue reconocida en vida por sus descubrimientos a pesar de que su trabajo fue utilizado sin su permiso por James Watson y Francis Crick, los autores oficiales del modelo de doble hélice del ADN y ganadores del Premio Nobel en Fisiología o Medicina en 1962.

MÁS VISIBILIDAD, MÁS IGUALDAD

Aunque las que sufren directamente las consecuencias de la invisibilidad son las mismas mujeres, la falta de reconocimiento del liderazgo femenino y la ausencia de la perspectiva de género tiene un coste político y económico para toda la sociedad.

Para empezar, la invisibilidad redonda en una menor calidad de gobernanza democrática.

El fundamento del sistema democrático es la plena participación de sus ciudadanos. No se trata únicamente de poder votar sino también de expresar sus postulados políticos. Cuando en un país no llega la voz de la mitad de su ciudadanía, este principio está en peligro. Esta situación puede ocurrir cuando no hay diversidad en los puestos de máxima responsabilidad en un Estado y cuando los partidos políticos y los medios de comunicación infravaloran el papel de las mujeres en la vida política.

La invisibilidad de las mujeres en la esfera política es también contraria a los valores democráticos, tales como la inclusividad, transparencia o la responsabilidad pública. En consecuencia, las mujeres se convierten en ciudadanas de segunda categoría sin poder gozar de la totalidad de sus derechos y sin poder desvelar su entero potencial.

“Si una mujer entra en política, cambia la mujer, si muchas mujeres entran en política, cambia la política”

Michelle Bachelet.

³⁴ Witteman, H. et al. (2019). Are gender gaps due to evaluations of the applicant or the science? A natural experiment at a national funding agency. *The Lancet*. 393(10171): 531 - 540.



Hoy, **es incuestionable que más diversidad en el liderazgo tiene consecuencias positivas para toda la sociedad.** Varios estudios comprobaron una correlación positiva entre el porcentaje de mujeres en puestos de toma de decisiones y la calidad de la infraestructura de cuidados y la existencia de políticas que promueven la igualdad de género. Una investigación sobre la producción legislativa en el Congreso estadounidense demostró que las mujeres en el Congreso presentan más a menudo propuestas legislativas y envían más dinero federal a los distritos, sobre todo para financiar proyectos sociales.³⁵

En el ámbito empresarial, la invisibilidad de las mujeres ejecutivas y el mantenimiento de los estereotipos de género sobre el liderazgo tienen **impacto en las empresas mismas y no ayuda a transformar los estereotipos en la sociedad.**

En primer lugar, cuando una mujer con un alto cargo tiene poca visibilidad, su capacidad de

actuar está limitada. En el caso de directoras ejecutivas con un perfil poco conocido, la conexión con los miembros del Comité suele ser menor y se cuestiona más fuertemente su liderazgo. Su influencia y capacidad de colaborar quedan entonces reducidas y por lo tanto su capacidad de aplicar estrategias eficaces de desarrollo en la empresa está muy limitada³⁶. Adicionalmente, cuando se cuestionan las habilidades de una mujer para liderar, su estilo de liderazgo cambia y no siempre para mejor. Como demuestran varios estudios, cuanto más resistencia encuentran las mujeres dentro de sus equipos, más autoritario se vuelve su liderazgo³⁷.

Pero además, vemos que aunque comienzan a dar pasos, **las organizaciones aún se resisten y tienen miedo a participar de forma permanente en la conversación en torno al territorio “Mujer e Igualdad” lo cual supondría un claro impulso para elevar la conversación sobre el liderazgo femenino y dar visibilidad a las mujeres ejecutivas.**

³⁵ Anzia, S., Berry, C. (2011) The Jackie (and Jill) Robinson Effect: Why Do Congresswomen Outperform Congressmen? *American Journal of Political Science*. 55(3): 478-493.

³⁶ Evans, P. (2014) “Aspiring to leadership... A woman’s world?”. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 148: 543-550.

³⁷ Eagly, A., Johannesen Schmidt, M. (2001) “The Leadership Styles of Men and Women.” *Journal of Social Issues*. 57(4):781 - 797

En el estudio IDEAS LLYC *¿Conversan las marcas con sus clientes sobre “mujer e igualdad” en redes sociales?* (Abril de 2019), ya pusimos de manifiesto el gran espacio que existe para generar conversaciones permanentes que eleven la visibilidad de la mujer y su liderazgo.

De acuerdo con este análisis, las marcas están presentes con contenidos propios en el territorio “Mujer e Igualdad” en aquellos países donde la mayoría de los actores que intervienen en la conversación son mujeres. En estos espacios se normalizan y formalizan las comunidades que interactúan en el territorio. Con la única excepción de Colombia, así ocurre en España, Panamá, Perú y República Dominicana. Sin embargo, cuando las mujeres son minoría en la masa de actores de la conversación, las marcas no aparecen en el territorio “Mujer e Igualdad” con contenidos propios relevantes. Así ocurre en Argentina, Brasil, Chile, Ecuador y México.

“Es incuestionable que más diversidad en el liderazgo tiene consecuencias positivas para toda la sociedad”

En esta línea, descubrimos marcas que participan de forma influyente en comunidades del territorio “Mujer e Igualdad” en España (Iberdrola, ONCE o Fundación Repsol) y República Dominicana (Microsoft, Banco BHD León y Liga de Béisbol Profesional).

Diversidad e innovación

Por otro lado, en la era de la disrupción digital, la innovación es vital para la supervivencia de las empresas. Desde 2001, el 52 % de las empresas del Fortune 500 han desaparecido o han sido compradas porque no supieron adaptarse a la nueva realidad digital y crear una oferta competitiva. Según el estudio de Accenture realizado en 40 países y publicado en 2019³⁸ en las empresas del primer cuartil, la igualdad de género y la capacidad y motivación para innovar de los empleados era seis veces mayor que en las empresas del último cuartil.

La diversidad tiene un efecto positivo en el fomento de la innovación porque permite la confrontación de diferentes ideas y crea un entorno más inclusivo, lo que permite a los empleados sentirse más respetados y perder el miedo a expresar sus opiniones. Sin embargo, este efecto positivo abarca también a los países enteros. Según los cálculos de Accenture, si todas las empresas consiguieran aumentar su capacidad de innovación en un 10 %, el PIB mundial subiría hasta 8 billones de dólares antes de 2028.

Mejores resultados financieros

La diversidad en los consejos de administración es un factor del crecimiento de las empresas porque se evalúan más alternativas antes de tomar una decisión.³⁹

Una investigación de Catalyst demuestra que las empresas con más mujeres en su consejo tienen una rentabilidad de ventas un 42 % más alta que sus competidores del mismo sector, un 66 % más de retorno sobre el capital y un rendimiento un 53 % mayor de los fondos propios.⁴⁰

Otro ejemplo nos viene del otro lado de la frontera. En Francia las empresas con el mayor número de mujeres en consejos administrativos y ejecutivos notaron un crecimiento notable de su valor en bolsa. Según Femina Index⁴¹, entre 2009 y 2019 el precio de acciones de las 15

³⁸ Accenture (2019). “Getting to Equal 2019: creating a culture that drives innovation”.

³⁹ Philips-Wren, G. (2018) “Assessing the impact of corporate board independence and diversity on team decision-making” *Journal of Decision Systems*. 27: 6-17.

⁴⁰ Catalyst (2007) “The Bottom line: corporate performance and women’s representation on boards”

⁴¹ Ferrary, M. (2019) “Observatoire Skema de la féminisation des entreprises. Les évadés sociaux du CAC40 qui s’expatrient pour éviter les quotas des femmes dans les conseils d’administration.”

empresas con el mayor porcentaje de mujeres ejecutivas aumentó en un 240 % frente al 43 % del CAC 40.

Una de las razones que explican principalmente estos resultados es la mejor comprensión del mercado. En 2011 Bloomberg definió a las mujeres como los consumidores más potentes del mundo porque son ellas quienes deciden del 70 % de los gastos de un hogar. No extraña entonces que algunas empresas creen puestos de “responsables del mercado femenino” para entender mejor a este público, infravalorado hasta hace relativamente poco tiempo.

Así como la invisibilidad de las mujeres en el espacio público amplifica las desigualdades de género, una mayor visibilidad permite fomentar la igualdad. Una mayor visibilidad de las mujeres en los puestos de toma de decisiones permite disminuir los estereotipos de género y normaliza su papel como un sujeto activo y potente en diversos ámbitos, lo cual tiene un efecto empoderador en otras mujeres y niñas, fomentando de esta manera su participación en el espacio público.

Una exposición constante al liderazgo femenino permite normalizar la imagen de la mujer líder y disminuir los estereotipos de género.

Una exposición constante a una persona, incluso viniendo de un grupo infrarrepresentado, permite difuminar los estereotipos que se suele asociar a su condición. Por lo tanto, cuando las mujeres gozan en su organización de una alta visibilidad y cuando sus méritos les están claramente atribuidos, suelen ser juzgadas más por sus competencias que por su género⁴².

Ante esta situación, las mujeres ejecutivas deben tomar también la iniciativa y no mermar su potencial de participación e influencia, poniendo en valor sus modelos de liderazgo. Para lograrlo, la gestión y el desarrollo de sus identidades digitales es labor fundamental, ya que permite convertir el potencial en realidad y, mediante una definición poliédrica y flexible de sus perfiles llevar sus logros, conocimientos y opiniones a multitud de territorios y comunidades. Ya existen mujeres referentes a nivel local:

⁴² Vial, A., Napier, J., Brescoll, V. (2013) “A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy”. *The Leadership Quarterly*. 27(3):400-414



Este efecto positivo impacta no solo en la mujer que se visibiliza sino que se extiende también a otras mujeres. La visibilidad de los ejemplos positivos demuestra a otras mujeres que es realmente posible llegar a los puestos que en el imaginario colectivo están atribuidos a los hombres y fomenta además el sentimiento de pertenencia al grupo.

Las mujeres que inspiran a otras mujeres

La revista científica "Journal of Experimental Social Psychology" publicó en 2013 los resultados de un estudio llevado a cabo en Suiza que reveló que la exposición de un grupo de mujeres a ejemplos de mujeres líderes disminuyó considerablemente el nivel de creencias estereotipadas dentro del grupo.

El estudio midió el efecto de priming, una exposición sutil a las imágenes de las mujeres exitosas. Las mujeres tenían que dar un discurso después de ver las fotos de Hillary Clinton, Angela Merkel, Bill Clinton o sin ver ninguna foto. Se codificó después el tiempo y la calidad de cada discurso. Los resultados revelaron entonces que las mujeres expuestas antes de su discurso a las fotos de Hillary Clinton hablaron un 24 % más y las expuestas a las fotos de Angela Merkel un 49 % más que la media. Sus discursos también fueron valorados más positivamente y ellas mismas tenían una mejor opinión sobre su rendimiento.

Latua, I., et al. (2013) "Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks". Journal of Experimental Social Psychology. 49: 444-448.

Un lento avance se ha podido observar ya en la ciencia. Aunque la investigación sigue estando dominada por hombres, un estudio de cinco décadas en el grupo de niños norteamericanos demostró una correlación positiva entre el incremento del porcentaje de mujeres en carreras científicas, pero sobre todo, una mayor visibilidad de estas en los manuales escolares y programas televisivos en los últimos años

y una ligera atenuación del estereotipo del investigador de sexo masculino⁴³.

Efecto de las cuotas en la política española en la normalización de la presencia política de las mujeres.

La Ley 03/2007 para la Igualdad Efectiva de mujeres y hombres obligó a los partidos políticos a aplicar en sus listas electorales las cuotas con una proporción máxima de 40 % - 60 % entre hombres y mujeres en el tramo de cinco puestos consecutivos. La aplicación de esta norma de discriminación positiva creó un rechazo en ciertos sectores hasta la presentación del recurso por inconstitucionalidad por parte del Partido Popular. Meritxell Batet recuerda que "cuando se aprobó la ley, a las mujeres (diputadas) nos llamaron la cuota. Pero hoy nuestra presencia se ha normalizado y ya nadie nos llama así. Eso demuestra un gran avance."⁴⁴

Cierre de la brecha en ambición: empoderando a mujeres y niñas

Las diferencias en el comportamiento de los adultos y la adquisición de las aptitudes consideradas a día de hoy como necesarias para el liderazgo eficaz se forjan desde la infancia cuando los niños y las niñas son educados con diferentes valores.

Cuando KPMG preguntó a las mujeres de entre 18 y 64 años cuáles eran los mensajes que recibieron siendo niñas, el 86 % de entre ellas dijo "sé buena con otras personas" y "sé una buena estudiante" y el 85 % "respeto a la autoridad/adultos". Por el contrario, solo el 44 % escucharon "sé una buena líder", el 39 % "perfecciona una habilidad" y el 34 % "da tu opinión"⁴⁵.

La visibilidad de las mujeres en los puestos de mando contrarresta esta visión estereotipada porque envía un fuerte mensaje empoderador. En 2015, Adams y Kirchmaier estudiaron la posible correlación entre la representación de las mujeres en los consejos administrativos de las empresas financieras y la brecha en matemáticas de los adolescentes⁴⁶. Los resultados de sus estudios confirmaron que en los países con más mujeres en el sector financiero, la brecha de

⁴³ Miller, D. et al. (2018). "The Development of Children's Gender Science Stereotypes: A Meta analysis of 5 Decades of U.S. Draw A Scientist Studies". Child Development. 89(6): 1943 - 1955.

⁴⁴ La referencia proviene del discurso de Meritxell Batet pronunciado el 3 de julio de 2019 en el Congreso de los Diputados durante el acto "El nuevo ciclo político es femenino" organizado por ACOP.

⁴⁵ KPMG. (2015) KPMG Women's Leadership Study. Moving women forward into leadership roles

⁴⁶ En su investigación (publicada como Working paper con la referencia ISSN 0956-8549-757) los académicos utilizaron los resultados del test PISA 2009 (OCDE 2010) para calcular la brecha en matemáticas.

género en matemáticas es menor que la media. Los resultados de este estudio probaron que la percepción sobre la habilidad de las niñas de hacer matemáticas puede jugar un papel en el futuro avance profesional de las mujeres.

La fuerza del ejemplo

En 2007 un grupo de investigadores llevó a cabo un estudio en India sobre las cuotas introducidas en 1993 en la política local. Después de analizar los resultados obtenidos, se descubrió que en las poblaciones con un mayor número de mujeres en los consejos municipales, el nivel de aspiración de las niñas era más alto y la brecha en educación se redujo.

(Beaman, L., Duflo, E., Pande, R., Topalova, P. (2012) Female Leadership Raises Aspirations and Educational Attainment for Girls: A Policy Experiment in India. Science. 335(6068): 582-586)

El efecto empoderador sobre las niñas se puede obtener también con personajes ficticios. La cultura pop tiene una fuerte influencia sobre las nuevas generaciones en su percepción del entorno y al mismo tiempo, también carece de referentes femeninos, necesarios para fomentar la confianza y ambición de las niñas. Según el estudio de Women's Media Center y BBC, existe una fuerte demanda, sobre todo de la parte de las niñas y sus padres, de crear más personajes de superheroínas en las películas de ciencia ficción. Para el 90 % de niñas entrevistadas la presencia de superheroínas crea unos modelos positivos para seguir y les hace sentirse fuertes, bravas, seguras de ellas mismas, ambiciosas, con una actitud positiva y motivada⁴⁷.

La visibilidad normaliza el liderazgo de las mujeres que suele ser más inclusivo y participativo

Existen diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres creadas por los estereotipos de género y la percepción de la diferencia en roles sociales entre hombres y mujeres. Las mujeres,

a quienes se atribuye tradicionalmente el papel de cuidadoras, suelen desempeñar el modelo del liderazgo transformador basado en una colaboración muy cercana con el equipo. Más allá de realizar objetivos de la empresa, el liderazgo transformador busca tener un impacto en las personas dentro de una organización y fomentar su motivación e inspiración. Los hombres por su parte, suelen adoptar el modelo de liderazgo transaccional, más tradicional y jerárquico.

Con la transformación de las organizaciones modernas hacia una concepción más centrada en las personas, el liderazgo transformador está considerado como más adaptado que el liderazgo transaccional porque tiene un impacto más importante en el fomento de la innovación⁴⁸.

Mejor atracción y uso del talento femenino

Ya en los años 50 el premio Nobel de literatura Gary Becker llamó a las empresas a una mayor apertura y diversidad en el empleo, que representaba según él una oportunidad para atraer más talento e incrementar la competitividad de las empresas.

En 2013, Matsa y Miller estudiaron el impacto de las cuotas de género aplicadas en las empresas en Noruega y descubrieron que las empresas más diversas tienen menos rotación de empleados, lo que les permitió bajar los costes relacionados con el trabajo. Estas conclusiones ya fueron confirmadas previamente por la Asociación australiana de la Gestión de los Recursos Humanos que calculó en 2008 que el coste relacionado con una alta rotación de los empleados en los puestos directivos podía representar, en cada caso, el dinero equivalente a entre el 90 % y 200 % del sueldo asignado atribuido a dicho puesto de trabajo.⁴⁹

Esta mejor atracción y retención del talento se asocia principalmente a un mejor clima social en la empresa y un desarrollo más profundo de las políticas de conciliación que permiten un mejor equilibrio entre la vida profesional y personal.

⁴⁷ Women's Media Center/BBC (2018). "Superpowering girls. Female Representation in the Sci-Fi/Superhero genre." http://www.womensmediacenter.com/assets/site/reports/bbca-wmc-superpowering-girls-infographic/Superpowering_Girls_BBCA_Womens_Media_Center.pdf

⁴⁸ Garcia-Morales, V., Llorens-Montes, F., Verdú-Jover, A. (2008) "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation". *British Journal of Management*. 19(4): 299-319.

⁴⁹ Society for Human Resource Management (2008). "Retaining talents. A guide to analysing employee turnover."

PROPUESTAS DE BUENAS PRÁCTICAS

A medida que aumenta el consenso (y, como hemos visto en este documento, la investigación) sobre los beneficios para la sociedad en general y la empresa en particular de la igualdad de género, se genera también conocimiento compartido sobre las mejores prácticas.

Algunas medidas, como las cuotas de participación en consejos de administración, siguen siendo objeto de debate, mientras que otras, como los currículos “ciegos” en los procesos de selección y promoción, se han convertido en un estándar recomendado.

“Una exposición constante al liderazgo femenino permite normalizar la imagen de la mujer líder y disminuir los estereotipos de género”

En LLYC hemos querido, además de contribuir a la reflexión sobre el impacto de la visibilidad del liderazgo diverso en la derrota de los estereotipos y la disminución de los sesgos, asumir algunos **compromisos específicos** que tienen que ver precisamente con dar la relevancia merecida al talento femenino.

Entre los que adoptamos y recomendamos adoptar también a nuestros clientes, figuran las políticas corporativas que:

- Potencian la visibilidad de las mujeres directivas, dotándolas de recursos y apoyo para impulsar su participación en medios, eventos, redes profesionales y esfera digital.

- Refuerzan que esta actividad es parte del horario laboral y la descripción del puesto, no una tarea adicional o una “segunda jornada” que penaliza a quienes tienen mayor volumen de obligaciones familiares.
- Nos comprometen a motivar eventos igualitarios, con nuestra NO participación en eventos en donde el panel de expertos no contenga representación femenina.
- Favorecen el conocimiento y prevención de los sesgos inconscientes que pueden estar impactando en nuestra actividad profesional, con planes de formación en esta materia para el mayor número posible de colaboradores, especialmente en posiciones directivas.
- Exponen a nuestros equipos a ejemplos de liderazgo femenino en diferentes ámbitos y actividades profesionales cercanas a la nuestra, de manera que compartamos habitualmente historias inspiradoras y reflexionemos a menudo sobre nuestro papel en el fomento de la igualdad.
- Fomentan la colaboración con las corresponsalías de género de los medios de comunicación.
- Permiten a nuestros equipos de talento adoptar las mejores prácticas en selección, promoción y desarrollo de nuestros equipos.

Entre las iniciativas que vamos a desarrollar próximamente están aquellas que:

- Como comunicadores, nos hagan más conscientes de la importancia y los matices del lenguaje verdaderamente inclusivo.
- Desde la Fundación LLYC, nos permitan apoyar a aquellas organizaciones que también quieran contribuir a la visibilidad del talento femenino.

En el desarrollo de estrategias de comunicación para nuestros clientes, proponemos y recomendamos:

- Construir legitimidad en el territorio de la igualdad de género como palanca de reputación a través del *storydoing* y no

únicamente pretendiendo la notoriedad puntual en momentos específicos (lo que todavía es desgraciadamente prevalente).

- Facilitar a los medios de comunicación el acceso a líderes de opinión y expertas en diferentes ámbitos, que puedan contribuir a una mayor diversidad en las fuentes consultadas.
- Establecer KPIs concretos y cuantitativos para una mayor visibilidad del talento femenino de la organización.
- Compartir las iniciativas exitosas, pero también las que no hayan funcionado tan bien: el compromiso real se demuestra actuando como agente de cambio en el día a día.
- Formar a las mujeres directivas en habilidades de comunicación, para evitar que sus propios sesgos disminuyan su efectividad en la transmisión de mensajes clave.
- Estructurar programas de posicionamiento, interno y externo, para las mujeres que ya ocupan cargos directivos, pero también para

aquellas con potencial para hacerlo. Reforzar positivamente a quienes lleven a cabo con éxito estas iniciativas e incorporarlo a las expectativas y descripciones de perfil para el talento más valorado.

- Ofrecer a las mujeres liderar proyectos de alta visibilidad y reconocer su papel. Aprovechar el interés de asociaciones y gremios por mostrar una imagen más diversa para que las directivas de alto potencial ocupen puestos relevantes que les den más exposición y acceso a nuevas oportunidades de networking de calidad.
- Postular a mujeres de cualquier ámbito (directivas, profesionales, científicas, artistas) a premios y reconocimientos. Permitir y facilitar que las mujeres participen también en jurados y comités evaluadores para estos galardones.
- Auditar la comunicación corporativa y de marca de la empresa, hacia todos sus *stakeholders*, para asegurar que es realmente inclusiva y no fomenta o refuerza estereotipos existentes.

AUTORAS



Luisa García. Socia y Directora General Regional. Luisa inició su carrera en nuestra firma en 1999 en la oficina de Madrid. En 2002, asumió la responsabilidad de fundar la operación de Panamá, que en tan solo cuatro años pasó a ser la primera consultoría de comunicación del país y de toda la región centroamericana. Entre 2007 y 2013 dirigió la oficina de LLYC en Perú, líder del sector en el país y la única consultoría de comunicación que ha recibido cinco premios ANDA y un Gold SABRE. Ha sido la socia responsable de la Región Andina y Chief Operating Officer para América Latina. Fue elegida como una de las 50 mujeres de negocios más influyentes de América Latina por la publicación Latin Business Chronicle en 2013 y 2014. Entre mayo de 2014 y marzo de 2016, ha presidido la Cámara Oficial de Comercio de España en Perú, de cuyo Consejo Directivo sigue formando parte. Además, pertenece al Consejo Consultivo de Ayuda en Acción en Perú, y a los comités asesores de Enseña Perú y de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) en este país.



Ewa Widlak. Doctora en Comunicación Social (Pompeu Fabra). Consultora en estrategias y planes de igualdad, en empresas e instituciones, y en comunicación y estudios de opinión pública. Imparte clases sobre el liderazgo femenino en política y en el mundo empresarial en diversos países.

Este informe se ha elaborado con la colaboración de Juan Carlos Burgos, Gerente del área Comunicación Financiera de LLYC en Madrid.

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Directora Global de Talento
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Director de Tecnología
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General Regional
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y Directora General Regional
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Director Senior
Consumer Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Director Senior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Director Senior
Comunicación Financiera
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Socio y Chairman US
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SPV Americas,
Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Gerard Guiu
Director de Desarrollo de
Negocio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director General
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director General
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14, Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÓN ANDINA

Luis Miguel Peña
Socio y Director General Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Socia y Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÓN SUR

Juan Carlos Gozzer
Socio y Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Directora Ejecutiva
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

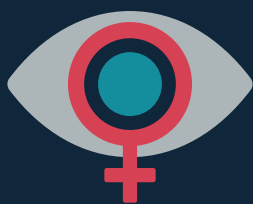
Mariano Vila
Director General
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801
Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

ideas.llorentycuenca.com
revista-uno.com