UNIVERSIDAD DE ALICANTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

CURSO ACADÉMICO 2020 - 2021

EL LIDERAZGO CREATIVO EN LAS AGENCIAS PUBLICITARIAS VALENCIANAS DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO

MARINA SOUSA ESTALRICH

ALEJANDRA HERNÁNDEZ RUIZ

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y PSICOLOGÍA SOCIAL

Alicante, mayo de 2021

Resumen

Cada vez son más las mujeres que se forman como publicitarias, llegando a ser superior el número de mujeres que se gradúan de esta especialidad en universidades. Sin embargo, a nivel nacional, sólo un 18% de mujeres alcanzan el liderazgo creativo, y hasta un 1% la dirección creativa general. Con el objetivo de conocer la situación actual de la creativa en el sector publicitario valenciano, analizar la figura de la mujer como líder y darles visibilidad como mujeres en un mundo de hombres, se realizan ocho entrevistas en profundidad a líderes creativas de la Comunidad Valenciana. El estudio concluye en que, a pesar de que el sector publicitario valenciano es un sector pequeño en comparación a otras autonomías, las desigualdades por motivos de género siguen siendo notables: el techo de cristal, los estereotipos, prejuicios y síndrome del impostor están presentes en el día a día de las creativas.

Palabras clave

Mujer, creatividad, liderazgo, género

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 6
1.1. El estudio 6
1.2. Objetivos 6
1.3. Enfoque 7
1.4. Metodología 7
2. ANTECEDENTES Y ESTADO DE LA CUESTIÓN 8
2.1. Liderar siendo mujer: un camino lleno de obstáculos 8
2.1.1. En torno al techo de cristal 8
2.1.2. La brecha salarial en las agencias de publicidad 10
2.2. Profesión masculinizada: segregación vertical y horizontal 12
2.3. Problemas de conciliación 15
2.4. Falta de confianza y reconocimiento 16
2.4.1. La creatividad: una profesión sin referentes femeninos 16
2.4.2. Síndrome del impostor 17
2.5. Nuevo factor determinante: Covid-19 17
2.6. Revisión de literatura 18
2.6.1. Mujeres en publicidad: muchas publicistas, pocas líderes 18
2.6.2. Principales obstáculos en el camino hacia el liderazgo 20
2.6.3. Liderazgo femenino vs liderazgo masculino 21
2.6.4. Justificación del estudio 22
3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS 23
3.1. Objetivo principal 23
3.2. Objetivos específicos 23
3.3. Hipótesis 23
4. METODOLOGÍA 25
4.1. Técnica metodológica 25

4.2. Selección de la muestra 25
4.2.1. Descripción de la muestra 26
4.3. Procedimiento 26
5. RESULTADOS 28
5.1. Techo de cristal en creatividad publicitaria 28
5.1.1. Alcanzar el liderazgo creativo siendo mujer 28
5.1.2. Formación y liderazgo 30
5.1.3. Mantener el liderazgo creativo siendo mujer 31
5.2. Sexismo, estereotipos de género y liderazgo 32
5.2.1. Discriminación por género durante el liderazgo 32
5.2.2. Boys' club 34
5.2.3. Síndrome del impostor 35
5.3. Liderazgo y conciliación 36
5.3.1. Dificultades para la conciliación durante el liderazgo 36
5.3.2. Mantener el liderazgo cuando hay que conciliar 37
5.3.3. Liderar y conciliar siendo mujer 38
5.4. Percepción del liderazgo 39
5.4.1. Conciencia de líder 39
5.4.2. Fortalezas y debilidades como líderes creativas 41
5.4.3. Estilos de liderazgo 43
5.5. Afrontar el liderazgo siendo mujer 47
5.6. El liderazgo femenino de cara al futuro 50
6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES 53
7. REFERENCIAS 58
Anexo I. Guion de la entrevista 66
Anexo II. Entrevistas 69
ENTREVISTA 1 69

ENTREVISTA 2 84

ENTREVISTA 3 100

ENTREVISTA 4 113

ENTREVISTA 5 126

ENTREVISTA 6 138

ENTREVISTA 7 151

ENTREVISTA 8 169

1. INTRODUCCIÓN

1.1. El estudio

En el ámbito de los estudios de género se ha analizado exhaustivamente la situación laboral de las mujeres en las organizaciones y empresas a nivel global, incluido el caso de las agencias de publicidad, y especialmente en su ausencia en los cargos directivos. No obstante, existen pocos estudios centrados en su presencia en las empresas publicitarias y en la figura femenina del liderazgo creativo en España (véase C de C, 2019; Montes-Mojonero, 2016) y ninguno centrado en el caso de la Comunidad Valenciana.

El año 2020 ha supuesto un año de cambios tanto para la estructura legislativa y de gobierno, de las empresas y del trabajo que ha repercutido en la situación laboral de las mujeres. La presente investigación gira en torno a esta situación, y pretende dar visibilidad a las mujeres como publicistas, el empoderamiento femenino y su figura como líderes en un mundo de hombres.

1.2. Objetivos

El objetivo principal de la investigación es aproximarse a la figura de la mujer como directora en las agencias de publicidad de la Comunidad Valenciana, concretamente, a las mujeres que ejercen como líderes en departamentos masculinizados: diseño, arte y creatividad.

Para la consecución de este objetivo principal, el estudio pretende:

1. Analizar la segregación vertical en departamentos creativos
2. Conocer cuál es la situación actual de la líder creativa con relación, entre otros, a algunos factores como el sexismo, síndrome del impostor o conciliación.
3. Determinar cómo es el liderazgo creativo desde una perspectiva de género.
4. Detectar si existe una diferenciación entre hombres y mujeres respecto a su estilo de liderazgo y autoridad.
5. Conocer los retos a los que se enfrentan las mujeres en el día a día de una profesión tan compleja como es la publicidad.

6. Analizar las relaciones de las creativas con su equipo/clientes y la percepción que tienen de ellas mismas como líderes.

1.3. Enfoque

Esta investigación pretende diferenciarse de los estudios de género previos respecto a la ausencia de mujeres en los vértices jerárquicos de las agencias de publicidad, centrándose en la existencia de mujeres referentes para las futuras generaciones de publicitarias y su situación como líderes creativas.

La investigación parte de una revisión de la literatura previa sobre el papel secundario de la mujer como publicista, una aproximación al techo de cristal, a la brecha salarial y a la segregación horizontal dentro de las agencias de la Comunidad Valenciana para dar visibilidad a aquellas mujeres que han logrado romper todas esas barreras y, sobre todo, mantenerse en su liderazgo.

1.4. Metodología

Con la intención de conocer las experiencias de las líderes creativas de una manera cercana y personal, se ha utilizado la entrevista en profundidad como técnica cualitativa para comprender las opiniones de las entrevistadas sobre la temática planteada. Concretamente, han sido entrevistadas 8 mujeres, siendo un total de siete Directoras Creativas y una Directora de Tendencias.

2. ANTECEDENTES Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

2.1. Liderar siendo mujer: un camino lleno de obstáculos

2.1.1. En torno al techo de cristal

Hasta que no se firmó la Constitución de 1978 las mujeres no tenían derecho a trabajar fuera de casa ni acceder a ningún cargo público sin el permiso de su marido. Incluso después, en una sociedad tan reaccionaria como era la recién liberada del régimen franquista, seguían existiendo desigualdades y una fuerte discriminación por motivos de género (Cuenca, 2008; Valls, 2019).

Si bien es verdad que cuarenta años después se pueden apreciar claros avances en la mentalidad de la sociedad, para las mujeres el trabajo sigue siendo un ejercicio de empoderamiento femenino en el que se forja "un mayor control sobre aspectos clave de sus vidas, cuestionando su condición de subordinación en la sociedad" (Meza-Martínez, 2018, p. 13). Desde esta premisa se puede decir que para las mujeres trabajar es un privilegio, especialmente si lo comparamos con el caso de otros países subdesarrollados en los que las mujeres no tienen este derecho.

La inserción de las mujeres en el mercado laboral y su amparo bajo la legislación actual, como por ejemplo el artículo 14 de la Constitución Española -que señala que todos los españoles son iguales ante la ley- favorece a las mujeres en el hecho de que tienen la oportunidad de tener voz, participar y ejercer su papel en distintas esferas, lo que se traduce según Kabeer (en Meza-Martínez, 2018, p. 13) en "la posibilidad de reestructurar las sociedades con una distribución más justa y democrática del poder".

Sin embargo, siguen existiendo factores, como la clásica y retrógrada versión estereotipada y machista de la mujer como perfecta ama de casa y donde el marido asume la carga financiera del hogar, que se ven reflejados en la asignación de cargos directivos de las empresas. Según Martín-Llaguno (2007) aunque se ha ido igualando el acceso de hombres y mujeres en el mercado laboral, los datos apuntan que hay una importante segregación vertical por sexo en las agencias de publicidad que crea un desequilibrio.

Este fenómeno se conoce como *techo de cristal*, concepto que alude a un techo invisible que impide a las mujeres ascender en una organización; se trata de una barrera que sirve de obstáculo para alcanzar el éxito, las impide crecer profesionalmente y a su vez trae consigo discriminaciones salariales -brecha salarial- y ocupacionales (Meza-

Martínez, 2018). El término *techo de cristal* fue utilizado por primera vez por Marilyn Loden hace más de cuarenta años, en 1978, pero actualmente sigue siendo igual de relevante que entonces (BBC, 2017).

Aunque el techo de cristal tiene sus orígenes en la jerarquización de las organizaciones, este fenómeno ha existido siempre: las mujeres siempre han sido consideradas inferiores a los hombres, reconocidas como el *sexo débil* por la Real Academia Española hasta 2017, al contrario de los hombres, el *sexo fuerte*. La representación de las féminas como subordinadas conlleva la exposición de los hombres como líderes y, por tanto, directores, presidentes o CEOs. Esta perspectiva se apoya, según Sandoval (en Meza-Martínez, 2018), en una construcción social arbitraria de lo biológico como motivo de la división sexual del trabajo. Las agencias de publicidad, desgraciadamente, no están exentas de la existencia de este techo de cristal (Mallia, 2009; Martín-Llaguno, 2007; Mensa, 2015).

Precisamente por tratarse de una barrera invisible resulta más difícil de romper, pues está compuesta por criterios subjetivos creados por la mentalidad de la sociedad patriarcal y principalmente alimentados por los estereotipos de género (Meza-Martínez, 2018). Ante esto, es curioso el hecho de que la publicidad refuerce la estereotipación de la mujer y, por lo tanto, contribuya a fomentar esa desigualdad en las propias agencias (Palacios et al., 2017). Los mensajes publicitarios influyen en el comportamiento y en la dirección de pensamiento de los individuos, por lo que esta exposición a imágenes estereotipadas de las mujeres refuerza la idea de que los hombres son los que deben estar al mando y las mujeres se releguen a un segundo plano y prioricen la vida familiar sobre la laboral.

Según una investigación llevada a cabo por la agencia creativa Sra. Rushmore (2017) la publicidad española sigue estando marcada por los roles de género. El estudio concluye en que el 55% de los anuncios que se desarrollan en el hogar los protagonizan mujeres, y los anuncios que se desarrollan en puestos de trabajo o en un entorno profesional los protagonizan hombres en el 59% de los casos.

El poder de influencia que tiene la publicidad supone una gran oportunidad para las mujeres creativas de accionar los motores del cambio social, pues los profesionales creativos son los responsables de crear los productos culturales que impactan cada día en la sociedad. Un sector publicitario diverso (en cuanto a las personas que lo componen) va a crear una sociedad más diversa, donde no se perpetúen estos estereotipos que nos hacen estancarnos como sociedad (García-González y Piñeiro-Otero, 2011;

MásMujeresCreativas y Asociación 361º, comunicación personal, 5 de noviembre de 2020).

Según Rose de la Pascua (2019), presidenta de Weber Shandwick España, "cuando el género del CEO es verdaderamente relevante es a la hora de retener el talento femenino en las posiciones de mayor responsabilidad" (p. 58). El hecho de trabajar con una mujer como directiva o CEO de una organización hace que las mujeres empleadas se sientan más motivadas para continuar con sus carreras y crecer profesionalmente como creativas. Además, según el estudio Gender Equality in the Executive Ranks: A Paradox – The Journey to 2030 (en de la Pascua, 2019) el 73% de los altos cargos a nivel mundial cree que la mayoría de los cargos directivos de las grandes empresas mundiales estarán ocupados por mujeres en 2030, terminando de este modo con el techo de cristal, que ya comienza a mostrar algunas grietas.

2.1.2. La brecha salarial en las agencias de publicidad

La brecha salarial o *gender gap* hace referencia a la diferencia de salarios que perciben hombres y mujeres. Para ser más exactos, el término "brecha salarial" se refiere a una diferente remuneración por ejercer el mismo trabajo. Sin embargo, por lo general, los estados de derecho prohíben la brecha salarial en sus legislaciones. En el caso de España, esto viene regulado por el ya mencionado artículo 14 de la CE, la Ley 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOIEMH) y el recientemente aprobado Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres (*Brecha salarial*, 2020). En el caso de las agencias creativas, el Convenio Colectivo Estatal para las Empresas de Publicidad (2010) en su artículo 24 estipula que la realización de un trabajo del mismo valor debe ser retribuida con igual salario sin que exista discriminación por ningún motivo, incluidos motivos de género.

A pesar de estas regulaciones, sigue habiendo desigualdades salariales entre hombres y mujeres, y las mujeres en general llegan a trabajar gratis dos meses al año (RTVE, 2020). Según un artículo de El País (Ceberio y Morán, 2010) "la formación es un factor de igualdad a la hora de conseguir un empleo, pero no para equilibrar los salarios" (p. 30). Cuanto más formados están los varones, mayor es la brecha salarial entre las mujeres igualmente cualificadas; ambos tienen las mismas posibilidades de conseguir un trabajo, pero las mujeres tienen más posibilidades de abandonarlo o renunciar a él en pro de un contrato a tiempo parcial.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2018) respecto al 2017 “el salario anual más frecuente en las mujeres (13.518,6 euros) representó el 77,2% del salario más frecuente en los hombres (17.501,5 euros). En el salario mediano este porcentaje fue del 78,4% y en el salario medio bruto del 78,1%”. En el caso de los salarios por hora, las mujeres que trabajan a jornada completa cobraron 14,5 euros, frente a los 16,4 de los hombres. Además, actualmente la brecha salarial es de un 14% según Eurostat (2020), aunque el INE arroja una cifra del 18,41% durante el 2019; durante este año la brecha ha descendido en 16 países de la Unión Europea, pero en España se mantiene respecto al año anterior (RTVE, 2020).

Por comunidades autónomas, en 2010 las mujeres cobraban un 73,87% respecto al salario de los hombres en la Comunidad Valenciana (Ceberio y Morán, 2010), una cifra que afortunadamente ha mejorado diez años después, siendo la brecha salarial de un 22,39%, pero aún por encima del 18,41% de la media estatal (20minutos, 2020).

A partir de estos datos, es necesario saber distinguir entre lo que es brecha salarial y lo que no. Es innegable el hecho de que, en general, las mujeres cobran menos que los hombres, sin embargo, los motivos van más allá de la discriminación (BBC, 2016):

1. En general, son más las mujeres que trabajan a tiempo parcial que los hombres, cobrando un 32% menos por hora que las mujeres que trabajan a tiempo completo.
2. Los hombres tienen por lo general mejores puestos de trabajo (y mejor remunerados) que las mujeres, además de que aquí juega un papel importante el techo de cristal.
3. Los salarios son más elevados a mayor de edad del trabajador. Por lo general, los jóvenes cobran menos que los mayores de 45 (normalmente por complementos retributivos o pluses de veteranía).

En el caso de las agencias de publicidad este hecho es más alarmante, ya que son estas mujeres mayores de 45 años las que tienden a abandonar sus puestos de trabajo según APG y Club de Creativos (2019), acrecentando de este modo las desigualdades salariales con respecto a las mujeres y los jóvenes.

En las agencias de comunicación la brecha salarial no es diferente con respecto a otros sectores. Según los datos del Informe Gendercom (en de la Pascua, 2019) “en este sector existe un acceso mayoritario de mujeres (56,1%) y la brecha salarial se mantiene en todos los puestos, siendo más reseñables en los puestos directivos” (p. 58).

No hay ningún estudio sobre la remuneración de hombres y mujeres en las agencias de publicidad, pero aun así, dos profesionales entrevistadas por Sáez (2018) opinan que "no se cobra menos por ser mujer […] la brecha salarial afecta más a las mujeres porque acceden a menos puestos de dirección, reducen jornadas o frenan involuntaria o involuntariamente sus carreras", y que "con el relevo generacional y con más mujeres en puestos directivos es una tendencia que naturalmente se debería corregir".

Estas opiniones concuerdan con los tres motivos de la brecha salarial (BBC, 2016). En el Informe de Comisiones Obreras (Sáez, 2018) se señala que 3 de cada 4 empleos con contrato parcial están ocupados por mujeres, lo que implica que cobren un salario más bajo. En muchos casos también se ven obligadas a aceptar este tipo de contratos por problemas de conciliación, como cuidar de los hijos y de personas dependientes, y en muchos casos las lleva al abandono de sus carreras (APG y Club de Creativos, 2019; Sáez, 2018).

Además, otro de los motivos de la brecha salarial son los complementos retributivos, de los que la Ministra de Igualdad ya advertía con la aprobación del Real Decreto 902/2020, entrado en vigor el pasado 14 de abril de 2021: "se valoran menos los trabajos, habilidades y competencias tradicionalmente asociadas a los roles femeninos y se valoran más los tradicionalmente asociados a los roles de la masculinidad" (*Brecha salarial*, 2020). Los complementos salariales suponen un 44% de la diferencia entre el salario de los hombres y las mujeres (613 al mes para ellos, 427 para ellas), ya que benefician más a profesiones "masculinas" y que tienen en cuenta factores como el esfuerzo físico, la toxicidad o la disponibilidad horaria. Especialmente este último factor perjudica a las mujeres, precisamente por esos problemas de conciliación mencionados.

Llegados a este punto, realmente podemos concluir con que un motivo determinante por el que existen desigualdades salariales entre hombres y mujeres en la industria publicitaria, a pesar de no haber estudios sobre las igualdades o desigualdades retributivas, es la predominancia masculina en los cargos directivos, siendo sólo un 1% de mujeres las que ocupan cargos de dirección en las agencias de la Asociación Española de Agencias de Publicidad (Sáez, 2018).

2.2. Profesión masculinizada: segregación vertical y horizontal

Al fenómeno de las mujeres y hombres en tipos y niveles diferentes de actividad y de empleo se le conoce con la denominación de segregación en el empleo (Martín-Llaguno y Beléndez-Vázquez, 2007).

Hay dos tipos:

1. Vertical: es el ya mencionado techo de cristal. La segregación por sexo se da de manera jerárquica en los puestos de trabajo, de mayor a menor responsabilidad.
2. Horizontal: la segregación por sexo se da en los diferentes sectores o departamentos de la empresa, pero a un mismo nivel o cargo.

La segregación vertical es realmente la más preocupante. Cada vez son más las mujeres que se forman en Publicidad y Relaciones Públicas en las universidades, y a pesar de que la incorporación de estas mujeres al mercado laboral va más o menos a la par con la incorporación de los hombres y de la feminización de muchos puestos de trabajo o incluso sectores de las agencias en general, apenas existen mujeres en los vértices jerárquicos de las organizaciones (MásMujeresCreativas y Asociación 361º, comunicación personal, 5 de noviembre de 2020).

Esto se debe en parte al hecho de que la profesión creativa es una profesión tradicionalmente masculina. Arranca en un momento en el que la mujer no estaba integrada en el mercado del trabajo, entre los años 50 y 60, y porque en realidad el rol de la creatividad en general se ha atribuido a los hombres a lo largo de la historia (no sólo la actividad publicitaria, sino también en las artes o en la literatura). Eso es algo que revela un estereotipo en las agencias (MásMujeresCreativas y Asociación 361º, comunicación personal, 5 de noviembre de 2020).

El estudio de APG y Club de Creativos (2019) de la población publicitaria de España revela que el perfil del creativo en la agencia de publicidad está definido por un hombre de unos 35 años. De hecho, se trata de una profesión muy masculinizada, en la que al menos el 60% de los creativos son varones. Ocurre todo lo contrario con el departamento de cuentas, en el que el 70% de las empleadas o ejecutivas de este departamento son mujeres. Lo realmente preocupante, además, es que cuando subimos un poco en la pirámide ese techo de cristal se hace evidentemente difícil de traspasar (MásMujeresCreativas y Asociación 361º, comunicación personal, 5 de noviembre de 2020).

El estudio de APG y Club de Creativos (2019) define el perfil de director general como un hombre de 47 años, siendo el perfil más adulto y con más experiencia. De hecho, el 76% de los directores encuestados en este estudio eran varones. Se podría achacar este hecho a la experiencia en el sector, a la profesión tradicionalmente masculina… Sin

embargo, otro estudio llevado a cabo por Martín-Llaguno y Beléndez-Vázquez (2007) destacó el hecho de que el sexo es la variable con más peso, por encima de la edad y de la formación, a la hora de impedir el ascenso de una mujer. Ser mujer es un obstáculo para crecer profesionalmente, más que el hecho de ser joven, inexperta o no tener estudios.

Los hombres tienen más posibilidades de ostentar los cargos directivos, que tienen una supuesta "identidad masculina" que presupone que estos directores han de tener las obligaciones de su vida privada resueltas (Martín-Llaguno, 2007), mientras que las mujeres se ven la mayoría de veces estancadas en puestos bajos o intermedios, y cuando más altos son los cargos que ostentan, más posibilidades tienen de abandonar su puesto de trabajo por las dificultades que suponen para la conciliación de su vida familiar.

Las mujeres "prefieren" esta situación laboral, pero entre comillas. Lo más probable es que no sea lo que realmente prefieren, la sociedad se ha criado bajo la premisa de que los puestos importantes o de poder deben ser para hombres, porque las mujeres son más sensibles o temperamentales. En cualquier caso, para la sociedad patriarcal no son idóneas para ostentar estos altos cargos, y siendo una creencia estructural está tan interiorizado que se ha aceptado como algo lógico y normal, aunque no lo sea.

Martín-Llaguno y Beléndez-Vázquez (2007) concluyen en que la probabilidad de que un hombre ocupe un puesto directivo es doce veces más que la de una mujer, mientras que la probabilidad de que una mujer sea empleada es casi el doble que la de un hombre.

Por otra parte, Martín-Llaguno et al. (2007) plantean dos explicaciones a la segregación horizontal: una con razones económicas y otra con razones más beligerantes. La primera se resume en que esta segregación viene dada por la formación de los empleados y las empleadas, sus intereses individuales (sus gustos o sus necesidades personales), mientras que la segunda se apoya en teorías sociosexuales o feministas: la cultura patriarcal predominante en la sociedad hace que las mujeres "prefieran" puestos de trabajo inferiores, de menor responsabilidad, basados en la flexibilidad horaria y la invisibilidad en contrapartida con los puestos de trabajo con mayor reconocimiento o posibilidades de promoción, que se reservan a los hombres.

La segregación horizontal también conlleva una serie de consecuencias negativas. En primer lugar, suele darse el caso de la ya mencionada brecha salarial. En segundo lugar,

puede repercutir negativamente en el funcionamiento de la agencia, debido a la rigidez en la movilidad entre ocupaciones (Martín-Llaguno et al., 2007).

De la Rica (en Ceberio y Morán, 2010) afirmó que la presencia de la mujer en el mundo laboral era favorable para una buena dinámica de crecimiento, tanto a nivel económico en general como para las empresas en las que trabajan.

Hay datos que demuestran que tener a mujeres en altas posiciones hacen las empresas más rentables. Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (2019) si hay un 30-39% de representación femenina en el consejo de una empresa, crecen hasta un 18,5%, y si hay un 50% crecen un 20%. Son datos objetivos para mostrar que además del tema de la igualdad como justicia social, la igualdad añade un interés económico, y cuando hablamos de salvar los negocios, la igualdad es un motor de cambio y mejora.

2.3. Problemas de conciliación

Ese techo de cristal tiene muchas veces que ver con los problemas de conciliación. Martín-Llaguno y Beléndez-Vázquez (2007) destacan el hecho de que "los sujetos que trabajan como empleados y mandos intermedios manifiestan experimentar más tensión en la mayoría de los factores en comparación con los que ocupan puestos directivos" (p. 5), precisamente son estos puestos de trabajo, empleados y mandos intermedios, los que más ostentan las mujeres.

Las mujeres se ven más afectadas por las dificultades de conciliación entre trabajo y vida familiar que los hombres. "La renuncia a la centralidad de la vida laboral en beneficio de la familiar se ha relacionado con los fenómenos de segregación vertical y horizontal que afectan a las mujeres" (Martín-Llaguno et al., 2007, p. 9). En las estructuras de agencia la conciliación no existe, los horarios no son racionales, en muchas ocasiones se renuncia a formar una familia en beneficio de mantener la vida laboral, ya que no hay facilidades para plantearse tener una familia, especialmente si no se ha accedido a puestos de dirección, donde se pueden pactar ciertas condiciones y se reduce significativamente el estrés en ese sentido.

Esto hace que muchas mujeres abandonen el sector después de los 40 años. Si la proporción de hombres va ascendiendo conforme tienen más edad, la de la mujer va en orden descendente: sólo un 25% de las mujeres publicitarias tiene más de 40 años, frente al 42% de los hombres (APG y Club de Creativos, 2019).

2.4. Falta de confianza y reconocimiento

Las mujeres se consideran ligeramente peor valoradas que los hombres en sus puestos de trabajo. Son sobre todo las personas más jóvenes, los empleados y los operarios lo que se sienten peor valorados, en contrapartida de las personas que ostentan cargos directivos -que, en la mayoría de los casos, son hombres- (Martín-Llaguno y Beléndez-Vázquez, 2007).

La profesión creativa es una profesión en la que el publicitario está sometido constantemente a materias que llevan al factor de prueba/error, y las mujeres tienen muchos más problemas de confianza en este tipo de materias. No es una profesión fácil y esta falta de confianza hace que muchas mujeres se deriven hacia otras carreras que las hagan sentir más seguras y en la que no se están exponiendo cada día a la necesidad de demostrar que merecen estar donde están (MásMujeresCreativas y Asociación 361º, comunicación personal, 5 de noviembre de 2020).

2.4.1. La creatividad: una profesión sin referentes femeninos

Este sector también acusa una falta de referentes femeninos. Son muy pocas las que llegan a un cargo directivo; es más, el plantel de los Académicos de honor de la Academia de Publicidad muestra 67 hombres y sólo 5 mujeres, algo bastante alarmante. Las nuevas generaciones no tienen un espejo femenino en el que reflejarse, y esta falta de referentes femeninos tiene repercusiones negativas para la ambición profesional de las mujeres. Según Grow y Deng (2014), la presencia de mujeres en cargos directivos es determinante en el momento de crear ambiciones en las mujeres que se encuentras en cargos más bajos; además, “las mujeres en puestos de alta dirección son capaces de influir en las políticas y prácticas de la organización y de afectar la cultura de la organización” (p. 3). Por el contrario, la falta de referentes femeninos en altos cargos de las agencias creativas convierte el género en algo negativo para la mujer.

El informe sobre la Reputación de la Mujer CEO (Weber Shandwick, 2015) refleja que hay muy pocas mujeres interesadas en alcanzar el cargo CEO (23% frente al 32% en el caso de sus colegas hombres), algo que tiene mucho que ver con la falta de referentes femeninos. Según Rose de la Pascua (2019) es necesario “fijar la mirada en modelos femeninos, capaces de ayudar a las mujeres a alcanzar posiciones de responsabilidad dentro de las empresas y promover iniciativas que defiendan la diversidad de las organizaciones” (p. 58).

2.4.2. Síndrome del impostor

Se trata de un problema de falta de autoestima y confianza para desarrollar puestos en espacios tradicionalmente masculinos, que se suple con exceso de presión y carga de trabajo. Susana Pérez, directora creativa de Proximity Madrid, afirmó en el Webinar *Más que nunca* de MásMujeresCreativas y Asociación 361º (2020) que "afecta tanto a muchas mujeres que podríamos llamarlo directamente síndrome de la impostora".

Es una autopercepción que tiene una persona que no se ve cualificada para desarrollar determinado puesto, tiene dos partes: baja autoestima y sobreesfuerzo y nivel de autoexigencia para cubrir esa falta de autoestima. Cuando se tiene éxito, se achaca a factores externos, no a un logro personal. "Esto normalmente las mujeres lo sentimos como un problema individual, pero no es un problema individual, es un problema social como todo lo que concierne a la mujer" (Susana Pérez, comunicación personal, 5 de noviembre de 2020).

Young (en Blasco, 2015) plantea cuatro posibles causas para el síndrome del impostor:

1. Dinámicas familiares durante la infancia: la existencia de un hermano (o familiar igualmente cercano) que siempre ha sido mejor en todo.
2. Los estereotipos sexuales, que afectan en mayor medida a las mujeres y las considera inferiores o más débiles que los hombres.
3. La situación laboral de las mujeres y las desigualdades salariales (techo de cristal y brecha salarial).
4. Un nivel de autoexigencia demasiado alto, imposible de alcanzar y que ataca todavía más a la autoestima de la persona.

Según White (2017) el síndrome del impostor supone una amenaza para la satisfacción laboral y autoestima de los hombres y mujeres profesionales de la creatividad, pero también para la existencia de la industria publicitaria en general. Ha hecho que cambie el estado de ánimo de los publicitarios bastante a la baja, y especialmente de las mujeres, que de por sí se ven más atacadas por la falta de confianza.

2.5. Nuevo factor determinante: Covid-19

Actualmente, con el Covid-19, nos encontramos en una situación en la que las mujeres trabajadoras no están saliendo bien paradas. Esto también afecta a las mujeres creativas. Por dar algunos datos, la tasa de paro de la mujer se sitúa un 4% por encima de los

hombres (18,7% frente a un 14,6%) (*Desempleo en España*, 2020). Además, según *IESE* (2020) durante el confinamiento, las mujeres sufrieron un 20% más que los hombres las dificultades para conciliar el trabajo -en este caso, teletrabajo- con la vida familiar. Tiene mucho que ver con esto el hecho de que en general "las mujeres han tenido mayor fatiga mental y estrés durante los días de trabajo remoto en la pandemia debido a la mayor dedicación al cuidado de hijos y dependientes" (p. 3).

Esta situación ha dado lugar a una ralentización de la implantación de planes de igualdad en las empresas (*Approaching the Future*, 2020). Este "frenazo" tiene mucho que ver con que, en momentos de crisis, como la pandemia actual, se considera que temas como la igualdad, sostenibilidad u otros grandes temas que están en la Agenda se consideran menos urgentes de lo que realmente son.

Por otro lado, el confinamiento del mes de marzo ha provocado una aceleración digital y un aumento del teletrabajo que también ha tenido su parte positiva: ha demostrado que las fórmulas flexibles son necesarias. Las mujeres, y más concretamente las mujeres mayores de 44 años empleadas del sector de la información, cumplen con el perfil del colectivo mejor capacitado para el teletrabajo (Molina, 2020). Como se ha mencionado en el subepígrafe anterior, es precisamente es este perfil el que más escasea en el sector creativo debido a una alta tasa de abandono por problemas de conciliación (APG y Club de Creativos, 2019), pero gracias al teletrabajo es probable que muchas creativas tengan más facilidades para continuar con sus carreras. Por estos motivos, la aceleración digital, en definitiva, favorece la participación de las mujeres en las agencias de publicidad (Mallia y Windels, 2011).

A pesar de que por ahora sigue existiendo segregación vertical y horizontal en las agencias de publicidad, la digitalización, una mayor educación en universidades respecto a los medios digitales y la creciente feminización de los estudios en Publicidad y Relaciones Públicas podría suponer un aumento de la representación femenina en los altos cargos agencias (Papí-Gálvez et al., 2020).

2.6. Revisión de literatura

2.6.1. Mujeres en publicidad: muchas publicistas, pocas líderes

Los datos sugieren que la segregación por género de los departamentos creativos puede estar vinculada a un fenómeno sistemático, además de global (Grow et al., 2012; Grow y

Deng, 2014). La revista *Harvard Business Review* (Torres, 2019), en su lista anual en la que desvela los mejores 35 mejores CEO a nivel mundial, únicamente incluyó a tres mujeres. A pesar de que el número de mujeres que ostentan cargos directivos está aumentando en los últimos años hasta alcanzar un 20,6% en 2019 (de la Pascua, 2019; Credit Suisse Research Institute, 2019) tan sólo un 5% de las empresas a nivel global tiene a una mujer como directora ejecutiva (Torres, 2019). En el caso de las agencias de publicidad, las mujeres suponen alrededor de la mitad de la industria a nivel mundial, pero su presencia se reduce a un 20 o 25% en el caso de los departamentos creativos, donde predomina la presencia masculina (DiSesa 2008; Grow y Deng, 2014; Jordan 2009; Klein 2000; Mallia 2009). Este 25% cae hasta un 18% en el caso de Directoras Creativas, y hasta un 1% si el puesto es de Directora Creativa Ejecutiva: "teniendo en cuenta que desde hace años hay más mujeres que hombres entre los licenciados en Publicidad, parece obvio que algo pasa para que el 99% de los directores generales creativos sigan siendo varones" (Ocaña, 2021). En estos casos se habla de *tokenismo* o florerismo, un término referido al hecho de colocar a mujeres en puestos de responsabilidad, pero sin que cambie el poder de dominio de los hombres, pues se trata de una práctica simbólica (Instituto Europeo de la Igualdad de Género, s.f.). Esta teoría afirma que, si una minoría no alcanza el 35% no tiene poder real de decisión.

Si nos centramos en España, en el conjunto son porcentajes muy cercanos, con un 48,3% de presencia femenina en las agencias (APG y Club de Creativos, 2019). Esa "igualdad" desaparece cuando nos fijamos en los datos por áreas: como ya se ha podido comprobar, la presencia femenina es menor en los departamentos creativos (con un 39,4%), y en los que más presencia femenina hay es en el de cuentas con un 73,3%, y en general en todo tipo de áreas que suponen el contacto con el cliente. Es curioso el hecho de que, siendo las mujeres las que toman la mayoría de las decisiones de compra (en torno al 80 y el 85%), son las que tienen menor representación en los departamentos creativos y en general en el proceso de creación de los mensajes publicitarios (García-González y Piñeiro-Otero, 2011; Jordan, 2009; Mallia, 2009). Sin duda, donde menor presencia tienen las mujeres es en los puestos directivos. Tres cuartas partes de los directivos publicitarios en España son hombres (APG y Club de Creativos, 2019).

Algunos estudios sugieren que la ausencia de las mujeres en las áreas creativas no empieza en las universidades, ya que cada vez son más las mujeres que se forman en publicidad o en alguna de sus ramas (Grow et al., 2012; MásMujeresCreativas y

Asociación 361º, 2020), sino que la segregación tiene lugar en las propias agencias (Broyles y Grow, 2008; Grow y Broyles, 2011; Mallia, 2009).

2.6.2. Principales obstáculos en el camino hacia el liderazgo

La creatividad no entiende de género (Grow y Boyles, 2011). Sin embargo, para las mujeres creativas, el camino a seguir hasta alcanzar el liderazgo de una agencia de publicidad es un camino lleno de obstáculos.

El principal obstáculo que encuentra la creativa en el camino hacia el liderazgo es la propia predominancia masculina en las áreas de creatividad. Según Mensa (2015) para las mujeres resulta muy complicado integrarse en el departamento creativo de una agencia de publicidad, donde se siente como una infiltrada y fuera de lugar. El hecho de que los departamentos creativos de una empresa tengan mayor presencia de hombres da lugar a la formación de sólidos grupos formados por los creativos, los *boys' club* (Cueno, 1997; DiSesa, 2008; Kazenoff y Vagnoni, 1997; Windels et al., 2010) de los que las mujeres quedan completamente excluidas. Cuando las mujeres se ven tan incapaces de integrarse en el equipo e incluso se sienten rechazadas por sus compañeros, su creatividad queda estancada (Grow y Broyles, 2011; Grow et al., 2012). Incluso pueden acabar sintiéndose un fraude y cayendo víctimas del síndrome del impostor.

Según Bourne y Özbilgin (2008) las mujeres se sienten más cómodas en un entorno laboral con presencia de otras mujeres, de lo contrario, es más difícil que se anime a formar parte del equipo creativo y/o quedarse después. Además, por lo general, las mujeres son mucho más prudentes a la hora de aportar ideas, porque se sienten fácilmente juzgadas por sus compañeros de equipo (Mensa, 2015).

El estudio de Grow y Broyles (2011) afirma que, cuando hay una mujer en el equipo creativo, normalmente es ella la que acaba llevando las cuentas de los "productos femeninos", como los cosméticos o alimentos infantiles. Esta asignación de cuentas sexista se suma al agravio de trabajar en un ambiente en el que se sienten rechazadas, y las impide expandir su creatividad (Mallia, 2009).

Según Mensa (2015), las mujeres creativas tienen más dificultades para ganar reconocimiento y alcanzar el éxito porque "no se les da la oportunidad de generar un mayor esfuerzo creativo" (p. 26). Llevar únicamente las cuentas de "productos femeninos" es otro gran obstáculo para la carrera de la creativa, haciendo que tengan

menos posibilidades de ganar premios a la creatividad publicitaria y de alcanzar el éxito (Grow et al., 2012; Jordan, 2009; Mallia, 2009; Nixon, 2003; Nixon y Crew, 2006). Las creativas que a pesar de estos obstáculos deciden luchar por su carrera, tienden a adaptarse al ambiente masculino del equipo creativo para ser más reconocidas y escuchadas (Mensa, 2015). Un ejemplo de esto está en el hecho de que, conforme las mujeres van ganando presencia en el mercado laboral, sus voces se agravan hasta 36 hercios para imitar al estereotipo de líder masculino (MásMujeresCreativas, 2020).

Por supuesto, otro de los obstáculos es la dificultad de conciliación. A las mujeres creativas les cuenta encontrar un equilibrio entre su vida privada con la profesional, son conscientes de que su tipo de trabajo es difícil de adaptar al cuidado de los hijos, y esto le afecta emocionalmente hasta el punto de tener que elegir muchas veces entre continuar con su trabajo o dar prioridad a la familia (Mensa, 2015). Para el hombre creativo tener hijos no es ningún inconveniente, pero para la mujer creativa puede llegar a suponer un punto de inflexión en su carrera (Grow y Broyles, 2011; Mallia, 2009). Según Grow et al. (2012) muchas mujeres deciden dejar la creatividad para buscar trabajos con menos estrés y mayor flexibilidad, aunque suponga la temporalidad.

2.6.3. Liderazgo femenino vs liderazgo masculino

Además de todos los obstáculos mencionados en el anterior subepígrafe, por lo general la figura del líder viene de la mano de la figura del hombre. “El liderazgo se ha constituido como una empresa masculina y varias teorías del liderazgo se han centrado en la deseabilidad de las características estereotípicamente masculinas” (Montes-Mojonero, 2016, p. 12).

Los prejuicios y la estereotipación del género femenino son otro factor determinante. Según García-Retamero y López-Zafra (2006) y Martín-Llaguno y Beléndez-Vázquez (2007) por prejuicios de género, es más probable que un hombre alcance el éxito dentro de una empresa que una mujer, incluso el mero hecho de ser mujer llega a ser un obstáculo mayor que la edad, la inexperiencia y la formación.

Algunos autores han encontrado diferentes estilos de liderazgo entre hombres y mujeres. Por lo general, las mujeres son más afectivas, sensibles, y democráticas que los hombres, los cuales suelen tener un estilo de liderazgo más autoritario, dominante, individualizado y centrado en el mando (Dunker, 2002; Eagly y Carli, 2007). No obstante, el liderazgo femenino es positivo tanto para el equipo como para la organización: trabajar

bajo el mando de mujeres directivas crea un ambiente de trabajo más apacible y estable, ya que las mujeres saben escuchar, tienen más empatía, piensan en el grupo y no sólo en la organización, además de buscar siempre soluciones que permitan ganar a todos (Montes-Mojonero, 2016). Está demostrado, además, que tener a una mujer como directora de una organización hace que una empresa obtenga mejores resultados (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

2.6.4. Justificación del estudio

Una vez revisada la literatura previa, se ha comprobado que la mayoría de estudios realizados con respecto al rol de la mujer en los departamentos creativos de las agencias creativas españolas -ya sean relativos a la segregación vertical, horizontal, inequidad entre hombres y mujeres o centrados en el liderazgo femenino de la creatividad publicitaria- están centrados en el contexto geográfico nacional (Grow et al. 2012; Martín-Llaguno, 2007; Martín-Llaguno y Beléndez-Vázquez, 2007; Montes y Roca, 2016), pero no se ha realizado ningún estudio enfocado en las líderes creativas de la Comunidad Valenciana.

El año 2020 ha sido un año de cambios tanto para la estructura legislativa y de gobierno, de las empresas y del trabajo que ha repercutido en la situación laboral de las mujeres en España. Con todo, la presente investigación pretende ser una actualización de estos estudios previos, con el valor de estar centrado en el sector publicitario valenciano. Esta acotación al contexto geográfico valenciano supone una perspectiva diferente en los estudios de género, comunicación y liderazgo.

En este sentido, el objeto de este trabajo es conocer la situación de las creativas valencianas, atendiendo a la nueva situación actual y el modo en el que afecta a las mujeres como publicistas, así como abrir una vía alternativa al discurso dominante de la infrarrepresentación de las mujeres en los vértices jerárquicos de las agencias creativas. Al contrario, se pretende dar visibilidad a su figura como líderes en un mundo de hombres.

3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

3.1. Objetivo principal

El objetivo principal de la investigación es aproximarse a la figura de la mujer como directora en las agencias de publicidad valencianas, concretamente, a las mujeres que ejercen como líderes en departamentos masculinizados: los departamentos creativos.

3.2. Objetivos específicos

Para la consecución de este objetivo principal, el estudio pretende:

1. Analizar la segregación vertical en departamentos creativos.
2. Conocer cuál es la situación actual de la líder creativa con relación, entre otros, a algunos factores como el sexismo, síndrome del impostor o conciliación.
3. Determinar cómo es el liderazgo creativo desde una perspectiva de género.
4. Detectar si existe una diferenciación entre hombres y mujeres respecto a su estilo de liderazgo y autoridad.
5. Conocer los retos a los que se enfrentan las mujeres en el día a día de una profesión tan compleja como es la publicidad.
6. Analizar las relaciones de las creativas con su equipo/clientes y la percepción que tienen de ellas mismas como líderes.

3.3. Hipótesis

H1: Los vértices jerárquicos de los departamentos creativos están monopolizados por el sexo masculino, motivo por el cual a las mujeres les cuesta ascender en su trabajo.

H2: La predominancia masculina en los cargos directivos de las agencias de publicidad se deben tanto a atribuciones mentales (estereotipos y prejuicios) como a cuestiones estructurales y funcionales (edad y experiencia).

H3: Las directoras son víctimas del machismo y ven continuamente cuestionada su autoridad por el hecho de ser mujeres.

H4: A las mujeres les cuenta concebirse a sí mismas como líderes, e incluso ostentando un cargo directivo se sienten víctimas del síndrome del impostor.

H5: Las directoras consideran que han tenido que masculinizarse para alcanzar el cargo de dirección, a pesar de que son más prudentes en su liderazgo y menos autoritarias que los hombres.

H6: Tener hijos supone un obstáculo para mujer tanto para alcanzar un alto cargo en la agencia como para mantenerlo, y muchas se plantean la posibilidad de abandonar su carrera o abandonar el puesto directivo para dedicar más tiempo a su familia.

H7: En el contexto actual, el teletrabajo facilita la conciliación entre vida familiar y profesional.

4. METODOLOGÍA

4.1. Técnica metodológica

Para cumplir los objetivos de este trabajo se va a utilizar la técnica cualitativa de la entrevista en profundidad. Según Alonso (1998) "la entrevista de investigación pretende, a través de la recogida de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de ese individuo" (p. 76).

Dado que el estudio pretende conocer las opiniones y experiencias personales de las entrevistadas, así como analizar la situación actual de las mujeres en las agencias de publicidad, sus aspiraciones e inseguridades relativas a la temática planteada, las entrevistas en profundidad son la metodología de investigación más adecuada para la consecución de los objetivos planteados. Tal y como indica Montes-Mojonero (2016), las entrevistas son más apropiadas cuando se requiere extraer *insights* de las entrevistadas, o cuando se tratan temas más sensibles o personales.

La tipología de entrevista llevada a cabo es la de la entrevista semiestructurada, que según Erlandson et al. (en Valles, 2007, p. 39) se trata de una entrevista "guiada por un conjunto de preguntas y cuestiones básicas a explorar, pero ni la redacción exacta ni el orden de las preguntas está predeterminado". Es decir, se realizan una serie de preguntas previamente redactadas, pero tanto la entrevistadora como la entrevistada tienen libertad de profundizar en alguna idea relevante o aportar algo más de lo estrictamente preguntado.

4.2. Selección de la muestra

Para la selección de la muestra objeto de estudio, se decidió contactar con mujeres que desempeñaran el puesto de Directora Creativa en agencias creativas valencianas, realizando una búsqueda entre agencias socias de ComunitAD (Asociació d'Empreses de Comunicació Publicitària de la Comunitat Valenciana) y LinkedIn, y gracias a la red de contactos de profesores de la Universidad de Alicante.

Las entrevistadas fueron contactadas a través de correo institucional, resultando un total de 8 mujeres ostentando a fecha de abril de 2021 el cargo de directoras en agencias de la provincia de Valencia (3), de la provincia de Alicante (3) y la provincia de Castellón (2).

4.2.1. Descripción de la muestra

En total han sido seleccionadas 8 mujeres, con un rango de edad de entre 31 y 47 años. Cinco de ellas estudiaron la Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas, dos de ellas la Licenciatura de Bellas Artes y una de ellas el título universitario de Diseño Gráfico. Sus cargos profesionales eran los de Directora Creativa (7) y Directora de Tendencias (1), un cargo directivo estrechamente relacionado con la creatividad.

A todas las entrevistadas se les ofreció la posibilidad de conservar el anonimato, y puesto que dos de las entrevistadas prefirieron que no se las identificara, en el epígrafe 5 fueron citadas como sujetos numerados del 1 al 8 (ver tabla 1).

Tabla 1. Características de la muestra

Nombre	Edad	Estudios	Experiencia	Agencias anteriores	Provincia	Cargo	Agencia	Personas a cargo	Género equipo	
Sujeto 1	35	Bellas Artes	15 años	1	Alicante	Directora Creativa	Agencia 1	1	0 H	1 M
Sujeto 2	31	Publicidad y RRPP	8 años	2	Alicante	Directora Creativa	Agencia 2	2	1 H	1 M
Sujeto 3	31	Publicidad y RRPP	5 años	3	Valencia	Directora Creativa	Agencia 3	3	1 H	2 M
Sujeto 4	43	Publicidad y RRPP	20 años	4	Alicante	Directora Creativa	Agencia 4	6	4 H	2 M
Sujeto 5	42	Bellas Artes	18 años	3	Castellón	Directora Creativa	Agencia 5	4	2 H	2 M
Sujeto 6	39	Publicidad y RRPP	16 años	2	Castellón	Directora Tendencias	Agencia 6	3	0 H	3 M
Sujeto 7	47	Publicidad y RRPP	25 años	8	Valencia	Directora Creativa	Agencia 7	0	0 H	0 M
Sujeto 8	44	Diseño Gráfico	22 años	2	Valencia	Directora Creativa	Agencia 8	3	0 H	3 M

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Procedimiento

Con el objetivo de comprobar la validez de las siete hipótesis planteadas, se ha redactado un guion de entrevista (ver anexos) a partir de las siguientes cuestiones:

Q1: ¿A qué creen las Directoras Creativas que se debe la segregación vertical de las agencias de publicidad?

Q2: ¿Cómo viven las Directoras Creativas su paso por el liderazgo?

Q3: ¿Qué percepción tienen las Directoras Creativas del liderazgo?

Q4: ¿Las Directoras Creativas se sienten como auténticas líderes?

El guion de la entrevista se ha planteado de manera que las preguntas de la investigación están categorizadas en los siguientes cinco bloques:

- Techo de cristal
- Boys' club
- Síndrome del impostor
- Conciliación
- Liderazgo

El primer bloque, "techo de cristal", tratará de responder a la primera cuestión "¿A qué creen las Directoras Creativas que se debe la segregación vertical de las agencias de publicidad?". Los bloques "boys' club", "síndrome del impostor" y "conciliación" pretenden responder a la cuestión "¿Cómo viven las Directoras Creativas su paso por el liderazgo?". Por último, el bloque "liderazgo" está enfocado en las dos últimas cuestiones: "¿Qué percepción tienen las Directoras Creativas del liderazgo?", "¿Las Directoras Creativas se sienten como auténticas líderes?".

Para proceder con la investigación fueron realizadas un total de 8 entrevistas semiestructuradas, con una duración de aproximadamente una hora de media, a mujeres con cargos de responsabilidad en departamentos creativos de agencias y estudios de comunicación en la Comunidad Valenciana, comenzando con las preguntas de perfil demográfico y agregando a continuación preguntas para profundizar en los aspectos específicos planteados por la temática. Además, se ha tenido en cuenta la revisión de literatura, por lo que se incluyen preguntas tanto de elaboración propia como de otros estudios previos (Montes y Roca, 2016).

Las entrevistas fueron realizadas entre el 19 de febrero y el 29 de marzo de 2021 a través de videoconferencias vía Google Meet, Skype y Zoom, tanto por motivos de desplazamiento como por las delimitaciones ocasionadas por las condiciones sanitarias de la Covid-19. Una de ellas se realizó por correo electrónico, enviando las preguntas a la entrevistada (Sujeto 8), por motivos de agenda.

5. RESULTADOS

5.1. Techo de cristal en creatividad publicitaria

En lo relativo a techos de cristal y segregación vertical en creatividad publicitaria, todas las mujeres coinciden en que en la cúpula creativa de las agencias de publicidad y estudios de comunicación predomina la presencia masculina.

> "Yo nunca he tenido una jefa, he pasado por ocho agencias y nunca he tenido una jefa. Desde que me fui a Barcelona he trabajado siempre en agencias grandes, y no he tenido jefa nunca. Jefes todos." (Sujeto 7)

A la hora de definir a qué se debe esta segregación vertical, algunas de las entrevistadas consideraron que era cuestión de estereotipos (3), prejuicios (2) y de factores educacionales (4):

> "…que hay una parte que es más educacional, que inconscientemente desde que eres pequeña ya te enseñan a acceder a determinados puestos de trabajo…" (Sujeto 5)

> "Los estereotipos y prejuicios influyen, porque al final la sociedad no ha evolucionado hacia la igualdad que todos queremos" (Sujeto 4)

> "Creo que hay un estereotipo, desde luego. Y no creo que sólo sean estereotipos, también hay una cuestión estructural que vemos en publicidad y en absolutamente todas partes" (Sujeto 6)

> "Condicionamiento histórico y educacional" (Sujeto 8)

5.1.1. Alcanzar el liderazgo creativo siendo mujer

En lo relativo a lo que necesita una mujer para alcanzar el liderazgo creativo, prácticamente todas coincidieron que era necesario el esfuerzo (4) y tener ganas o vocación (4):

> "…yo creo que, aunque pueda haber trabas, en cualquier profesión al final es eso. Si te gusta lo que haces, tienes cualidades, te las trabajas y luchas, no creo que nos tengamos que poner límites ahí…" (Sujeto 4)

> "…creo que es súper importante para ascender y para mantenerte en una empresa. Creo que es lo que nos ha mantenido a nosotras en la empresa en la que estamos, al final, el echarle ganas…" (Sujeto 2)

Otras entrevistadas, sin embargo, consideran que con el esfuerzo y la vocación no es suficiente, y también es necesario el cambio social y una cultura corporativa adecuada:

> "…necesita quererlo mucho, porque no es algo como a un hombre, que le puede llegar así como así. Una mujer tiene que ser algo planificado, tiene que quererlo, esforzarse y tener suerte. Creo que sólo con el esfuerzo no sirve…" (Sujeto 1)

> "…como mujer te hacen falta muchas más herramientas que las que necesita un hombre, porque creo que todavía necesitas validar más tu valía respecto a un hombre, y creo que también si no hay una cultura corporativa adecuada hay espacios en los que sabes que no vas a llegar a ningún sitio…" (Sujeto 6)

> "Pues es que creo que lo tenemos todo. Creo que lo que necesitamos es que la sociedad cambie" (Sujeto 3)

Por otra parte, respecto a lo que necesita una mujer para alcanzar un puesto directivo, una de las entrevistadas da una respuesta mucho más dura:

> "No tener hijos (…) hasta que los hombres no se involucren de verdad, por un lado, y los horarios de las agencias se normalicen, ahora mismo con las condiciones en las que estamos lo que necesita una mujer para ascender en publicidad es no ser madre (…) Por mucha formación que tengas, cuando tienes hijos, palmas. No puedes combatir con señores que se pueden tirar ahí todos los días, volver a la hora que quieran porque sus hijos están atendidos por la mujer" (Sujeto 7)

Siguiendo esta línea, tres de las entrevistadas mencionaron la maternidad como factor determinante a la hora de no lograr la dirección creativa (2) o no mantenerla una vez conseguida (1):

> "… que las mujeres estemos dispuestas a asumir esos roles de responsabilidad cuando vas a asumir otros roles como puede ser la maternidad y lo que eso implica" (Sujeto 1)

> "… lo piensas y dices "ostras, tiene una empresa de cinco mujeres y en época de casarse, de tener hijos, llegará un momento en el que se va a quedar sin nadie porque se darán todas de baja" porque es como lo típico que pueden pensar…" (Sujeto 2)

> "…yo por ejemplo lo dejé cuando tuve una nena porque es una vida inviable, no quería estar no viendo a mi hija" (Sujeto 7)

5.1.2. Formación y liderazgo

En lo que todas coinciden es en que esta ausencia de mujeres en puestos directivos no se debe a una cuestión de formación, pues la carrera de Publicidad y Relaciones Públicas es mayoritariamente femenina, y la base de la que se parte está compuesta casi completamente por mujeres:

> "…en mi facultad éramos la abrumadora mayoría mujeres, así que no es una cuestión de estudios" (Sujeto 1)

> "…en este caso son carreras más femeninas. Publicidad y todo esto, yo me acuerdo que mis compañeras eran casi el 70% chicas y 30% chicos…" (Sujeto 4)

> "¿Qué sentido tiene que las carreras de publicidad y comunicación estén repletas de mujeres y que en los cargos directivos de las agencias siempre haya hombres?" (Sujeto 6)

> "Hay más mujeres que estudian publicidad y no entiendo por qué no están presentes en las agencias. Bueno, yo creo que es porque las personas que están al frente y tienen altos cargos y poder para decidir, son hombres." (Sujeto 3)

Sin embargo, algunas directoras consideran que la formación sí ayuda a alcanzar el liderazgo (4), pero más la experiencia (6). Dos de las entrevistadas coinciden en que es importante la visibilidad y la posibilidad de ser promocionada.

> "…no se les promociona, eso a mí me pasó, que cuesta más que te promocionen a ti que promocionen a un hombre… (…) La experiencia y la formación son cosas muy necesarias porque ante ese síndrome del impostor, tenemos que estar increíblemente preparadas…" (Sujeto 1)

> “Tienes que estar muy segura de ti misma (…) para estar segura tienes que estar formada, y sobre todo creo que importa mucho la experiencia…” (Sujeto 5)

> “Hace falta tener liderazgo de alguna manera, llevar equipos, pero sería un tema de experiencia. Y ser un poco *workaholic*” (Sujeto 6)

> “…la formación es importante pero lo importante es tener una trayectoria de la que poder aprender y consolidarse” (Sujeto 8)

5.1.3. Mantener el liderazgo creativo siendo mujer

Cuando se les preguntó a las entrevistadas qué necesitaba una mujer para mantenerse en su puesto directivo una vez alcanzado el liderazgo, la mayoría (6) aludió a la maternidad y a la conciliación como obtáculos para continuar con su carrera profesional:

> “…las mujeres cuando entran en los 35 años es como que empiezan a tener otras metas, pues la mayoría se quiere casar, tener hijos, hacer otras cosas con su vida… Que creo que no somos sólo las mujeres las que nos tenemos que plantear eso sino los hombres también, pero bueno, al final somos nosotras las que lo sufrimos…” (Sujeto 2)

> “…pero a lo mejor cuando tú quieras tener una vida como ser madre o tener otro tipo de responsabilidades, este trabajo no es el idóneo, porque es un trabajo que te atrapa. Supongo que las personas que quieran llegar lejos en ese sentido, mujeres que quieren llegar lejos, a lo mejor tienes que renunciar a ciertas cosas…” (Sujeto 3)

> “En mi caso como no he tenido hijos, pues… Que también en parte mi decisión ha sido por esto, no solo, obviamente, es una decisión personal, pero también afecta el trabajo (…) Es normal que muchas mujeres llegadas a una edad decidan sólo dedicarse a los hijos, porque es que dices, no sé si quiero vivir con esta frustración cada día de mi vida, de tener la imagen de tener que hacerlo todo bien pero luego al final no hacer nada bien” (Sujeto 6)

Emprendimiento como vía para alcanzar el liderazgo

Todas las entrevistadas, con una excepción, eran fundadoras (2) o cofundadoras (5) de las agencias o estudios creativos en los que ejercían el puesto de líder. Entre ellas, sólo

dos habían ejercido el puesto de Directora Creativa (1) o Directora Creativa Ejecutiva (1) anteriormente en una agencia de publicidad en la que no eran socias fundadoras. Ante esto, las entrevistadas opinaron:

> "…para mí el emprendimiento era un estilo de vida, porque yo quería ser madre y porque yo sabía que eso iba a necesitar una flexibilidad que sólo me iba a poder dar yo misma…" (Sujeto 1)

> "…yo me monté mi proyecto porque donde estaba ya había llegado a lo máximo que podría llegar nunca (…) Una de las partes de que decidiera emprender mi propio proyecto fue esto, mi carrera se quedaba ahí estancada" (Sujeto 6)

5.2. Sexismo, estereotipos de género y liderazgo

5.2.1. Discriminación por género durante el liderazgo

En cuanto al sexismo durante el liderazgo, se reafirmó la idea de que al ir acompañada de un hombre se tiende a pensar que él es el director.

> "…siempre que fuera acompañada por un hombre, aunque fuera un becario que le pedía que me acompañase para aprender, siempre se dirigían a él como si fuese el representante de la empresa" (Sujeto 1)

> "Empiezas a contar la historia y empiezan a mirar más a tu jefe, aunque hables tú. O a sus compañeros, a los hombres, y se ponen a ignorarte" (Sujeto 2)

> "Hace poco tuvimos una reunión en la que se me acercaron unos clientes y me dijeron "¿es tu jefe?" y yo "pues no… somos socios" …" (Sujeto 4)

Sin embargo, dos de las entrevistadas afirmaron que el ir acompañadas por un hombre les ha facilitado el camino hasta alcanzar el liderazgo.

> "…cuando eres tú sola es complicado, pero cuando tienes a dos hombres al lado parece que la cosa se distribuye" (Sujeto 3)

> "…creo que llegué a ser Directora Creativa Ejecutiva en una agencia porque siempre he ido acompañada de un hombre" (Sujeto 7)

Liderazgo femenino y prejuicios de género

La mayoría de las mujeres (6) coinciden en que una mujer debe demostrar constantemente su valía y capacidad para el liderazgo. En este punto hubo un reconocimiento por parte de algunas de las entrevistadas (2) de que esta continua necesidad de demostrar su propia valía afectaba a crear inseguridades o a la incentivación del síndrome del impostor:

> "Esa sensación de "no voy a ser lo suficientemente buena", y eso ocurre porque tenemos que estar demostrando constantemente que sí valemos para estar donde estamos" (Sujeto 1)

> "…para poder hacerme respetar he tenido que luchar y demostrar que soy válida, que puedo hacer las cosas. Frente a mis compañeros también, eh" (Sujeto 3)

> "…siempre es un poco como que eres "*la xiqueta*", ¿sabes? Siempre dar el salto profesional…" (Sujeto 5)

> "Mucha confianza en ti misma, hay espacios en los que va a ser muy difícil y creo que en general una mujer tiene que demostrar mucho más que un hombre para alcanzar un puesto directivo" (Sujeto 6)

En relación con estas situaciones, algunas de las entrevistadas (4) admiten sentirse más cómodas trabajando con Cuentas en las que sus representantes son mujeres también.

> "…esas mujeres se sienten cómodas trabajando con mujeres, porque al fin y al cabo son mujeres que han pasado por lo mismo que yo" (Sujeto 1)

> "…cuando es mujer ya sabes que tienes ciertas cosas en común con esa persona, va a entender que a las cinco no puedo tener una reunión porque me voy con mis hijos, por ejemplo" (Sujeto 5)

> "…creo que compartimos cosas también, frustraciones, nos encontramos en un mundo de hombres que nos hace sentir afinidad…" (Sujeto 7)

5.2.2. Boys' club

Respecto a los *boys' club* o redes informales entre hombres creativos, sólo dos de las entrevistadas afirman sentirse excluidas por los hombres en el entorno creativo por motivos de género. Una de las entrevistadas reconoce haberse sentido excluida pero no lo atribuye a su condición femenina, sino a la edad o a la inexperiencia:

> "Sobre todo al principio cuando entras en una agencia (…) muchas veces sí me he sentido que me han dado de lado o como que necesitas dar parte de quién eres y lo que puedes hacer" (Sujeto 3)

> "Ellos hablan de sus cosas con sus códigos y sus movidas, además también me pasa que me sacan dos palmos todos y no estoy a gusto. (…) Es que ocupan el espacio, se lo comen, y te preguntan qué tal estás y cuando no has acabado ni la frase ya están hablando de otra cosa, en realidad. Son así, son hombres y lo hacen en todas partes" (Sujeto 7)

> "…de normal piensas que es por la inexperiencia, por la edad…" (Sujeto 2)

Sin embargo, la mayoría (6) sí opina que el hecho de pertenecer a estas redes informales es determinante a la hora de alcanzar el liderazgo creativo.

> "…es muy complicado que, si hay un grupo de personas y encima todos son colegas, y encima el jefe es un tío, es complicado que tú como mujer puedas ascender…" (Sujeto 2)

> "…muchas veces he oído que una mujer, para poder llegar a un puesto directivo o un puesto que está vinculado con el hombre, tiene que ser como un hombre (…) sí que es verdad que a veces para que te valoren necesitas que te valore a lo mejor un hombre o unos hombres que estén dentro de tu mismo departamento, necesitas que te valoren ellos porque son ellos a lo mejor quienes llevan la voz cantante…" (Sujeto 3)

> "…los hombres se hacen amigos entre ellos, ¿y a quién nombran luego? Y las decisiones de ese tipo, además, no se toman en la agencia, se toman fuera de la agencia cuando nosotras estamos poniendo la lavadora y ellos están tomando cerveza…" (Sujeto 7)

Sólo una de las entrevistadas hizo alusión a haber sufrido la desigualdad de la brecha salarial:

> "…Lo que yo viví era leve y generalizado en aquel entonces, una clara diferencia de sueldo con las mismas responsabilidades que mis compañeros de sexo masculino…" (Sujeto 8)

5.2.3. Síndrome del impostor

Al preguntarles sobre el síndrome del impostor, hubo un reconocimiento dividido entre las que afirmaban ser víctimas de este síndrome (4) y las que no (4). Entre las del primer grupo, algunas aseguraban encontrarse en proceso de superación de este síndrome (2) y otras coinciden en ser algo con lo que tienen que lidiar en su día a día (2):

> "…tengo más miedos que podrían frenarme (…) es algo que gestiono e intento que no me afecte, pero sí que puede que al principio perdiera oportunidades por ese miedo a no ser suficientemente buena…" (Sujeto 1)

> "…cuestionarte cada cosa que haces, no estar seguro de nada y de vez en cuando sentir que no te mereces estar ahí. Es una de mis luchas cotidianas, cuesta mucho…" (Sujeto 6)

> "Todo el rato. Todavía. Desde que empecé y todavía me pasa. Lo que pasa es que como ahora lo sé…" (Sujeto 7)

Dentro del segundo grupo que afirmaba no ser víctima del síndrome del impostor, algunas afirmaban no haberlo sufrido nunca (2) y otras aseguraban haberlo sufrido al principio de sus carreras, pero tenerlo superado (2):

> "Yo me lo he currado mucho, mejor o peor, con mis carencias y mis virtudes, pero me lo he currado mucho" (Sujeto 4)

> "Si tú llegas a lo que llegas tienes que estar muy orgullosa, y si has llegado ahí es por algo (…) Suficientes cosas hay en la vida como para que encima tú te tires piedras a ti misma en el trabajo" (Sujeto 2)

> "…la experiencia de los años te otorga seguridad y madurez" (Sujeto 8)

Sin embargo, una de las entrevistadas que aseguraba no ser víctimas del síndrome del impostor y no haberlo sido nunca, sí reconocía tener inseguridades relacionadas con su puesto directivo:

> "Sí que es verdad que a veces me falta un poco de seguridad (…) porque te da miedo equivocarte, porque no quieres fastidiarla…" (Sujeto 2)

5.3. Liderazgo y conciliación

5.3.1. Dificultades para la conciliación durante el liderazgo

Entre las ocho mujeres entrevistadas, cinco de ellas eran madres. Entre ellas, sólo una tiene una hija mayor de 10 años (Sujeto 7). Algunas de ellas afirmaron ser además madres separadas (3). Todas ellas coincidieron en sentir que tenían dificultades para conciliar la vida laboral con la familiar:

> "…el primer año de vida de mi hija fue durísimo a nivel profesional, porque además luego están pues estas cosas que pasan, de que sólo tienes maternidad durante cuatro meses, no puedes trabajar porque tienes una hija lactante que te está reclamando durante todo el día, además estás cansada porque la lactancia te cansa, porque no te puedes concentrar, porque son millones de cosas…" (Sujeto 1)

> "…tienes que tener en cuenta a la empresa, los niños, las necesidades de cada uno, el cole, tu vida personal aparte… tenerlo todo atado y que no se te escape nada porque no se te puede escapar nada, una cosa se te escapa y ya tienes un problema…" (Sujeto 5)

> "…hubo una época que yo pensaba que no sabía pensar, me costó mucho retomar el nivel creativo, pero volvió, claro que volvió, lo que pasa es que en ese momento ya te crees que vas a ser una inútil para siempre" (Sujeto 7)

Entre las que no han sido madres, dos de ellas aseguraban que les gustaría tenerlos más adelante, y que todavía no los habían tenido por la situación actual (1) y por las circunstancias actuales de su carrera profesional (1). Dos coincidían en que tener hijos supondría un obstáculo para mantener su puesto de trabajo:

> "…yo soy mi propia jefa, pero no podría seguir como trabajo ahora, no sé, a lo mejor trabajo cincuenta horas semanales y nadie puede trabajar cincuenta horas semanales y atender a sus hijos. Puede tener hijos, pero no atenderlos" (Sujeto 6)

> "…nosotros por ejemplo trabajamos de 8 de la mañana a 17 de la tarde, nunca se va a las 17 de la tarde, siempre es más tarde. Como en media hora, estoy constantemente dirigiendo a la gente que tengo a mi cargo. Yo pienso: ¿si tuviese un hijo qué haría todas esas horas? ¿Dónde metería a ese bebé? Es que no podría estar pendiente de él…" (Sujeto 3)

5.3.2. Mantener el liderazgo cuando hay que conciliar

Ninguna de las entrevistadas que son madres han pensado nunca en renunciar a su carrera profesional para dedicarse a la vida familiar. Sin embargo, dos de ellas sí admiten que, de habérselo podido permitir, hubiesen dejado de trabajar durante un año para dedicarse al cuidado de sus hijos:

> "No digo renunciar, si pudiera, tuviera pasta para ello o no estuviera embarcada en un proyecto personal, igual sí que me hubiese planteado hacer un paréntesis, sobre todo con mi primera hija, pero paréntesis a lo mejor una baja de un año, una excedencia…" (Sujeto 4)

> "…nunca he pensado dejar de trabajar por la crianza, pero visto como ha sucedido todo, si ahora lo volviera a hacer me cogería la baja entera y me iría un año mínimo seguro, asegurándome de que podría volver. Un paréntesis, creo que hay que hacerlo así, un año a tope y luego empezar a media jornada hasta que la nena tenga tres o cuatro, y luego otra vez…" (Sujeto 7)

Teletrabajo y conciliación

La situación actual ocasionada por la actual pandemia de Covid-19 ha traído a colación el teletrabajo como una nueva herramienta para facilitar la conciliación entre trabajo y vida familiar. Sin embargo, la mayoría de las entrevistadas (6) consideran que el teletrabajo, más que facilitar la conciliación, la entorpece:

> "…la pandemia ha traído un error de base, y es pensar que el teletrabajo es trabajar con los niños en casa (…) una cosa es teletrabajar en casa con la niña en el colegio y otra cosa es considerar que teletrabajar es trabajar en casa con la niña subida encima de ti todo el día, que eso es lo que me pasaba durante la cuarentena, que esto era una zona de guerra, era horrible…" (Sujeto 1)

> "…tengo una compañera con un nene de seis años y cuando estuvo teletrabajando vamos, muy mal. Muy, muy mal. Estaba súper desquiciada. Es que claro, si es teletrabajo en esta situación que los niños tienen colegio, pues genial (…) pero teniendo a los niños a la vez, eso no es una ventaja… Ni es conciliación ni es nada. (Sujeto 2)

> "…creo que a los hombres se lo facilita y a las mujeres se lo complica (…) a priori la tecnología facilita las cosas, lo que pasa es que las mujeres en casa nos lo seguimos comiendo todo. En el confinamiento se ha visto claramente, la desigualdad ha aumentado en unos porcentajes alucinantes en casa, en el reparto de tareas, las madres han estado haciendo su propio trabajo, haciendo de profesoras, ocupándose de la casa… (Sujeto 7)

5.3.3. Liderar y conciliar siendo mujer

Al preguntar a las entrevistadas, tanto a las que son madres como las que no, si consideran que tendrían más facilidades para conciliar si fuesen hombres, la mayoría de ellas (7) considera que los hombres lo tienen más sencillo. Dos de ellas consideran que los hombres directamente no concilian:

> "…para las mujeres criar es una obligación y para los hombres es optativo, entonces les afecta si ellos quieren que les afecte… Tienen la opción, nosotras no tenemos la opción (…) los hombres no salen a la calle a reclamar su derecho a ejercer la paternidad porque en realidad cuidar de los hijos no es un derecho, es un trabajo, entonces no van a salir a reclamar ese trabajo. Sobre todo cuando ya lo tienen cubierto…" (Sujeto 1)

> "…no creo que tengan más posibilidades de conciliación desde el punto de vista de los derechos laborales, pero social y familiarmente tienen mucho más apoyo que las mujeres para conciliar, o se ponen muchas menos responsabilidades a su cargo…" (Sujeto 6)

> "Ellos no se preocupan para nada, por eso son visibles, por eso están en todos los sitios, por eso las mujeres muchas veces cuando se hacen eventos no van si son fuera de horario porque están con sus hijos…" (Sujeto 3)

> "Sería más sencillo claramente por cómo está montado el sistema (…) he sido testigo de varios despidos de madres recientes que han sido despedidas a la vuelta de su baja por maternidad…" (Sujeto 8)

5.4. Percepción del liderazgo

5.4.1. Conciencia de líder

La mayoría de las entrevistadas reconocieron sentirse como líderes (7), con una excepción, que admite sentirse demasiado insegura como para reafirmarse como tal:

> …me cuesta. Sé que hago este papel, pero no me veo a mí misma como líder… A veces ves a los líderes y piensas, bueno, yo no sé si tengo todo eso que hace falta tener para ser un líder, no sé si… Y me cuestiono un montón, una de las cosas que menos me gusta de liderar a personas es estar todo el día cuestionándome si lo estoy haciendo bien (…) me da hasta dolor de estómago. Tuve que despedir a una persona hace un año y creo que fue el peor momento de mi vida…" (Sujeto 6)

Una de las entrevistadas que afirmó sentirse como una líder dijo en un primer momento que no, pero rectificó con su argumento:

> "No, la verdad… ¿A qué llamamos líder? A ver, si es a una persona que guía, sí. Bueno, a nivel empresa sabes que lo eres, sabes que eres un poco el reflejo, la cara visible de cara a los clientes, lo que tú transmitas es lo que va a transmitir el estudio al final. A ese nivel sí." (Sujeto 5)

Entre las que dijeron que sí, algunas se mostraron algo dubitativas con sus respuestas, utilizando términos como "creo que si" (2) o "a mi manera" (1). Las que afirmaron de

una manera más segura que sí se sentían como líderes, reconocieron que habían cambiado su concepción inicial de lo que es un líder (1) o que les había costado tener la suficiente confianza como para reconocerse como tal (1). Una de ellas afirmó sentirse como una líder porque tiene el carácter necesario para afrontar el liderazgo:

> "…yo creo que sí soy líder, pero me cuesta. Me cuesta ser jefa, pero no por infravalorarme, sino por mi forma de ser…" (Sujeto 4)

> "Me veo a mí misma como líder teniendo en cuenta que he cambiado mi concepción de lo que son los líderes" (Sujeto 1)

> "Hoy por hoy sí, pero me ha costado mucho verlo y confiar en eso" (Sujeto 3)

> "Sí, cuando tengo que serlo sí. Creo que tengo carácter y la gente que tiene que ser un poco líder, cuando tiene que hacer algo su equipo y tiene que dirigirlos y tal, tiene que tener un poco de carácter" (Sujeto 2)

Percepción ajena del liderazgo

Las inseguridades de las entrevistadas quedan patentes en el momento de preguntarles acerca de la percepción de los demás sobre su liderazgo. Sólo tres de ellas afirmaron tener la sensación de que los demás las perciben como líderes:

> "…creo que me tienen muy en cuenta y todas las decisiones ellos consideran que tienen que pasar por mí, y lo respetan…" (Sujeto 3)

> "Sí, yo supongo que sí. Al final tú eres la que les estás diciendo lo que tienen que hacer, pues al final siempre te preguntan "¿oye esto está bien? ¿Qué te parece? ¿Se lo mando a tal?" (Sujeto 2)

> "Yo creo que sí. Aunque en el día a día no está eso presente por la propia estructura de la agencia, pero sí, en general creo que sí" (Sujeto 4)

Algunas de las entrevistadas coincidieron en que creían que sus empleados las percibían más como líderes que su propia autopercepción de liderazgo (3). Una de ellas, de hecho, preguntó a sus empleados durante la entrevista:

> "…tampoco te sabría decir, se lo tendríamos que preguntar a mi compañera. Yo creo que sí, a lo mejor más de lo que yo me creo…" (Sujeto 1)

> “Seguro que me perciben como líder más que yo misma” (Sujeto 5)
>
> “Pues hay gente que sí, yo no sé por qué mucha gente tiene la imagen de mí que yo no tengo. Parece que tenga como más fortaleza de la que tengo en realidad. Lugo me conocen y ven que no (risas), pero bueno…” (Sujeto 7)

Sólo una de ellas afirmó no creer que los demás la percibiesen como líder, mostrándose además insegura y titubeante a la hora de responder:

> “No lo sé, no lo creo. No lo sé. Me veo como… O sí, a lo mejor sí. No lo sé. No estoy nada segura” (Sujeto 6)

La última de las entrevistadas reconoció no haber pensado nunca sobre ello, ni darle importancia:

> “La verdad es que no me he parado a pensarlo. Tampoco me importa lo que puedan pensar, la verdad. Estar pendiente de lo que puedan pensar los demás es un gran freno” (Sujeto 8)

5.4.2. Fortalezas y debilidades como líderes creativas

Entre las fortalezas autopercibidas por las entrevistadas se encuentran la empatía, la humildad, la creatividad, la organización, el compañerismo y el trabajo en equipo, escuchar a los demás y hacerles sentir partícipes de los proyectos y las decisiones. También la ilusión y la pasión por la profesión:

> “…escucho a la gente, que eso es muy importante, y hacerles partícipes. Yo creo que lo importante es eso, escucharlos, dejarles hablar y que den su opinión y sus cosas. No porque tú seas directora de nada tienen que ir tus decisiones a misa…” (Sujeto 2)
>
> “…nos convierte en líderes más empáticos que no tenemos esa visión tan vertical del liderazgo, sino que es más horizontal, y eso creo que enriquece más al equipo…” (Sujeto 1)
>
> “…soy muy abierta y doy mucho espacio a mi equipo, también para crear, proponer… Esa parte creo que es mi punto fuerte. Y bueno, luego también intento crear un clima agradable…” (Sujeto 6)

Dos de las entrevistadas coinciden en que una de sus fortalezas es el hecho de ser mujer:

> "…creo que cuando te das cuenta de que como mujer tienes cualidades que son buenas para el liderazgo, puedes ser mejor líder…" (Sujeto 1)

> "…tienes otra forma de ver las cosas, has sufrido cosas que otros no han sufrido, has visto cosas o te has sentido de manera distinta, y cuando eres líder y piensas en eso, tratas al resto de personas de otra manera. Y creo que eso te hace mejor persona. Creo que eso te hace sentirte bien, diferente, y me encanta ser mujer y me encanta tener a gente bajo mi responsabilidad, porque a veces pienso en que están tan bien con nosotros, están tan bien conmigo, sé que pueden confiar en mí, sé que puedo ofrecerles confianza…" (Sujeto 3)

En cuanto a sus debilidades, la mayoría de las entrevistadas coincidieron en que su principal debilidad era la inseguridad (5). Relacionado con la inseguridad, se mencionó el no saber en ocasiones cómo guiar bien al equipo (1).

> "…el continuo miedo a hacerlo mal, el excesivo perfeccionismo que hace que nos machaquemos a nosotras mismas, la falta confianza…" (Sujeto 1)

> "Supongo que inseguridad. Y saberla disimular. Supongo que nos pasa a todos, todos los que tenemos un perfil creativo entramos en pánico un mogollón de veces, de pensar "dios mío, esto no lo voy a sacar", "esto se me queda grande" …" (Sujeto 5)

> "Lo tengo claro: la falta de confianza que se nos ha generado desde el principio. El pensar que tienes que demostrar más que el resto para sentirte valorada, el sentir que para demostrar que soy buena tengo que trabajar el doble…" (Sujeto 3)

> "Me hago pequeñita con facilidad, me falta saber ser más… (…) yo hace diez años te hubiera dicho que no a la entrevista porque yo qué voy a contarte, encima qué vergüenza. Me lo he trabajado mucho, he hecho terapias, he hecho de todo, pero mi debilidad creo que en el mundo actual es esa, me falta ese poderío" (Sujeto 7)

Cabe destacar el hecho de que, mientras que la mayoría de las entrevistadas mencionó la empatía como una fortaleza, dos de las entrevistadas hicieron referencia al hecho de ser demasiado sensible o no lo suficientemente autoritario como una debilidad:

> "Mi sensibilidad, me involucro mucho en los procesos y, a veces, es contraproducente. Me afectan las injusticias o lo que, en ocasiones, pasa con la relación con clientes o proveedores. Hay que intentar ver las cosas siempre desde fuera con objetividad y no esperar que las cosas sean como uno desea…" (Sujeto 8)

> "El concepto de líder, como jefa, me cuesta mucho mandar, organizar… Tengo un perfil de trabajo en equipo, de compartir, un perfil más de empleada, de hecho (…) como soy compañera se me olvida que soy jefa, y cuando hay cosas y decisiones que tomar, sobre todo pues no sé, a nivel de rendimiento de un trabajador, un despido o un replanteamiento de algo pues te cuesta, porque al final eres amigo de esa persona…" (Sujeto 4)

5.4.3. Estilos de liderazgo

Hubo un reconocimiento común por parte de las entrevistadas a la hora de definir su estilo de liderazgo. Todas coincidieron en que tenían un estilo de liderazgo más horizontal que vertical, definiéndolo como colaborativo y de trabajo en equipo (5), empático (2) o como el de alguien que guía y coordina (1):

> "Colaborativo. Yo al menos intento eso, ser un líder no que dirige, sino que guía. Yo no estoy para decirte lo que tienes que hacer sino para ayudar a que no perdamos el foco" (Sujeto 1)

> "De estar por casa. Para mí es que, creo que, como mejor rinde todo el mundo, incluso yo, es dentro de un entorno que es cómodo, mitad estar tranquilo y estar seguro. Creo que así somos más productivos todos. No me imagino un modelo rígido, no sabría hacerlo. Todo fluido en equipo..." (Sujeto 5)

> "Exigente pero también empático. Al final, la base del liderazgo es la relación humana. Uno no lidera sin personas, de igual rango o a tu cargo" (Sujeto 8)

Liderazgo masculino vs. Liderazgo femenino

La mayoría de las entrevistadas (6) reconoció apreciar diferencias entre el estilo de liderazgo masculino y el femenino. El liderazgo masculino fue definido como más egoísta (4) o más jerárquico (3). El liderazgo femenino se considera más empático (4) o sensible con los equipos (2):

> "…creo que de momento toda esta cultura y rol de género de las mujeres que tiene que ver con los cuidados de la familia y de la sociedad genera otro tipo de liderazgo que tiene que ver más con esto, de generar equipo, cuidar a las personas… Sí que hay ligeras diferencias, aunque con el tiempo quizá desaparezcan…" (Sujeto 6)

> "…las mujeres tenemos más empatía, además nos han enseñado a ver qué le conviene a cada persona para estar bien en el equipo…" (Sujeto 7)

Algunas de las entrevistadas consideran que las diferencias existentes no son por cuestiones de género, sino por las distintas personalidades (3) o por el tamaño de la empresa en la que se ejerce el liderazgo (1).

> "…no sé si es porque eres mujer o hombre o si es por tu personalidad. Hay mujeres que son decididas y mujeres que no son decididas, no se pueden crear muchos estereotipos en cuanto a liderazgo femenino y liderazgo masculino, porque yo he trabajado con jefe hombre y jefa mujer y son completamente diferentes…" (Sujeto 2)

> "No, creo que son personalidades. Hay gente que es de una manera y gente que es de otra, pero no tanto por ser hombre o mujer" (Sujeto 4)

> "La diferencia se nota más creo que en el tamaño de agencia que en perfil hombre/mujer" (Sujeto 5)

A la hora de preguntar a las entrevistadas si se consideran autoritarias en su liderazgo, todas contestaron que no. La mayoría (5) afirma percibir mayor autoridad por parte de los líderes masculinos.

> "…los hombres muestran una autoridad más marcada de forma vertical, de que se tiene que ver claro cuál es la jerarquía, y ese ego que en el mundo creativo hay mucho..." (Sujeto 1)

> "…ellos tienen una idea un poco siempre como de superioridad, es como que ellos muchas veces se creen lo mejor, entonces sí, creo que eso también se refleja y sí que lo hacen a la hora de liderar, como yo soy aquí quien manda y esto es así…" (Sujeto 3)

> "El liderazgo masculino clásico para mí es agresivo y antiguo, y es como demasiado autoritario (…) porque los hombres intentan que los demás se amolden a su forma de trabajar, digamos…" (Sujeto 7)

De las que contestaron que no, una de ellas asegura percibir mayor autoridad por parte de las mujeres que por los hombres.

> "…casi que lo veo más en las mujeres que en los hombres, en lo que he vivido yo las he visto más perfiles de mandonas…" (Sujeto 2)

En relación con ésta última afirmación, algunas de las entrevistadas reconocen que, en ocasiones, una mujer tiende a "masculinizarse" para alcanzar un puesto directivo o mantenerlo.

> "…muchas veces he oído que una mujer, para poder llegar a un puesto directivo o un puesto que está vinculado con el hombre, tiene que ser como un hombre. Esto es asqueroso. Pero asqueroso. Pero muchas veces es verdad, porque muchas veces te tienes que meter en un mundo que no es típico de una mujer o que no es típico que haya una mujer dentro de él …" (Sujeto 3)

> "…a los hombres yo creo que les gusta que se note que son los jefes, y bueno, a lo mejor las mujeres tienen que hacer que se note… Pero creo que es más defensivo, esa actitud es más por necesidad que por agresividad innata…" (Sujeto 7)

> "…me he encontrado con mujeres que tienen un estilo de liderazgo muy masculino, pero en general creo que esto que te comento es algo más femenino, lo de tener menos ego…" (Sujeto 1)

La influencia del liderazgo femenino en comunicación publicitaria

En el momento de relacionar la manera de lanzar los mensajes publicitarios con el género de sus líderes creativas, la mayoría de las entrevistadas (5) reconocen que el hecho

de sean mujeres influye en que no se realicen campañas sexistas, discriminatorias o sin el uso del lenguaje inclusivo.

De las que reconocen una intersección entre liderazgo y estilo de comunicación, unas consideran que el hecho de ser directora y mujer es determinante en la ejecución de los mensajes publicitarios (3):

> "…soy mujer y feminista declarada, por así decirlo, pero claro, además Agencia 1 es un estudio de diseño sostenible, con lo cual digamos que también tenemos una visión en la que el feminismo entre otras cosas está muy presente y en la que yo llevo muchos años haciendo un esfuerzo muy grande de didáctica con los clientes de temas como el lenguaje inclusivo, la diversidad, el no perpetuar estereotipos… Y claro, eso se da porque lo dirige una mujer…" (Sujeto 1)

> "…todo eso forma parte de nosotros, no solamente en las campañas, sino si entras en nuestras redes sociales, en la forma que tenemos de comunicar, se comunica de una manera inclusiva porque si no yo me hubiese quejado (…) me he puesto cabezona en que estas cosas se tienen que cambiar y tenemos que ser una empresa que hable para todos, no para algunos pocos…" (Sujeto 3)

> "…te digo ya que de la agencia no va a salir nunca nada que por ejemplo no sea con lenguaje inclusivo, pero no, hace tiempo ya, imperdonable, y cosas sexistas no, y cosas que… Por ejemplo, la última campaña que hemos hecho del 8M para la Generalitat nos empeñamos en que una de las chicas tenía que ser negra, por narices, y la buscamos adrede en una asociación. Esas cosas van a misa ya siempre" (Sujeto 7)

Las otras dos consideran que más que imponerse, tratan de influir u opinar sobre la manera de lanzar el mensaje y guiar al resto del equipo y al cliente:

> "Alguna vez sí que he tenido que imponerme un poco si una campaña es sexista o algo así, pero te puedes imponer hasta cierto punto" (Sujeto 5)

> "…alguna vez sí que he dicho algo en plan "oye, que hemos hecho una campaña como de grandes pensadores y aquí son todo tíos", pero cosas

> como muy evidentes, que a veces a los tíos les cuesta darse cuenta…" (Sujeto 6)

Las otras tres entrevistadas consideran que el hecho de ser mujer no influye en la ejecución de las campañas, y que la preocupación y concienciación por realizar campañas no sexistas, no discriminatorias e inclusivas es algo que actualmente sale solo:

> "…tener cuidado de lanzar mensajes femeninos, no discriminatorios y tal, es algo que ahora lo piensa todo el mundo (…) Pero no por ser mujeres, al final sale solo, porque lo pensamos en nuestro día a día" (Sujeto 2)

> "Nosotros de por sí hacemos publicidad inclusiva y no sexista, pero por coherencia, no por género" (Sujeto 4)

> "No sé si diría que afecta en los mensajes, pero sí te puedo decir que lo que hacemos siempre pasa por el filtro de la exigencia y la motivación, y eso no depende de géneros" (Sujeto 8)

5.5. Afrontar el liderazgo siendo mujer

Las ocho mujeres entrevistadas coincidieron en que el liderazgo femenino es muy necesario en la actualidad. Algunas alegaron al hecho de que el liderazgo femenino es enriquecedor, aportando distintos puntos de vista a la creatividad y funcionando como motor de cambio social:

> "…obviamente hace falta esa diversidad, que lo que nosotras aportamos es importante y que seguramente si se combinara con líderes masculinos (…) todo funcionaría mejor" (Sujeto 1)

> "…creo que nos iría mejor si hubiese más liderazgo femenino, sin lugar a dudas. Y a cualquier sector, también te lo digo (…) A mí me encanta tener compañeros hombres, porque tienen una forma de ver las cosas como yo a lo mejor no las veo, y creo que es súper enriquecedor…" (Sujeto 3)

> "Hay mucho que aportar, mucho que ofrecer, puntos de vista que se están perdiendo sólo por el hecho de no tener acceso a puestos directivos, formas de trabajar, estrategias…" (Sujeto 5)

> "…aportamos valores diferentes, hay un nuevo concepto de liderazgo y creo que eso es bueno y es interesante…" (Sujeto 6)

La mayoría de las entrevistadas (5) considera que es más complicado afrontar el liderazgo siendo mujer que siendo hombre, así como el hecho de que se deben superar más retos y obstáculos durante el liderazgo. Se hace referencia a la maternidad y la conciliación (4) como una de las principales dificultades en el momento de afrontar el liderazgo creativo:

> "…tener que demostrar constantemente, el tener que romper estas barreras que se nos ponen, y luego el tener que afrontar temas pues como la maternidad. Al final pues las edades en las que puedes entrar a tener puestos de liderazgo suelen coincidir con edades en las que también te estás planteando si quieres formar una familia…" (Sujeto 1)

> "Es difícil en general, por las circunstancias de ahora, por la conciliación…" (Sujeto 4)

> "Por la dificultad de acceder, por el tema de la conciliación, por los perfiles tradicionales anclados en patrones masculinos… Es complicado, complicado de llegar y complicado de mantener" (Sujeto 5)

> "…nos cuesta más y se nos cuestiona más. Es primero lo que tú te cuestionas y después lo que te cuestionan los demás, hace que sea difícil. Creo que todavía es difícil coger en cargos de liderazgo a mujeres porque el que contrata siempre se plantea si luego va a tener hijos, por mucho que diga que no, porque yo me he visto en esa situación…" (Sujeto 6)

Al género y la maternidad se le suman la edad (3) como otro de los prejuicios que deben afrontar las mujeres en su paso por el liderazgo:

> "…al principio sí, no sólo por ser mujer, se le sumaba un poco la falta de experiencia y por la edad. Estamos en el extremo siempre, al principio es que si eres demasiado joven y no tienes experiencia, y cuando llegas a los 40-45 es que tienes demasiada edad y demasiada

> experiencia. En nuestro sector no se encuentra el punto intermedio…" (Sujeto 2)

> "Creo que hay mucha más presión en demostrar tu liderazgo cuando eres mujer, y cuando eres mujer joven ya… Nadie te toma en serio cuando eres mujer joven, y te tienes que hacer como vieja (…) Si eres joven y encima guapa es terrorífico, porque te ven y ya te han juzgado (…) hay como unos años dorados que están entre los 30 y los 55 y cuando ya pasas de los 55 eres una vieja decrépita y no sirves para nada, entonces si no aprovechas esos años te quedas ahí muerta. Sin embargo, un tío de 50-60 es como un tío con un montón de experiencia, una mujer de 55 es ya tercera edad en el mercado laboral" (Sujeto 6)

Se aludió al "ninguneo" como otro de los obstáculos a los que tienen que enfrentarse como mujeres en sus puestos directivos (2):

> "…sí que he notado que no sé si por el sexo, la edad, la falta de experiencia, te empiezan un poco así como a ignorar, como a apartarte…" (Sujeto 2)

> "…a lo mejor trabajo un montón un proyecto y lo he trabajado yo sola, que hay proyectos que llevo yo sola, y a lo mejor luego he ido con mi compañero a presentarlo ante un cliente y el cliente no me mira, no me escucha…" (Sujeto 3)

También se hizo referencia al *tokenismo* (2):

> "Ponen a alguna para que no se diga que no tienen…" (Sujeto 7)

> "…el año pasado me llamaron para hacer de jurado en La Lluna para uno de los premios, ¿por qué solamente hay un jurado de mujeres para ese punto? Deberían hacer que todos los jurados de todas las categorías sean equitativos, haya igual de hombres que de mujeres. No hagas un jurado sólo de mujeres para que nos quedemos calladas, tienen que estar representadas en todas las categorías…" (Sujeto 3)

Entre el resto de las entrevistadas que no considera que una mujer encuentre mayores dificultades para afrontar el liderazgo por motivos de género, una de ellas afirma sentirse

en igualdad de condiciones que sus compañeros hombres, mientras que otra asegura que lo difícil no es afrontarlo, sino alcanzarlo:

> "Afrontarlo no, yo creo que si eres mujer y llegas a la posición de liderazgo la afrontas genial. Lo que cuesta es llegar, ¿sabes? Lo que cuesta es que te den la oportunidad, una vez estás ahí ya… Somos estupendas, estamos preparadísimas. Una vez tienes la autoridad, a lo mejor te la cuestionan, pero que te la cuestionen. ¿Qué te van a poner en duda y todo eso? Pues claro, pero a eso ya estamos acostumbradas, y más ahora, que lo decimos abiertamente. Ahora ya lo sabemos" (Sujeto 7)

5.6. El liderazgo femenino de cara al futuro

En lo relativo a cómo se podría promover el liderazgo femenino de cara al futuro, las entrevistadas mencionaron la necesidad de más herramientas legales, educación, y la aplicación de políticas de discriminación positiva (4):

> "…lo que faltan son herramientas reales que hagan que el acceso realmente sea igualitario, porque el que podamos acceder no lo convierte en igualitario. No tenemos las mismas herramientas. E igualitario no quiere decir igual, es decir, que ese es otro de los grandes errores, es que obviamente una mujer que decide afrontar la maternidad no se enfrenta a la misma situación a la que se enfrenta a un hombre (…) hay que entender la igualdad desde el punto de vista de que tengamos las mismas oportunidades siendo diferentes, porque al final nos encontramos pues en lo mismo que te decía de la discriminación positiva, ¿es discriminatoria? Claro. ¿Necesaria? Sí, porque no partimos del mismo punto" (Sujeto 1)

> "Creo que la discriminación positiva es una herramienta eficaz, como ya te he dicho. Creo que se debería aplicar de forma más consciente" (Sujeto 6)

> "Supongo que obligando al principio, con discriminación positiva. Las agencias están en manos de ellos todavía, y ellos si no es por obligación no lo van a hacer" (Sujeto 7)

También se mencionó la necesidad de presencia de referentes femeninos (5). Sólo una de las entrevistadas considera que las políticas actuales son suficientes, y lo que hace falta son ganas y motivación.

> "…¿sabes esto que dicen de "la gente va donde va la gente"? Pues esto es igual. La gente ve lo que ve el resto, si tienes una empresa donde hay mujeres líderes, a lo mejor otra persona u otra empresa que no se lo había planteado dice "ostras, pues voy por lo menos a planteármelo". Es lo que te digo y me repito un montón de veces, pero creo que todo es una cuestión de visibilidad, y creo que esta es la clave. No se nos ve, creo que estamos ahí y que somos poco visibles, y para poder potenciar ese liderazgo tenemos que estar más presentes en la toma de decisiones (…) pienso que faltan referentes femeninos, es que no los hay" (Sujeto 3)

> "Aparte de todos los temas legales, es necesario tener referentes femeninos, porque cuando hay referentes es una forma de que en el subconsciente ya esté integrado que haya una mujer como líder" (Sujeto 5)

> "El hecho de que hubiese más referentes femeninos también sería un motor de cambio, tenemos que ver a esas figuras femeninas, si no hay mujeres médicas las niñas no se imaginan siendo médicas, se imaginan siendo enfermeras. Es súper importante que entre la gente que tú ves como tus referentes también puedas ver referentes de tu género" (Sujeto 6)

Finalmente, al preguntar a las entrevistadas si creen que habrá más líderes creativas en el futuro, todas afirman estar seguras de ello. Se hace referencia al hecho de que habrá más líderes creativas por una cuestión generacional (1), por una mayor iniciativa por parte de las mujeres a emprender (2), pero, sobre todo, por el auge del feminismo y movimientos sociales por el cambio:

> "El futuro es nuestro. Yo creo que cada vez hay más, de hecho. No sé si es que soy muy optimista, pero yo creo que sí, creo que esto irá cada vez a más" (Sujeto 5)

“Claro, si no el futuro está muerto. Tiene que haber (…) las nuevas generaciones venís dando fuerte, y creo que eso se tiene que ver en los próximos años” (Sujeto 3)

“Estoy segura de que el futuro es femenino. Yo lo veo claro, cuando veo todo lo que pasa en el 8M, todas estas reacciones de vandalizar pintadas, todo esto, aunque es muy triste, solo es una señal de que hay un movimiento que ha avanzado y que es fuerte, por eso se cabrean algunos, porque se ven amenazados. También eso pasó durante el sufragismo, ¿no? Un montón de mujeres fueron agredidas en el movimiento sufragista. ¿Qué pasó al final? Pues que tuvimos voto” (Sujeto 6)

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En este último epígrafe se pretende contrastar los resultados de las 8 entrevistas con los resultados obtenidos en estudios analizados en la revisión de literatura, así como determinar si se cumplen o no las hipótesis planteadas en el subepígrafe 3.3.

En cuanto a la percepción de las Directoras Creativas respecto a la segregación vertical de las agencias de publicidad, todas las entrevistadas coincidieron en que los líderes creativos de las agencias y estudios de publicidad son, en su mayoría, hombres. Durante las entrevistas se mencionó que, el hecho de que la mayoría de las personas que tengan poder de decisión sean hombres, es también determinante para que el techo de cristal sea más difícil de romper (Sujeto 3, conversación personal, 23 de febrero de 2021), sobre todo cuando se trata de hombres de entre 55-65 años y con una mentalidad más conservadora.

Dos de las entrevistadas hicieron referencia al *tokenismo*. Según los estudios de Kanter (en Ocaña, 2021), si una minoría no alcanza una presencia del 35% dentro de un sector u organización, no tiene poder de decisión. Los datos señalan que las mujeres tienen, a nivel global, una presencia del 25% en los departamentos creativos (Grow y Deng, 2014; Jordan 2009; Mallia; 2009) y hasta un 30% en España según el estudio de APG y Club de Creativos (2019), un 18% en dirección creativa y hasta un 1% en el caso de dirección creativa ejecutiva (Ocaña, 2021). Además, hubo un reconocimiento común entre todas las entrevistadas respecto al hecho de que en la cúpula creativa de las agencias de publicidad (y concretamente en las agencias de publicidad del sector valenciano, del cual tienen mayor constancia y es el objeto de estudio) predomina la presencia masculina sobre la femenina.

- Por tanto, la primera hipótesis de la investigación, “Los vértices jerárquicos de los departamentos creativos están monopolizados por el sexo masculino, motivo por el cual a las mujeres les cuesta ascender en su trabajo”, se cumple.

Por otra parte, Meza-Martínez (2018) afirma que la segregación vertical se ve agravada por prejuicios de género y estereotipos. Además, el estudio de Martín-Llaguno y Beléndez-Vázquez (2007) concluye en que el hecho de ser mujer supone un obstáculo para ascender en una empresa por encima de otros factores como la edad, la formación o la experiencia. Respecto a estas cuestiones, las entrevistadas mencionaron como posibles motivos los estereotipos, prejuicios y factores educacionales. La mayoría coincidió en

que la experiencia era determinante para alcanzar la dirección creativa, a pesar de no hacerse referencia directa a la inexperiencia como motivo de segregación vertical. Sí se mencionó la edad en múltiples ocasiones como prejuicio y obstáculo, tanto en el caso de mujeres jóvenes como de mujeres en edades de ser madres.

- En este caso, la segunda hipótesis, "La predominancia masculina en los cargos directivos de las agencias de publicidad se deben tanto a atribuciones mentales (estereotipos y prejuicios) como a cuestiones estructurales y funcionales (edad y experiencia)", también se cumple.

Las mujeres no encuentran dificultades únicamente a la hora de ascender, sino también durante su paso por el liderazgo. El estudio realizado por APG y Club de Creativos (2019) define el perfil de director general como un hombre de 47 años. Este estereotipo del director como hombre adulto empeora la situación de la mujer creativa, pues el techo de cristal se vuelve más difícil de romper al estar sustentado por la mentalidad machista de la sociedad patriarcal (Meza-Martínez, 2018). Según Martín-Llaguno (2007) los cargos directivos tienen una "identidad masculina", por lo que las mujeres, de entrada, encuentran más obstáculos y dificultades que afrontar durante su liderazgo.

En esta línea, la mayoría de las entrevistadas admitió haber sufrido machismo en el sector creativo. Algunas aseguraron haber sentido alguna vez este machismo con clientes o proveedores más que con compañeros o superiores. Al preguntarles acerca de si alguna vez habían sentido que se les había cuestionado su autoridad por motivos de género, la mayoría contestó que sí, aunque dos de ellas consideraban que se las cuestionaba más por edad o inexperiencia que por género. Todas ellas coincidían que quienes cuestionaban su autoridad no eran sus empleados, sino los clientes.

- La tercera hipótesis "Las directoras son víctimas del machismo y ven continuamente cuestionada su autoridad por el hecho de ser mujeres", se cumple.

Llegados al punto de la conciliación, la mayoría de las entrevistadas eran madres o querían serlo en pocos años. Las ocho entrevistadas coincidían en que la conciliación era uno de los principales puntos de inflexión a la hora de alcanzar el liderazgo o mantenerlo, haciendo referencia al hecho de que el ritmo de trabajo de una agencia de publicidad era completamente incompatible con la maternidad, por lo cual muchas de las líderes creativas alcanzan ese liderazgo a través del emprendimiento. Sin ir más lejos, la mayoría de las entrevistadas son fundadoras o cofundadoras de las agencias o estudios creativos

en las que ostentan el cargo, y algunas aseguraban que podían mantener dicho cargo debido a la flexibilidad que se otorgan ellas mismas. Estas afirmaciones encajan con las de Martín-Llaguno (2007) respecto a que en las estructuras de las agencias no existe conciliación y los horarios no son racionales.

Los estudios de Grow y Broyles (2011) y Mallia (2009) concluyen en que, para el hombre creativo, la paternidad no supone un obstáculo equivalente al de la maternidad. A las mujeres se les asigna unos roles de género mucho más ligados al cuidado de los hijos y el hogar que dificulta continuar el ritmo de trabajo en creatividad y, sobre todo, el liderazgo. Según Mensa (2015) y Grow et al. (2012), muchas mujeres deciden abandonar la creatividad cuando son madres o renunciar a la maternidad para mantener el puesto directivo. En esta línea, ninguna de las entrevistadas ha admitido haber pensado en dejar de trabajar para dedicarse a la familia, aunque sí han pensado en hacer un paréntesis de un año para cuidar de los hijos o dejar la publicidad.

- La sexta hipótesis, "Tener hijos supone un obstáculo para la mujer tanto para alcanzar un alto cargo en la agencia como para mantenerlo, y muchas se plantean la posibilidad de abandonar su carrera o abandonar el puesto directivo para dedicar más tiempo a su familia", se cumple parcialmente.

La situación sanitaria actual ocasionada por la pandemia de Covid-19 ha supuesto un nuevo paradigma en la forma de trabajar de las agencias y estudios creativos a nivel global. El teletrabajo, que ya estaba implementado en algunas agencias desde antes de la crisis sanitaria, ofrece, por lo general, nuevas fórmulas más flexibles para la conciliación. Sin embargo, según *IESE* (2020), el teletrabajo durante el confinamiento del mes de marzo supuso un arma de doble filo para las madres, ya que se vieron obligadas a trabajar al mismo tiempo que cuidaban de los hijos.

Todas las entrevistadas a las que se preguntó respecto a este tema, madres o no, coincidían en que el teletrabajo, lejos de facilitar la conciliación, la entorpece. Sin embargo, algunas reconocen que, en el caso de tener a los hijos en el colegio o para situaciones puntuales, como cuando uno de los hijos está enfermo, sí ofrece cierta flexibilidad y facilidades para conciliar.

- La séptima hipótesis, "En el contexto actual, el teletrabajo facilita la conciliación entre vida familiar y profesional", se cumple parcialmente.

El síndrome del impostor, por otro lado, viene dado por una inseguridad y falta de confianza de hombres y mujeres en todo el mundo, especialmente en el caso de personas que ostentan un cargo de responsabilidad en una empresa o agencia, y que está muy presente en la profesión creativa (White, 2017).

La profesión creativa es una profesión ligada a ensayos de prueba-error en los que el creativo se expone continuamente a ser juzgado, tanto por sus equipos como por sus clientes, que se ve agravada por los estereotipos y prejuicios de género cuando la líder creativa es una mujer (Blasco, 2015). Si la creativa es, de por sí, insegura, a esta situación de estrés continuo se le suma una autoexigencia y sobreesfuerzo realizado por las creativas para cubrir esta inseguridad y falta de autoestima (Susana Pérez, conversación personal, 5 de noviembre de 2020).

En cuanto a las entrevistadas, sólo la mitad afirmó sentirse víctima del síndrome del impostor. Sin embargo, entre la otra mitad que contestó no padecer este síndrome, algunas reconocieron haberlo sufrido al principio de sus carreras, pero tenerlo superado. Algo bastante positivo es que, a pesar de tener el síndrome del impostor, casi todas las entrevistadas reconocieron que sí se percibían a sí mismas como líderes, aunque probablemente sus empleados las percibían más como líderes que ellas mismas.

- La cuarta hipótesis, “A las mujeres les cuenta concebirse a sí mismas como líderes, e incluso ostentando un cargo directivo se sienten víctimas del síndrome del impostor”, se cumple sólo parcialmente.

Según Mensa (2015), para adaptarse al hecho de que los cargos directivos tienen una “identidad masculina” (véase Martín-Llaguno, 2007), las mujeres tienden a adaptarse al ambiente masculino del equipo creativo y adoptan un estilo de liderazgo más masculino. Los hombres suelen tener un estilo de liderazgo más basado en la autoridad, dominación y, con una jerarquía más marcada que las mujeres (Dunker, 2002; Eagly y Carli, 2007). Según estos estudios, muchas mujeres sienten que deben adoptar estas atribuciones masculinas e incluirlas en su estilo de liderazgo para hacerse respetar, hacerse oír y hacerse ver, especialmente cuando hay más hombres que mujeres en el equipo creativo. Bourne y Özbilfin (2008) coinciden en que, por lo general, las mujeres se sienten más cómodas trabajando con otras mujeres. En esto mismo coincidió la mitad de las entrevistadas.

Ninguna de las entrevistadas afirmó sentirse autoritaria en su liderazgo, aunque algunas consideraban que quizá deberían ser más autoritarias, aunque no era compatible con su carácter y personalidad. Respecto al hecho de tener que "masculinizarse" para afrontar el liderazgo, sólo una de ellas contestó que tuvo que cambiar su forma de ser y mostrarse más empoderada.

- Por último, la hipótesis "Las directoras consideran que han tenido que masculinizarse para alcanzar el cargo de dirección, a pesar de que son más prudentes en su liderazgo y menos autoritarias que los hombres" no se cumple entre las entrevistadas, aunque sí conocen casos en otras líderes creativas.

A modo de resumen, el sector publicitario valenciano no es un sector exento de desigualdades de género. A pesar de que la mayoría de las agencias de publicidad y estudios de comunicación de la Comunidad Valenciana son empresas pequeñas, normalmente con menos de 10 trabajadores, sigue siendo complicado encontrar una agencia con una líder creativa, y mucho más a una mujer que no haya vivido en algún momento de su trayectoria algún tipo de discriminación por su género.

La mayoría de las entrevistadas coincidía en que, aun así, en otras agencias más grandes como las que se encuentran en las ciudades de Madrid o Barcelona, estas desigualdades son notablemente mayores a las que se encuentran en el sector de la Comunidad Valenciana. Algunas de ellas lo comentaron desde su propia experiencia, haciendo referencia a un techo de cristal mucho más sólido, brecha salarial o a la mayor presencia de redes informales o *boys' club,* entre otros.

En conclusión, el sector publicitario valenciano es un sector que poco a poco va a avanzando en el camino de la igualdad. En los últimos años se ha ido notando una tendencia al alza por parte de las mujeres a emprender, que en unos años resultará en una mayor presencia de líderes creativas. Además, el auge del feminismo es otro motor de cambio para hacer que estas mujeres lo tengan poco a poco más fácil. Sin embargo, aunque vamos por buen camino, aún queda mucho trabajo por delante.

7. REFERENCIAS

20 minutos. (2020, 20 febrero). *La brecha salarial en la Comunitat Valenciana se sitúa en el 22,39%, por encima de la media estatal*. https://www.20minutos.es/noticia/4158625/0/la-brecha-salarial-en-la-comunitat-valenciana-se-situa-en-el-22-39-por-encima-de-la-media-estatal/

Alonso, L. E. B. (1998). *La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa*. Fundamentos. http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2015/08/Alonso.-Cap-2.-Sujetoydiscurso-el-lugar-de-la-entrevista-abierta.pdf

Antena 3 Noticias. (2020, 13 octubre). *Brecha salarial: El decreto ley contra la brecha salarial obliga a las empresas a tener un registro con los sueldos de hombres y mujeres.* https://www.antena3.com/noticias/economia/el-decreto-ley-contra-la-brecha-salarial-obliga-a-las-empresas-a-tener-un-registro-con-los-sueldos-de-hombres-y-mujeres_202010135f85b5fadf72120001bd2ab1.html

APG y Club de Creativos (2019). *I Estudio de la población publicitaria española*. https://www.clubdecreativos.com/i-estudio-de-la-poblacion-publicitaria-espanola/

Approaching the future. (2020). *Responsabilidad social corporativa*. https://www.canvasconsultores.com/approaching-the-future-2020/

BBC Mundo. (2016, 30 agosto). *Los verdaderos motivos detrás de la diferencia salarial entre hombres y mujeres*. https://www.bbc.com/mundo/noticias-37217241

BBC News. (2017, 13 diciembre). *100 Women: «Why I invented the glass ceiling phrase»*. https://www.bbc.com/news/world-42026266

Blasco, L. (2015, 26 noviembre). *¿Qué es el «síndrome del impostor» y por qué lo sufre tanta gente?* BBC Mundo. https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151125_salud_psicologia_sindrome_impostor_lb

Bourne, D. y Özbilgin, M. F. (2008). Strategies for combating gendered perceptions of careers. *Career Development International*, *13*(4), 320-332. https://doi.org/10.1108/13620430810880817

Broyles, S. J. y Grow J. M. (2008). Creative Women in Advertising Agencies: Why so Few 'Babes in Boyland. *Journal of Consumer Marketing*, *15*(1), 4-6. https://doi.org/10.1108/07363760810845354

Ceberio, M. y Morán, C. (2010, 23 febrero). Más formación = más desigualdad. *El País*, 30-31.

Credit Suisse Research Institute. (2019, 10 octubre). The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies. *8*. https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/cs-gender-3000-report-2019-201910.html

Cuenca-Gómez, P. (2008). Mujer y Constitución: los derechos de la mujer antes y después de la Constitución Española de 1978. *Revista de Filosofía, Derecho y Política* (8), 73-103. http://hdl.handle.net/10016/8463

Cuneo, A. Z. (1997). Women target boys club of ad creative. *Advertsing Age*, *79*(22), 16.

Datosmacro.com. (2020). *Desempleo en España*. https://datosmacro.expansion.com/paro/espana?sector=Tasa+de+desempleo&sc=LAB-

De la Pascua, R. (2019). Grietas en el techo de cristal de las agencias de comunicación. *Ipmark: Información de publicidad y marketing*, (857), 58.

DiSesa, N. (2008) *Seducing the Boys Club: Uncensored Tactics from a Woman at the Top*. Random House.

Dunker, L. (2002). *Iguales y diferentes. Un estudio sobre género, matrimonio y familia.* El Cid.

Eagly, A. y Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 1-8. http://citt. hccfl.edu/Newsletters/NewsletterID1.pdf

Europa Press. (2019). *La publicidad en televisión, marcada por los roles de género, según un estudio de la agencia Sra. Rushmore*. https://www.europapress.es/sociedad/noticia-publicidad-television-marcada-roles-genero-estudio-agencia-sra-rushmore-20171123181945.html

García-González, A. y Piñeiro-Otero, T. (2011): Las mujeres en el ámbito de la producción publicitaria. Estudio del sector publicitario gallego desde una perspectiva de género. *Revista Latina de Comunicación Social*, *66*, 505-525. https://doi.org/10.4185/RLCS-66-2011-943-505-525

García-Retamero, R. y López-Zafra, E. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: El papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología, 38*(2), 245-257.

Grow, J. M. y Broyles, S. J. (2011). Unspoken Rules of the Creative Game: Insights to Shape the Next Generation from Top Advertising Creative Women. *Advertising & Society Review, 12*(1). https://doi.org/10.1353/asr.2011.0009

Grow, J. M., y Deng, T. (2014). Sex segregation in advertising creative departments across the globe. *Advertising & Society Review*, *14*(4). https://doi.org/10.1353/asr.2014.0003

Grow, J., Roca, D. y Broyles, S. J. (2012). Vanishing acts: Creative women in Spain and the United States. *International Journal of Advertising*, *31*(3), 657-679. https://doi.org/10.2501/IJA-31-3-657-679

IESE Business School. (2020). *Mujer y trabajo remoto durante el Covid-19.* https://mediaroom.iese.edu/wp-content/uploads/2020/07/DEF-infografias-teletrabajo-COVID19-14.pdf

INE. (2018). *Brecha salarial de género. Datos provisionales 2017.* Instituto Nacional de Estadística. https://www.ine.es/uc/u9g3Py8t

Instituto Europeo de la Igualdad de Género. (s.f.). *Glossary and Thesaurus.* https://eige.europa.eu/taxonomy/term/1408

Jordan, T. (2009) *Re-Render the Gender: Why the Vast Majority of Advertising is Not Connecting with Women – And What We Can Do About It.* Booksurge.

Kazenoff, I. y Vagnoni, A. (1997). Babes in boyland. *Advertising Age's Creativity, 5* (8), 18-20.

Klein, D. (2000). *Women in advertising – 10 years on: finding and recommendations*. Study commissioned by the Institute of Practitioners in Advertising (IPA).

Mallia, K.L. (2009). Rare birds: why so few women become ad agency creative directors. *Advertising & Society Review, 10*(3). https://doi.org/10.1353/asr.0.0032

Mallia, K. L. y Windels, K. (2011). Will changing media change the world? An exploratory investigation of the impact of digital advertising on opportunities for

creative women. *Journal of interactive advertising, 11*(2), 30-44. https://doi.org/10.1080/15252019.2011.10722183

Martín-Llaguno, M. (2007). La mujer en la industria publicitaria. La segregación vertical en la comunicación comercial: techo de cristal y suelo pegajoso. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación= Komunikazio Ikasketen Aldizkaria, 12*(22). http://hdl.handle.net/10045/25692

Martín-Llaguno, M. y Beléndez-Vázquez, M. (2007). *La mujer en las agencias de publicidad. Políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en torno al techo de cristal.* AEAP.

Martín-Llaguno, M., Beléndez-Vázquez, M. y Hernández-Ruiz, A. (2007). *La mujer en las agencias de publicidad.* AEAP. http://hdl.handle.net/10045/808

MásMujeresCreativas. (2020). *36 hercios. El proyecto que ayuda a jóvenes creativas a encontrar su voz*. C de C. http://www.masmujerescreativas.com/36hercios/36-hercios/

Mensa, M. (2015). Pocas, pero no solas: las mujeres creativas en la publicidad peruana [Few, but not alone: Creative women in Peruvian advertising]. *Questiones publicitarias, 20*, 17-30.

Meza-Martínez, C. A. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo, 1*(32), 11-31. https://doi.org/10.19052/ed.5243

Molina, I. G. (2020, 19 junio). *La covid-19 catapulta el teletrabajo y coloca a España a un paso de su potencial*. La Razón.

https://www.larazon.es/actualidad/20200619/m4jnigd6vffwrd3uvtwe4k7n44.html

Montes-Mojonero, C. (2016). *Mujeres en Publicidad: Líderes creativas en un mundo de hombres* (trabajo de final de grado). Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.

Montes, C. y Roca, D. (2016). El liderazgo femenino en la creatividad publicitaria. *Cuadernos.Info*, (39), 113-131. https://doi.org/10.7764/cdi.39.1039

Nixon, S. (2003). *Advertising Culture.* Sage.

Nixon, S. y Crew, B. (2006). Pleasure at work? Gender, consumption and workbased identities in the creative industry. *Consumption Markets and Culture, 7*(2), 129-147.

Ocaña, S. (2021, 8 marzo). *Pandemia, tokenismo y techos de hormigón: los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres creativas*. Mujeres a seguir. https://www.mujeresaseguir.com/empresas/noticia/1164823048515/pandemia-tokenismo-y-techos-de-hormigon-obstaculos-se-enfrentan-mujeres-creativas.1.html

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Las mujeres en puestos directivos contribuyen a aumentar el rendimiento empresarial.* https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_701791/lang--es/index.htm

Palacios, M. L., Zenizo, M. D., Puente, K. N. y Villarreal, P. (2017). Estereotipos sexualizados de la mujer y el hombre en la publicidad. *Perspectivas de la Comunicación, 10*(1), 119-135.

Papí-Gálvez, N., Hernández-Ruiz, A. y López-Berna, S. (2020). Digital transformation in the advertising industry from a gender perspective: an analysis of the top agencies. *El profesional de la información*, *29*(3), e290323. https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.23

RTVE. (2020, 11 noviembre). *Brecha salarial: Las mujeres trabajarán gratis desde hoy hasta fin de año.* https://www.rtve.es/noticias/20201111/mujeres-trabajaran-gratis-desde-hoy-hasta-fin-ano-como-consecuencia-brecha-salarial/2055064.shtml

Sáez, M. (2018). La brecha salarial, una cuestión todavía por analizar: Desde varios frentes se reclama un estudio sobre el equilibrio (o desequilibrio) de la remuneración entre hombres y mujeres en las agencias de publicidad. *Anuncios: Semanario de publicidad y marketing*(1570), 36-37.

Torres, C. (2019). The Best-Performing CEOs in the World. *Harvard Business Review, 97*. https://hbr.org/2019/11/the-best-performing-ceos-in-the-world-2019

Valles, M. S. (2007). *Entrevistas cualitativas* (Vol. 32). CIS.

Valls, A. (2019, 7 marzo). *¿Cómo han evolucionado los derechos de la mujer en el mundo laboral?* Epos. https://www.epos-ett.com/index.php/historia-laboral-de-la-mujer/

Weber Shandwick. (2015). *Weber shandwick identifies the female ceo reputation premium – inspiring the next generation of women executives*. https://www.webershandwick.com/news/weber-shandwick-identifies-the-female-ceo-reputation-premium-inspiring//

White, M. (2017). Back to the future: Advertising and the impostor syndrome. *WARC*. https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/back-to-the-Agencia 6dvertising-and-the-impostor-syndrome/2566

Windels, K. y Lee, W. N. (2012, 2 noviembre). The construction of gender and creativity in advertising creative departments. *Gender in Management: An International Journal*, *27*(8), 502-519. https://doi.org/10.1108/17542411211279706

Windels, K., Lee, W. N. y Yeh, Y. (2010). Does the creative boys' club begin in the classroom? *Journal of Advertising Education*, *14*(2), 15-24.

Anexo I. Guion de la entrevista

Nombre

Edad

Estudios

Años de experiencia en publicidad

Años de experiencia en creatividad publicitaria

Número de agencias de publicidad en las que ha trabajado

Ciudad actual de trabajo/residencia

Cargos profesionales anteriores en otras agencias de publicidad

Cargos profesionales anteriores en la agencia de publicidad actual

Cargo profesional actual

Número de personas a cargo (diferenciado en géneros)

TECHO DE CRISTAL

¿Crees que en la cúpula creativa de las agencias de publicidad predomina más la presencia masculina que la femenina?

¿A qué crees que se debe? (estereotipos, prejuicios…)

¿Has sufrido machismo en el sector o departamento creativo?

¿Ha sido duro el camino hasta alcanzar el liderazgo a consecuencia del sexismo?

¿Crees que se ha cuestionado tu autoridad por el hecho de ser mujer?

¿Qué crees que necesita una mujer para alcanzar un puesto directivo?

¿Qué factor consideras que es más relevante para alcanzar en concreto la dirección creativa? (experiencia, formación…)

¿Y para mantenerse en el puesto?

BOYS' CLUB

¿Alguna vez te has sentido fuera de lugar excluida por los hombres en Creatividad?

Siendo que sí: ¿Cómo te has adaptado a esa situación?

¿Crees que la camaradería que se crea entre hombres en los departamentos creativos es determinante a la hora de alcanzar el liderazgo?

SÍNDROME DEL IMPOSTOR

¿Alguna vez te has sentido víctima del síndrome del impostor?

¿Lo has superado?

Si es que sí: ¿Cómo?

Si es que no: ¿Cómo te enfrentas al síndrome del impostor en tu día a día?

CONCILIACIÓN

¿Tienes hijos?

Si es que sí: ¿Sientes que tienes dificultades para conciliar tu vida familiar con la profesional?

- ¿Cómo gestionas tu tiempo?
- ¿Has pensado alguna vez en renunciar a tu carrera profesional para dedicarte a la familiar?
- ¿Consideras que el teletrabajo facilita o entorpece la conciliación?

Si es que no: ¿Quieres tenerlos?

- Si es que sí: ¿Estás esperando a sentir mayor estabilidad y seguridad profesional?
- Si es que no: ¿El hecho de que no quieras tiene algo que ver con tu carrera profesional?
- ¿Crees que tener hijos supondría un obstáculo para mantener tu puesto de trabajo?

¿Crees que siendo un hombre no tendrías que preocuparte tanto por estos asuntos?

¿Tienen los hombres más facilidades de conciliación?

LIDERAZGO

¿Te ves a ti misma cómo líder?

¿Cuáles consideras que son tus fortalezas como líder creativa?

¿Y tus debilidades?

¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

¿Consideras que hay alguna diferencia relevante entre el estilo de liderazgo femenino y el masculino?

¿Te consideras autoritaria en tu liderazgo? ¿Crees que los hombres son más autoritarios que las mujeres? (a esta a lo mejor contestan en la anterior, entonces la suprimiría)

¿En qué crees que influye el liderazgo creativo femenino en los mensajes publicitarios de tu agencia?

¿Crees que es necesario el liderazgo femenino?

¿Dirías que es más difícil afrontar el liderazgo siendo mujer que siendo un hombre?

¿A qué retos te enfrentas día a día en tu puesto directivo?

¿Crees que te enfrentas a más retos u obstáculos por ser mujer?

¿Cómo es tu relación con las personas a tu cargo? ¿Y con los clientes?

¿Crees que los demás te perciben como a una líder?

CIERRE

¿Cómo crees que se podría promover el liderazgo femenino en general?

¿Habrá más líderes creativas en el futuro?

¿Qué mensaje le darías a las futuras generaciones de mujeres creativas?

Anexo II. Entrevistas

ENTREVISTA 1

Nombre: Sujeto 1
Edad: 35 años
Estudios: Licenciada en Bellas Artes con especialidad en Diseño Gráfico, Máster en Diseño Digital
Años de experiencia en publicidad: 15 años, en diseño gráfico además de comunicación.
Años de experiencia en creatividad publicitaria: 15 años
Número de agencias de publicidad en las que ha trabajado: 2
Ciudad actual de trabajo/residencia: Alicante
Cargos profesionales anteriores en otras agencias creativas: Diseñadora Gráfica
Cargos profesionales anteriores en la agencia creativa actual: Directora Creativa (fundadora)
Cargo profesional actual: Directora Creativa en Agencia 1
Número de personas a cargo (diferenciado en géneros): 1 mujer

TECHO DE CRISTAL

¿Crees que en la cúpula creativa de las agencias de publicidad predomina más la presencia masculina que la femenina?
Sí, creo que no es una creencia, sino que es una realidad.

¿A qué crees que se debe?
En realidad no deja de ser curioso, porque sin ir más lejos, en mi facultad éramos la abrumadora mayoría mujeres, así que no es una cuestión de estudios. Mujeres creativas hay muchísimas, yo en la posición en la que estoy ahora que soy la persona que recibe las candidaturas, por ejemplo, cuando hago un proceso de selección, son mayoritariamente mujeres, diseñadoras gráficas hay muchas, entonces el hecho de que no se llegue a puestos de responsabilidad puede ser dos cosas: una que no se les promociona, eso a mí me pasó, que cuesta más que te promocionen a ti que promocionen a un hombre, y otra que las

mujeres estemos dispuestas a asumir esos roles de responsabilidad cuando vas a asumir otros roles como puede ser la maternidad y lo que eso implica.

¿Has sufrido machismo en el departamento creativo?

Mucho, mucho. Mira, durante mis estudios, yo estudié un máster en Diseño Digital, entonces igual que te digo que en la carrera de Bellas Artes éramos mayoritariamente mujeres, aquí era yo la única alumna de la carrera cuando yo estaba, y solo había una profesora… Eran todo profesores y todo alumnos excepto nosotras dos, y era una profesora maravillosa a la que estando yo en la escuela la despidieron. El argumento que le dieron era que "la mejor de las diseñadoras nunca sería tan buena como el peor de los diseñadores". Claro, eso te pasa cuando estás empezando a estudiar, que no has iniciado todavía tu carrera profesional y dices "con esto me voy a encontrar", ¿sabes? Es decir, hasta entonces bueno, lo sabes, pero esa fue la primera vez que me enfrenté a un machismo tan evidente dentro del mundo creativo. Y a partir de ahí claro, ha sido muchísimos los casos de bueno, yo siento que me replican más los presupuestos, por ejemplo, nosotras que antes compartíamos espacio con otro estudio que ellos eran hombres y el director era hombre pues yo lo notaba, que a nosotros nos rebatían mucho más los presupuestos que a ellos o que cuando venían daban por sentado que se tenían que dirigir a ellos, o ir a hacer presentaciones a empresas y que dieran por sentado que el director era la persona que me acompañaba, siempre que fuera acompañada por un hombre, aunque fuera un becario que le pedía que me acompañase para aprender, siempre se dirigían a él como si fuese el representante de la empresa. Ese tipo de cosas es que las sigo viviendo a día de hoy, aunque ahora como me rodeo solo de mujeres es cierto que ahora pues se nos quedan mirando como "bueno aquí ya no hay un hombre a quién dirigirme".

¿Ha sido duro el camino hasta alcanzar el liderazgo a consecuencia del sexismo?

Sí. Luego creo que hay algo, no sé si es personal, es decir, porque es algo que me afecta a mí, pero las veces que he hablado con otras mujeres, sobre todo mujeres que han decidido emprender o que sí intentan tener cargos de cierta responsabilidad, lo veo muy habitual y es el síndrome del impostor. Las mujeres nos machacamos mucho, no entre nosotras, que de eso no estoy para nada de acuerdo, pero nos machacamos mucho a nosotras mismas… Esa sensación de "no voy a ser lo suficientemente buena", y eso ocurre porque tenemos que estar demostrando constantemente que sí valemos para estar donde

estamos. Es una sensación que no les suele pasar a los hombres, entonces yo creo que la parte más dura es la mental, ¿no? El decir "mira, es que yo estoy aquí porque merezco estar aquí", creo que eso cuesta mucho…

¿Crees que se ha cuestionado tu autoridad por el hecho de ser mujer?

Sí. Con las personas que han trabajado para mí afortunadamente no, por parte de los clientes sí. Lo que pasa es que sí que es verdad que en mi caso por ejemplo, esto mismo que te contaba de que llego a una reunión y se da por sentado que no se tienen que dirigir a mí, entonces tú ya partes de esa predisposición de que lo que tú vas a decir no va a ser tan bueno, sí que he sentido que en el momento en el que llevas dos minutos hablando al final se sabe que entiendes de lo que hablas, y a partir de ese momento notas cómo empiezan a hacerte caso y tu opinión empieza a ser válida. Yo he visto mucho cambio en ese sentido con los clientes, lo que pasa es que claro, romper esa primera puerta es lo más difícil, porque si tiene que elegir entre varias agencias y sólo por el hecho de ser mujer considera que no lo vas a hacer igual de bien, pues claro, ya no tienes esa segunda oportunidad de que a los cinco minutos de hablar ya se da cuenta de que sí que mereces la pena, entonces esa barrera es la complicada.

¿Y eso lo notas más cuando el cliente es un hombre o una mujer?

Pues bueno, es cierto que como hace tiempo que no se dan las circunstancias, hace mucho que no me pasa… Pero sí me ha pasado con clientes mujeres que al principio no lo notaba, pero a posteriori en proyectos colaborativos con otros hombres sí me han dicho "oye, pensábamos que aquí la parte buena era esta persona y nos hemos dado cuenta de que el trabajo interesante lo estás haciendo tú", y eran mujeres. Me encuentro con lo contrario, hay veces que tengo en mente quiénes son y creo que a día de hoy desde los siete años que llevo con Agencia 1, que es cuando más he tenido que dar la cara, yo creo que los últimos cuatro años son radicalmente diferentes a los anteriores, he notado cambio a mejor, no te sabría decir por qué, pero sí. Y sí es cierto que me encuentro cada día más con clientes mujeres, al principio trabajaba casi siempre con clientes hombres. También me he dado cuenta de que esas mujeres se sienten cómodas trabajando con mujeres, porque al fin y al cabo son mujeres que han pasado por lo mismo que yo, que muchas de ellas son mujeres que han decidido emprender, entonces no es lo mismo el perfil de cliente de alto directivo de una empresa que el perfil de cliente emprendedor, que suele ser más amable, más cercano, que hay una empatía más clara.

¿Qué crees que necesita una mujer para alcanzar un puesto directivo?

Uf, necesita quererlo mucho, porque no es algo como a un hombre, que le puede llegar así como así. Una mujer tiene que ser algo planificado, tiene que quererlo, esforzarse y tener suerte. Creo que sólo con el esfuerzo no sirve.

¿Qué factor consideras que es más relevante para alcanzar en concreto la dirección creativa?

La experiencia y la formación son cosas muy necesarias porque ante ese síndrome del impostor, tenemos que estar increíblemente preparadas. Para llegar a esos cargos tienes que estar muy preparada. Pero luego es eso, contando con la misma preparación no sabría qué decirte… Lo que yo sí creo firmemente es que no hay que intentar llegar yendo igual que lo que han sido los directivos hombres. Creo que eso es algo que se ha hecho mucho, el parecer un hombre, tener un liderazgo que se asemeja mucho a la forma de liderar de los hombres, y yo creo que si algo está cambiando también es que las mujeres tenemos un liderazgo diferente. Nos han hecho creer que las mujeres nos machacamos entre nosotras, ¿no? Y creo que en parte a las que nos está yendo bien y estamos consiguiendo que nuestro proyecto funcione, tenemos una red de mujeres con las que contamos, levantas el teléfono y te ayuda… No tenemos esa visión tan machacona de la competencia, que cualquier otra mujer es mi competencia, que sí la sigo viendo en los creativos que son hombres, que ven al resto de hombres como competidores. Creo que una de las cosas que tenemos buena nosotras es que tenemos una visión diferente en ese sentido, que nos hemos dado cuenta de que apoyándonos entre nosotras funciona todo mejor. Y luego a parte es que creo que tenemos una forma de gestionar a los equipos diferente, y eso también influye.

¿Y para mantenerse en el puesto?

En mi caso, tener muy claro el porqué estaba aquí. Yo por ejemplo no decidí emprender porque sí, pero yo creo que para muchas de las mujeres que decidimos montar las agencias nosotras, que ya no es lo mismo que sólo tener un puesto de responsabilidad dentro de una agencia, yo tuve la oportunidad de tener un magnífico puesto y renuncié a él para tener esta otra vía, que puede que económicamente incluso sea peor, pero para mí el emprendimiento era un estilo de vida, porque yo quería ser madre y porque yo sabía que eso iba a necesitar una flexibilidad que sólo me iba a poder dar yo misma. Entonces dentro

de que ya no sólo es una cuestión del sector, sino que es una cuestión del trabajo y de la conciliación, yo entendí que esta era una vía para poder llevar un estilo de vida que yo quería llevar.

BOYS' CLUB

¿Alguna vez te has sentido fuera de lugar o excluida por los hombres en Creatividad?

Fuera de lugar no, es que me gusta mucho lo que hago. No, en la universidad éramos los raritos, allí lo típico era estudiar Bellas Artes pero de Bellas Artes, ¿no? De pintura, escultura y estas cosas, y los de diseño éramos poquitos, pero no, te diría que incluso en este máster en el que estaba yo sola, más allá de que el ambiente fuera raro a nivel directivo, con el resto de alumnos me llevaba muy bien y nunca me sentí desplazada por ellos por ejemplo. Luego he estado trabajando en el Centro de Investigación de Diseño y me he sentido cómoda, he estado trabajando en equipos de sólo hombres, hasta empezar con Agencia 1 he trabajado con sólo hombres, y me he sentido cómoda, mis problemas nunca han sido con mis compañeros al mismo nivel, siempre han sido con los cargos directivos que tenía por encima de mí.

¿Crees que la camaradería que se crea entre hombres en los departamentos creativos es determinante a la hora de alcanzar el liderazgo?

Sí, claro que te ayuda, porque al final la camaradería es en lo que se han apoyado siempre los hombres. A mí una de las cosas que discuto mucho en general cuando se habla de techos de cristal es lo de la paridad obligatoria, la discriminación positiva, entonces el típico argumento es que las mujeres podemos llegar ahí por nuestro propio esfuerzo, si somos buenas vamos a llegar igual que van a llegar los hombres, y que la discriminación positiva es per se discriminatoria, ¿no? Es el típico argumento de los hombres, y yo la defiendo, defiendo mucho la necesidad de forzar que haya sistemas paritarios en los altos puestos porque sino, los hombres sólo promocionan a otros hombres, y es que no creo ni que se den cuenta a veces. En muchos casos claro que sí, pero es que están muy acostumbrados a eso, "yo soy un hombre y voy a meter de director a otro hombre" porque es que les sale natural, lo natural es meter a otro colega, entonces es cierto, ojalá dentro de muy poco la discriminación positiva no sea necesaria, pero es que cuando los cargos directivos sean paritarios eso ya no pasará, porque ya habrá hombres y mujeres teniendo

que defender quién entra, quién promociona… Y se promocionará de forma igualitaria. Hoy en día es difícil acceder a cargos de responsabilidad cuando los que eligen son sólo hombres, porque obviamente tienen un sesgo, y es absurdo decir que no lo tienen porque es así. Todos nos hemos criado en una sociedad patriarcal que queramos o no, la llevamos integrada, entonces las mujeres que defendemos el feminismo abiertamente nos cuestionamos constantemente siendo conscientes de que llevamos perpetuando nosotras mismas estereotipos machistas, es como un aprendizaje continuo pero estamos en ese camino, en ese esfuerzo, pero los hombres son muy pocos los que se cuestionan eso. En el punto en el que no estás cuestionándote, sigues tomando decisiones, por eso te decía el "sin querer", no es sin querer, pero muchas veces es inconscientemente, se puede creer que un hombre es mejor que una mujer sólo por ser hombre. El otro día hablaba con dos profesoras de diseño y ellas mismas lo decían, "es que cuando vamos a invitar a gente tendemos a invitar a hombres porque damos por sentado que son mejores", y somos mujeres, nos consideramos feministas y no nos damos cuenta hasta que de repente te cuestionas y dices, "ostras, ¿por qué no estoy invitando a mujeres? ¿Qué está pasando aquí? ¿Por qué no estoy valorando a este estudio que tiene la misma calidad que el de al lado?", y es que resulta que el de al lado lo dirige un hombre y ya estamos presuponiendo que son muy buenos. Las mujeres tenemos que demostrarlo más.

SÍNDROME DEL IMPOSTOR

¿Crees que alguna vez te has sentido víctima del síndrome del impostor?

Sí, constantemente. Lo bueno es que ahora lo sé, sé que tengo el síndrome del impostor, entonces igual que te digo que con el feminismo me cuestiono, cuando siento que en algo no soy capaz, no es para mí, no me lo merezco, pues me cuestiono a mí misma. Luego también yo tengo esa cosa de que soy muy tímida, muy introvertida, como que me ha expuesto más de lo que a mí me gusta exponerme. Pero sí tengo el síndrome impostor y me sigue pasando, sin ir más lejos ayer me propusieron una cosa sobre liderazgo y mujer y mi respuesta fue "¿y qué tengo yo que aportar?", eran otras chicas y se me lanzaron ahí a decirme "pero si eres mujer, empresaria" y yo como "ah, bueno". Que luego dije que sí, porque ese es el camino, no me sigo sintiendo cómoda, pero me lanzo.

¿Cómo te enfrentas al síndrome del impostor en tu día a día?

Yo cuando me pongo a trabajar confío en mis capacidades, eso también es algo que se ejercita por así decirlo, yo al principio pensaba que iba a ser una jefa horrible y que no iba a saber dirigir al equipo, y eso tiene que ver con lo que te decía antes, pensaba que no iba a saber dirigir al equipo porque yo me siento muy mal diciéndole a la gente lo que tiene que hacer, esa cosa del jefe autoritario. Yo no me sentía cómoda en esa posición, hasta que me di cuenta de que podías liderar a un equipo sin ejercer ese tipo de personalidad, y se nos está dando bastante bien en ese sentido creo. Entonces lo del síndrome del impostor creo que es a la hora de aprovechar oportunidades, por ejemplo, que a lo mejor pues tengo más miedos que podrían frenarme, pero como te digo es algo que gestiono e intento que no me afecte, pero sí que puede que al principio perdiera oportunidades por ese miedo a no ser suficientemente buena. Al principio me refiero al principio de trabajar, no sólo con Agencia 1, por ejemplo, tenía la oportunidad de promocionar un trabajo y no lo intentaba porque tenía ese miedo de "se van a dar cuenta de que no soy tan buena", o cambiar a un empleo mejor… Yo creo que eso lo que nos lleva es a tener que estar enfrentándonos constantemente a nuestro propio miedo de que nos digan que no valemos, lo que te decía, como tienes que estar constantemente demostrando que vales, demostrando que vales, pues… Al final en mi caso por ejemplo tienes ese miedo como crónico.

CONCILIACIÓN

¿Tienes hijos?

Sí, tengo una niña.

¿Sientes que tienes dificultades para conciliar tu vida familiar con la profesional?

Totalmente. Mi hija acaba de cumplir cuatro años y ahora siento que bueno, que vuelvo a tener una vida laboral más o menos enfocada, pero el primer año de vida de mi hija fue durísimo a nivel profesional, porque además luego están pues estas cosas que pasan, de que sólo tienes maternidad durante cuatro meses, no puedes trabajar porque tienes una hija lactante que te está reclamando durante todo el día, además estás cansada porque la lactancia te cansa, porque no te puedes concentrar, porque son millones de cosas… Es decir, yo automáticamente después de dar a luz estaba intentando trabajar, pero no lo conseguía, tuve que contratar a alguien para que me ayudase, entonces el dinero de la

maternidad se iba para pagarle a esta persona. El estudio se vio afectado en el punto de que bueno, aprovechamos la inercia de que ya llevábamos varios años y teníamos ciertas cosas hechas, clientes que podíamos mantener, entonces bueno, el primer año la inercia nos mantuvo a flote, pero el segundo ya se notó que en ese primero no habíamos hecho nada nuevo, ya empezó a bajar… Era como, o levantamos o adiós. Encima una niña no son sólo cuatro meses, en mi caso además tengo una niña que ha necesitado de mucha atención en el sentido de que hemos tenido que ir mucho al médico, muchas pruebas… Y me he preguntado muchas veces cómo lo podría haber hecho si no fuera mi propia jefa, porque yo el martes me tengo que ir al hospital y no tengo que rendirle cuentas a nadie. Ahora ya no tanto, pero con dos añitos o así ha habido semanas que he tenido que ir al hospital tres veces, eso no hay jefe que lo soporte. Es complicado. En mi caso ha sido bastante duro, y además he visto como en mi caso el padre, que también es diseñador y también tiene un estudio de diseño independiente a Agencia 1, él no lo notó. Su estudio no lo notó en absoluto, de hecho su estudio creció y el mío ha tenido que soportar el bache.

¿Has pensado alguna vez en renunciar a tu carrera profesional?

Renunciar no, porque en mi caso nunca ha estado dentro de las posibilidades. Yo tengo que trabajar. Estoy separada, tengo yo a la niña, entonces yo no puedo dejar de trabajar, la opción esa nunca ha estado. Además, como te decía en mi caso esta era la única forma de que eso fuera posible, si yo tuviera que estar por cuenta ajena se me haría súper complicado gestionar los horarios de mi hija, sobre todo por temas médicos y eso.

¿Consideras que el teletrabajo facilita o entorpece la conciliación?

Claro, es que yo creo que la pandemia ha traído un error de base, y es pensar que el teletrabajo es trabajar con los niños en casa. Teletrabajar para nosotras era algo muy habitual, yo tengo el estudio en casa, monté el estudio teniendo en cuenta que tenía una hija, aquí viene a trabajar mi compañera, pero nosotras hemos teletrabajado muchísimo, de hecho la pandemia no nos afectó en ese sentido porque mi compañera llevaba sin venir a trabajar aquí ya semanas, y simplemente pues ya no venía. Lo que pasa es que una cosa es teletrabajar en casa con la niña en el colegio y otra cosa es considerar que teletrabajar es trabajar en casa con la niña subida encima de ti todo el día, que eso es lo que me pasaba durante la cuarentena, que esto era una zona de guerra, era horrible. De hecho yo escribí un pequeñito artículo sobre esto, de cómo otra vez una situación como la pandemia había

hecho patente que la responsabilidades volvían a ser nuestras, porque la niña se pasó todo el confinamiento aquí conmigo mientras yo intentaba trabajar. Yo pertenezco al colectivo […], entonces hablamos mucho de esto, esa mirada feminista al sector del diseño, y algunas de nosotras pues tenemos niños y claro, estábamos todas igual, las que teníamos niños durante la pandemia nos estábamos haciendo cargo nosotras y tener que trabajar con los niños en casa… Pero lo que quiero aclarar es que el teletrabajo sí ayuda, lo que no ayuda es teletrabajar con los niños en casa, que eso no. Pero yo creo firmemente en el teletrabajo desde una visión un poco mixta, yo por lo menos le decía a mi compañera "mira, trabajamos cada una en casa, vamos sacando adelante los proyectos y cuando haga falta quedamos y nos vemos". Entonces el teletrabajo ayuda un montón, porque además te permite flexibilizar el horario totalmente, yo por ejemplo ni le pregunto a mi compañera qué horario tiene, confío en que ella hace las horas que tiene que hacer, los proyectos salen adelante, entonces no tengo por qué estar midiendo las horas y si ella un día empieza a las diez y al día siguiente empieza a las siete de la mañana porque eso le viene bien es que ni siquiera tiene que pedir permiso, entonces yo creo que esa es una de las bondades, ¿no?, el no tener que estar pidiendo un favor al jefe de "oye es que hoy necesito llegar tarde".

¿Crees que siendo un hombre no tendrías que preocuparte tanto por estos asuntos?

Depende del tipo de hombre que quieras ser. Si hablamos del hombre como al que estamos acostumbradas, pues obviamente no, porque ya se da por sentado que las que vamos a asumir el rol de cuidadoras somos nosotras. Yo ayer leía precisamente sobre esto, que para las mujeres criar es una obligación y para los hombres es optativo, entonces les afecta si ellos quieren que les afecte… Tienen la opción, nosotras no tenemos la opción.

¿Tienen los hombres más facilidades de conciliación?

Pero porque no la concilian. La vida familiar, por lo menos. Lo que pasa es que no les preocupa porque tienen a alguien que hace este trabajo, ¿no?, también decía eso, que los hombres no salen a la calle a reclamar su derecho a ejercer la paternidad porque en realidad cuidar de los hijos no es un derecho, es un trabajo, entonces no van a salir a reclamar ese trabajo. Sobre todo cuando ya lo tienen cubierto.

LIDERAZGO

¿Te ves a ti misma cómo líder?

Me veo a mí misma como líder teniendo en cuenta que he cambiado mi concepción de lo que son los líderes.

¿Cuáles consideras que son tus fortalezas como líder creativa?

Pues una creo que es que soy mujer. De verdad, creo que cuando te das cuenta que como mujer tienes cualidades que son buenas para el liderazgo, puedes ser mejor líder en el sentido que yo creo que, por ejemplo, las mujeres tenemos o por lo menos yo me he dado cuenta, no todas pero hablamos así como en general, tenemos una capacidad de organización, a lo mejor estamos en el ADN ya diseñadas para llevar muchas cosas a la vez, tener una gran carga mental, y entonces creo que tenemos una capacidad organizativa muy grande, una capacidad de visión a largo plazo muy buena, y creo que nos convierte en líderes más empáticos que no tenemos esa visión tan vertical del liderazgo sino que es más horizontal, y eso creo que enriquece más al equipo, es decir me enriquece a mí y creo o espero que enriquezca a la gente que trabaja para mí.

¿Y tus debilidades?

Pues te diría precisamente lo que hemos estado hablando antes, el continuo miedo a hacerlo mal, el excesivo perfeccionismo que hace que nos machaquemos a nosotras mismas, la falta confianza en nosotras mismas como líderes. La sensación de tener que demostrar siempre que vales.

¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

Colaborativo. Yo al menos intento eso, ser un líder no que dirige, sino que guía. Yo no estoy para decirte lo que tienes que hacer sino para ayudar a que no perdamos el foco.

¿Consideras que hay alguna diferencia relevante entre el estilo de liderazgo femenino y el masculino?

Sí, en general sí. Yo como te digo me he encontrado con mujeres que tienen un estilo de liderazgo muy masculino, pero en general creo que esto que te comento es algo más femenino, lo de tener menos ego, menos intentar estar por encima, menos que se note que las ideas son tuyas y no de otro, ¿no? Como esta visión más abierta y más de integrar a

los demás, de ser consciente de que Agencia 1 no soy yo sola, yo tengo mi cargo de responsabilidad, pero Agencia 1 funciona porque tengo a gente que me ayuda a que funcione y sin ellos no sería posible, entonces creo que esa es la gran diferencia en lo femenino, que es más integrador.

¿Crees que los hombres son más autoritarios que las mujeres?

En general sí, yo creo que fundamentalmente eso, los hombres muestran una autoridad más marcada de forma vertical, de que se tiene que ver claro cuál es la jerarquía, y ese ego que en el mundo creativo que hay mucho. Cuando yo trabajaba para otros hombres lo notaba, el hecho de que no se valorase que la idea era del equipo, que venía de abajo… Les gusta hacerla suya y de dónde ha venido no importa.

¿En qué crees que influye el liderazgo creativo femenino en los mensajes publicitarios de tu agencia?

En mi caso soy mujer y feminista declarada, por así decirlo, pero claro, además Agencia 1 es un estudio de diseño sostenible, con lo cual digamos que también tenemos una visión en la que el feminismo entre otras cosas está muy presente y en la que yo llevo muchos años haciendo un esfuerzo muy grande de didáctica con los clientes de temas como el lenguaje inclusivo, la diversidad, el no perpetuar estereotipos… Y claro, eso se da porque lo dirige una mujer. Hay una mujer diciendo de este estudio no sale nada, porque no sale nada, que perpetúe estereotipos machistas o que maltrate, discrimine a minorías… Digamos que tenemos una visión intrínseca en el estudio que tiene que ver con hacer un buen diseño a nivel social. Entonces en ese sentido tiene una relación muy directa el que sea mujer la directora con los mensajes que lancemos.

¿Crees que es necesario el liderazgo femenino?

Sí, totalmente. Además yo me estoy leyendo un libro que se llama *El poder de los introvertidos*, y en el fondo habla también un poco de los tipos de liderazgo, de las personas introvertidas y las extrovertidas, y en muchos puntos yo creo que tiene mucho que ver en ese perfil hombre-mujer, y no quiero decir que si todos los líderes fueran mujeres fuera mejor pero obviamente hace falta esa diversidad, que lo que nosotras aportamos es importante y que seguramente si se combinara con líderes masculinos, de la misma forma que si se integran líderes introvertidos y líderes extrovertidos pues todo funcionaría mejor.

¿Dirías que es más difícil afrontar el liderazgo siendo mujer que siendo un hombre?

Sí, por todo lo que implica. Esto que hablábamos de tener que demostrar constantemente, el tener que romper estas barreras que se nos ponen, y luego el tener que afrontar temas pues como la maternidad. Al final pues las edades en las que puedes entrar a tener puestos de liderazgo suelen coincidir con edades en las que también te estás planteando si quieres formar una familia, y claro, al coincidir en fechas pues vamos, soy consciente de que son muchas las mujeres que deciden retrasar la maternidad, yo misma mi maternidad estuvo totalmente ligada al funcionamiento del estudio, es decir, ¿Cuándo voy a decidir tal?, pues cuando el estudio esté en un punto suficiente para que no pierda todo lo hecho y tenga como reponerme, porque ahí ya sabes que va a haber un bache, y ellos eso no se lo plantean. Yo es posible que a lo mejor hubiese sido madre antes.

¿A qué retos te enfrentas día a día en tu puesto directivo?

A día de hoy te diría que a pocos, creo. El funcionamiento con el quipo es muy bueno, entonces todo fluye bastante bien, y con los clientes también. Y es lo que te digo, nosotras es que ya llevamos bastante tiempo como estudio y sí que es verdad que cada vez siento que se cuenta más con nosotras, que hay más reconocimiento y tal. Que no quita que el otro día sin ir más lejos mi compañera me decía "jolines, tengo la sensación de que estamos haciendo proyectos súper chulos y hay otros estudios que tienen más visibilidad" haciendo proyectos a lo mejor de la misma calidad.

¿Crees que te enfrentas a más retos u obstáculos por ser mujer?

Más al principio, porque es cuando más estás intentando meter la cabeza, tienes menos con lo que demostrar tu valía… Ahora claro, pues ya tenemos proyectos sólidos a nuestras espaldas que bueno, sirven un poco de carta de presentación de "esto es lo que sabemos hacer". Pero sí, creo que por ser mujer encontraba más obstáculos por esto que te digo, cuando más obstáculos se te presentan es cuando más sientes esa barrera, cuando tienen que confiar en ti por primera vez, cuando tienes menos con lo que demostrar tu valía, cuando hace falta más esa primera confianza en ti es cuando se nota mucho si eres una mujer o eres un hombre. Y sobre todo por eso, porque cuando te enfrentas a gente que toma la decisión que son hombres…

¿Cómo es tu relación con las personas a tu cargo?

Ahora mismo solo somos mi compañera y yo, aunque somos un equipo flexible, algunas veces hemos sido tres… Pero la relación es muy buena, es lo que te digo, yo intento que sea una relación muy horizontal en todos los aspectos. Es decir, desde si tenemos un problema en el estudio ella sabe si el estudio va bien, si no va bien, si hemos tenido un problema con el cliente… Es decir, esto típico de que los empleados no se enteran, en nuestro caso no es así, y te diría que en este último año para mí ella ha sido fundamental, pero fundamental, porque yo me he visto en la situación de pandemia, ella no tiene hijos y entonces jolines, ha tenido que trabajar más que yo porque yo no podía. Digamos que ha habido muchos momentos que ha sido así, y yo así se lo he expresado, que podíamos sacar las cosas porque estaba ella ahí dándolo todo.

¿Y con los clientes?

Con los clientes hay de todo, tenemos clientes con los que llevamos muchísimos años y la relación es casi de amistad y es todo súper fácil, hay clientes menos comprensivos, más comprensivos, pero bueno, en relación a si sería diferente a si fuera hombre o mujer creo que a día de hoy ya no me encuentro con esos problemas.

¿Crees que los demás te perciben como a una líder?

Eso ya no lo sé, tampoco te sabría decir, se lo tendríamos que preguntar a mi compañera. Yo creo que sí, a lo mejor más de lo que yo me creo.

CIERRE

¿Cómo crees que se podría promover el liderazgo femenino en general?

Mira, durante un tiempo yo pensaba que con referentes femeninos, viendo a mujeres en las que les ha ido bien pues tú crees que puedes llegar ahí. Pero yo a día de hoy tengo la sensación de que todas las mujeres sabemos que podemos llegar, lo que pasa es que también sabemos a costa de qué. Yo creo que a nadie se le escapa que vale, si llegas pues bueno, tienes que renunciar a temas como la maternidad o la tienes que retrasar, es decir que el problema ya no es tanto que tenemos eso si nos esforzamos o si queremos, sobre todo si quieres, si tú quieres alcanzar un puesto de liderazgo planeas una estrategia para conseguirlo y puedes lograrlo, que te vaya a costar más que a un hombre no lo pongo en duda, pero puedes conseguirlo. El problema es a costa de qué. Entonces yo creo que para

promover el liderazgo femenino no es sólo que nosotras queramos estar ahí, sino que se den las circunstancias para que podamos estar ahí. Lo que hay que hacer es promover pues leyes de igualdad, leyes de conciliación, mejoras como la guardería gratuita desde los 0 años… Es decir, yo creo que lo que faltan son herramientas reales que hagan que el acceso realmente sea igualitario, porque el que podamos acceder no lo convierte en igualitario. No tenemos las mismas herramientas. E igualitario no quiere decir igual, es decir, que ese es otro de los grandes errores, es que obviamente una mujer que decide afrontar la maternidad no se enfrenta a la misma situación a la que se enfrenta a un hombre, es lo que yo te decía, es que no lo pares tú, la lactancia es cosa de la mujer, está la Organización Mundial de la Salud recomendando un mínimo de seis meses de lactancia pero los permisos son de cuatro, luego además si quieres que la lactancia sea de un año pues olvídate, es que tienes que renunciar obviamente. Ni se enfrenta a un hombre ni se puede enfrentar un hombre porque a eso se tiene que enfrentar una mujer, entonces hay que entender la igualdad desde el punto de vista de que tengamos las mismas oportunidades siendo diferentes, porque al final nos encontramos pues en lo mismo que te decía de la discriminación positiva, ¿es discriminatoria? Claro. ¿Necesaria? Sí, porque no partimos del mismo punto, entonces como no partimos del mismo punto necesitamos ese apoyo. Pues hay muchísimos puntos en los que se necesitan cambiar las cosas para que no solo sea "legalmente ya puedo acceder" es que vale, puedo acceder, pero no se están dando las circunstancias para que realmente podamos hacerlo. Entonces yo creo que debería ir más por ahí, porque obviamente las mujeres estamos en las universidades en el mundo creativo de forma muy mayoritaria, eso quiere decir que estamos formadas, que tenemos ganas, que queremos estar ahí, pero luego no se da.

¿Habrá más líderes creativas en el futuro?

Sí, habrá más líderes por una cuestión generacional. Es decir, como cada vez somos más las mujeres que decidimos meternos y querer, pues digamos que cada vez llegarán más, porque bueno, muchos de los líderes que me he encontrado son de generaciones anteriores a la mía, en la que no había ese querer… No estaba tan claro, pero en cambio claro, yo miro de mí para atrás y dices ostras, es que aquí las mujeres vienen con ese querer, ¿no? Como el querer ya está, obviamente llegarán. A mí lo que me gustaría es que llegaran sin tener que renunciar.

¿Qué mensaje le darías a las futuras generaciones de mujeres creativas?

Que hacen mucha falta. Mira, yo soy una firme defensora de que los creativos somos uno de los sectores que diseñamos cómo se vende el mundo, entonces si dejamos que la visión que se tiene del mundo sea la visión única de los hombres, no podremos cambiar nada. En cambio la visión de la mujer es importante que se introduzca en el mundo creativo para que esa visión se amplíe. Entonces, ¿por qué antes se podía decir tantas burradas en la publicidad que ahora no se dicen? Pues porque la sociedad va cambiando, ¿pero por qué va cambiando? Pues porque ese imaginario colectivo cambia, y nosotras, bueno y ellos también, los creativos tenemos una responsabilidad muy grande en el imaginario colectivo, entonces las mujeres tenemos que estar ahí para que nuestra visión se muestre en ese imaginario.

¿Te gustaría añadir algo más respecto a la temática que antes no hayas podido comentar?

Al final es verdad que se ve en muchos, pero en el sector creativo se ve muy claro el hecho de que las mujeres venimos de base y son muy pocas las que llegan arriba, porque luego hay otros sectores en los que bueno, como la base es mayoritariamente masculina no se cuestiona tanto el que no lleguen mujeres arriba, pero es que en nuestro caso es muy evidente. Es que somos muchas mujeres las que estamos en el mundo creativo en la base. ¿Por qué no llegamos arriba? ¿Qué está pasando ahí? Lo que pasa es que sí que creo que no tiene tanto que ver con que sea el mundo creativo sino con la sociedad en general, que no lo permite.

ENTREVISTA 2

Nombre: Sujeto 2

Edad: 31 años

Estudios: Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas, Máster de Diseño Gráfico y Gráfica Publicitaria, Máster en Ilustración

Años de experiencia en publicidad: 8 años

Años de experiencia en creatividad publicitaria: Desde el principio

Número de agencias de publicidad en las que ha trabajado: 2

Ciudad actual de trabajo/residencia: San Juan de Alicante

Cargos profesionales anteriores en otras agencias creativas: Copy y Marketing Online

Cargos profesionales anteriores en la agencia creativa actual: Diseñadora Gráfica

Cargo profesional actual: Directora Creativa en Agencia 2

Número de personas a cargo (diferenciado en géneros): Normalmente 2, hombre y mujer

TECHO DE CRISTAL

¿Crees que en la cúpula creativa de las agencias de publicidad predomina más la presencia masculina que la femenina?

En cuanto a dirección sí, al menos en la Comunidad y en Alicante no conozco empresas en las que sea una chica la CEO o en la dirección total. Somos más listas y no queremos ser autónomas y los marrones se los dejamos a ellos, o algo. No, pero, sí que creo que hay una dirección de bajo en la que están los ejecutivos de cuentas en las que sí que hay muchas mujeres, pero en lo que es la dirección de una empresa, es que siempre suelen ser los hombres. También es que las empresas que son un poco más veteranas, por lo menos aquí en Alicante, suelen ser empresas que tienen muchos años y son de hombres… Las que son empresas nuevas puede ser que sí que tengan algo más de dirección de mujeres, pero sí que son poquitas, poquitas.

¿Y te has dado cuenta de que hay más en Cuentas que en lo que es Creatividad en sí?

Sí, pero porque eso… Ejecutiva de cuentas yo creo que es un perfil súper importante que haya mixto. Eso está clarísimo, o sea, tiene que haber un hombre ejecutivo y una mujer ejecutiva siempre, mínimo, para una empresa porque siempre te encuentras a clientes que sabes que necesitas que una mujer lleve tu cuenta o que sabes que necesitas que un hombre la lleve. Y aunque parezca que "ay, es que tal", no, es que es verdad, aunque evolucionemos o digas que el cliente es un hombre de 50, no, es que los estereotipos de que el cliente es más mayor y tiene una mentalidad más retro, no, o sea, es que hay también gente más joven que necesitan que le camele una mujer. Y esto es así. Los comerciales hay veces que necesitas que sea una chica y de ahí nos lo dice, la ejecutiva de cuentas nos lo dice, "yo sé que en esta reunión no puede ir mi jefe solo, tengo que ir yo con él porque yo tengo que estar hablando con esta persona, contándole esto porque si se lo cuenta él a lo mejor no le hace ni caso", porque es más joven, porque es mujer, se lo cuenta bien, porque tenemos más aptitudes sociales, porque tenemos más empatía… No sé, es como que hay ciertos rasgos que es verdad, en la práctica al final lo ves, que parece que la mujer abarca más que el hombre.

¿A qué crees que se debe que en la Dirección creativa no haya tanta mujer?

La verdad es que no sé, en Alicante y esta zona la verdad es que no sé cómo está el asunto en dirección creativa, sé que hay muchas empresas que son todo chicos, todo son chicos, y entonces no creo que sea por estereotipos de que las chicas son menos creativas que los hombres. Yo creo que al final todos somos igual de capaces de sacar cualquier campaña y todos tenemos igual de creatividad de con diez euros sacar una campaña que con cien mil euros, porque al final aquí jugamos con presupuestos muy bajos, por tanto la creatividad la sacas a diario para intentar sacar cosas. Pero vamos, yo creo que es por la situación que haya podido vivir esa empresa, les ha llegado un hombre, les ha funcionado bien, a lo mejor son una panda que ha empezado a trabajar y son todo chicos y han mantenido esa línea, han venido chicas de fuera y a lo mejor creen que pueden trabajar en ventas mejor. Yo creo que a lo mejor ha sido por las circunstancias, ya no sé las empresas mega grandes de Madrid y Barcelona si tienen más prejuicios con ello. Yo no lo he vivido, gracias a Dios, lo que es dentro del trabajo yo no he vivido una exclusión de que por ser mujer no puedo ser directora ni nada. Yo siendo mujer, siendo como soy, con mi carácter he ascendido hasta donde he podido ascender en esta empresa. En la agencia

somos todo mujeres pero el CEO es hombre, y vamos, él no tiene ningún tipo de problema en que sea hombre o mujer mientras el trabajo se cumpla, y creo que eso es lo que debería ser. Tú lo piensas y dices "ostras, tiene una empresa de cinco mujeres y en época de casarse, de tener hijos, llegará un momento en el que se va a quedar sin nadie porque se darán todas de baja" porque es como lo típico que pueden pensar, pero a ver, quiero decir, si es que ahora mismo han cambiado las condiciones y todo a la hora de las bajas de maternidad, que las de paternidad también son cuatro meses, es que al final un hombre también puede tener ese problema a la hora de ser padre, o puede darse de baja por lo que sea. Es que si nos ponemos así… Yo creo que si tus empleadas cumplen y las tienes contentas y con todo no tiene por qué ser un impedimento ser mujer, porque al final cumplirán con las expectativas, volverán después de su baja contentas y felices y seguirán trabajando igual o mejor.

¿Has sufrido machismo en el departamento creativo?

A ver, en el ámbito creativo tan así como cerrado, lo he sufrido al principio de empezar a trabajar. Pero ya no es dentro de la propia empresa sino trabajando por ejemplo con proveedores, que a lo mejor te encargas normalmente aparte de la idea y demás, si la idea ha llevado a que tengas que tener una sesión de fotos en la que tengas que ir un poco a contar la idea un poco y dirigir también a este fotógrafo o lo que sea, pues vas y tú ahí con tus ganas al principio pues tiras para adelante, y ahí sí que he notado que no sé si por el sexo, la edad, la falta de experiencia, te empiezan un poco así como a ignorar, como a apartarte un poco y te quedas como a ver, que estoy aquí para algo y si no haces lo que te estoy diciendo no va a salir bien. Entonces eso sí que lo he vivido varias veces con ciertos proveedores, que pasan de ti, y muchas veces también como que prefieren hablar con el hombre. Y con clientes también, es que hay clientes que son muy de ellos, y de que tengas que ir a vender la idea, que has hecho una campaña o lo que sea y tu jefe te diga "ven, así la cuentas tú", vas y allí hay algunos que es como que les molesta. Empiezas a contar la historia y empiezan a mirar más a tu jefe, aunque hables tú. O a sus compañeros, a los hombres, y se ponen a ignorarte. Es eso, ignorarte. Pues bueno, ellos verán, a mí me pagan para esto, yo te lo cuento y si no te gusta pues bueno, ya te pelearás con él. Pero sí, en el cliente se suele ver. Pero es algo que sufre más el perfil de ejecutivo de cuentas, yo creo que tienen que tragarse mucha gente que uf… Hay clientes de todo, clientes que son un encanto y clientes que tienen una mentalidad pues como la tengan, y hay que tragar. También he tragado porque es una empresa pequeña, si fuese una empresa más grande

con cincuenta empleados a lo mejor yo estando en la dirección creativa hubiera tenido que tragar igual, pero es el ejecutivo el que acaba tragando con todo, pero al ser una empresa pequeña sí que acaban haciéndote partícipe en casi todo y acabas metiéndote en todos los fregados. Entonces como que para tanto lo bueno como para lo malo acabas aprendiendo de todo.

¿Ha sido duro el camino hasta alcanzar el liderazgo a consecuencia del sexismo?

Soy una excepción. Me ha costado lo que le podría haber costado a cualquier persona, trabajar y llegar hasta donde puedes. He ascendido hasta lo que me han podido dejar, hasta lo máximo que se puede en esta empresa, no puedo ascender a más, no me van a dar la empresa. Ni quiero. Pero vamos, en otra empresa con más empleados y con más gente entiendo que me hubiera costado mucho más, y además llegando nueva entiendo que hay gente delante y está más predispuesta a conseguirlo, entonces llegar cuesta mucho más. Pero no creo que se deba juzgar por ser hombre o por ser mujer… No debería ser eso, se debería juzgar por los resultados de las campañas que has obtenido. Si hay un hombre que ha obtenido mucho beneficio con una idea del mismo rango de cliente, y el otro ha obtenido menos, y cree que ha dirigido mejor las campañas o que dirige mejor al equipo, pues olé.

¿Tú querías ser directora?

La verdad es que es algo que me llegó solo, porque llegó un momento en el que pasaban los años y entra gente nueva, entra gente nueva y o alguien se ponía a dirigirles y ayudarles o… Sí. Entonces claro, es como que tienes que tener un poco de vena formativa hacia la gente, estar predispuesta a ello, y nosotras lo tenemos, nos lo hemos hecho y nos gusta, entonces es como que por narices, entra gente y a ti ya te sale. El decir "oye, pues tal, y por qué no haces esto, y si no sé qué", empiezas ahí un poco pues a ayudarles, a pensar entre todos ideas… Cada persona será un mundo, nosotras pues lo hacemos como creemos que está bien, que nos sale bien y ya está.

¿Crees que se ha cuestionado tu autoridad por el hecho de ser mujer?

Sí, yo creo que a veces no piensas que sea por eso, cuando te pasa y te cuestionan y tal pues piensas que a lo mejor es que ellos saben más de su empresa que tú, en el caso de los clientes, sabes, como yo sé más de mi producto qué me vas a contar tú. Es más de ignorancia, de decir, pero no opinas en ese momento que sea porque eres mujer. Puedes

pensar… a ver, puedes llegar a pensarlo, este piensa que soy una chica que no tiene ni idea y ya está, pero de normal piensas que es por la inexperiencia, por la edad, y por tal. Pero sí, sí que he vivido situaciones de esas. Siempre habrá gente que te cuestione y que te diga algo.

¿Qué crees que necesita una mujer para alcanzar un puesto directivo?

Muchas ganas. Muchas ganas de trabajar. Es que parece ridículo, pero hay mucha gente que entras y piensas uf, si cuando yo entré a trabajar de prácticas en una empresa… Y me lo dijo la chica que me hizo la entrevista en su momento, que ya no está, que me cogió porque me veía que tenía muchas ganas de trabajar. Y yo decía, es que, ¿quién no va a tener ganas de trabajar cuando empieza?, es como que quieres darlo todo… Pues no, yo lo veo, que hay gente que entra a la empresa de prácticas o no, porque hay gente que entra porque se necesita contratar, y les falta ganas. Nos quedamos mi compañera y yo como no sé, falta mucha predisposición. No tienes por qué hacer horas extra pero habrá un proyecto que te ilusione porque dices "jolines, este cliente mola un montón y tenemos que ir a este pueblo a grabar en el castillo de no sé dónde", que fue un proyecto que estuvo muy chulo y dices, me da igual que me tenga que ir un sábado porque quiero ir a verlo y ver cómo se rueda, pues la gente es que no le da eso de decir "ay yo también quiero" sino que tienen más la actitud de venga, hasta luego. A mí esas cosas me sorprenden mucho, y lo vivimos muy a menudo… Y yo creo que es lo más importante, yo creo que a una persona que entra a trabajar si tiene ganas, aunque le falte formación o le falte experiencia, es que te dan ganas de decirle mira, me da igual que te falte formación, vamos poco a poco, yo te ayudo, pero con las ganas que tienes y con la predisposición que tienes tú sigues aquí. Esa es una decisión que siempre tomaré. Y creo que es súper importante para ascender y para mantenerte en una empresa. Creo que es lo que nos ha mantenido a nosotras en la empresa en la que estamos, al final, el echarle ganas. Y ya son 8 años, así que…

¿Qué factor consideras que es más relevante para alcanzar en concreto la dirección creativa?

Por supuesto si tienes experiencia y tienes formación eso es un plus que ya tienes, pero es verdad que si entras de la carrera, máster o poca cosa más, experiencia no tienes y no pueden exigírtela. Entonces si tú por tu cuenta tienes formación y crees que tal, pues súper bien, te va a ayudar a entrar, pero es que para mí lo más importante son las ganas. Por

supuesto la dirección si vas de empezar de cero no la consigues con experiencia y formación, se consigue con el tiempo, pero si ya tienes experiencia y formación te van a contratar si aceptas sus condiciones, porque ya vas con un rango alto, entonces si ya quieren pagarte y ya quieren lo que quieres, pues siempre la experiencia y la formación te va a dar un plus, pero yo creo que deberían valorar siempre las ganas, que estén ahí.

¿Y para mantenerse en el puesto?

Yo aquí suelto una pregunta: ¿dónde están las mujeres de 40-45 años sobre todo en el rango de creatividad y de diseño gráfico? Nos lo preguntamos muchas veces nosotras, de decir, ¿a los 40-45 años qué vamos a hacer? No digo por esta empresa, que mi jefe siempre ha dicho que hasta que se muera esta empresa estará, pero llegará un punto en el que si no le da la empresa a esta persona o cambia pues o evoluciona o no sé. Entonces decimos, no tengo ni idea, no conozco a nadie con 40 años que esté trabajando en creatividad. Yo creo que las mujeres cuando entran en los 35 años es como que empiezan a tener otras metas, pues la mayoría se quiere casar, tener hijos, hacer otras cosas con su vida… Que creo que no somos sólo las mujeres las que nos tenemos que plantear eso sino los hombres también, pero bueno, al final somos nosotras las que lo sufrimos. Y no sé, a lo mejor es que a la vuelta al trabajo acabamos cansándonos y acabamos decidiendo quedarnos en casa cuidando a nuestros hijos, o hacernos freelance o crearnos empresas nosotras mismas para mejorar nuestras condiciones. De 40-45 años no conozco a nadie, no sé dónde están. La creatividad no la pierdes, una madre puede tener la creatividad toda su vida, la experiencia obviamente la vas perdiendo a lo largo de los años si no la practicas, entonces es eso… Con ganas se puede. Yo creo que llegará un punto que al ser un trabajo un poco versátil, que yo creo que nos da mucha versatilidad en los puestos de trabajo el podernos reducir la jornada teniendo hijos, el teletrabajo… Acabamos teniendo una dinámica diferente que nos va acomodando en el trabajo y a lo mejor no sé, preferimos la calidad de vida al trabajo. Lo que pasa es que si dejas de trabajar en esa etapa hasta los 45 años, el problema es que si a los 45 quieres retomar, cuando los hijos son mayores, ahí ya lo veo chungo, chungo. Yo daría igual de oportunidades para trabajar en la empresa a mujer de 45 años si tiene la experiencia y puede cumplir las metas, es que me da igual la edad que tenga, el año pasado vino un hombre a hacer prácticas con 40 o 41 años. Tenía ganas de trabajar, y entró a trabajar. Si tienes ganas puedes con todo. Yo confío más en las personas y en su valía, más que en su edad o en su sexo.

BOYS' CLUB

¿Alguna vez te has sentido fuera de lugar o excluida por los hombres en el sector creativo?

No. También es que es verdad que donde he trabajado más en ámbito de creatividad ha sido en mi empresa y todo son mujeres, entonces no te puedo decir que me hayan excluido. Todas nos escuchamos. Es verdad que cuando hablas con el jefe te calla más, porque al final las ideas del jefe son más oídas… Pero por ser el jefe, no por ser hombre. Al final él sabe más o menos qué quiere más el cliente, porque es el que ha tratado con él, entonces escuchas más a la persona que tiene trato directo. Pero no, yo creo que al final todas somos escuchadas. Pueden ser igual de ridículas las ideas tanto de unas como de otros, porque por soltar podemos soltar todos por variedad.

¿Crees que la camaradería que se crea entre hombres en los departamentos creativos es determinante a la hora de alcanzar el liderazgo?

La verdad es que es muy excluyente, es un poco complicado cuando han creado una piña tú entrar. Pero eso incluso en los grupos sociales, como tengas una piña muy cerrada es difícil que a ti de repente te acepten, así como así. Y ya no sólo entrar sino ascender, si entras más tarde, es lo que hablaba antes, es muy complicado que si hay un grupo de personas y encima todos son colegas, y encima el jefe es un tío, es complicado que tú como mujer puedas ascender. Pero vamos, seguro. Es que al final el amiguismo puede con todo.

SÍNDROME DEL IMPOSTOR

¿Crees que alguna vez te has sentido víctima del síndrome del impostor?

No, claro que no. Si tú llegas a lo que llegas tienes que estar muy orgullosa, y si has llegado ahí es por algo. Si no le gusta a tu jefe, cree que no has cumplido las expectativas o las metas, pues que te baje o te tire. Es que llega a un punto en el que tú haces lo que puedes y lo más conveniente. Suficientes cosas hay en la vida como para que encima tú te tires piedras a ti misma en el trabajo. Yo no es que sea super *happy*, es que al final en estos temas veo que está ya tan pillado esto, de que hay tanto en la línea esta de la lucha feminista y demás, que me parece genial que se haga, pero que creo que se está saturando mucho en que hay muchísimos casos, pero hay casos también en los que no pasa. O sea,

quiero decir, por eso he dicho que soy una excepción. Por lo menos de momento. Me parecería muy injusto llegar a esa situación. También es verdad que nunca he trabajado en una empresa mixta, en la que haya muchos trabajadores tanto chicos como chicas, aquí somos muchas mujeres y como se ha primado esto y se ha visto que funciona muy bien, todas trabajamos muy bien, en equipo, y mi jefe lo ha valorado. Aunque yo bueno, no me gusta etiquetarme como Directora Creativa… A ver, que sí, lo soy, pero al final no me gusta mucho lo de los rangos. Al final digo sí, soy Directora Creativa, soy diseñadora gráfica, trabajo en una agencia. No le quiero dar bombo porque a ver, somos una empresa pequeña y somos todas un equipo. Pero vamos, que a lo mejor eso es verdad, no nos tiramos tantas flores como los chicos, que cuando llegan a un rango alto no paran de fardar por la vida. A lo mejor estamos contentas con nuestro trabajo y no lo decimos tanto. Somos más humildes, yo creo, también es mi experiencia y mi experiencia es diferente a la de otras. Yo por lo menos no voy con la etiqueta puesta en el currículum, cuando alguien me escribe por la dirección me quedo como "ah". Pero los tíos sí que lo van diciendo más, aparecen más en conferencias y cosas de esas. También es verdad que les llaman más, y les llaman para cosas más generales como El día de la publicidad o no sé qué, pero para las chicas parece que está muy de moda hacer cosas sólo dedicadas a mujeres, y eso tampoco me parece bien. A ver, que las mujeres también pueden ser llamadas en otros eventos generalistas en los que pueden convivir con otros hombres, eh, a lo mejor es que una de ellas ha conseguido más que el otro. ¿Pero por qué lo llamas a él? ¿Porque el otro trabaja en una empresa super grande y su cliente es Coca-Cola? Claro, así cualquiera. A ver, cualquiera… La reputación te la ganas en el momento en el que tu cliente sea Coca-Cola, yo a lo mejor mi cliente es una zapatera de Elche y dicen "ay, es que esos clientes son comercios pequeños". Ya, pero también, tiene igual de mérito, porque las ganancias que tiene ese cliente pequeño a lo mejor son iguales en proporción al otro. Creo que al final eso también nos afecta.

CONCILIACIÓN

¿Tienes hijos?

No, actualmente no.

¿Quieres tenerlos?

Sí, me gustaría.

¿Estás esperando a sentir mayor estabilidad y seguridad profesional?

Aún no los he tenido por la situación en la que se está ahora mismo, no por la estabilidad, porque estabilidad en principio tengo, y me siento segura en mi trabajo y por parte de mi pareja. Aunque yo me fuera un poco a pique por lo que fuese podríamos mantenerlo. Es por la situación en la que estamos.

¿Crees que tener hijos supondría un obstáculo para mantener tu puesto de trabajo?

Por el momento no lo sé por experiencia propia, pero he vivido bajas de maternidad de mis compañeras y su puesto de trabajo ni ha cambiado ni ha peligrado, porque eran valiosas en su trabajo. Lo único es que se tiene que tener más en cuenta que si en agosto no vas a estar, hay que tener en cuenta que en esos cuatro meses que haya alguien sustituyéndote. Eso pasó con la última chica que se quedó embarazada, se quedó, estuvo de baja un tiempo, se intentó solventar con la gente que había dentro que ya había tratado con sus clientes más con una persona externa para ciertas cosas, y luego volvió. Pero es eso, si eres mujer tiene que ser algo más planificado. Yo creo que no tiene que ser un impedimento al final, igual que el del hombre, es que el hombre también tiene que avisar en el trabajo, "mira es que voy a ser padre y en agosto no voy a estar" y son cuatro meses, o a lo mejor son dos meses ahora y más adelante otros dos, o sea, le supone lo mismo a un hombre que a una mujer. Que obviamente a la mujer es más, porque si tienes lactancia o tienes millones de cosas, pero sí, yo creo que tienes que ser un poco previsora, pero no tiene por qué ser un impedimento en la empresa.

¿Crees que siendo un hombre no tendrías que preocuparte tanto por estos asuntos?

A ver, la realidad es que como hombre te preocupas mucho menos. Yo creo que llegará un momento en el que seguramente el gerente de una empresa diga, si tengo que elegir entre una mujer o un hombre, primero miraré las capacidades de cada uno, si ambos son iguales en cuanto a valía de trabajo pues van a elegir a un hombre, yo creo. Si tiene la edad de ella, de quedarse embaraza y tal, pues es la realidad. Es que al final sí que puede ser un marrón. Ahora es la mentalidad que se tiene, no debería ser así, puedes cogerla a ella, sabes que ella te va a cumplir durante tanto tiempo, en unos meses vas a tener ahí una baja que tal, pero bueno, una baja que tú no tienes que pagar. O sea, que tampoco te

supone nada. Y luego va a volver. Es que es ley de vida, es algo que no se debería estar cuestionando, es algo que sí o sí va a pasar, entonces tienes que asumirlo en tu empresa y ya está. Parece que mi jefe lo tiene muy asumido, porque todo somos mujeres y de vez en cuando se queda alguna embarazada, y a él no le ha impedido porque ha visto rentabilidad igual, antes y después.

¿Tienen los hombres más facilidades de conciliación?

Es un poco complicado, pero yo creo que al final sí que tienen una ventaja. Se les mira con otros ojos. También es que para ellos es plano, son cuatro meses de paternidad y punto, tú vuelves y vuelves con tu jornada completa y con todo igual que antes de esos cuatro meses, pero a lo mejor una embarazada hay un mes que tiene que darse de baja antes. Es que claro, no sabes lo que te puedes encontrar. Al final todo es en pareja y es todo hablarlo con tu pareja, y es verdad que al final pues la ventaja de que una madre pueda pedir media hornada, pues genial, tampoco afectas a tu empresa porque la rentabilidad de lo que hagas lo puedes hacer igual en una media jornada que una jornada completa, lo que pasa es eso, que a la larga es organizarse con tu jefe y es organizarse con tal. No sé si al final la ventaja la tendría más el hombre, pero en el fondo sí que lo tienen más fácil.

LIDERAZGO

¿Te ves a ti misma cómo líder?

Sí, cuando tengo que serlo sí. Creo que tengo carácter y la gente que tiene que ser un poco líder, cuando tiene que hacer algo su equipo y tiene que dirigirlos y tal, tiene que tener un poco de carácter y ganas de tirar todo para adelante.

¿Cuáles consideras que son tus fortalezas como líder creativa?

Yo creo que escucho a la gente, que eso es muy importante, y hacerles partícipes. Yo creo que lo importante es eso, escucharlos, dejarles hablar y que den su opinión y sus cosas. No porque tú seas directora de nada tienen que ir tus decisiones a misa, al final tiene que ser en equipo todo y a lo mejor de quien menos te lo esperas puede sacar una idea y decir ostras, es que esto puede servirme para la campaña y más de lo que yo había pensado. Creo que hay que ser un poco humilde, y que muchas veces a los directores y tal les falta un poco de humildad. Los cargos se les suben un poco a la cabeza.

¿Y tus debilidades?

A veces la indecisión, porque soy decidida en ciertas cosas pero sí que es verdad que llega un punto en que tienes tanto que abarcar o tanto que decidir que tardas mucho en tomar las decisiones. A veces dices pues mira, esto, y a lo mejor no es lo correcto. Sí que es verdad que a veces me falta un poco de seguridad en ciertas ocasiones, porque te da miedo equivocarte, porque no quieres fastidiarla y dices, me han encargado un trabajo y no quiero jorobarla.

¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

Lo que he comentado un poco, reunir a todo el equipo y hacerles partícipes, que conozcan la idea, que sepan en lo que vamos a trabajar y que todo el mundo esté al tanto y sepa muy bien lo que tiene que hacer. Trabajamos en equipo, que cada uno se encargue de una cosa, repartir las tareas un poco entre todos y que vayamos a la una, y que no cada uno vaya a su bola.

¿Consideras que hay alguna diferencia relevante entre el estilo de liderazgo femenino y el masculino?

Yo lo que he vivido, muchas veces no sé si es porque eres mujer o hombre o si es por tu personalidad. Hay mujeres que son decididas y mujeres que no son decididas, no se pueden crear muchos estereotipos en cuanto a liderazgo femenino y liderazgo masculino, porque yo he trabajado con jefe hombre y jefa mujer y son completamente diferentes. Uno es mucho más cabeza loca, es decir, que empieza a soltar unas ideas y es menos estructurado, pero los resultados son buenos, y por otra parte la mujer es mucho más estructurada, utiliza métodos más innovadores a la hora de gestionar el proyecto, les mola más las técnicas nuevas o utilizar cosas así mucho más de equipo, y los resultados también son buenos. A lo mejor yo opto más por organización más que por la locura, en ciertas cosas, porque es como que acabas tú menos loca a la hora de hacer las cosas.

¿Te consideras autoritaria en tu liderazgo?

No, para nada. Yo soy muy buena, pero es verdad que soy cabezona y me gusta que lo que tenemos que hacer todos se haga. Me puedo cabrear, pero no me cabreo en plan estúpida ni nada. Soy más de ir soltando pullitas, pero todos amigos. No hay que crear mal rollo ni un ambiente tenso porque no vas a conseguir nada así.

¿Crees que los hombres son más autoritarios que las mujeres?

No, yo creo que no. Yo he vivido la autoridad de un jefe pero no porque sea hombre. En cuanto a ser estricto casi que lo veo más en las mujeres que en los hombres, en lo que he vivido yo las he visto más perfiles de mandonas.

¿En qué crees que influye el liderazgo creativo femenino en los mensajes publicitarios de tu agencia?

Sí que es verdad que cuando ha habido creativos hombres en la agencia es diferente la forma de pensar. No es por nada, yo creo que la creatividad tiene que ser variada. Que puede ser igual, que yo puedo pensar lo mismo que un chico, pero sí que es verdad que hemos pensado normalmente cosas diferentes. A lo mejor ellos piensas cosas más *random* y nosotras pensamos más en la vida diaria, algo más útil, más práctico. También creo que en cuanto al tener cuidado de lanzar mensajes femeninos, no discriminatorios y tal, es algo que ahora lo piensa todo el mundo. Todo lo que hagas tienes que estar pensando, también es que trabajamos mucho con instituciones, entonces todo lo que hacemos, aparte de que tiene que estar todo en dos idiomas, valenciano y castellano, tienes que estar pensando en que no pongas cosas sólo en femenino o en masculino, o cuando pongas cosas en plural que no sea demasiado excluyente, cambiar titulares por el tema del lenguaje inclusivo... Tienes que tener mucho cuidado porque es que ahora vivimos en esa situación y es un rollo, la verdad. Pero no por ser mujeres, al final sale solo, porque lo pensamos en nuestro día a día.

¿Crees que es necesario el liderazgo femenino?

Sí. Más que nada por lo que estábamos hablando, tenemos perfiles diferentes y siempre tiene que haber un mixto de todo. Tiene que haber variedad de todo, porque es que enriquece, tanto una visión masculina como una femenina, y por lo mismo, porque hay ciertos clientes que necesitan a un hombre y clientes que necesitan a una mujer.

¿Dirías que es más difícil afrontar el liderazgo siendo mujer que siendo un hombre?

Dependiendo de con quien trates. Yo en mi ámbito no he vivido eso de que el liderazgo sea más difícil porque soy una mujer, pero es verdad que con ciertas personas, al ser tú mujer te resulta difícil que te hagan un poco de caso. Como lo que te comentaba antes de los proveedores, por ejemplo.

¿A qué retos te enfrentas día a día en tu puesto directivo?

A la propia creatividad. El propio reto es el trabajo en sí de pensar, en todos los trabajos que entran cada día y tienes que sacarle chicha al asunto. Es un poco organización, ¿no? El reto de tener la idea, organizarte, distribuirla y decir, vamos a pensar. Es como un poco el tomar las riendas de lo que te acaban de soltar, porque muchas veces es eso, te lo sueltan y tienes que improvisar, gestionar un poco situaciones de pánico. Es que el máximo reto es el ser creativa, lo de mujer y hombre está genial, pero nuestro propio trabajo es un reto y es complicado. Es que tiene mucha tralla, hay que valorar un montón el trabajo en sí, el trabajo en sí es complicado, luego encima gestiona el resto. Claro, eso es un plus.

¿Crees que te enfrentas a más retos u obstáculos por ser mujer?

Al principio sí. Ahora de mi día a día en sí no, no creo que por ser mujer tenga más retos. Pero al principio sí, no sólo por ser mujer, se le sumaba un poco la falta de experiencia y por la edad. Estamos en el extremo siempre, al principio es que si eres demasiado joven y no tienes experiencia, y cuando llegas a los 40-45 es que tienes demasiada edad y demasiada experiencia. En nuestro sector no se encuentra el punto intermedio.

¿Cómo es tu relación con las personas a tu cargo? ¿Y con los clientes?

Actualmente es que no tengo a nadie trabajando a mi cargo, porque teníamos a dos personas más y luego dependiendo de las temporadas pues hay más personal, lo que pasa es que con todo esto… Había una chica más que estaba en diseño gráfico e ilustración pero ha tenido que irse porque se le acabó el contrato y al final se le ha aplazado hasta nueva temporada, porque con todo este *stand by* pues no se ha podido, y luego había una persona más de marketing online, pero se optó a otra forma de trabajar en la que dejamos fijas a personas concretas en plantilla y luego hacemos contrataciones externas para los proyectos, que al final pues le viene mejor a la agencia en estos momentos más de picos bajos… Que al final trabajas pues por proyectos, contratación externa de proveedores, después tienes que dirigir a lo mejor a programadores, a las direcciones de arte por las sesiones de fotos, diseñadores gráficos a la hora de maquetar, va dependiendo del proyecto. Lo normal era que tuviese a dos personas, y la relación era buena, yo creo que nos hemos llevado bien con toda la gente que ha pasado por aquí y ha habido buena comunicación. Con los clientes pues eso, un poco de todo, actualmente no toco tanto con los clientes porque con la pandemia y tal, pero con los últimos clientes que me he reunido la verdad es que muy bien. Es verdad que siempre hay alguna piedra en el camino, como

te comentaba, pero creo que los que más sufren eso son los ejecutivos. Cuando son cosas más complicadas lo gestiona Cuentas.

¿Crees que los demás te perciben como a una líder?

Sí, yo supongo que sí. Al final tú eres la que les estás diciendo lo que tienen que hacer, pues al final siempre te preguntan "¿oye esto está bien? ¿Qué te parece? ¿Se lo mando a tal?", o sea que al final siempre tienes el continuo acceso a supervisión que te ayuda, entonces sí, creo que sí que me perciben como a una líder.

CIERRE

¿Cómo crees que se podría promover el liderazgo femenino en general?

Es complicado, es que a lo mejor somos nosotras las que no queremos ser directoras de nada. Es que yo en mi caso no quiero una empresa, no quiero ser CEO, sí quiero ser líder dentro de mi forma de trabajar, gestionar un equipo y tal, pero luego quiero irme a mi casa y olvidarme de la empresa. Que a ver, de la empresa nunca te olvidas porque el trabajo es continuo, pero no quiero ser autónoma ni quiero ser nada. No sé cómo fomentar el liderazgo, si no empiezas ya con muchas ganas… Si lo quieres ser, lo vas a ser. En el fondo yo creo que depende de las ganas que pongas y de los ideales del jefe de la empresa. Es que claro, si el jefe es una persona de ideas muy cerradas, es una barrera que cuesta romper, pero si de verdad quieres serlo lo puedes conseguir. Hay mujeres que eso, lo dejan y se hacen freelance o se hacen su propia agencia.

Con el tema que hablábamos antes, de la conciliación, ¿crees que no harían falta planes de igualdad o leyes de conciliación para que no cueste tanto seguir adelante con el cargo si tienes hijos?

Pues es que no conozco demasiado las condiciones, sólo sé lo de la reducción de jornada, que me parece bien, y luego aparte de los meses de baja que te puedes pillar antes, durante y después, como con lo de la lactancia que es un mes y tal, más luego lo que te puedas coger de vacaciones, pues es que a lo tonto se te pueden quedar seis o siete meses de baja para estar con tu hijo. Entonces creo que no está mal en cuanto a ventajas. Es que sino no trabajas, quiero decir, también hay que ponerse en papel del empresario, de que si tenemos muchas ventajas, ¿qué más ventajas necesitamos? También tendría que preguntárselo a alguna persona que esté en esa situación, ¿qué más ventajas necesitas? O sea, te puedes

reducir la jornada, tienes tantos meses de baja, no te pueden despedir porque tienes, no inmunidad, pero durante ese tiempo y no sé tantos años no pueden despedirte, entonces claro, ¿lo que quieres es no trabajar? Porque si ya trabajas media jornada, menos de eso… Si encima tienes un jefe que comprende tu situación hay días en los que, digo en mi caso, porque es verdad que conozco dos casos, que dicen "es que tengo una reunión en el cole" y les dejan irse y luego volver… Quiero decir, si tienes ese tipo de ventajas, que tienes flexibilidad en horarios y que puedes recuperar, yo no veo mal las condiciones… Es que lo otro es pues déjate de trabajar, estate un año cuidando de tu hijo, vete al paro o lo que te dé la gana y a ver lo que te pagan, porque ahora con el paro a saber, y luego vuelve. Pero lo que hemos hablado, que cuando vuelve ya tiene casi 40 años y está aún peor la cosa. Yo creo que el caso es intentar mantenerte con las condiciones que tienes actualmente, aunque sea eso, media jornada, para mantenerte más o menos en tu trabajo y que siempre estés ahí. Porque en el momento en que te vayas ya es más complicado retomar otro trabajo externo.

¿Consideras que el teletrabajo facilita o entorpece la conciliación?

No, no, no, ya te digo que tengo una compañera con un nene de seis años y cuando estuvo teletrabajando vamos, muy mal. Muy, muy mal. Estaba súper desquiciada. Es que claro, si es teletrabajo en esta situación que los niños tienen colegio, pues genial, porque tienes una jornada en la que sales, recoges al niño, lo traes y sigues trabajando en casa y tal. Eso es un lujo dentro de lo que es, pero teniendo a los niños a la vez, eso no es una ventaja… Ni es conciliación ni es nada.

¿Habrá más líderes creativas en el futuro?

Espero que sí. Yo espero que haya muchas más empresas que quieran y muchas más mujeres con ganas. Es que ahora conozco a pocas, ya te lo decía, muchas empresas de hombres pero pocas mujeres directivas. Espero que sí, que sigan contratando mujeres de todas las edades y que sigan ascendiendo, sobre todo para que tengamos diversidad de todo tipo. También así cambiaría un poco la flexibilidad. Conozco el caso de un director hombre que entiende de conciliación, como es mi jefe, pero también es verdad que una mujer debería entenderla más aún, entonces puede ser que si hubiese más líderes mujeres el tema de las conciliaciones y de todas estas disputas que nos planteamos no nos las plantearíamos tanto, supongo.

¿Qué mensaje le darías a las futuras generaciones de mujeres creativas?

Al final es echarle ganas. Va a ser mi frase, pero es tener ganas de trabajar y de hacer cosas. Yo creo que con ganas y con voluntad, aunque cueste un poco más, y ahora va a costar más, porque la cosa está complicada, se puede. Yo creo que no hay que perder las ganas ni la esperanza.

ENTREVISTA 3

Nombre: Sujeto 3

Edad: 31 años

Estudios: Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas, Grado en Diseño Gráfico

Años de experiencia en publicidad: 5 años

Años de experiencia en creatividad publicitaria: Desde el principio

Número de agencias de publicidad en las que ha trabajado: 3

Ciudad actual de trabajo/residencia: València

Cargos profesionales anteriores en otras agencias de publicidad: Cuentas, *Planner*, Diseñadora Gráfica

Cargos profesionales anteriores en la agencia de publicidad actual: Directora Creativa y de Arte (cofundadora)

Cargo profesional actual: Directora Creativa y de Arte en Agencia 3

Número de personas a cargo (diferenciado en géneros): 2 mujeres, 1 hombre

TECHO DE CRISTAL

¿Crees que en la cúpula creativa de las agencias de publicidad predomina más la presencia masculina que la femenina?

Sin dudarlo. Las mujeres estamos súper escondidas, solamente hay que ver cuando hay un evento de publicidad, somos muy pocas mujeres, aparte de que somos pocas, muchas no acuden a los eventos públicos, pero sí que es verdad que en las agencias por norma general, no sé por qué, predomina la cantidad de chicos que de chicas.

¿A qué crees que se debe?

Pues estoy segura al cien por cien que las mujeres estamos más preparadas que los hombres, además yo recuerdo en mi carrera, en Publicidad, éramos más mujeres que hombres. No entiendo dónde están ellas, no entiendo dónde están mis compañeras. Hay más mujeres que estudian publicidad y no entiendo por qué no están presentes en las agencias. Bueno, yo creo que es porque las personas que están al frente y tienen altos cargos y poder para decidir, son hombres. Creo que esa es mi respuesta.

¿Has sufrido machismo en el departamento creativo?

En el entorno creativo, sí. He sufrido machismo sobre todo, creo que más de puertas para fuera que de puertas para dentro. Mis socios y compañeros son amigos míos de toda la vida, están muy concienciados con el feminismo, pero a veces pues hay cosas que se les escapan, y tengo que decirles "oye chicos, esto no está guay" o "no sois conscientes de esto y hay que cambiarlo". Pero sí que es verdad que donde más he sufrido machismo es de puertas para fuera, con los clientes, en llamadas externas que a lo mejor han pensado que en lugar de ser la socia o la directora de departamento era la secretaria, ir a alguna reunión con mis compañeros y no mirarme ni dirigirme la palabra, pensar que mi compañero a lo mejor es el que se va a encargar de hacer una identidad, un branding y soy yo la responsable y a mí no me han dirigido ni la palabra… He sentido machismo en ese sentido sobre todo y especialmente.

¿Ha sido duro el camino hasta alcanzar el liderazgo a consecuencia del sexismo?

Es verdad que a lo mejor yo he contado con, no sé si es una ventaja o un inconveniente, pero he contado con dos compañeros que son socios. Entonces sí que es verdad que cuando eres tú sola es complicado, pero cuando tienes a dos hombres al lado parece que la cosa se distribuye, así que por eso creo que por suerte o por desgracia no lo he vivido como algo complicado. Sí que es verdad que me he dado cuenta de que para poder hacerme respetar he tenido que luchar y demostrar que soy válida, que puedo hacer las cosas. Frente a mis compañeros también, eh.

¿Crees que si no fueses emprendedora te hubiese costado más ascender en una agencia hasta llegar al cargo de directora?

Pues no lo sé, la verdad. Estuve trabajando en el departamento de diseño gráfico de un estudio de arquitectura, querían empezar de cero, no había nadie a mi cargo, o sea querían empezar conmigo como diseñadora para luego ser la responsable del departamento, los jefes eran hombres, y nunca me sentí valorada en todo mi trayecto allí, que fue un año entero. La verdad es que no sé si me hubiese costado alcanzar el puesto de liderazgo, pero sí creo que más que si hubiese sido mía la empresa.

¿Crees que se ha cuestionado tu autoridad por el hecho de ser mujer?

Claro que sí. Claro que sí. Sí lo creo. Ahora no tanto, porque intento hacerlo de otra manera, pero como te decía antes de que a lo mejor intentas presentar un proyecto y si el

cliente no está concienciado o no te valora a lo mejor sí que me ha costado mucho hacerme escuchar, que me entiendan… Me ha costado mucho. He ido poco a poco también porque mis compañeros han hecho ver que era yo la encargada de realizar el trabajo, ¿sabes? Pero me ha costado muchísimo, muchísimo.

¿Qué crees que necesita una mujer para alcanzar un puesto directivo?

Pues es que creo que lo tenemos todo. Creo que lo que necesitamos es que la sociedad cambie. El problema es que la gente que está al mando de las grandes empresas, como te he dicho, son personas que son hombres de una edad comprendida entre 45 y 50 años, y esas personas que son responsables son personas que son machistas. Entonces para que una mujer pueda llegar a tener un puesto de liderazgo, una de dos: o dejamos pasar el tiempo donde las mujeres poco a poco, hoy en día vamos luchando por nuestros derechos y vamos intentando avanzar y va cambiando también esa gente que está detrás de las empresas tochas, que eso es súper importante, o luego también tenemos que luchar por ser más visibles. Muchas veces nos quedamos en la parte de atrás, como te he dicho antes, yo muchas veces me pasa que tengo tanto curro dentro de la agencia que cuando hay algún evento público van mis compañeros, pero este año me he planteado que eso ya no va a ser así, que yo soy también la cara visible de mi empresa y no puede ser que sólo se vea a mis compañeros. Tenemos que hacernos visibles, porque este mundo a veces nos come y no puede ser. Tenemos que luchar y decir "aquí estoy yo y soy la responsable". Te voy a poner un ejemplo tonto, hay una empresa que es un estudio de diseño aquí en València, son dos chicos y una chica, cuarenta y pico años tendrán y llevan bastante tiempo, yo siempre los he conocido y nunca he sabido que una de las socias era una mujer hasta hace un par de años. Y fue como jolín, ¿por qué nunca está presente ella? Siempre que hablan de esta empresa están los hombres como representantes, ¿por qué ella no estaba? ¿Por qué estaba oculta? Esa es una de las cosas que pasa, y lo que tenemos que cambiar. También nos llaman poco para eventos públicos, por esto mismo de que no somos visibles. Pero por ejemplo el año pasado me llamaron para hacer de jurado en La Lluna para uno de los premios, ¿por qué solamente hay un jurado de mujeres para ese punto? Deberían hacer que todos los jurados de todas las categorías sean equitativos, haya igual de hombres que de mujeres. No hagas un jurado sólo de mujeres para que nos quedemos calladas, tienen que estar representadas en todas las categorías. ¿Eso para qué lo hacen, para que estemos contentas? Es ridículo, entonces nosotras nos hemos quejado mucho también por eso. Creo que todo es un problema de visibilidad.

¿Qué factor consideras que es más relevante para alcanzar en concreto la dirección creativa?

Pues mira, no creo que sea por cuestión de iniciativa. Yo siempre me he considerado una chica súper trabajadora y he intentado siempre dar lo máximo de mí, parece que las mujeres tenemos que esforzarnos el doble para que se nos reconozcan las cosas. Tengo compañeros que no es por no valorarlos, pero son a lo mejor peores que otras compañeras que tengo, y ellos tienen puestos de trabajo pero otras compañeras no. ¿Por qué? Pues puede ser que sea porque son hombres y te los tomas más en serio, no sé. No tengo ni idea.

¿Y para mantenerse en el puesto?

No sé, no me he visto en esta situación. No sé si lo que te he dicho antes, de demostrar que eres buena. Lo que pasa es que lo que hablamos, cuando te planteas ser madre o cuando te planteas un tipo de vida, yo lo he hablado muchas veces con mi pareja, yo tengo 31 años, no sé si algún día querré ser madre, pero si quiero ser madre no puedo llevar el estilo de vida que llevo ahora mismo, es incompatible cien por cien. Mi vida es todo el día dedicado al trabajo, no puedo pensar en tener un hijo, cuidar de ese hijo y además trabajar como trabajo. No lo sé, no me he visto en esa situación, pero a lo mejor cuando tú quieras tener una vida como ser madre o tener otro tipo de responsabilidades, este trabajo no es el idóneo, porque es un trabajo que te atrapa. Supongo que las personas que quieran llegar lejos en ese sentido, mujeres que quieren llegar lejos, a lo mejor tienes que renunciar a ciertas cosas como ser madre o plantearte otras cosas que con mi edad no te planteas. Es súper triste. Porque muchas mujeres que ves que han logrado el éxito a lo mejor no tienen una familia, o han dedicado su vida al trabajo, y es por esto, estas dos cosas son incompatibles, el trabajar en una Agencia B llevar una vida paralela con sus hijos o con tal es súper difícil. Sí que es verdad que hay agencias que a lo mejor son un poco más flexibles con el tema de los horarios, con la maternidad, y cada vez se ve más. Yo lo he hablado con mis compañeras, es un tema que no lo he vivido todavía porque es como que mi empresa está en una catapulta ahora mismo y es algo que no me puedo ni plantear, si quisiera ser madre ahora mismo no podría planteármelo ni de broma, ahora mismo estoy luchando por mi puesto de trabajo, por mantenerme, por hacer buenas campañas y no puedo plantearme nada más que sacar al perro y tener el finde un poco libre para poder hacer algo. No puedo hacer nada más.

BOYS' CLUB

¿Alguna vez te has sentido fuera de lugar o excluida por los hombres en el sector creativo?

Sí, en el entorno creativo de una agencia claro que me he sentido excluida. Sobre todo al principio cuando entras en una agencia en la que no te conocen o no has demostrado lo que eres, muchas veces sí me he sentido que me han dado de lado o como que necesitas dar parte de quién eres y lo que puedes hacer. Sí me he sentido así en alguna ocasión.

¿Cómo te has adaptado a esa situación?

Como te decía, esforzándome por hacerme ver y demostrando de lo que soy capaz.

¿Crees que la camaradería que se crea entre hombres en los departamentos creativos es determinante a la hora de alcanzar el liderazgo?

Puede ser que sí. Es muy triste, pero sí que es verdad que muchas veces he oído que una mujer, para poder llegar a un puesto directivo o un puesto que está vinculado con el hombre, tiene que ser como un hombre. Esto es asqueroso. Pero asqueroso. Pero muchas veces es verdad, porque muchas veces te tienes que meter en un mundo que no es típico de una mujer o que no es típico que haya una mujer dentro de él, entonces sí, es meterte dentro de estas movidas. Forma parte de poder crecer y que realmente te valoren. Si tú misma te excluyes dentro de un grupo de mujeres o de un grupo en el que no hay hombres que tomen las decisiones, no te ven. Entonces sí, creo que sí que es determinante, es causa-consecuencia. Luego otra movida es el tema de los enchufes, pero sí que es verdad que a veces para que te valoren necesitas que te valore a lo mejor un hombre o unos hombres que estén dentro de tu mismo departamento, necesitas que te valoren ellos porque son ellos a lo mejor quienes llevan la voz cantante.

SÍNDROME DEL IMPOSTOR

¿Crees que alguna vez te has sentido víctima del síndrome del impostor?

No, para nada. Yo personalmente no. Yo el trabajo que realizo es por mi esfuerzo, las cosas que se consiguen muchas veces en el estudio por el trabajo en grupo son mérito de

todos, nunca he pensado que lo que estoy haciendo no tenga nada que ver conmigo o que lo he conseguido por mi cara bonita. No, las he conseguido porque hay un esfuerzo detrás. En mi caso, eh. Pero en otros ámbitos de mi vida puede ser que sí, también es verdad que es muy distinto tener tu propia empresa, que eres tú un poco quien impone las pautas y las normas, que estar en una empresa aparte que no tienes nada que ver con ella. Y es verdad que también que al ser cofundadora muchas determinaciones de Agencia 3 tienen que ver con mi forma de pensar, entonces eso también afecta mucho a cómo se trabaja o cómo se piensan las cosas, o todo esto. Pero en otros ámbitos de mi vida sí, sí que creo que lo he tenido.

¿Cómo te enfrentas al síndrome del impostor en tu día a día?

Intento convencerme de que lo que consigo sí me lo he ganado. Yo, de verdad, me ha costado mucho, al principio era una persona muy insegura y me he dado cuenta de que en la publicidad sobre todo y el diseño es un mundo de lucha, porque es un mundo en el que te comparas con mucha gente. Hay gente muy buena y gente que está haciendo cosas súper chulas… Si tú te comparas con todo el mundo acabas hecho un trapo, tienes que confiar en que eres válido, en que eres válida, en que puedes conseguir las cosas por tu esfuerzo. Esto es así, es una lucha. Es como el que quiere ser vegetariano, ¿sabes? En el sentido de que, yo soy vegetariana y me ha costado mucho ser vegetariana porque es mucha presión social de todo el mundo, piensa en que las decisiones que tomas muchas veces te las hacen cuestionar. Pues esto es igual, te cuestionan totalmente todas tus decisiones, esto tienes que creer en ti porque sino cambiarías de opinión ochenta veces.

CONCILIACIÓN

¿Tienes hijos?

No.

¿Quieres tenerlos?

Pues mira, es una cosa que he hablado mucho con mi pareja. Yo muchas veces he dicho que no quería tener hijos, pero es verdad que cuando llegas a tener una edad, que bueno yo soy aún joven, pero por ejemplo a mí no me gustaría ser madre con 40 años, pero a lo mejor con 34 años, 35… Y lo pienso y sí que me gustaría ser madre, estoy en el momento

de planteármelo. Sí que me gustaría serlo, pero es lo que te decía antes, si quiero serlo sé que tengo que cambiar mi estilo de vida y mi forma de trabajar.

¿Crees que tener hijos supondría un obstáculo para mantener tu puesto de trabajo?

Sí, totalmente. Porque nosotros por ejemplo trabajábamos de 8 de la mañana a 17 de la tarde, nunca se va a las 17 de la tarde, siempre es más tarde. Como en media hora, estoy constantemente dirigiendo a la gente que tengo a mi cargo. Yo pienso: ¿si tuviese un hijo qué haría todas esas horas? ¿Dónde metería a ese bebé? Es que no podría estar pendiente de él, muchas veces estoy comiendo y estoy alterada porque estoy perdiendo media hora, que es ridículo, tengo que irme corriendo porque me faltan horas para terminar mi faena. Es un trabajo de locos, o sea, también pienso que cuando eres madre tienes que pensar que claro, es un trabajo que… Yo tenía un compañero que me decía "¿estás estudiando publicidad porque no quieres llegar a los 50 años, no?", y claro, no me lo había planteado pero es verdad, es que es un trabajo de agobio, entonces es verdad que tener hijos con este trabajo tiene que ser súper difícil.

¿Crees que siendo un hombre no tendrías que preocuparte tanto por estos asuntos?

Hombre, por supuesto. Cien por cien. Ellos no se preocupan para nada, por eso son visibles, por eso están en todos los sitios, por eso las mujeres muchas veces cuando se hacen eventos no van si son fuera de horario porque están con sus hijos… Sí, sí, totalmente.

¿Tienen los hombres más facilidades de conciliación?

A ver, no quiero tampoco generalizar, pero yo creo que directamente no concilian. No, porque es que no tienen la responsabilidad como la tenemos nosotras. Esto forma parte de esta sociedad asquerosa y machista. Es así, ellos no tienen la preocupación, no la tienen, no hay más que verlo.

LIDERAZGO

¿Te ves a ti misma cómo líder?

Hoy por hoy sí, pero me ha costado mucho verlo y confiar en eso.

¿Cuáles consideras que son tus fortalezas como líder creativa?

Pues una, que soy mujer. Yo creo que tienes otra forma de ver las cosas, has sufrido cosas que otros no han sufrido, has visto cosas o te has sentido de manera distinta, y cuando eres líder y piensas en eso, tratas al resto de personas de otra manera. Y creo que eso te hace mejor persona. Creo que eso te hace sentirte bien, diferente, y me encanta ser mujer y me encanta tener a gente bajo mi responsabilidad, porque a veces pienso en que están tan bien con nosotros, están tan bien conmigo, sé que pueden confiar en mí, sé que puedo ofrecerles confianza… Es otra manera de ver las cosas, ser mujer… A ver, no se puede generalizar porque habrá mujeres que tengan otros valores, pero es verdad que creo que de entre todas las cosas que me hacen buena líder es eso. Es todo.

¿Y tus debilidades?

Lo tengo claro: la falta de confianza que se nos ha generado desde el principio. El pensar que tienes que demostrar más que el resto para sentirte valorada, el sentir que para demostrar que soy buena tengo que trabajar el doble. Eso me lo han dicho muchas veces, que trabajamos el doble, es verdad y me da rabia. Es que tenemos que dar más explicaciones de por qué hacemos las cosas así y por qué están bien, ¿sabes?

¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

Pues nosotros fundamos Agencia 3 hace oficialmente unos cuatro años y medio, aunque trabajamos durante bastante tiempo siendo freelance, y la constituí con mis dos amigos y compañeros, y somos socios cooperativos. Somos cooperativistas, entonces lo que supone eso en la empresa es eso, no sólo en la forma de trabajar sino que nosotros tenemos una manera lineal, no hay nadie por encima de nadie, es todo como un grupo de trabajo, entonces mola mucho porque la gente que entra forma parte de la cooperativa como uno más y se trabaja de una forma como más colectiva. Pues mira, aparte de que es mi forma de ser, somos una cooperativa y eso dice mucho de cómo es una empresa. Nosotros tenemos en cuenta en la empresa mogollón de conceptos y de ideas a nivel medioambiental, social, de género, de la lengua, del territorio… Y esto al final influye en todo lo que haces y en tu forma de ser. Nuestra forma de ser abierta a nivel cooperativo hace que todas las personas que trabajen con nosotros, o eso intentamos, se sientan integradas dentro de todo, en la toma de decisiones, lo decidimos todo entre todos, no hay una decisión por encima de otra y yo creo que esto tiene mucho que ver en la forma de organizar un departamento, es algo que va intrínseco en nuestros valores, en los míos, y

eso es algo que se tiene que demostrar en la forma de trabajar o si no es absurdo. No puedo decir que como cooperativa tengo estos valores y luego comportarme distinto delante de un trabajador, es que no tiene sentido. Hay que ser coherente con tus propias ideas, y si encima yo he sufrido machismo lo que yo voy a hacer frente a mis compañeros es tener otra actitud, porque no quiero que sientan lo que he sentido yo. Intento trabajar en esa línea.

¿Consideras que hay alguna diferencia relevante entre el estilo de liderazgo femenino y el masculino?

Sí, sí que lo creo. Hay diferencias totales. Hay cosas que los hombres no tienen… Por ejemplo estaba pensando en una compañera que está en una agencia aquí de Valencia, que sus jefes son hombres, y me cuenta cada historia que alucino. Y la oigo y pienso, ¿cómo puede ser? Y es porque están ellos ahí liderando el cotarro. Tienen formas de ser horribles que se transmiten a sus trabajadores. Es que por ponerte un ejemplo, cuando tienen que contratar a una persona y contratan a una mujer, van en plan "ay, vamos a contratar a una que esté buena, a ver cómo va vestida…". Esto es asqueroso. Asqueroso. Y esas personas están liderando una empresa, es que no lo entiendo, ¿cómo crees que pueden tratar a sus trabajadores cuando esto lo dicen delante de todos? Es horrible. Yo no sé cómo lideran otras empresas, pero yo he escuchado cosas muy feas y cosas que son muy detestables. Pero sí que creo que las mujeres además tenemos un punto de responsabilidad que los hombres no tienen, no sé por qué, pero sí, creo que es muy diferente. Ellos lideran de otra manera.

¿Te consideras autoritaria en tu liderazgo?

Yo autoritaria para nada, no. También tiene que ver mucho con lo de ser cooperativa. Por ejemplo, yo sí que he trabajado en agencias donde me ha dicho mi superior "esto tiene que ser así" y tiene que ser así, y no hay tutía. Yo no, yo intento muchas veces dar pautas de posibles vías de camino, pues esto así bien, o y si esto lo hacemos así, esto es un trabajo en grupo, ¿sabes? A mí me da mucha rabia cuando en publicidad dicen "esta campaña la ha hecho Risto Mejide", o estas tonterías. Vamos a ver, hay un grupo de trabajo, que a lo mejor son tropecientos mil y todas sus historias, todas sus ideas han ido forjando esta campaña que ha salido a la calle. Esto para mí a la hora de trabajar es básico, yo las cosas que salen no están hechas por mí, están hechas por grupos de trabajo y se tiene que trabajar de esa manera. Las decisiones de todos son lo que hace posible que el curro salga

estupendo, entonces, eso tiene que ver también con la forma de pensar y con la formación jurídica de la empresa que sea una cooperativa.

¿Crees que los hombres son más autoritarios que las mujeres?

Pues sí, porque yo creo que ellos tienen una idea un poco siempre como de superioridad, es como que ellos muchas veces se creen lo mejor, entonces sí, creo que eso también se refleja y sí que lo hacen a la hora de liderar, como yo soy aquí quien manda y esto es así.

¿En qué crees que influye el liderazgo creativo femenino en los mensajes publicitarios de tu agencia?

Pues realizamos mogollón de campañas que tienen que ver con un lenguaje inclusivo, con cuestiones de género… Y todo eso forma parte de nosotros, no solamente en las campañas, sino si entras en nuestras redes sociales, en la forma que tenemos de comunicar, se comunica de una manera inclusiva porque si no yo me hubiese quejado. Eso en muchas de las agencias no lo ves, se hace todo en masculino, no se tiene en cuenta para nada a las mujeres, y yo creo que el hecho de que yo esté dentro de Agencia 3, también porque tengo compañeros que son de nuestra edad y son gente joven y tienen otras maneras de pensar, pero yo creo que en eso he influido porque yo no he obligado, pero me he puesto cabezona en que estas cosas se tienen que cambiar y tenemos que ser una empresa que hable para todos, no para algunos pocos.

¿Crees que es necesario el liderazgo femenino?

Hombre, claro, por dios. Si no, no estaría aquí. Es necesario, por supuesto, creo que nos iría mejor si hubiese más liderazgo femenino, sin lugar a dudas. Y a cualquier sector, también te lo digo. Ser feminista es creer en una igualdad de género, yo no quiero ser más que nadie, quiero que todo el mundo tenga el mismo reconocimiento, me considero feminista y creo que esto se tendría que implementar en todos los aspectos de la vida, no sólo en el sector de la publicidad en el que hay muchas cosas que cambiar, sino en cualquier aspecto de la vida hay que tener esta apreciación. A mí me encanta tener compañeros hombres, porque tienen una forma de ver las cosas como yo a lo mejor no las veo, y creo que es súper enriquecedor. Tiene que haber de los dos, pero es verdad que hace falta más liderazgo femenino.

¿Dirías que es más difícil afrontar el liderazgo siendo mujer que siendo un hombre?

Sí, por lo que te contaba al principio. Por el hecho de que muchas veces no te toman como a una líder, ¿sabes? Sobre todo los clientes, los clientes que tienes más carcas, que a veces me han llamado por teléfono para hablar con el responsable de una campaña, que a lo mejor era yo, y me han dicho "por favor, me puedes pasar con tal" pensando que yo era la secretaria. Vamos a ver, ¿estamos locos? Es que esto es horroroso, pensar que la persona responsable que está detrás de una campaña es un hombre, ¿por qué? Es que no tiene sentido.

¿A qué retos te enfrentas día a día en tu puesto directivo?

Un montón. Bueno, tú que estudias publicidad, cada día que te dan un briefing es un mundo. Eso es lo guay de este curro, a mí me encanta, muchas veces estamos haciendo una campaña de por ejemplo Choví y a lo mejor otro día estás haciendo un informe para la Generalitat sobre los Servicios Sociales. Eso es súper guay, pero es algo a lo que te tienes que enfrentar cada día, y da mucho miedo de repente que te entre un briefing y saber cómo abordarlo. Luego otro de los retos que estoy pensando es la toma de decisiones, las responsabilidades, yo a diferencia de mis socios, ellos no tienen gente a su cargo, yo soy la única, entonces yo tengo que tomar decisiones no sólo por mí misma de proyectos que tengo yo de manera individual, sino también respecto a ellos. Yo tomo decisiones por tres personas más, y eso es bastante duro, porque a veces te equivocas, aunque lo puedas consensuar con tus compañeros esa responsabilidad muchas veces te la cargas. Eso creo que es una de las cosas a las que más me enfrento cada día, el pensar si la decisión que estoy tomando es la correcta.

¿Crees que te enfrentas a más retos u obstáculos por ser mujer?

Sí, vuelvo un poco al ejemplo de antes, a lo mejor trabajo un montón un proyecto y lo he trabajado yo sola, que hay proyectos que llevo yo sola, y a lo mejor luego he ido con mi compañero a presentarlo ante un cliente y el cliente no me mira, no me escucha. Eso es un reto, el decir por favor, te lo estoy contando yo, mi compañero sólo ha venido a acompañarme o a darme apoyo. Eso son retos que nos enfrentamos como mujeres, el hacernos capaces de entender, ver, que la gente vea que también somos líderes. Es que a veces a la gente se le olvida eso. Y yo creo que el mayor reto al que nos enfrentamos como mujeres es hacernos escuchar, hacerte ver.

¿Cómo es tu relación con las personas a tu cargo? ¿Y con los clientes?

Pues, para que te hagas una idea, hace poco se le acabó el contrato a una compañera y acabamos todos llorando. La relación con mis compañeros, por mucho que a mí me pese, es como una relación de amistad… No llega a ser como con la típica persona con la que pasaría un fin de semana en cualquier sitio, pero son personas que me importa mucho cómo están, intento ver si hay algo que les afecta… Creo que esto es básico, los entornos cooperativos tienen que ser entornos libres de presión. Es importante tener confianza y generar confianza, porque si no ellos no van a responder. Con los clientes hay de todo, también depende de los clientes, hay clientes con los que yo llevo una relación más directa porque llevo sus proyectos, y con esos hay de todo. De normal tengo un feedback bastante positivo, y suelo estar contenta, pero sobre todo cuando más contenta estoy es cuando el cliente y/o el intermediario es una mujer.

¿Crees que los demás te perciben como a una líder?

Sí, creo que sí, creo que me ven como una compañera más pero a la vez saben que mis decisiones, bueno, creo que por mi experiencia porque tampoco creo que yo sea aquí la superlíder, sino porque tengo más experiencia que ellos, que tampoco tengo una gran experiencia, pero simplemente por eso creo que me tienen muy en cuenta y todas las decisiones ellos consideran que tienen que pasar por mí, y lo respetan.

CIERRE

¿Cómo crees que se podría promover el liderazgo femenino en general?

Creo que esto es como todo, ¿sabes esto que dicen de "la gente va donde va la gente"? Pues esto es igual. La gente ve lo que ve el resto, si tienes una empresa donde hay mujeres líderes, a lo mejor otra persona u otra empresa que no se lo había planteado dice "ostras, pues voy por lo menos a planteármelo". Es lo que te digo y me repito un montón de veces, pero creo que todo es una cuestión de visibilidad, y creo que esta es la clave. No se nos ve, creo que estamos ahí y que somos poco visibles, y para poder potenciar ese liderazgo tenemos que estar más presentes en la toma de decisiones, en las cosas que se hagan dentro del sector, tenemos que estar ahí porque si no, no nos ven. Al final todo queda en una reunión de hombres y todo queda en casa, y no puede ser, no nos tenemos que conformar con eso. En definitiva pienso que faltan referentes femeninos, es que no los

hay. Es que nos hemos llegado a juntar en reuniones de empresas, éramos en total a lo mejor veinte o treinta mujeres y no nos conocíamos entre nosotras, es muy fuerte.

¿Habrá más líderes creativas en el futuro?

Claro, si no el futuro está muerto. Tiene que haber. Nosotras por ejemplo cuando contratamos a gente contratamos siempre pensando que haya siempre la misma cantidad de hombres y de mujeres en el estudio, entonces muchas veces cuando contratamos decimos vale, vamos a contratar un poco en función del género. A veces esto es un poco un asco, pero para nosotros es importante que haya representación 50/50. Yo creo que sí, además las nuevas generaciones son distintas, no son las generaciones "horripilosas" castizas, las nuevas generaciones venís dando fuerte, y creo que eso se tiene que ver en los próximos años, estoy segura.

¿Qué mensaje le darías a las futuras generaciones de mujeres creativas?

Que confíen en ellas. Todas somos válidas, todas podemos trabajar de lo que nos gusta. Tenemos que luchar, no podemos darnos por vencidas y siempre tenemos que pensar en las mujeres que vienen detrás nuestra. Siempre, siempre, siempre. Creo que todas podemos conseguir sentirnos respetadas, y esto es una lucha constante, no lo vamos a ver ni en cinco años ni en diez, lo vamos a ver en mucho tiempo más, pero yo creo que va a ser trabajo de todas y que haya personas como tú, que hacen trabajos, que se plantean este tema, es súper importante. Nosotras por ejemplo ahora queremos con lo que estamos haciendo, queremos empezar a dar charlas en universidades, intentar que la gente vea que existen mujeres que estamos aquí detrás, luchamos por nuestros derechos, que todos los sectores tienen mujeres válidas. Hay que luchar por esto, y hay quien le da igual, que dice "ay, yo no he sufrido nada", ¿cómo que no has sufrido nada? ¿Qué eres, un extraterrestre? No puede ser, es que una persona que te diga esto, es mentira. Sí que puedes haber sufrido más o menos, pero algo has sufrido seguro. Ser mujer es algo que lleva ya intrínseco un montón de cosas más, y esto es lo malo de ser mujer, que siempre todas nos hemos sentido afectadas por una movida machirula o por una cosa horrible, todas, pero no tenemos que dejar de luchar.

ENTREVISTA 4

Nombre: Sujeto 4

Edad: 43 años

Estudios: Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas

Años de experiencia en publicidad: 20 años

Años de experiencia en creatividad publicitaria: Desde el principio

Número de agencias de publicidad en las que ha trabajado: 4

Ciudad actual de trabajo/residencia: Alicante

Cargos profesionales anteriores en otras agencias de publicidad: Copy Creativa, Directora Creativa

Cargos profesionales anteriores en la agencia de publicidad actual: Directora Creativa (socia fundadora)

Cargo profesional actual: Directora Creativa en Agencia 4

Número de personas a cargo (diferenciado en géneros): 4 mujeres, 2 hombres

TECHO DE CRISTAL

¿Crees que en la cúpula creativa de las agencias de publicidad predomina más la presencia masculina que la femenina?

Sí, pero casi como en cualquier empresa. Este sector no se libra de esta situación. Entiendo que sí, tampoco me he parado a pensar, pero es verdad que hay algún perfil femenino que despunta, que es bastante conocido… Pero más en Cuentas, a lo mejor. En Creatividad yo creo que perfiles femeninos hay pocos, hay más diseñadores… Creatividad poco. Es que creatividad pura aquí en Alicante es difícil, los perfiles son más de diseño, y en altos cargos que yo conozca poco.

¿A qué crees que se debe?

No lo sé, la verdad. Los estereotipos y prejuicios influyen, porque al final la sociedad no ha evolucionado hacia la igualdad que todos queremos, entonces eso en todos los sectores pues al final influye. Siempre las mujeres tenemos otros roles más personales, más de hijos, más de tal… Eso te impide, a lo mejor, echar más horas y lo que puede suponer ir ascendiendo. Pero no te sabría decir en este sector, si es por un motivo o por otro. A lo mejor en algún tipo de trabajo más de ciencias pues igual te puedo decir que como en la

carrera hay más volumen de chicos estudiando y tal, por H o por B, pues bueno, hace que en la pirámide al final pues siempre acabe habiendo más volumen masculino, pero es que en este caso son carreras más femeninas. Publicidad y todo esto, yo me acuerdo que mis compañeras eran casi el 70% chicas y 30% chicos, no sé ahora cómo será, pero bueno. Entonces no lo sé. Puede ser que sea por algún tipo de discriminación o de no igualdad real, o porque al final quien se embarca más en crear su empresa es como que los tíos lo tienen más claro. No te sabría decir.

¿Has sufrido machismo en el departamento creativo?

No, en absoluto. Para nada. En ningún caso, además, no es que no lo haya vivido, sino que ni siquiera he sido consciente de ningún trabajo en el que haya sucedido nada así.

¿Ha sido duro el camino hasta alcanzar el liderazgo a consecuencia del sexismo?

No. Por eso te digo, yo como no lo he sufrido… Que a ver, emprender o generar un perfil profesional con experiencia siempre tiene su camino, su desarrollo… Hay agencias o empresas que van mejor o peor, pero yo siempre he estado muy bien y cuando he querido cambiar he cambiado, y cuando en la otra agencia en la que estaba mi socio actual fue mal, ahí sí que fue el peor cambio pero por la situación de crisis, es cuando peor lo pasé. Pero bueno, luego quise montar mi empresa y la monté. Es verdad que en ese sentido pues no sé si suerte, o que he buscado siempre mi camino y soy bastante terca, siempre he estado donde quiero estar. No me ha supuesto ningún hándicap ser mujer ni tan siquiera el, bueno, tengo dos hijos, pero sí que es verdad que los he tenido ya en mi propia empresa y entonces claro, ya es otra cosa, las normas las ponemos entre mis socios y yo, con lo cual pues tampoco es que tenga yo privilegios, porque todos somos padres, pero bueno, nos repartimos un poco con la lógica. Tenemos entrada y salida flexible, intentamos que como los tres estamos en esa situación pues conciliar, pero bueno, antes cuando estaba en otras agencias como no tenía una situación familiar así pues no te sabría decir. Pero bueno, siempre he estado fenomenal y no he sentido ninguna discriminación.

¿Crees que se ha cuestionado tu autoridad por el hecho de ser mujer?

Bueno, los clientes sí, al ir con un compañero y que se dirijan a él. Pero ya no sé si es tanto por el género, porque por ejemplo a mi otro compañero también le pasa… Somos tres, uno de ellos dos es de Cuentas y tiene un perfil más vendedor… Yo soy Copy, pero él es como muy vendedor, controla de un montón de temas y monopoliza las reuniones,

entonces él parece más jefe, lleva administración, entonces parece él el jefe… Además está fuera del estudio, si miras el estudio hay unas mesas centrales donde estamos todos y en un lateral hay una mesa en la que está él, entonces está como posicionado distinto y parece el jefe. Entre que parece el jefe por su posición en la agencia y por su forma de ser, sí que es verdad que pues bueno… Hace poco tuvimos una reunión en la que se me acercaron unos clientes y me dijeron "¿es tu jefe?" y yo "pues no… somos socios". Eso sí me ha pasado. Pero ya te digo, no te sabría decir si es por cuestión de género o por características personales.

¿Qué crees que necesita una mujer para alcanzar un puesto directivo?

Ganas, muchas ganas y que le guste esta profesión. Pero yo creo que, aunque pueda haber trabas, en cualquier profesión al final es eso. Si te gusta lo que haces, tienes cualidades, te las trabajas y luchas, no creo que nos tengamos que poner límites ahí. Sí que es verdad que puede ser que en empresas grandes o tal haya caminos más fáciles o más directos para los hombres que para las mujeres, pero en nuestro sector (valenciano) no lo creo, porque son empresas más pequeñas. No lo creo, o yo por lo menos no lo he vivido.

¿Qué factor consideras que es más relevante para alcanzar en concreto la dirección creativa?

Yo creo que la experiencia. A ver, estudiar la carrera de Publicidad no es el único camino. Tengo un compañero que, bueno, digo compañero pero es empleado mío, y estudió la carrera de Periodismo. Y aquí está. Tiene mucha experiencia en una agencia anterior que se llama […], estuvo como diez años allí y controla mogollón, entonces es el ejemplo de que aunque es periodista su experiencia va por encima de sus estudios, en este caso. Pero bueno, lo ideal es haber estudiado algo relacionado con esta profesión y tener experiencia, es una suma, pero no es excluyente. No es como un médico que tiene que estudiar medicina para ser médico, nosotros al ser una carrera de letras, humanista, caben sociólogos, periodistas… De alguna manera, pero bueno, la experiencia es lo más importante.

¿Y para mantenerse en el puesto?

Bueno, voy a pensar en mi anterior puesto porque claro, yo ahora al ser parte de la empresa, el no mantenerme aquí implica que la empresa no vaya bien, o sea, cerrar,

porque claro. Si no, estaré. Pero bueno, en mi anterior puesto yo también era Directora. Salté a esa área, yo era Copy Senior, le eché bastante morro y no sé si es que caí en el momento adecuado, y pedí un aumento, o sea, pedí pasta respecto a mi anterior trabajo y me dieron la responsabilidad. O sea, no fue una transición, no ascendí dentro de una empresa sino que cambié de puesto, de responsabilidad y de remuneración, y ahí estuve 10 años y bueno, creo que al final es hacer bien tu trabajo, pero como casi todo… Ya no es una cuestión de dirección, sino de que si eres Junior y no haces bien tu trabajo te vas a la calle. Sí que es verdad que al tener más implicación pues tienes que hacer más horas, tienes una responsabilidad añadida o a nivel de creatividad en la que si no te sale algo te lo tienes que llevar a casa. Yo he tenido mis hijos como gerente, no por cuenta ajena, entonces tampoco he vivido esa dificultad. Cuando trabajaba por cuenta ajena mi tiempo era mío, que a ver, siempre tu tiempo es tuyo pero echaba horas cuando tenía que echarlas y no me esperaba nadie absolutamente imprescindible fuera, entonces no he vivido esa situación de compaginar cuando estaba en contrato.

BOYS' CLUB

¿Alguna vez te has sentido fuera de lugar o excluida por los hombres en el sector creativo?

No, por género nunca. En esta profesión no sé si es por esto que te digo, de que la carrera es más femenina que masculina, a lo mejor en otro tipo de sectores sí que puede haber más discriminación por género, pero yo creo que aquí en publicidad, en marketing, en departamentos de comunicación, yo no creo que eso sea perceptible. Que haya casos sí, pero no creo que sea algo extendido. De verdad que no lo creo.

¿Crees que la camaradería que se crea entre hombres en los departamentos creativos es determinante a la hora de alcanzar el liderazgo?

Es que como te digo, yo siempre he tenido muchísima camaradería con los hombres, incluso me llevo hasta mejor muchas veces con ellos. No considero que haya mejor buenrrollismo entre tíos y que las tías estén más al margen, yo creo que es una profesión en la que todos estamos al mismo nivel. O yo no he vivido otra cosa. Y como no he vivido otra cosa y no tengo ejemplos de nadie, no te sabría decir. O a lo mejor he tenido suerte, siempre he estado en equipos que hemos sido una piña, súper compensados, si necesitabas

algo tu compañero te cubría, daba igual si eras una tía… Jamás he sentido ningún tipo de discriminación por ser una mujer, pero nunca. Que hablo de mi experiencia y a lo mejor soy un puntito en medio de la galaxia, pero bueno. Yo creo que esta es una profesión que al no tener un concepto masculino, como puede pasar en otras, que a lo mejor sí que prima más y le dan más representación y más visibilidad a un tío que a una tía, aquí en absoluto. Hay buenísimas Directoras de Cuentas, que por ejemplo son la cara visible de la agencia ante el cliente, y conozco a varias. De igual manera con los tíos. Quiero decir, por ejemplo, que a lo mejor podría ser una teoría, que por ejemplo la cara visible de la agencia que sean chicos. Para nada, yo no miro eso, al revés. En la agencia anterior, que éramos un equipo muy grande, llegó a haber tres Ejecutivos de Cuentas, dos eran mujeres y uno un hombre, entonces en ese caso no.

¿Y en el perfil de la creativa? ¿Por qué crees que hay más directores que directoras?

Supongo que soy una de las elegidas. No te sabría decir por qué, yo no creo que mi área tenga un perfil más masculino que femenino, no sé, yo en la carrera es verdad que mis amigos más cercanos unos están en producción, otros en marketing, otros en diseño… Pero no te puedo decir tampoco de mi experiencia personal, a nivel de compañeros, si hay más en unos departamentos o en otros. Está todo muy repartido. Es verdad que por lo menos en Alicante, que es lo que yo más controlo, ahora me das a pensar, nunca me había parado a hacer el ejercicio pero ahora que lo dices sí que es verdad que las agencias y los estudios de diseño son más cabezas masculinas las que están arriba. No lo sé, supongo que esto es un reflejo ya no tanto del sector sino de las carencias en cuanto a gerentes o directivas femeninas a nivel trabajo, a nivel laboral, que por las circunstancias o porque a lo mejor la mujer siempre tiene que elegir un poco, no puede hacer tantas horas… Pero esto es un problema más del mundo laboral que de un sector concreto.

SÍNDROME DEL IMPOSTOR

¿Crees que alguna vez te has sentido víctima del síndrome del impostor?

No, nunca. Yo me lo he currado mucho, mejor o peor, con mis carencias y mis virtudes, pero me lo he currado mucho. Son 20 años en esto, que me parece una brutalidad, hago

el ejercicio de pensar y son muchos años, y me lo he currado mucho, sí. He hecho muchas horas, he invertido mucho esfuerzo y al final yo no tengo padrinos en este sector, ni en ninguna otra parte, porque a nivel familiar tengo una familia humilde, trabajadora, funcionaria te diría, y estoy donde estoy porque me lo he currado. De hecho nosotros en Agencia 4 empezamos de cero porque no nos llevamos clientes de la otra agencia, entonces nos ha costado mucho empezar a ser reconocidos, creo que este año o el año pasado ya empezamos a asomar un poco la cabeza. Ha sido todo curro, curro y más curro, y horas.

¿Y cuando tenías menos experiencia o eras recién graduada tampoco te pasaba?

No, para nada. Es que no sé, nunca he tenido una percepción… Supongo que si lo preguntas es porque sucede, pero para mí es algo absolutamente ajeno.

CONCILIACIÓN

¿Tienes hijos?

Sí, dos pequeños.

¿Sientes que tienes dificultades para conciliar tu vida familiar con la profesional?

Sí, pero es… Pero sí. Pero creo que no es una cuestión de la profesión, ni siquiera de esta agencia, porque es el único sitio en el que, además ya no solo nosotros, que somos los que llevamos, mis socios y yo, que podríamos tener como más beneficios de horarios y tal, pero al final lo que intentamos es que el equipo esté bien y ya no sólo nosotros, que no sólo nosotros tenemos hijos. Tenemos a este compañero que te digo que estudió periodismo, que tiene una niña, y hay algunas semanas que tiene que ir a recogerla, otras no… entonces intentamos estar todos a gusto, y que al final pues si te tienes que marchar un día al médico pues nosotros jamás pedimos un justificante, o si tienes cualquier cosa pues dejamos un horario flexible de entrada y salida. Hoy por ejemplo he llevado a mis hijos a la guardería y pues salgo más tarde. Al final no es que yo tenga ese privilegio por ser socia, sino que es una circunstancia que hemos hecho extensiva al resto del equipo. Al final conciliar cualquier trabajo con la familia es muy complicado, no es el trabajo de agencia, no es el trabajo de directora creativa, no es el estar en Alicante, es que es muy difícil.

¿Has pensado alguna vez en renunciar a tu carrera profesional para dedicarte a la familiar?

No, pero si pudiera económicamente a lo mejor sí me lo plantearía. Mi familia es una faceta de mi vida que me hace muy feliz. No digo renunciar, si pudiera, tuviera pasta para ello o no estuviera embarcada en un proyecto personal, igual sí que me hubiese planteado hacer un paréntesis, sobre todo con mi primera hija, pero paréntesis a lo mejor una baja de un año, una excedencia… Algo así. Pero no, no estoy en la situación económica ni empresarial, porque es mi negocio y no puedo ni planteármelo. Pero bueno, sí me hubiera gustado a lo mejor en otras circunstancias.

¿Consideras que el teletrabajo facilita o entorpece la conciliación?

A ver… Es una pregunta complicada. Yo creo que entorpece, pero también depende de la experiencia de cada uno. Para mí dificulta porque mis hijos son muy pequeños, entonces yo no puedo trabajar y tenerlos en casa, ni siquiera con mi pareja, porque quieras o no los niños suelen tender más a las madres, entonces claro… Hay que separar, entonces en el horario laboral los niños tienen que estar en una parte y tú tienes que estar en otra, porque si convives en el mismo espacio… En el confinamiento yo lo pasé realmente mal, además estaba embarazada, tenía a mi niña de dos años y estaba embarazadísima, y fue… Y el estrés, además teletrabajar para nosotros por ejemplo cuando tuvimos que hacerlo intentamos extender un poquito pues por responsabilidad, pero es muy tedioso, porque tienes que conectarte por Skype, que si te he mandado el WhatsApp, luego lee el mail, luego no sé cuántos… No es ligero. Aquí nosotros, como has visto, estamos en un espacio bastante pequeño y si necesitamos reunirnos pues nos venimos a la sala juntas, que son tres pasos. Es todo mucho más ágil. Entonces entre la operativa que se hace muchísimo más pesada y que tienes en casa, por lo menos en mi experiencia, lo menos adecuado para trabajar… Para mí no es posible. Con los niños en el colegio es más fácil, claro, si cuentas que estás sola sí, pero creo que lo que dificulta es lo que te contaba. Por lo menos tal y como nosotros concebimos el trabajo de agencia. Sé que hay otras agencias que teletrabajan desde hace año y medio, o desde que empezó todo esto, y les va bien, porque si no volverían al estudio, pero nosotros por nuestra forma de trabajar, o por nuestra operativa interna o por cómo afrontamos los trabajos, lo podemos hacer, y lo hemos hecho, pero no es lo más idóneo.

¿Crees que siendo un hombre no tendrías que preocuparte tanto por estos asuntos?

No, porque mis socios son hombres y al final la corresponsabilidad creo que, salvo excepciones, no lo sé, vamos, hay casos para todo, mis socios es que en esto creo que son un caso que no está dentro de la media, porque ellos se ocupan mucho de sus hijos, casi más que su pareja, por las circunstancias o por lo que sea, o por sus roles internos, entonces están igual que yo. No estoy yo peor, quiero decir, no soy yo la que tiene que trabajar y ellos están aquí sin preocupaciones, no, estamos los tres, quizá uno de ellos menos porque tiene más ayuda familiar, pero mi otro compañero y yo estamos igual. En ese caso, por mi experiencia cercana y por mi grupo cercano no hay una desigualdad a nivel de conciliación. Estamos los tres pringados, yo más, porque mis hijos son muy pequeñitos, pero no. Es complicado en general.

¿Tienen los hombres más facilidades de conciliación?

No, o bueno, a ver, no es que sea equitativo tampoco, es que es el cómo se desempeña el trabajo de equipo dentro de casa y si en ese caso es equitativo. Yo tengo muchos conocidos cercanos en los que no lo es. No sé si lo estás deslocalizando del sector de la publicidad, si lo deslocalizas, en general no es equitativo. Por mi experiencia no, no diría que tienen más facilidades, pero es que mi experiencia en este caso creo que soy como una excepción. Pero no sé si mi experiencia es aislada, es lo que te digo, porque yo vivir otra cosa no la he vivido. Me estoy acordando de una diseñadora en otra agencia en la que trabajaba que pactó un horario de media jornada, y ella llegaba a las tres de la tarde a su casa y estaba con sus hijos, y lo pactó así y tenía unas condiciones buenísimas de salario y de todo tipo, por ejemplo, que me acabo de acordar. Quiero decir, que no era una cuestión de género en este caso, porque esta chica lo negoció así, irse a casa con su familia y luego pues algún día se llevaba trabajo a casa y tal, pero en general no estaba puteada en ese aspecto. Pero no sé. En el sector y en mi experiencia en ese aspecto, no he vivido yo una facilidad de conciliación en el caso masculino o en el femenino. Sé que existe y tengo en mi contexto cercano casos que sí, en la profesión especialmente no, pero en general sí, pero es lo que te digo, ya no es sólo la empresa que pueda facilitar que tú concilies, es que la propia conciliación desequilibrada está en las casas. De alguna manera es algo natural, porque creo que la genética también interviene, aunque no queramos, porque los niños tienden mucho a sus madres… También es cierto que a nivel laboral, pues generalmente los tíos cobran más, tienen cargos de más responsabilidad, nunca sabes si es primero el huevo o la gallina, entonces bueno, quien prescinde o quien reduce horas

o quien se encarga más de todo esto suele ser más la madre, primero por una vinculación más visceral, más biológica, pero la realidad es que el entorno no ayuda a que eso se pueda compensar de alguna manera de forma más racional, entonces sí, claro, al final pues la mujer si tiene que haber una reducción de jornada o tiene que haber una excedencia, pues generalmente es la mujer, generalmente, que generalizar está feo, pero por lo que he visto yo… No siempre, pero sí que es verdad que eso existe.

LIDERAZGO

¿Te ves a ti misma cómo líder?

Sí, yo creo que sí soy líder, pero me cuesta. Me cuesta ser jefa pero no por infravalorarme, sino por mi forma de ser. Es difícil ser jefe, pero bueno, no me pasa porque sienta que por ser una mujer no pueda mandarle a mi compañero porque es un tío. Me cuesta porque por mi forma de ser, a lo mejor yo estoy acostumbrada a trabajar de igual a igual, desde cuando tenía responsabilidad en otra agencia. Creo que me cuesta por una cuestión de responsabilidad, no tanto por género. Me parece que se trabaja mejor de igual a igual que cuando tú estás imponiendo, es mi forma de ver las cosas, pero a veces hay que tomar decisiones y hacer las cosas de otra manera, aunque me cuesta.

¿Cuáles consideras que son tus fortalezas como líder creativa?

El diálogo, el compañerismo y la ilusión. Me gusta mucho lo que hago y creo que eso al final se transmite.

¿Y tus debilidades?

Eso mismo que te digo, que me cuesta. El concepto de líder, como jefa, me cuesta mucho mandar, organizar… Tengo un perfil de trabajo en equipo, de compartir, un perfil más de empleada, de hecho. Me cuesta todavía al haber dado el salto, no es lo mismo dirección de departamento que dirección empresarial, soy alguien además que su mente no es tan analítica, entonces…

¿No crees que el hecho de tener un perfil integrador y de trabajo en equipo pueda ser una fortaleza?

Sí, claro, pero a veces no es tan ideal. Hay unas normas, a veces hay alguien que no está haciendo las cosas bien, o hay un despido… No puedes ser compañera. Me cuesta

imponerme. En nuestra forma de trabajar somos un equipo, no tenemos una jerarquización, entre los tres… Quizá por la estructura de la empresa porque no somos muchos, pero los tres hacemos, yo hago redacción de textos, yo actualizo redes sociales y yo dirijo la empresa, entonces soy compañera y jefa. Si yo sólo tuviera que supervisar desde fuera sería otra cosa, pero no estoy ahí, entonces como soy compañera se me olvida que soy jefa, y cuando hay cosas y decisiones que tomar, sobre todo pues no sé, a nivel de rendimiento de un trabajador, un despido o un replanteamiento de algo pues te cuesta, porque al final eres amigo de esa persona. Tienes que desvincular como ese sentimiento de equipo o de amistad porque al final es difícil salir de ahí y ponerte por encima de "bueno, ahora soy jefa y te digo que te tengo que despedir". Es muy difícil.

¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

Empático. Por lo que te digo, porque no… Pero nos pasa a los tres, que eso también es una debilidad. Ser jefe no es fácil, por lo que te estaba comentando antes, entonces quizá es eso… La empatía y el no ser muy jefa. Creo que eso es bueno, creo que cuando la gente está a gusto y no se siente vigilada, cuando haces equipo con ella, creo que eso es positivo.

¿Consideras que hay alguna diferencia relevante entre el estilo de liderazgo femenino y el masculino?

No, creo que son personalidades. Hay gente que es de una manera y gente que es de otra, pero no tanto por ser hombre o mujer.

¿Te consideras autoritaria en tu liderazgo?

No, es que es lo que te digo… Quizá esa es una carencia, una debilidad. Es que viene todo a colación de lo que te estaba diciendo antes, entonces hay veces que sí que se necesita, pero no sólo yo, es que los tres hay veces que tendríamos que ser más autoritarios y nos cuesta mucho. En nuestro propio día a día trabajamos en equipo con nuestros empleados, entonces es difícil.

¿Crees que los hombres son más autoritarios que las mujeres?

Es que creo que eso radica en formas de ser, no en género. Conozco a mujeres súper echadas para adelante y muy autoritarias y hombres a la inversa. Sí que es verdad que a nivel social, una mujer que levanta la voz y diga "soy yo" es más difícil pues por lo que ya sabemos, un poco por nuestro bagaje, no sé si a día de hoy eso… Yo al menos no te sabría decir, ya te digo, no lo he vivido, pero creo que va más por formas de ser.

¿En qué crees que influye el liderazgo creativo femenino en los mensajes publicitarios de tu agencia?

En nada. Al revés, si influyera lo estaría haciendo mal. Cuando haces cualquier cosa para el cliente eres la voz del cliente, estás pensando en los objetivos del cliente y tu forma de ver las cosas tiene que estar a parte. Tu forma de ver las cosas que no sea profesional, quiero decir. A lo mejor yo puedo aportar algo en algún punto que mis compañeros no, ¿sabes? Siempre pasa, porque al final se complementan los perfiles, pero no por ser mujer. Quizá en alguna cuenta, yo que sé, quizá llevamos una red social de algo más, no sé, de un zapato femenino que es más de mujer, entonces por el lenguaje me resulta a mí más natural que a un compañero, pero por ejemplo muchas veces un compañero ha llevado una cuenta femenina y lo ha hecho fenomenal.

¿No crees que tú como mujer influyes en que los mensajes sean menos sexistas, más inclusivos, etcétera?

Creo que no. Nosotros de por sí hacemos publicidad inclusiva y no sexista, pero por coherencia, no por género. Es que nunca haríamos una campaña sexista en esta agencia, nunca.

¿Crees que es necesario el liderazgo femenino?

Sí, claro que sí. Lo que no sé es lo que te digo del huevo y la gallina. De dónde parte: si es una cuestión social, si es una cuestión familiar o de conciliación, si es todo junto, si es que nos falta el impulso de que nos abran camino, si es que nos vamos a otras cosas… Esto ya no lo sé, son macroideas que a mí se me escapan. Pero sí, nos vendría a todos muy bien que hubiera más liderazgo femenino en la sociedad, sin duda.

¿Dirías que es más difícil afrontar el liderazgo siendo mujer que siendo un hombre?

No. En mi experiencia no. Supongo que habrá, ya te digo, directivas en empresas multinacionales donde está todo más jerarquizado y donde hay más presencia masculina que probablemente hayan tenido algún tipo de movida, o las hayan presionado o al final hayan desistido, pero yo no lo he vivido. Opinar es gratuito, pero no te puedo decir otra cosa.

¿A qué retos te enfrentas día a día en tu puesto directivo?

Los retos propios de la agencia. Llegar a los plazos de los trabajos, liderar el equipo, que los trabajos salgan lo mejor posible… Pero esto es más que como directora creativa, gestión de la empresa. Es más complicado dirigir una empresa que tener como responsabilidad la dirección creativa, porque la dirección creativa al final es discernir entre ideas y desarrollarlas, que es bastante heavy el tema, pero para mí es algo muy natural. Para mí es mucho más reto el dirigir la empresa que la creatividad.

¿Crees que te enfrentas a más retos u obstáculos por ser mujer?

Es difícil en general, por las circunstancias de ahora, por la conciliación… Pero no creo que lo tenga más difícil por ser mujer. Mis socios y yo estamos en el mismo barco, estamos luchando los tres a la par.

¿Cómo es tu relación con las personas a tu cargo? ¿Y con los clientes?

Con las personas a mi cargo, muy buena. Con los clientes siempre es buena, tú puedes tener luego tu opinión, pero el cliente siempre tiene la razón. Y si no tiene la razón, generalmente ya no es cliente.

¿Crees que los demás te perciben como a una líder?

Yo creo que sí. Aunque en el día a día no está eso presente por la propia estructura de la agencia, pero sí, en general creo que sí.

CIERRE

¿Cómo crees que se podría promover el liderazgo femenino en general?

Supongo que con educación, que lo es todo. Pero esto es muy a largo plazo. Pero sí, la educación es lo más importante.

¿Habrá más líderes creativas en el futuro?

Ojalá, me gustaría. Quiero pensar que si no las hay ya no es tanto por discriminación sino por valía o por las ganas de estar arriba, no sé, quiero pensarlo, pero es cierto que la realidad luego muestra otras cosas. Pero ojalá que las haya, creo que sería positivo.

¿Qué mensaje le darías a las futuras generaciones de mujeres creativas?

Que vayan a por todas, si les gusta este trabajo pueden llegar a donde sea. Que confíen en sí mismas, que trabajen mucho, la actitud lo es todo, que sí que es verdad que nosotros notamos mucho que las nuevas generaciones vienen bajas de moral, y eso es muy importante. Si te gusta lo que haces, aunque falte un poco de chispa o tengas menos calidades innatas, puedes conseguirlo. Así que es eso, trabajo, trabajo e ilusión.

ENTREVISTA 5

Nombre: Sujeto 5
Edad: 42 años
Estudios: Licenciada en Bellas Artes, Máster de Comunicación Multimedia, Máster en Publicidad
Años de experiencia en publicidad: 18 años
Años de experiencia en creatividad publicitaria: 16 años
Número de agencias de publicidad en las que ha trabajado: 3
Ciudad actual de trabajo/residencia: Castellón de la Plana
Cargos profesionales anteriores en otras agencias de publicidad: Diseñadora Gráfica, Responsable de Marketing, Cuentas.
Cargos profesionales anteriores en la agencia de publicidad actual: Directora Creativa (fundadora)
Cargo profesional actual: Directora Creativa en Agencia 5, Presidenta de [Asociación]
Número de personas a cargo (diferenciado en géneros): 2 hombres, 2 mujeres

TECHO DE CRISTAL

¿Crees que en la cúpula creativa de las agencias de publicidad predomina más la presencia masculina que la femenina?

Sí, de cabeza. Sólo hay que ver los festivales o mirar los cargos de cualquier agencia, supongo que ahora cada vez más se empieza a ver presencia de mujeres, pero los directores creativos en general e históricamente siempre han sido hombres.

¿A qué crees que se debe?

Pues igual que todo lo demás, ¿no? Que a todas las empresas… No creo que haya una gran diferencia entre la parte de publicidad y el resto de sectores, no lo sé. Probablemente sea por cuestión de prejuicios o estereotipos, que hay una parte que es más educacional, que inconscientemente desde que eres pequeña ya te enseñan a acceder a determinados puestos de trabajo, y que al final cuando siempre en la rueda ves que quienes siempre han estado en los cargos de arriba son hombres es más complicado que te tomen en serio como mujer. De hecho, las que estamos en una posición más, tal, incluso así no es fácil.

¿Has sufrido machismo en el entorno creativo?

Un machismo como tal directo hacia mí… Pero sí que es verdad que cuando depende de a qué nivel tienes una reunión, no te voy a decir que te tomen menos en cuenta porque tampoco es que yo directamente lo haya percibido así, tengo la suerte de que en general me tratan bien, o sea, se me escucha y se me tiene en cuenta al mismo nivel que a los hombres, pero sí que me ha pasado con algunos clientes en concreto, sobre todo de edades más avanzadas, cuando tienes a lo mejor un cliente que tiene un rango de edad de 65 o para arriba que es un perfil como más tradicional y tal, siempre es un poco como que eres "*la xiqueta*", ¿sabes? Siempre dar el salto profesional… Ya te digo que por suerte tampoco lo he vivido como con grandes prejuicios, pero sí que es evidente. En las agencias he tenido suerte, he trabajado siempre con equipos jóvenes y con equipos siempre con una mentalidad muy abierta, siempre hemos sido todos iguales, ahí sí que te digo que en mi experiencia personal con mis compañeros no he tenido nunca ningún problema.

¿Ha sido duro el camino hasta alcanzar el liderazgo a consecuencia del sexismo?

No, ha salido bastante solo, no ha sido algo que yo me propusiera inicialmente así que no ha sido una batalla, porque no lo estaba buscando. Ha salido un poco… creo que no tiene tanto que ver con el hecho de ser hombre o mujer, sino con lo que tu transmites a la otra persona, la confianza que le puedas dar y el sobre todo saber que eres una persona que vas a cumplir con lo que te has comprometido. No he tenido conflicto directo por el hecho de ser mujer.

¿Crees que se ha cuestionado tu autoridad por el hecho de ser mujer?

Puede ser, en alguna cuenta en concreto puede ser. No directamente por ser mujer, pero inconscientemente sí, ¿sabes? Por lo que te digo, depende del rango de edad, la educación o la experiencia que tenga la otra persona, muchas veces ya como que tienes menos peso en las opiniones o en toma de decisiones.

¿Qué crees que necesita una mujer para alcanzar un puesto directivo?

Tienes que estar muy segura de ti misma. Pero bueno, a lo mejor con los hombres pasa igual, quiero decir, no sé en qué punto cambia el ser mujer y el ser hombre aquí, pero para dirigir a alguien tienes que estar segura de lo que estás haciendo y al final pues para estar segura tienes que estar formada, y sobre todo creo que importa mucho la experiencia,

todas las metidas de pata previas te hacen darte cuenta de que esto lo tienes que hacer de esta manera porque sabes que así no te sale. Supongo que habrá otros sectores, en la parte de creatividad y de agencia y tal, claro, es que tampoco he vivido mucho otros sectores para hablarte de mis experiencias, pero en creatividad… Ahora la verdad es que todos los casos que tenemos ahora con todo lo del día del 8M y tal, la verdad es que incluso siendo una multinacional muchas de las personas que están en dirección son mujeres, creo que se están poco a poco moviendo. No sé si tenemos que tener alguna característica diferente a la que tienen los hombres, creo que al final es tener las cosas claras y saber el camino que tienes que llevar y cómo afrontar los proyectos.

¿Y para mantenerse en el puesto?

El tema de la conciliación es complicado, yo tengo dos niños también… El esfuerzo, es dormir poco, o sea, no te sé decir tampoco porque no quiero tirar piedras contra muchos papás que seguro que lo están haciendo fenomenal también, en mi caso te puedo hablar de mi caso personal, al final es esforzarte porque es lo que te mola, es lo que quieres hacer y estar todo el rato intentando estar al día de todo, cumplir con los plazos y con los compromisos a la hora de conciliar sobre todo con niños, tirarle horas. Es dormir poco, es cuadrarte las cosas al milímetro para que te dé para todo. No sé si se puede hacer mucho más, si tienes hijos y te gusta tu curro, es echarle horas. Es fuerza de voluntad. Te tiene que gustar mucho lo que haces, compensarte no sólo económicamente sino también personalmente, y pensar que todo lo que haces tiene un bien para la gente, tus clientes, el público.

BOYS' CLUB

¿Alguna vez te has sentido fuera de lugar o excluida por los hombres en Creatividad?

No, en principio yo creo que no. También yo soy muy de observar primero, no me tiro de cabeza, no entro avasallando… Quiero decir, me gusta primero observar, a ver qué perfil de gente es, no sé, depende de qué situación, si es un cliente o si es un festival de publicidad, así como fuera de lugar o excluida no.

¿Crees que la camaradería que se crea entre hombres en los departamentos creativos es determinante a la hora de alcanzar el liderazgo?

A ver, si te refieres al patrón que está establecido de que los hombres son los que asciendan a puestos directivos, claro, al final es como una tradición, ¿no? Es como cuando en el cole preguntan quién quiere ser bombero y levantan la mano los niños, creo que se tiene que romper haciendo que haya una paridad, a lo mejor forzándolo, evidentemente en la situación que hay actual es fomentando que haya puestos creativos de directoras mujeres, porque directores hombres es lo que ha habido siempre, al final hasta que no vayan subiendo mujeres y no empiece la gente a asimilar que una directora creativa es igual de viable y de profesional, no sé cómo se rompe pero yo creo que hay que dar el salto. No sé hasta qué punto luego un director le pasa su puesto a otro director, creo que es más tema de agencia, pero que pueda recomendar o no probablemente sí que influye en que recomiende más a un hombre. Pero creo que es a lo que estamos acostumbrados todos, hay que romperlo, y en eso estamos.

SÍNDROME DEL IMPOSTOR

¿Crees que alguna vez te has sentido víctima del síndrome del impostor?

Sí, vamos, te lo aseguro. La inseguridad esa está. Tampoco sé si es una cosa exclusivamente femenina, supongo que no, pero yo personalmente sí y es una de las cosas que más guerra me ha dado.

¿Lo has superado?

A veces sí, y en otras sigo currándomelo. Al final la única forma de superar eso es formándome más, es un tema de seguridad en ti misma.

¿Cómo te enfrentas al síndrome del impostor en tu día a día?

Al final la única forma de estar segura de ti misma es estar segura de verdad, quiero decir, asegurándote de que lo que estás haciendo y lo que estás vendiendo y que el proyecto con el que estás trabajando cumple con lo que realmente debe cumplir. Es esforzarte en estar más formada y poder ofrecer más de todo lo que puedas, para que todo salga lo mejor posible. Pero sí, hay veces, sobre todo al principio de los proyectos que claro, aparte en nuestro sector, que cada cuenta es de su madre y de su padre, pues claro, entras y en

determinadas reuniones que a lo mejor son de un nivel ya medio-alto, que son más técnicas, sí, hay muchas veces que estás ahí como "anda, estoy aquí vendiendo algo y la gente está dando por hecho que yo soy muy pro" pero tú te sientes un poco como que puf… Luego te das cuenta de que sí, que lo sabes hacer, ¿no? Bueno, para eso te has preparado todo el tiempo, pero si no estás segura vas a tener que focalizarte en eso que te hace sentir más segura y formarte. No te voy a decir que sea bueno, pero el estar seguro de que lo estás haciendo todo bien, no sé hasta qué punto es positivo, porque tampoco te motiva a seguir creciendo, pero bueno…

CONCILIACIÓN

¿Tienes hijos?

Sí, dos, de 7 y 9.

¿Sientes que tienes dificultades para conciliar tu vida familiar con la profesional?

Sí, o sea… Dificultades, hay gente que lo tiene mucho peor, está feo quejarse, pero sí, no es fácil. Hay días que acabas con la cabeza ya bastante al límite. Son muchas cosas a tener en cuenta, tienes que tener en cuenta a la empresa, los niños, las necesidades de cada uno, el cole, tu vida personal aparte… tenerlo todo atado y que no se te escape nada porque no se te puede escapar nada, una cosa se te escapa y ya tienes un problema.

¿Has pensado alguna vez en renunciar a tu carrera profesional para dedicarte a la familiar?

Ni de broma, no. Prefiero matarme a horas. No, no, y es que no sería bueno para nadie, ni para mí ni para ellos. No.

¿Consideras que el teletrabajo facilita o entorpece la conciliación?

Para mí, entorpece. A ver, entorpece… Creo que al final no es cuestión de teletrabajo o trabajo presencial, es lo que a cada uno en su momento le funcione mejor. Yo, bueno, nosotros en el estudio ahora más o menos cada uno hacemos lo que queremos, o sea, yo hay días que, o semanas, que vengo, semanas que no vengo, según cómo me va. Mis compañeros igual, hay dos que teletrabajan, dos que vienen. Cada uno se acopla a sus necesidades y su vida a lo que le es más cómodo. A la hora de tener niños, yo personalmente me es más cómodo que en mi horario ellos estén en el cole y yo esté en la

oficina trabajando que tenerlos en casa, porque entonces al final ni estoy con ellos ni soy productiva. Pero bueno, sí que es verdad que si tienes a uno malito o tal, hay circunstancias que sí que facilita, al poder estar en casa. Yo creo que lo que facilita es la flexibilidad, al final.

¿Crees que siendo un hombre no tendrías que preocuparte tanto por estos asuntos?

Depende de qué hombre. En mi caso, por ejemplo, yo estoy separada y el papá de mis nenes es igual que yo. Quiero decir, es director creativo, hace exactamente lo mismo, cumple con sus responsabilidades con los niños exactamente igual que yo, las semanas que los tiene a las cinco tiene que acabar, recoger del cole a los niños y pasar la tarde con ellos, hacer las cenas, ir a comprar, todo. Si fuera de otra manera, que estuviéramos juntos, yo creo que sería igual el día a día en casa. Pero claro, sí que veo a gente de mi alrededor que en general no… No es lo habitual. Normalmente entre los padres si hay uno de los dos con un cargo de responsabilidad, suele ser él, entonces el peso del día a día se lo carga ella para compensar. Uno trae pasta, el otro hace la comida. Y claro, el perfil está bastante establecido, es el hombre el que se va a currar… Pero bueno.

¿Tienen los hombres más facilidades de conciliación?

Bueno, claro, si las mujeres les hacen todo está chupado conciliar. Si tienen las mismas condiciones que nosotras, como te digo que puede ser el caso de mi expareja, los dos directores creativos, yo creo que es igual, no tiene más facilidad él que yo, es la misma, ya te digo que no noto diferencia. De hecho te diría que tengo más facilidad yo, porque él aunque es directivo trabaja para otra persona y tiene que justificarse más, claro… Yo en mi caso no tengo que dar explicaciones a nadie. Luego, cuando los niños son más pequeñitos y están dando teta ahí ya es un poco como los padres decidan el proceso, la verdad es que los años cuando los niños son muy pequeños es complicado, porque los niños demandan a la madre y eso es complicado de quitar. A mí me causaba un conflicto el igualar, esa etapa desde que nacen hasta que tienen un añito, el igualarlo aun pudiendo hacer con el papá de mis nenes, aunque la gestión con él hubiese podido ser al cincuenta por cien, yo dando pecho y tal… Ahí tuve bastante conflicto porque no sabes si estás siendo egoísta con tu bebé, porque al final tu hijo tiene una necesidad más contigo que con el padre. Al final pues mira, lo haces como puedes, currando con el niño en brazos y la teta fuera, pero es la etapa más complicada. No sé cómo se soluciona, me gustaría darte la respuesta pero no la sé, no la encontré y sigo sin encontrarla. Ese momento para mí fue

confuso, cuando nacieron mis hijos yo ya era directora, en cierto modo yo era la que ponía las normas, pero también es verdad que era el principio del estudio y el volumen de curro y el ritmo con el que tenía que mantenerlo no estaba tan asentado, ahora ya va todo rodado pero en ese momento estaba también aprendiendo a nivel profesional, es que coinciden los años, yo me quedé embarazada con 31 y prácticamente es cuando comencé con el estudio, y no puedes relegar ni de una cosa ni de la otra, coincide, así que…

LIDERAZGO

¿Te ves a ti misma cómo líder?

No, la verdad… ¿A qué llamamos líder? A ver, si es a una persona que guía, sí. Bueno, a nivel empresa sabes que lo eres, sabes que eres un poco el reflejo, la cara visible de cara a los clientes, lo que tú transmitas es lo que va a transmitir el estudio al final. A ese nivel sí. Pero es que bueno, luego en la agencia siento que todos tenemos el mismo nivel de importancia, para mí es igual de importante lo que hago yo que lo que hacen los demás, ¿sabes? El estudio sin uno de nosotros ya… Que yo tenga que ser un poco la cara visible y la que lleva la gestión de los proyectos, pues sí.

¿Cuáles consideras que son tus fortalezas como líder creativa?

Uf, a ver… Yo creo que soy bastante práctica en general, tengo la capacidad de saber qué es lo que necesita la otra persona sin complicar un poco, quiero decir, sé simplificar bastante y saber cuáles son los caminos correctos para llegar a un resultado satisfactorio sin perdernos por el camino, que a veces es complicado. La verdad es que no sé qué más decirte.

¿Y tus debilidades?

Supongo que inseguridad. Y saberla disimular. Supongo que nos pasa a todos, todos los que tenemos un perfil creativo entramos en pánico un mogollón de veces, de pensar "dios mío, esto no lo voy a sacar", "esto se me queda grande" … Luego lo sacas y te creces, es un poco montaña rusa. Creo que es bastante habitual, eh.

¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

De estar por casa. Para mí es que, creo que, como mejor rinde todo el mundo, incluso yo, es dentro de un entorno que es cómodo, mitad estar tranquilo y estar seguro. Creo que así

somos más productivos todos. No me imagino un modelo rígido, no sabría hacerlo. Todo fluido en equipo, colaborativo.

¿Consideras que hay alguna diferencia relevante entre el estilo de liderazgo femenino y el masculino?

En las otras agencias en las que he currado, a lo mejor cuando hemos trabajado con agencias grandes sí que está más marcada esa diferencia de perfil. También por la edad, para mí la edad ha marcado muchas veces porque en Barcelona, los años que viví en Barcelona he trabajado con agencias grandes, mi agencia pequeña trabajaba con agencias grandes, con lo cual muchas veces íbamos a trabajar allí como externos pero con su equipo, y sí que es verdad que había como una parte, que yo creo que ahora estará ya bastante caducado, pero sí que había bastante distinción, perfiles con más distancia, jerarquía, no tenías tanto acceso para hablar con ellos, reuniones más formales… Pero creo que en estudios más pequeños, que creo que es ahora lo que más se ve, las veces que tenía jefes que eran hombres creo que seguía siendo de estar por casa, la verdad. La diferencia se nota más creo que en el tamaño de agencia que en perfil hombre/mujer, pero tampoco sé… En empresas, en lo que es ya empresa, empresa, por ejemplo, estuve un año trabajando en el departamento de marketing de una empresa del sector de la construcción, un sector muy dinosaurio, y ahí sí que era otro rollo. De hecho me acuerdo por ejemplo que en marketing, yo estaba ahí de diseñadora gráfica y había otras dos chicas, una de marketing y otra de relaciones públicas que llevaban ya no sé cuántos años, y cuando el Director de Marketing se fue, en lugar de ascender a una de las dos que llevaban muchos años en la empresa contrataron a un chico externo y lo pusieron por encima de ellas. Eso fue como... Pero claro, era sector de la construcción, una empresa muy grande… Es que más perfil dinosaurio no puede ser. En las agencias de publicidad quiero pensar que todo esto se está evitando, de hecho conozco a varias Directoras Creativas, no personalmente, pero que se ve que ya empieza a haber Directoras Creativas que tienen el respeto ganadísimo por parte de todos. Aquí en la Comunitat el sector es bastante pequeño, de hecho en Castellón si ves [Asociación], la asociación de creativos de aquí, de estudios grandes está solo […], pero tienen Director Creativo.

¿Te consideras autoritaria en tu liderazgo?

No, para nada… Se lo puedes preguntar a mis compañeros. La verdad es que cero. En algún tipo de decisión que a lo mejor debería estar solo bajo mi tal… Aquí lo consultamos

todo entre todos, lo decidimos entre todos, esto sí, esto no… A lo mejor sí que hay algún momento puntual que yo digo tío, esto tiene que salir sí o sí. Pero es que es mi trabajo.

¿Crees que los hombres son más autoritarios que las mujeres?

A lo mejor sí, por el patrón que hay establecido. No creo que sea tampoco tanto por el hecho de ser hombre o mujer, es que es el perfil que muchas veces se busca para estos determinados puestos. A lo mejor puede llegar a ser necesario tener un poco de autoridad para ser directivo, es como para educar a los niños, no quiero hacer tampoco la comparativa porque no tienes que educar a nadie en un puesto directivo, pero sí que tienes que orientar, tu trabajo es ver por dónde van y lo que se tiene que hacer hoy porque tiene que estar mañana. No es una disciplina, pero tu trabajo es poner un orden para que todo se haga con la calidad mejor y el tiempo óptimo. No es autoritario, realmente… ¿Estricto?

¿En qué crees que influye el liderazgo creativo femenino en los mensajes publicitarios de tu agencia?

No creo que influya demasiado, tampoco. Quiero pensar que no, porque el resultado de un proyecto tiene que solucionar las necesidades del cliente o del producto, no tiene que verse afectado por mi condición sexual. Alguna vez sí que he tenido que imponerme un poco si una campaña es sexista o algo así, pero te puedes imponer hasta cierto punto, realmente cuando por ejemplo, ahora hemos hecho alguna pieza para el 8M y no estamos de acuerdo al cien por cien con la forma de comunicar ese mensaje, pero es que no es el mensaje de Agencia 5, es el mensaje del cliente… Entonces, claro, ¿hasta qué punto yo puedo opinar sobre lo que esa marca quiere difundir? Yo puedo orientar, aconsejar, dar mi punto de vista, pero internamente en el equipo no hay nadie que alguna vez haya patinado con respecto a esos temas, más bien al revés. Somos bastante radicales en general con todo esto, hay veces que hay que cortarse un poco porque no estamos hablando por nosotros, sino por un cliente… Intentamos orientar como ya te digo, pero muchas veces a lo mejor el cliente no es ni siquiera la marca, es el director de marketing de tal que representa la marca tal. Pero bueno, cuando te dejan la libertad, sí que influye.

¿Crees que es necesario el liderazgo femenino?

Sí, claro. Es necesario que estemos todos al mismo nivel, tanto en liderazgo como en lo que no es liderazgo, yo creo que es imprescindible. Hay mucho que aportar, mucho que

ofrecer, puntos de vista que se están perdiendo sólo por el hecho de no tener acceso a puestos directivos, formas de trabajar, estrategias…

¿Dirías que es más difícil afrontar el liderazgo siendo mujer que siendo un hombre?

Sí, por todo lo que hemos hablado sí. Por la dificultad de acceder, por el tema de la conciliación, por los perfiles tradicionales anclados en patrones masculinos… Es complicado, complicado de llegar y complicado de mantener. De hecho vi el mes pasado un porcentaje de mujeres en liderazgo y era una broma de mal gusto, un 2% o algo así. Mayores de 40 por ejemplo quedan muy pocas, una vez empiezas con el tema de la maternidad, mantenerlo es complicadísimo.

¿A qué retos te enfrentas día a día en tu puesto directivo?

A muchos. Tener en cuenta todo de todo, tienes que estar al tanto de todo y saber diferenciar muy bien cada cliente, cada Cuenta, saber qué necesita y saber orientar muy bien a tus compañeros en todas las Cuentas. En nuestro caso al ser un estudio pequeño no tenemos una jerarquía tan clara como lo que te he explicado antes, en general yo tengo que tener en cuenta a cada cliente y a cada clienta, en qué punto está, qué es lo que tenemos que hacer… Todo eso atado a lo que es la parte de empresa, facturas, presupuestos, llamadas de teléfono, mails…

¿Crees que te enfrentas a más retos u obstáculos por ser mujer?

Ahora mismo, en el punto en el que estoy ahora, te diría que no. En el día a día, mis obstáculos en comparación con un hombre en mi mismo puesto básicamente es que tengo dos niños, dispongo de menos tiempo, hago un esfuerzo extra que me requiere mucho. Y en general a ver, me refiero a hombres que tengan un puesto directivo y esta parte no la estén… Claro, hay cosas que ya no sabes si son por ser hombre, mujer, o por la responsabilidad que has asumido. Pero bueno, te diría que en agencia grande a lo mejor sí que lo hubiese notado, pero por mi experiencia te diría que no. En las otras agencias en las que he trabajado, por ejemplo en una la Directora Creativa era una chica, y en la otra casi te diría que era yo, no era un perfil así designado pero básicamente era yo.

¿Cómo es tu relación con las personas a tu cargo? ¿Y con los clientes?

Súper familiar, ya te digo que esto es como estar en casa. Es todo muy cercano, al final es que todos peleamos por lo mismo, al final el objetivo que tenemos todos y todas es lo mismo, es mantener el trabajo, seguir teniendo curro, hacer cosas que nos llenan y al final

cada uno desde su posición se esfuerza por todo lo que hemos conseguido. Con los clientes la relación también es bastante cercana, la verdad, soy bastante facilona en eso, tenemos bastantes clientes y algunos son multinacionales, trabajamos para tres marcas así más potentes, y mira, casualmente las tres son mujeres, y con todas es muy cercana, nos contamos la vida… No tenemos una relación tensa ni demasiado formal.

¿Te resulta más fácil trabajar cuando la Cuenta tiene una directora mujer?

De entrada, sí. Te has quitado la posibilidad de que el cliente tenga el perfil dinosaurio del que estábamos hablando, porque normalmente antes no lo sabes. Luego ya… Si es un hombre y con el tiempo ves que te está escuchando como profesional y no como mujer de X edad, ya todo se pone al mismo nivel. Pero es que cuando es mujer ya sabes que tienes ciertas cosas en común con esa persona, va a entender que a las cinco no puedo tener una reunión porque me voy con mis hijos, por ejemplo. A lo mejor depende de qué perfil, porque a lo mejor no lo entiende, pero bueno. Por suerte no me he encontrado con gente así.

¿Crees que los demás te perciben como a una líder?

Mis hijos supongo que sí, de alguna manera, o eso espero, porque si no me perciben ellos así… Mis compañeros sí, supongo que sí, me dicen que tengo que serlo. Les da más seguridad a todos. Ellos necesitan la tranquilidad de saber que yo tengo ciertas habilidades para el liderazgo, si no hay ese perfil no va. Seguro que me perciben como líder más que yo misma.

CIERRE

¿Cómo crees que se podría promover el liderazgo femenino en general?

El tema de la paridad yo creo que es importante ahora mismo. En [Asociación], la junta ahora mismo está formada por casi todo mujeres, sólo hay un chico, o sea, aunque sea un poco forzar… bueno, forzar la máquina no, pero creo que para tener visibilidad hay que hacerlo. No podemos seguir con el mismo patrón de que por tradición sigan subiendo los hombres siempre a los puestos de responsabilidad. Luego el tema de la conciliación creo que también es importante. También te digo que yo tengo bastantes conflictos, no sé de qué manera se puede hacer, pero a lo mejor facilitando que el primer año pues haya una baja, que es algo que estaban hablando, ¿no? Uno o dos años de baja y luego

reincorporarte. Creo que se pueden hacer mejor las cosas para facilitarlo, porque en esos años es muy fácil tirar la toalla. Aparte de todos los temas legales, es necesario tener referentes femeninos, porque cuando hay referentes es una forma de que en el subconsciente ya esté integrado que haya una mujer como líder, o sea, que da igual que seas una mujer o un hombre, que estás ahí por tus capacidades.

¿Habrá más líderes creativas en el futuro?

Seguro. El futuro es nuestro. Yo creo que cada vez hay más, de hecho. No sé si es que soy muy optimista, pero yo creo que sí, creo que esto irá cada vez a más. Y también lo vivo, por ejemplo en la asociación, tanto en la asociación aquí en Castellón como en la de la Comunitat Valenciana, esto es algo que va inherente. Tiene que haber paridad. Y bueno, al final cuando haga dos años que hay una presidenta, ya no será raro que haya una presidenta. Yo soy la primera Presidenta de [Asociación], la vicepresidenta también es mujer, y creo que en el resto de las asociaciones de creativos de España hay una en Galicia y una en Murcia, creo, el resto hombres… Del C de C es mujer creo. Poco a poco.

¿Qué mensaje le darías a las futuras generaciones de mujeres creativas?

Que pongan el foco en su trabajo con el objetivo de mejorar la sociedad en todos los niveles. En este también. Al fin y al cabo es que en el futuro, cuando mis hijos sean mayores, tengan las cosas más fáciles.

ENTREVISTA 6

Nombre: Sujeto 6

Edad: 39 años

Estudios: Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas, Máster en Estudios para la Paz y el Desarrollo

Años de experiencia en publicidad: 16 años

Años de experiencia en creatividad publicitaria: 5 años

Número de agencias de publicidad en las que ha trabajado: 2

Ciudad actual de trabajo/residencia: Castellón de la Plana

Cargos profesionales anteriores en otras agencias de publicidad: Técnica, Investigadora, Directora de Proyecto

Cargos profesionales anteriores en la agencia de publicidad actual: Directora de Tendencias (co-fundadora)

Cargo profesional actual: Directora de Tendencias, Vicepresidenta de [Asociación]

Número de personas a cargo: 3 mujeres

TECHO DE CRISTAL

¿Crees que en la cúpula creativa de las agencias de publicidad predomina más la presencia masculina que la femenina?

Totalmente, ayer veía una foto de una inauguración de una exposición que hicimos y era todo hombres y una mujer, ahí perdida. Pero sí, en las cúpulas directivas hay muchísimo hombre, mucho más que mujeres. En Cuentas a lo mejor hay más mujeres, pero lo que son los departamentos arte, gráfico… Hay muchos más hombres.

¿A qué crees que se debe?

Yo creo que hay una parte que tiene que ver con la propia cultura de las agencias, y creo que es algo que vemos en todos los campos creativos, y tiene que ver con que ser creativo en realidad es un cargo o una disciplina que tiene que ver con la autopercepción, con el ego. Creo que los creativos tienen que ser así, y a las mujeres nos cuesta mucho más, como empoderarnos y saber decir que sí. Sufrimos mucho esta visión como del impostor, del síndrome del impostor, que creo que me lo vas a preguntar. Creo que tiene que ver con eso, ser creativo es ser asertivo y estar muy seguro de lo que dices, no dudar de que

tu visión es la más interesante, y eso a las mujeres nos cuesta más. Y bueno, creo que hay un estereotipo, claro, de que el creativo es un hombre y eso lo vemos mucho en comunicación y en publicidad, se ve también en gastronomía, las que han cocinado siempre son las mujeres, pero si miras el plantel de los chefs o las Estrellas Michelín son casi todo hombres, te pones a ver Chef's Table y hay dos mujeres en todas las temporadas, sin embargo la cocina siempre ha sido el lugar de las mujeres tradicionalmente pero no son las mejores chefs, ¿por qué? Porque ser un chef no sólo tiene que ver con cocinar y alimentar a la gente, sino con una visión artística, y creo que el diseño y la comunicación también tiene esa visión artística. Creo que hay un estereotipo, desde luego. Y no creo que sólo sean estereotipos, también hay una cuestión estructural que vemos en publicidad y en absolutamente todas partes. ¿Qué sentido tiene que las carreras de publicidad y comunicación estén repletas de mujeres y en los cargos directivos de las agencias siempre haya hombres, cuando hay un montón de mujeres también? Entonces bueno, hay una cuestión que tiene que ver con el machismo estructural que también lo vemos en las agencias a pesar de que es posible que sean espacios algo menos machistas que otros espacios de trabajo.

¿Has sufrido machismo en el entorno creativo?

Sí, bueno, creo que en todos. Nada especialmente grave, pero está como uno de los problemas que están prácticamente en todas partes, los pequeños micromachismos también se pueden ver en los espacios creativos, no es que sean lugares mucho más abiertos. Ahora, por ejemplo, en el 8M, nadie ha hecho huelga, cosa que no entiendo. Sigue siendo 8M a pesar de teletrabajo o las clases online, parte de hacer huelga es no ir a esas cosas, si es un día lectivo es lectivo, ¿sabes? Está bien que haya cosas para que esa desobediencia civil haga efecto, si hay una clase y nadie va a la clase, ahí es donde se nota, si es un día festivo y no hay nada que hacer es muy fácil unirse a la huelga.

¿Ha sido duro el camino hasta alcanzar el liderazgo a consecuencia del sexismo?

Sí, de hecho yo me monté mi proyecto porque donde estaba ya había llegado a lo máximo que podría llegar nunca. Estaba en una empresa en la que prácticamente no había mujeres en puestos de responsabilidad, entonces bueno, era una carrera muy corta, yo pasé por dos puestos, el inicial y el segundo escalón, y de ahí no iba a pasar nunca más. Una de las partes de que decidiera emprender mi propio proyecto fue este, mi carrera se quedaba ahí estancada. Ya no era una cuestión de querer cobrar más sino de tener más

responsabilidades, de poder tomar más decisiones sobre proyectos, y bueno, de que se me tuviera en más consideración.

¿Qué crees que necesita una mujer para alcanzar un puesto directivo?

Mucha confianza en ti misma, hay espacios en los que va a ser muy difícil y creo que en general una mujer tiene que demostrar mucho más que un hombre para alcanzar un puesto directivo. Una de las cosas que veo habitualmente y las veo también con clientas mías, que llevan departamentos de marketing, si son mujeres como muy seguras de sí mismas, se las considera mandonas o histéricas, como por querer imponer lo suyo, en cambio un hombre es un tío muy confiado, seguro, que sabe lo que hace, pero la mujer es una loca que ha caído ahí. Creo que como mujer te hacen falta muchas más herramientas que las que necesita un hombre, porque creo que todavía necesitas validar más tu valía respecto a un hombre, y creo que también si no hay una cultura corporativa adecuada hay espacios en los que sabes que no vas a llegar a ningún sitio.

¿Qué factor consideras que es más relevante para alcanzar en concreto la dirección creativa?

No creo que sea la formación, creo que será la experiencia, poder demostrar casi con casos de éxito que lo vales. Hace falta tener liderazgo de alguna manera, llevar equipos, pero sería un tema de experiencia. Y ser un poco workaholic.

¿Y para mantenerse en el puesto?

No sé, he pensado en eso pero no sé si tengo una respuesta que darte, no lo tengo claro. En mi caso como no he tenido hijos, pues… Que también en parte mi decisión ha sido por esto, no solo, obviamente, es una decisión personal, pero también afecta el trabajo. No sabría decirte, también creo que la profesión creativa es una profesión muy dura en el sentido de que llegas a una determinada edad y ves ya que el cerebro no te va a la misma velocidad. A lo mejor tienes más experiencia y haces cosas más rápido, pero creativamente trabajas lento. Yo creo que eso es algo que también afecta en los cargos creativos cuando tienes cierta edad.

BOYS' CLUB

¿Alguna vez te has sentido fuera de lugar o excluída por los hombres en Creatividad?

Diría que no, pero no he reflexionado suficiente sobre esto. Nosotros colaboramos con Agencia X, y la verdad es que en Agencia X tenemos un entorno creativo muy bueno, quiero decir, no hay… No noto nada de machismo en Agencia X, es algo que no percibo. La verdad es que tienen unos directores creativos muy abiertos, muy tolerantes… No percibo ningún machismo en ese sentido. En otros puestos sí que lo he notado, que es como que parece la idea de una mujer vale menos, pero luego la reformula un hombre y es maravillosa, y dices bueno, ¿qué sentido tiene esto? También, no en Agencia X, pero en otros puestos sí que he notado mucho paternalismo, que este es otro de los grandes males que sufrimos las mujeres, esta visión como muy paternalista hacia nosotras, que parece que te están protegiendo y no se dan cuenta de que es igual de malo que casi insultarte o menospreciarte por ser mujer, porque es muy sutil, es una estrategia con la que hemos tragado un montón de años. Ese paternalismo a mí es de lo que más me fastidia, que con una capa de amabilidad se esconde el mensaje de "pobrecita, total, es mujer". Te sientes así, es muy invisible y muchos hombres que tienen estos comportamientos no son conscientes y no se perciben a sí mismos como machistas, sino todo lo contrario, pero tienen ese comportamiento muy de cuidado hacia la mujer que quizá no haga falta.

¿Crees que la camaradería que se crea entre hombres en los departamentos creativos es determinante a la hora de alcanzar el liderazgo?

Obviamente es super determinante, porque al final creo que la cuestión del liderazgo es algo que también no sólo tiene que ver con tener las mejores ideas o las más creativas, sino a llegar a poder ejecutar esas ideas, y si tus ideas no se escuchan nunca vas a poder llegar a un puesto de liderazgo. Creo que es súper importante. Creo que sí que existe esa camaradería entre hombres, como de apoyarse mutuamente, y creo que una parte importante del movimiento feminista habla de esto, de la sororidad, de que las mujeres tradicionalmente no nos apoyamos tanto entre nosotras, y si ves las películas siempre ha sido así, las mujeres que se pelean entre ellas, eso lo he visto en los puestos de trabajo, la envidia, cada vez que una conseguía algo ya había rumores de "pues a saber" o "por guapa", miles de factores y nunca por el factor laboral. Sí, creo que es clave.

SÍNDROME DEL IMPOSTOR

¿Crees que alguna vez te has sentido víctima del síndrome del impostor?

Todos los días, absolutamente todos los días. Hay cosas que tienen que ver con las inseguridades, pero en general creo que las mujeres somos más inseguras, se nos ha criado para ser inseguras desde pequeñas, porque decir tus opiniones en voz alta estaba muy bien para los niños pero las niñas teníamos que ser más discretas, y eso te genera una inseguridad de todo lo que haces absoluta. Lo veo en mí y lo veo en mujeres que sufrimos este síndrome, que cuando estás en un puesto de responsabilidad, cuestionarte cada cosa que haces, no estar seguro de nada y de vez en cuando sentir que no te mereces estar ahí. Es una de mis luchas cotidianas, cuesta mucho, es una cosa que una tarda muchísimo en superar. La primera vez que leí esto del síndrome del impostor de repente fue como "ostras, claro, esto es lo que me pasa", y ponerle un nombre es súper importante porque si no le pones un hombre, están convencida de que esto que sientes es real pero no sabes por qué, y de repente te das cuenta de que cuestionarte está bien, pero quizá te estás cuestionando demasiado y esto es algo que te inhabilita.

¿Cómo te enfrentas al síndrome del impostor en tu día a día?

Me cuesta mucho, además. No sé, siempre planteándome, cuestionándome, viendo lo que hacen otros y pensando vale, no estoy haciendo tonterías, esto funciona. Muchas veces hablas con el cliente y dices bien, estoy yendo por el buen camino, pero a veces se nos pide ir a reuniones y había tíos que tenían las cosas tan claras, y las dicen de una manera que te quedas como bueno, a lo mejor tampoco deberías tener las cosas tan clarísimas, no puedes estar tan seguro de todo lo que dices, es imposible, nada es seguro, ¿no? No sé, me cuesta, voy intentando tener herramientas, pero todavía me pasa que cuando alguien me halaga en el entorno creativo o en mi trabajo me cuesta recibir halagos, me avergüenza… Otras personas a lo mejor dirían "me han dicho que soy el mejor, soy la leche" pero nosotras nunca nos decimos esto. Tenemos pocas herramientas, sabemos lo que es el síndrome del impostor pero no tenemos las herramientas para enfrentarnos a él.

CONCILIACIÓN

¿Tienes hijos?

No, no los tengo.

¿Quieres tenerlos?

No.

¿El hecho de que no quieras tiene algo que ver con tu carrera profesional?

No, bueno, yo ya tomé la decisión de no tenerlos mucho antes… Nunca me ha apetecido tener hijos, pero sí que es cierto que muchas veces veo a compañeras o amigas y pienso, esto mismo pero con niños es terrorífico. En realidad por mucho que hablemos creo que todas sufrimos mucha desigualdad en las tareas domésticas, todas, hasta las más feministas. Es triste pero los hombres todavía, incluso los más modernos o abiertos de miras todavía "ayudan" en las tareas, no "son parte" de las tareas. Esto lo veo con mis amigas y en mis carnes también, eh. Creo que es difícil, dificilísimo, me parece de ser superheroínas. Y esto es horrible porque todavía tenemos esta losa que es muy de las revistas de los 90, "la mujer superwoman", tienes que ser una superwoman y hacerlo todo absolutamente bien. A ningún hombre se le pide eso, que haga absolutamente todo bien, es muy cansado y frustrante porque es imposible. Muchas veces las mujeres nos ponemos encima una cantidad de tareas que son imposibles de hacer y somos muy exigentes con nosotras mismas, y eso sólo te lleva a una frustración. Es normal que muchas mujeres llegadas a una edad decidan sólo dedicarse a los hijos, porque es que dices, no sé si quiero vivir con esta frustración cada día de mi vida, de tener la imagen de tener que hacerlo todo bien pero luego al final no hacer nada bien. Es terrible.

¿Crees que tener hijos supondría un obstáculo para mantener tu puesto de trabajo?

Totalmente. Bueno, mantenerlo… Podría mantenerlo porque yo soy mi propia jefa, pero no podría seguir como trabajo ahora, no sé, a lo mejor trabajo cincuenta horas semanales y nadie puede trabajar cincuenta horas semanales y atender a sus hijos. Puede tener hijos, pero no atenderlos. Totalmente. Mi nivel de trabajo tendría que disminuir considerablemente.

¿Consideras que siendo un hombre no tendrías que preocuparte tanto por estos asuntos?

Mucho menos, desde luego, muchísimo menos. Tienen menos responsabilidades, o creo que se sienten menos atados y menos responsables. Creo que también, bueno, no creo que sea una cosa que hayamos hecho las mujeres sino que hay un rol social que se nos ha

impuesto y muchas veces nosotras no discutimos, que es este, el del cuidado de la familia, y eso ahora ha cambiado pero está muy lejos de ser paritario.

¿Tienen los hombres más facilidades de conciliación?

Bueno, veo casos de hombres que concilian, pero que tienen mucho más apoyo de las mujeres. Pero a un nivel… no creo que tengan más posibilidades de conciliación desde el punto de vista de los derechos laborales, pero socialmente y familiarmente tienen mucho más apoyo que las mujeres para conciliar, o se ponen muchas menos responsabilidades a su cargo. Hablando de temas más biológicos, como por ejemplo la lactancia, el pecho no lo das dieciséis años ni veinte años, o sea, respecto a todas las corrientes feministas que creen que hay un componente biológico yo no considero que sea tan importante en la distribución de los roles de género. También te digo que si el mundo fuera justo al revés, es normal acomodarse en esa situación favorable, yo no culpo de todo lo que pasa a los hombres, es una cuestión estructural, creo que el cambio depende de absolutamente todo el mundo, obviamente si a mí cuando era pequeña me hubieran permitido no levantarme jamás a recoger la mesa ni a hacerme la cama nunca, pues motu propio no lo hubiera hecho, obviamente, y cuando te acostumbras a vivir así en tu casa te has acostumbrado a una serie de privilegios que después quieres que sigan así, ¿no? Es normal que la gente que haya tenido privilegios los normalice y piense que es normal, de hecho veo que muchos hombres están haciendo mucho esfuerzo por cambiar y creo que el movimiento feminista de los últimos años ha supuesto un cambio de mentalidad muy importante.

LIDERAZGO

¿Te ves a ti misma cómo líder?

No. No sé, me cuesta. Sé que hago este papel, pero no me veo a mí misma como líder… A veces como ves a los líderes y piensas, bueno, yo no sé si tengo todo eso que hace falta tener para ser un líder, no sé si… Y me cuestiono un montón, una de las cosas que menos me gusta de liderar a personas es estar todo el día cuestionándome si lo estoy haciendo bien, si estoy motivando a mi equipo como tengo que motivarlo, si les estoy orientando como tengo que orientarles, si alguna vez les tengo que llamar la atención sufro un montón… O sea, me da hasta dolor de estómago. Tuve que despedir a una persona hace un año y creo que fue el peor momento de mi vida, o sea… es terrorífico, por eso no me

veo como líder, aunque haga esas funciones, no puedo. Pero creo que todos los creativos somos un poco inseguros, porque parte de la inseguridad te hace plantearte que quizá haya otras formas de hacer las cosas, y esa es la base de la creatividad, no hay una sola opción buena, puede haber miles, y no sé, desenamorarte de una idea y crear otra es también un proceso de cuestionarte, entonces creo que es algo inherente de la personalidad creativa, la inseguridad.

¿Cuáles consideras que son tus fortalezas como líder creativa?

Yo creo que soy una persona como que me bullen mucho las ideas, creo que esa es una parte buena. No soy buena ejecutándola, entonces como que me va bien, porque yo lanzo ideas y hay personas en mi equipo que son muy buenas en ejecutarlas y llevarlas al terreno práctico. Luego creo que soy muy abierta y doy mucho espacio a mi equipo, también para crear, proponer… Esa parte creo que es mi punto fuerte. Y bueno luego también intento crear un clima agradable.

¿Y tus debilidades?

Pues un montón, seguro. Me cuesta mucho llevar el ritmo de los proyectos y estar en todo a la vez, y veces me doy cuenta de que voy por mi camino y no me doy cuenta de que tengo a un miembro del equipo frustrado, me cuesta mucho darme cuenta, entonces quizá yo creo que esa es mi debilidad. Creo que la base de un líder es esa, no mandar, no es decirles qué tienen que hacer, es acompañarles en el camino, motivarles, saber hacerles llegar a la meta, y ahí me cuesta mucho, es donde yo me cuestiono siempre más.

¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

Pues como te acabo de decir, para mí un líder es una persona que, bueno, en realidad no me gusta ni la palabra liderazgo, yo creo que es una persona que coordina, ayuda a todo el equipo a llegar al objetivo, que motiva a la gente y que es capaz de hacer que un proyecto llegue a su fin de la mejor manera, pero no de forma autoritaria. Eso me parece clave.

¿Consideras que hay alguna diferencia relevante entre el estilo de liderazgo femenino y el masculino?

Sí, yo creo que de momento sí la hay. Aunque hay mucha gente como que se cuestiona si definir entre liderazgo femenino o masculino tiene sentido, o arte femenino o masculino, pero yo creo que sí que lo hay, creo que de momento toda esta cultura y rol de género de

las mujeres que tiene que ver con los cuidados de la familia y de la sociedad genera otro tipo de liderazgo que tiene que ver más con esto, de generar equipo, cuidar a las personas… Sí que hay ligeras diferencias, aunque con el tiempo quizá desaparezcan. En el liderazgo masculino creo que también hay una visión como de "el gurú", ¿no? Esto en creatividad lo vemos mucho, como hay un agente creativo que es el gurú, que pareces como un portento de la creatividad, y eso parece que es en creatividad el liderazgo, y yo creo que necesita más cosas el liderar.

¿Te consideras autoritaria en tu liderazgo?

No, y es algo contra lo que lucho mucho. No me gusta en los demás y es algo con lo que intento combatir. Creo que uno puede decir las cosas de una manera directa, clara, ponerse serio, y eso no significa ser autoritario. De hecho yo creo que si hablando con una persona de tu equipo en términos adecuados aunque sean muy serios no llegáis a un entendimiento, quizá el problema es o que tú no has sabido motivar a esa persona o que esa persona no encaja en tu entorno. Pero creo que el autoritarismo en los entornos creativos no es necesario, creo que no es necesario en ninguna parte, estoy muy en contra.

¿Crees que los hombres son más autoritarios que las mujeres?

Sí, puede ser, en general creo que sí. Tienen menos miedo a mandar. Siempre han recibido esos cargos, altos cargos, es algo que viene casi con su rol, así como que el no mandar viene con el rol de las mujeres. Que hay ciertas funciones de roles que todos asumimos, y en eso creo que también los hombres están condicionados por una serie de asunciones de lo que tienen o no que ser, que también les frustra, o sea, mandar no creo que sea algo divertido para muchas personas, no creo que les guste, y sin embargo les ha tocado y eso y no se lo cuestionan. Quiero decir, parte de la división de roles genera mucha violencia en las mujeres, pero también en los hombres.

¿En qué crees que influye el liderazgo creativo femenino en los mensajes publicitarios de tu agencia?

Nosotros las campañas las lanzamos en colaboración con Agencia X, y alguna vez sí que he dicho algo en plan "oye, que hemos hecho una campaña como de grandes pensadores y aquí son todo tíos", pero cosas como muy evidentes, que a veces a los tíos les cuesta darse cuenta, en plan, Isaac Newton, vale, ¿en serio no hay ninguna mujer que puedas poner? Pero no sé, más allá de cosas anecdóticas de este tipo, que creo que son cosas que

pasan muchísimo, en la agencia no nos ha pasado nada. Tenemos un equipo muy feminista, la verdad, sale solo.

¿Crees que es necesario el liderazgo femenino?

Sí, creo que sí, aportamos valores diferentes, hay un nuevo concepto de liderazgo y creo que eso es bueno y es interesante. Yo creo profundamente en las políticas de discriminación positiva, creo que son una herramienta que han demostrado que funciona, entonces… obviamente entiendo por qué hay gente que las rechaza, quizá sería mejor tener otra solución, pero creo que es la solución más eficiente que tenemos para combatir la discriminación de género o de raza.

¿Qué es exactamente la discriminación positiva?

La discriminación positiva consiste en dar más ventajas a una persona por ejemplo en función de su género, por ejemplo el gobierno paritario que hizo Zapatero, él decidió que la mitad debían ser hombres y la mitad mujeres, entonces uno de los criterios era el género. La gente cuestionaba "bueno, ¿no debería ser sólo el mérito?", que a lo mejor así ponen al 90% mujeres si fuera solo por méritos pero la realidad no es así, entonces estas herramientas de discriminación positiva lo que hacen es apoyar o beneficiar que haya mujeres en otros cargos donde habitualmente no las hay. Yo por ejemplo practico la discriminación positiva. Y han funcionado, las políticas de discriminación positiva han funcionado muy bien históricamente y siguen funcionando bien, y son necesarias, ojalá llegue un momento en el que no hagan falta pero creo que por ahora son muy necesarias y suponen muchos avances.

¿Dirías que es más difícil afrontar el liderazgo siendo mujer que siendo un hombre?

Sí, creo que sí, nos cuesta más y se nos cuestiona más. Es primero lo que tú te cuestionas y después lo que te cuestionan los demás, hace que sea difícil. Creo que todavía es difícil coger en cargos de liderazgo a mujeres porque el que contrata siempre se plantea si luego va a tener hijos, por mucho que diga que no, porque yo me he visto en esa situación, lo acabas pensando y tienes que luchar contra ese pensamiento. Y si eres un tío pues claro, mucho más, y si no eres consciente de ello y no combates contra tus pensamientos lo tienes en cuenta. Es difícil promover el liderazgo femenino por eso.

¿A qué retos te enfrentas día a día en tu puesto directivo?

Los típicos de todo tipo, tomar decisiones sobre el equipo, estrategias, decidir si una idea sí o una idea no, decir a alguien que no a su idea, eso es algo duro… Este tipo de retos, los típicos.

¿Crees que te enfrentas a más retos u obstáculos por ser mujer?

Creo que hay mucha más presión en demostrar tu liderazgo cuando eres mujer, y cuando eres mujer joven ya… Nadie te toma en serio cuando eres mujer joven, y te tienes que hacer como vieja, ¿Sabes? Peinar canas siempre funciona, porque cuando más vieja eres, como que te desproveen de muchas de las cualidades de ser mujer, empiezas a ser como un ser sin sexo y es como más fácil. Si eres joven y encima guapa es terrorífico, porque te ven y ya te han juzgado. En cambio, lo que me comentabas antes de que a partir de los 40 hay menos mujeres creativas, sobre todo si son madres, es que claro, hay como unos años dorados que están entre los 30 y los 55 y cuando ya pasas de los 55 eres una vieja decrépita y no sirves para nada, entonces si no aprovechas esos años te quedas ahí muerta. Sin embargo, un tío de 50-60 es como un tío con un montón de experiencia, una mujer de 55 es ya tercera edad en el mercado laboral. No hay *dinosaurias* de la creatividad, ¿te has fijado? Tradicionalmente estos tíos, estos dinosaurios de la creatividad se han movido mucho con dueños de empresas, en el sector de los negocios, y creo que son gente que se sabe mover bien entre el perfil creativo y el perfil empresarial. Ahora empezamos a tener mujeres así empieza a haber muchas mujeres directivas que vienen precisamente de planner y que han estudiado luego un MBA, negocios, y están empezando a coger luego cargos directivos. Yo creo que vamos a empezar a tener mujeres muy interesantes que serán *dinosaurias* de la creatividad.

¿Cómo es tu relación con las personas a tu cargo? ¿Y con los clientes?

Creo que es muy fluida, hay buen ambiente. Sí que hay distancia, eso es lo que aprendes cuando tienes un cargo de liderazgo, que te crees que va a ser como que tú vas a ser como todos, pero te das cuenta de que tienes que alejarte un poco para darles un poco de libertad, eso es horrible cuando te haces mayor. Es importante que tengan su espacio, que puedan hablar libremente y se puedan cagar en ti si hace falta, es parte del liderazgo, yo creo. Con los clientes la relación también es muy buena, de hecho tenemos una política que es que nosotros sólo trabajamos con gente que nos cae bien, entonces eso me ha hecho la vida

mucho mejor. Hemos llegado a decir que no a algunos proyectos porque veíamos que no había feeling o no congeniamos.

¿Te resulta más fácil trabajar con mujeres que con hombres?

Sí. No sé, de hecho es algo que ha cambiado, antes me resultaba más fácil trabajar con hombres, pero la experiencia me ha hecho cambiar de perspectiva. En general me es más fácil, creo que compartimos cosas también, frustraciones, nos encontramos en un mundo de hombres que nos hace sentir afinidad… En general sí, me siento más cómoda con mujeres.

¿Crees que los demás te perciben como a una líder?

No lo sé, no lo creo. No lo sé. Me veo como… O sí, a lo mejor sí. No lo sé. No estoy nada segura.

CIERRE

¿Cómo crees que se podría promover el liderazgo femenino en general?

Creo que la discriminación positiva es una herramienta eficaz, como ya te he dicho. Creo que se debería aplicar de forma más consciente. El otro día por ejemplo estaba hablando con una chica que hace temas de planes de igualdad en empresas y bueno, me he dado cuenta de que los planes de igualdad de las empresas son un mero trámite, un papel en el que después no hay reflexión. Yo venía de una empresa muy grande que tenía plan de igualdad y el plan de igualdad al final consistía en usar lenguaje inclusivo en los emails, pero ahí no había ni una sola mujer en un puesto directivo siendo una empresa de 150 personas. ¿A mí qué más me da que escriban “todos y todas” en un email si estamos muertas del asco? Entonces bueno, creo que quizá habría que ser más estrictos en lo que es un plan de igualdad en las empresas. Podría funcionar. Tenemos también que empoderarnos a nosotras mismas. El hecho de que hubiese más referentes femeninos también sería un motor de cambio, tenemos que ver a esas figuras femeninas, si no hay mujeres médicas las niñas no se imaginan siendo médicas, se imaginan siendo enfermeras. Es súper importante que entre la gente que tú ves como tus referentes también puedas ver referentes de tu género.

¿Habrá más líderes creativas en el futuro?

Sí, estoy segura. Estoy segura de que el futuro es femenino. Yo lo veo claro, cuando veo todo lo que pasa en el 8M, todas estas reacciones de vandalizar pintadas, todo esto, aunque es muy triste, solo es una señal de que hay un movimiento que ha avanzado y que es fuerte, por eso se cabrean algunos, porque se ven amenazados. También eso pasó durante el sufragismo, ¿no? Un montón de mujeres fueron agredidas en el movimiento sufragista. ¿Qué pasó al final? Pues que tuvimos voto. Esto es un cambio que está ahí, y obviamente cuando hay un cambio fuerte también hay reacciones fuertes y violentas, pero creo que es parte de ese cambio. A la vez pienso que si todo eso pasa es que es porque se está viendo que ya con las palabras no van a poder ni combatirlo, que ya no tienen la fuerza.

¿Qué mensaje le darías a las futuras generaciones de mujeres creativas?

Tenemos que coger confianza en nosotras mismas y creernos que valemos, porque lo valemos.

ENTREVISTA 7

Nombre: Sujeto 7

Edad: 47 años

Estudios: Licenciatura en Ciencias de la Información, Publicidad y Relaciones Públicas

Años de experiencia en publicidad: 26 años

Años de experiencia en creatividad publicitaria: Desde el principio

Número de agencias de publicidad en las que ha trabajado: 8

Ciudad actual de trabajo/residencia: Valencia

Cargos profesionales anteriores en otras agencias de publicidad: Copy Creativa, Directora Creativa, Directora Creativa Ejecutiva

Cargos profesionales anteriores en la agencia de publicidad actual: Directora Creativa Ejecutiva (co-fundadora)

Cargo profesional actual: Presidenta y Directora Creativa en Agencia 7

Número de personas a cargo (diferenciado en géneros): 0

TECHO DE CRISTAL

¿Crees que en la cúpula creativa de las agencias de publicidad predomina más la presencia masculina que la femenina?

Claro, sin duda. Vamos, yo nunca he tenido una jefa, he pasado por siete agencias y nunca he tenido una jefa. Desde que me fui a Barcelona he trabajado siempre en agencias grandes, y no he tenido jefa nunca. Jefes todos. En Cuentas sí había, había Directoras de Cuentas y guapas. Que no es una tontería lo que te estoy diciendo, eh, había mucho machismo en eso, las ejecutivas tenían que ser todas guapas y vestir de una determinada manera. Tenía relación con muchas Ejecutivas de Cuentas y me llevaba bien, nunca he tenido ninguna rivalidad de ningún tipo entre Cuentas y Creatividad para nada, muchas de mis amigas son de Cuentas, pero ya te digo, tienen el perfil estético patriarcal total.

¿A qué crees que se debe?

Bueno, es que en realidad ellos destacan más, hablan más, se llevan los méritos más, entonces a la hora de ascender, aparte de que yo por ejemplo lo dejé cuando tuve una nena

porque es una vida inviable, no quería estar no viendo a mi hija. Pero aparte de que caemos con la maternidad, o sea, cuando llegamos a los 30 vamos cayendo como moscas, es que ellos destacan más, hablan más alto, se apropian de las ideas… Muchas cosas, yo eso lo he sufrido mucho. En las reuniones me acuerdo que cuando nos reuníamos, bueno, siempre trabajábamos en equipo, en las agencias había muchos equipos creativos y nos iban dando briefing a todos o cuando había un concurso grande todos nos poníamos con lo mismo, y cuando nos reuníamos a hacer brainstorming o a lanzar ideas o lo que fuera, la arrogancia masculina tiene mucho peso.

¿Has sufrido machismo en el sector o departamento creativo?

Sí, vamos, o sea, clarísimamente. Yo entonces pensaba, cuando me pasaba, pensaba que es que mi inseguridad me hacía no destacar. Yo pensaba "si eso lo acabo de decir yo" ¿sabes? Eso es un clásico, das una idea y nadie te escucha, la dice el tío de al lado y guau, y la explicación que me daba yo a mí misma era "tía, tienes que tener más autoridad" ¿sabes? Me culpaba yo. Pero claro, con la perspectiva de ahora es que era evidente.

¿Pensaste que debías "masculinizarte" para que te escuchasen?

Sí, y cambiar mi forma de ser. Para llegar más lejos que digamos, yo tenía que ser más, a lo mejor no masculina pero sí más poder, más empoderada. A mí me costaba muchísimo empoderarme, yo tenía muy poca autoestima, la verdad, eso me costaba muchísimo.

¿Ha sido duro el camino hasta alcanzar el liderazgo a consecuencia del sexismo?

Pues mira, creo que llegué a ser Directora Creativa Ejecutiva en una agencia porque siempre he ido acompañada de un hombre. Las mujeres de mi época que han llegado lejos ya te digo que la mayoría hacían pareja creativa con un hombre, si te fijas en las que destacan, siempre son las mismas, Mónica Moro, Belén Coca, Susana Pérez y Auxi Barea, la presidenta de Zapping por ejemplo, Auxi, Auxi siempre iba en dupla. Ella sí que destacaba como Directora Creativa, a mí me recordaba a mí porque yo siempre, claro, es que tú vas en pareja, Auxi no lo ha hecho sola, Auxi lo hizo con Ulrich, iban siempre en pack, y yo conocía a más mujeres que hacían pareja. Carlitos y Patricia tenían mucho éxito, eran Carlitos con Patricia y Patricia con Carlitos, ¿sabes? Luego me acuerdo que en [Agencia A] destacaban mucho un par de parejas creativas, eran dos chicas y dos chicos, y luego se fueron los cuatro a [Agencia B], que antes estuvieron ellos de Dirección Creativa Ejecutiva, pero mandaban ellos, ¿sabes? Estaba todo conectado con que las que

destacaban tenían un hombre detrás. A mí me llamaba la atención, las mujeres, pareja de mujeres que destacaban no llegaban a mucho más. Lo de Mónica Moro es una cosa excepcional, fíjate que cuando las sacan siempre sacan a las mismas, sólo hay cuatro, y hombres hay… Pues eso, da risa.

¿Crees que se ha cuestionado tu autoridad por el hecho de ser mujer?

Claro que sí, todo el rato, vamos. Pero todo el rato. Ya te digo que yo no me daba cuenta de que era por eso, eh, pero ahora lo sé. Ahora lo veo evidente, me acuerdo de cosas en concreto y detalles concretos y es que vamos… Es exagerado. Yo antes lo justificaba, buscaba otras justificaciones porque no me lo quería creer. Yo decía "soy feminista" (no lo era entonces, no sabía ni lo que era ser feminista), decía "estamos en igualdad, mírame, he llegado lejos, me ha ido bien, he ganado premios" pero a ver… Es que yo con pene sé que hubiese llegado más lejos, lo sé. Lo dejé en parte por la maternidad. Mira, en [Agencia A], estuvimos trabajando allí un año, no llegó a un año, tuvimos una temporada de training con nosotros, o sea, de vez en cuando entraba un alumno en prácticas y le adjudicaban un equipo, pues entonces a nosotros nos adjudicaron a un chico y teníamos que estar enseñándole, ¿vale? Pues este chico era hijo de un gran publicitario español famosísimo, famosísimo, el padre era lo más, el chico estaba estudiando periodismo pero el padre se empeñó en que hiciese publicidad, porque bueno, era de cuidado, y el chico tenía una edad que sólo pensaba en salir, de hecho los lunes siempre estaba mal o nunca venía, o sea, él no quería estar ahí, siempre venía obligado, se notaba. Es que a ver, era, bueno, el chico no era nada, es que tenía una edad y además la publicidad no le interesaba nada. Y hablando un día con él, no hablando adrede de eso pero no sé por qué salió el tema, supongo que estábamos trabajando algún briefing, y nos dijo "yo no sé mucho de mi padre, no tengo una gran relación con mi padre, pero yo le agradezco todo el esfuerzo que ha hecho por mí, porque ha trabajado muchísimo y gracias a eso yo tengo todo lo que tengo, este reloj, la moto", ponía ejemplos, "todo eso lo tengo gracias a que él ha trabajado, entonces aunque no haya estado conmigo de pequeño se ha sacrificado". Y yo me quedé así un poco como "¿cómo no le ibas a ver? Algo le verías" y me dijo, ojo, textualmente "no, no, para mí mi padre era el que venía a la […]", la […] era un casoplón que tenían donde vivían ellos, lo más de lo más, tenían mucha pasta, decía "mi padre era el hombre de bigote que venía a la […] los domingos y se encerraba en su despacho a trabajar". O sea, triunfar en publicidad es eso, o por lo menos en aquella época lo era. Entonces claro, yo ahí me planteé que yo eso no lo quería, yo quería ascender, pero así

no. No estaba ni embarazada aún, pero eso me marcó, la frase que dijo ese chico del hombre de bigote que venía el domingo a la […] y se encerraba en su despacho a trabajar, a la […], que lo de la […] también… es que para poder llegar a pagar una […] nunca vas a estar en la […], y no vas a conocer a tu hijo, de hecho es que no conocía a su hijo, su hijo era un bala perdida pero también con razón, claro. Y es que bueno, a mí eso me hizo un cambio de chip. De eso nos fuimos de [Agencia A] a [Agencia B] porque era una agencia mucho más tranquila y ahí estuve unos años muy bien, allí sí que me quedé embarazada, tuve a mi hija y todo muy bien, la verdad, con las bajas y todo eso por ejemplo allí se portaron muy bien conmigo. Pero claro, me cubría mi socio, yo no estaba sola. No era que yo dejaba un puesto vacío. Él venía a casa, además éramos pareja, entonces él venía a casa y yo en realidad no dejé de trabajar, trabajaba en casa, tenía una Blackberry que me compraron, acababa de salir la Blackberry, que era lo más, me la compraron y yo podía contestar mails y tal, ¿sabes? Entonces no tuve ningún problema para continuar en el trabajo, o sea, para ellos fue un chollo, para mí también, lo hicimos guay. Pero aun así no tenía bastante, también porque no me gustaba… En Barcelona no tenía familia, y dejar a la niña, me pedí reducción de jornada cuando vi que eso ya, pero bueno, no iba a estar siempre en reducción de jornada, entonces ya dije esto no, yo así no quiero criar, y mi vida cambió. Pero mira, gracias al chico este, me di cuenta. Pero es que es lo que he vivido yo en agencias, eh, yo en agencias he trabajado fines de semana, noches, eso de pasar la noche en la agencia e irte a tu casa de día lo he hecho muchas veces, y lo odio. Hay gente que lo lleva bien eso, porque además hay como cierto cachondeo por la noche, hay un poco como de romanticismo en esas cosas, ¿sabes? A la gente le gusta eso, en realidad, hay gente que le gusta. A mí no. Entonces, si ascender es a costa de eso, yo decidí que no y nos volvimos a Valencia cuando estábamos en el mejor momento.

¿Qué crees que necesita una mujer para alcanzar un puesto directivo?

No tener hijos. Sí, es duro, pero sí. O no tener hijos o no tener apego, no sé, criar de una forma… Es que no es compatible, no es compatible. Es que no es compatible con los horarios de las agencias, o sea, la movida que yo conozco de agencia no es compatible con criar. A ver, a no ser que tu pareja trabaje en otra cosa más tranquila, que sea funcionario o algo así, y pringue de verdad. Es que hasta que eso no sea una realidad, hasta que los hombres no se involucren de verdad, por un lado, y los horarios de las agencias se normalicen, ahora mismo con las condiciones en las que estamos lo que

necesita una mujer para ascender en publicidad es no ser madre. Es que es la edad en la que caen las mujeres en publicidad. Esto pasa en muchos sectores, pero en publicidad mucho, vamos, es que yo lo he vivido, y de las mujeres que conozco que han tenido hijos muchas de ellas han dejado la publicidad. Y les va bien, eh, pero lo han dejado. Este es el temazo de la igualdad en publicidad, la conciliación.

¿Qué factor consideras que es más relevante para alcanzar en concreto la dirección creativa?

Lo que te decía. Es que el tema de estar formadísima nada que ver, es que eso, quiero decir… Da igual. Por mucha formación que tengas, cuando tienes hijos palmas. No puedes combatir con señores que se pueden tirar ahí todos los días, volver a la hora que quieran porque sus hijos están atendidos por la mujer. Este hombre que te decía no veía a su hijo porque su mujer lo cuidaba, si no, no podría. Claro, todos los señores que yo conozco… Además, yo he conocido muchos directores creativos que tenían hijos, ojo, pero ellos no se ocupaban, o sea, ellos estaban siempre en la agencia y diciéndonos "no, esta idea no, otra, pues nos quedamos de noche, pedid cena" y decías, tío, ¿por qué no te vas a casa? En realidad, porque no querían ir a casa, ojo. Que los he visto hacerlo adrede cuando no hacía falta. Eso también lo he visto, lo he visto y me lo ha reconocido algún que otro hombre también, delante de mí lo han dicho, "yo llegaba a casa tarde porque me daba pereza y me buscaba la vida para alargar el trabajo, porque los niños eran pequeños y era un rollo en ese momento". Luego, sin tener hijos… Yo creo que es una cuestión de tener un poco de carisma, creo que no es tanto la formación o el talento para ascender, porque cuando asciendes en dirección creativa, aunque no seas de cuentas y en teoría tu trabajo no es el cliente sí que lo es, porque tienes que ir a presentar tú. Tienes que tener esa proyección molona, digamos, no sé cómo llamarlo, que eso de verdad o se tiene o no se tiene. Y la tienen más los hombres actualmente, porque están más educados así, ¿sabes? Ellos son el ombligo del mundo, entonces no les hace falta… Eso a nosotras nos falta mucho, yo siempre que me reúno con mujeres digo que los cursos que tenemos que hacer son de negociar o de este tipo, no de cómo se llevan las redes sociales o cosas así. Eso lo aprendes trabajando. No es cuestión de conocimientos, no es cuestión de eso, es cuestión de… Me acuerdo un día que, estaba en la Generalitat esperando porque íbamos a hacer una entrevista o algo así, que había un concurso de no me acuerdo qué campaña, y estaba presentando la agencia anterior, entonces cuando salió el tipo de la agencia anterior, que lo conozco, nos saludamos, guay, el tipo de la agencia anterior a mí me saca dos palmos

y tiene voz, sabes, esas voces de hombres que llenan la sala. Yo lo vi y ya me dio bajón. Ya no presenté igual, porque sabía que ese tío había ido con un trabajo malo, que además hace trabajos muy malos, pero él llega a la presentación y llena la sala, impone, convence, es muy convincente hablando, aunque su trabajo era mediocre. Yo ya podía llevar un trabajo mejor, pero yo no tengo ese, no sé, no es poder, bueno sí, poder gratuito, no poder real. Es apariencia. Aparentan poder.

¿Y para mantenerse en el puesto?

No tener hijos, pero es que es clarísimo, vamos, clarísimo, porque es que cuando caes ahí ya no vuelves. ¿Yo ahora con 47 años cómo voy a ir a una agencia más grande y decir "eh, que estoy aquí"? Yo ahora ya no puedo volver. Que bueno, me podrían contratar. A ver, yo no quiero, eh, pero me imagino que si quisiera me costaría un montón. Es que es esa época, tienes que ascender dentro de una agencia, además cuando entras en la rueda, a mí me han llamado para ofrecerme trabajos y yo he dicho que no un montón de veces, a mí y a mucha gente, cuando estás en un equipo creativo que destaca, cuando una agencia quiere buscar un equipo para no sé, una marca que necesita un aire fresco por ejemplo, pues eso, te llaman, y una vez entras en la rueda puedes seguir ascendiendo. Ya estás, ya no hay problema. Es lo que le pasó a Mónica Moro, entras en una rueda y venga, hasta arriba. Lo aprovechó. O sea, una vez estás creo que es fácil mantenerte en el puesto, si no sales. Cuando sales ya está, es que volver no… Volver es lo que cuesta.

BOYS' CLUB

¿Alguna vez te has sentido fuera de lugar o excluida por los hombres en Creatividad?

Muchas veces. Mira, en las agencias en las que yo he estado había mujeres, en el perfil de creatividad antes de ascender a directores creativos, los equipos, los junior, senior y todo esto, hay muchas mujeres todavía. Yo me sentía con mis compañeras bien, o sea, con los otros equipos nos llevábamos bien, yo en todas las agencias en las que he estado me he llevado muy bien, lo que pasa es que sí que notas cómo se apropia este, cómo tal… Lo notas, pero había buen rollo y todo esto. Ahí me sentía bien, aunque me pasaba esto, pero vamos… Pero excluida, me pasa mucho cuando voy a eventos de Publicidad ahora. Claro, yo es que cuando voy a un evento, a los que conozco son más o menos de mi edad,

¿vale? Yo no conozco a los más jóvenes, ¿entonces qué me pasa? Que son todo tíos. Los conozco y quiero decir, me caen bien, pero no estoy a gusto con ellos. En grupo. O sea, yo me puedo encontrar a […] por la calle y estar con él hablando fabulosamente, me puedo tomar una cerveza con él y su mujer y conozco a sus hijas, genial, pero me encuentro a […] con otros cuatro tíos de otras agencias y no, no puedo, no. Ellos hablan de sus cosas con sus códigos y sus movidas, además también me pasa que me sacan dos palmos todos y no estoy a gusto. Nada. Me pasa siempre, en La Lluna, cualquier cosa a la que voy y es que veo a una conocida y digo ay, qué bien, ¿sabes? Es que ocupan el espacio, se lo comen, y te preguntan qué tal estás y cuando no has acabado ni la frase ya están hablando de otra cosa, en realidad. Son así, son hombres y lo hacen en todas partes. Lo que pasa es que yo no voy a sitios de sólo hombres, yo voy con mis amigas, entonces aunque haya hombres no me hacen eso, porque no están en mayoría. Pero en publicidad me pasa que yo voy sola, mi socio ahora sale poco porque tiene una niña pequeña, entonces a los eventos normalmente voy yo sola, y lo noto ahora por eso.

¿Y cómo te adaptas a esta situación?

Pues busco a una chica. La última reunión que fui de La Lluna, supongo que hará dos veranos ya, una cosa de estas, asamblea o no sé cómo lo llaman, fui y sólo había, además lo conté, levanté la mano y dije "oye, yo tengo que hablar de esto, somos 25 personas y sólo hay 2 mujeres". Y ahí decidí que íbamos a montar el grupo de chicas. Es que esto no puede ser, no puede ser que yo vaya a un sitio y no haya mujeres, y lo siento, pero con ellos no estoy a gusto así, siendo yo con otra. Es que no nos dejan hueco, no nos hacen hueco, no se ponen a nuestro nivel. Además, estos sitios suelen ser que no estás sentado estás de pie, parece una tontería, pero no es una tontería, es que no es una tontería, ellos hablan y nosotras ahí pequeñitas. Es una cuestión física y de espacio.

¿Crees que la camaradería que se crea entre hombres en los departamentos creativos es determinante a la hora de alcanzar el liderazgo?

Claro, porque los hombres se hacen amigos entre ellos, ¿y a quién nombran luego? Y las decisiones de ese tipo, además, no se toman en la agencia, se toman fuera de la agencia cuando nosotras estamos poniendo la lavadora y ellos están tomando cerveza. Ese es otro clásico. No se dan ni cuenta. Bueno, no se dan ni cuenta… No se quieren dar cuenta, lo que pasa es que cuando se lo dices ponen excusitas. El otro día un amigo de Facebook que es diseñador en Barcelona, él tiene una publicación que pone entrevistas súper

interesantes sobre el futuro, muy cañera, entonces entrevista a gente y pidió por favor que si podíamos entrar y votar a las diez mejores para poner como el TOP. Había no sé, cuarenta a lo mejor. Entré y dije "vaya, hay solo tíos", ¿sabes? Y tiré abajo, abajo, abajo, y conté siete chicas, pero dije oye, sólo hay siete, no puedo votar a diez mujeres si sólo hay siete, entonces le puse por Facebook "oye, es que me parece que es todo como muy masculino, para hablar del futuro además", que está centrado todo en hablar del futuro, y es que hablar del futuro hoy en día sin mujeres me parece ridículo, porque vamos a tomar poder y os vamos a machacar. Es que no os vais a enterar si no nos entrevistáis y os lo decimos. Y él me contestó, todo de buen rollo, me puso me gusta a mi comentario y todo y me dijo "claro, es que yo lo intento, pero a ellas o no las encuentro o no tienen disponibilidad". Yo en ese momento le dije "pues tienes razón, es uno de los problemas que tenemos", pero luego me quedé pensando en que tío, también tú sal un poquito de tu zona de confort, yo soy capaz de hacerte esa voz en mujeres, pero si tú sólo preguntas en tus círculos… Es que si te quedas con el "yo lo he intentado, pero como no me contestan o no las conozco" … Es muy fácil quedarte ahí, ¿sabes? Y se quedan ahí todos, y eso es lo que les pasa, y dicen "ah, no, yo contrataría a una Directora Creativa, pero es que he preguntado y no hay mujeres entre las que elegir, así que he tenido que elegir entre los siete tíos que ya conozco". Ya, pero es que no sales de ahí. Hacen eso.

SÍNDROME DEL IMPOSTOR

¿Alguna vez te has sentido víctima del síndrome del impostor?

Todo el rato. Todavía. Desde que empecé y todavía me pasa. Lo que pasa es que como ahora lo sé… Lo que hago ahora cuando me da, ahora tengo un truco, lo que hago ahora es que cada vez que tengo un nuevo briefing lo cojo con muchas ganas, pero cuando me pongo a pensar me bloqueo, porque me pasa esto, entonces, bueno, yo de siempre lo que he hecho es buscar mucha información del tema, leo, busco… Y cuando ya me bloqueo lo que hago ahora es irme a pasear en vez de estar amargándome, y así desbloqueo. Y me está funcionando. Como quitándole importancia a mis inseguridades, ¿sabes? Digo "ya te está pasando, eres idiota, pues vete por ahí, olvida el tema". Y me está yendo súper bien. Llevo así como un par de años, menos, un año o así. Pero yo lo tengo, y tengo un montón de amigas que se dedican a la Publicidad o son diseñadoras y les pasa a todas. Todas. Todas, todas, todas. Incluso las que dicen que no, hasta que rascas. Porque de

entrada queda muy mal decir que eres insegura, yo hace cinco años no te hubiese dicho que sí, pensaba que era importante aparentar, por eso que te decía, ¿no? Creía que era yo la que tenía que aparentar seguridad, lo que pasa es que como ahora sé que el problema no tiene que ver conmigo no me cuesta nada en una entrevista decir, en una charla también lo dije, "yo es que tengo el síndrome del impostor", no tengo ningún problema porque sé que no pasa nada. Además, es que cada vez que me pasa pienso, a ver, que llevas más de 20 años en esto, has sacado campañas que te han pedido y con un nivel creativo más que digno, entonces, ¿qué te pasa? Nada, que tienes esto. Es que no pasa nada.

¿Cómo te enfrentas al síndrome del impostor en tu día a día?

¿Sabes qué pasa? Es que como siempre he sido insegura siempre me he esforzado en, cómo decirlo… Mis ideas siempre han estado muy sustentadas, son muy sólidas, el concepto, de donde viene… Si voy al director creativo a presentar una idea es muy difícil que se la cargue porque no puede, le puede gustar o no, pero no la puede desmontar con argumentos, ¿vale? Esto se debe a mi inseguridad, que me hace necesitar armar mis ideas con una estructura sólida. Pero en realidad es una ventaja profesional porque yo me meto a pensar en un briefing y no puedo pensar sin más, tengo que informarme bien, y leo mucho y cuando me dan información tipo gráficos horribles y aburridísimos, yo me lo leo. Una vez nos sacaron una campaña para el SIDA y saqué la campaña de un gráfico, de un dato que ninguno de los creativos que conozco se hubiera leído, entonces claro, ahora como sé que le puedo dar la vuelta y convertirlo en una fortaleza… Pero te digo, yo ahora tengo 47 años, cuando tenía 30 y cuando tenía 25… No sé, también el feminismo nos ha hecho mucho bien a todas. Si yo ahora tuviera mis 24 con lo que sé ahora, con lo que se sabe ahora y la disposición que tengo a mi mano y que antes no tenía, pues no sé, hubiese sido diferente también.

CONCILIACIÓN

¿Tienes hijos?

Sí, solo una, me planté porque no se puede tener más. Va a cumplir 16 el mes que viene.

¿Sientes que tienes dificultades para conciliar tu vida familiar con la profesional?

A ver, te digo, yo desde que me volví a Valencia, ella tenía dos años, la prioridad ha sido ella. Bajé mi ritmo de trabajo bastante. O sea, nunca he dejado de trabajar, estuve de baja

40 días, la pedí a media jornada de esta para que me durara más, y luego me pedí la reducción de jornada ya. Luego a los dos años trabajaba por mi cuenta y la prioridad ha sido siempre ella, y te digo una cosa, he seguido trabajando y he montado negocios. O sea, he trabajado mucho, lo que me ha agotado. Lo que no tenía era tiempo para cuidarme yo, eso sí. Puedes hacerlo todo, pero yo dejé de cuidarme yo y ahora se nota, o sea, es porque eso se paga luego, el agotamiento mental. También hubo una época que yo pensaba que no sabía pensar, me costó mucho retomar el nivel creativo, pero volvió, claro que volvió, lo que pasa es que en ese momento ya te crees que vas a ser una inútil para siempre.

¿Has pensado alguna vez en renunciar a tu carrera profesional para dedicarte a la familiar?

Pensé en renunciar a la publicidad, por eso monté otro negocio, pero no me salió bien. Monté una tienda de bebés muy chula y me lo pasaba muy bien porque allí hacía cosas que me gustaban sobre crianza, charlas… Era mucho más creativo que la publicidad, y me gustaba mucho, pero con la crisis la tuvimos que cerrar y volví a la publicidad. Desde ahí monté un festival en Valencia de niños, fue la leche, pero era muy duro. O sea, sí quise dejar la publicidad, además de que cada vez me gusta menos, y con eso encontré una vía que me gustaba en el momento. No pudo ser, mantener una tienda en crisis es muy difícil y ya está, lo que pasa es que menos mal, porque como ahora lo del mundo del bebé me ha quedado tan lejos ya no me divierte tanto. Lo que he hecho ahora, desde el 2016 que nos pidió el Ayuntamiento de Valencia una campaña de juguetes no sexistas, entré en el tema de las campañas sociales y lo que intento ahora es centrarme ahí porque ahí me lo paso bien. Sigo haciendo otras cosas, pero me aburren, y me gustaría dedicarme solo a la publicidad un poco con corte social o de empresas, pero con ese perfil, ¿sabes? Que cuenten algo bueno para el mundo, algo interesante, porque si no llegan… La publicidad me parece que hace mucho mal a la sociedad, entonces… También he tenido que trabajar a veces en cosas que iban en contra de mis principios, y no me gusta. Pero bueno, nunca he pensado dejar de trabajar por la crianza, pero visto como ha sucedido todo, si ahora lo volviera a hacer me cogería la baja entera y me iría un año mínimo seguro, asegurándome de que podría volver. Un paréntesis, creo que hay que hacerlo así, un año a tope y luego empezar a media jornada hasta que la nena tenga tres o cuatro, y luego otra vez. Para mí lo ideal sería hacerlo así.

¿Consideras que el teletrabajo facilita o entorpece la conciliación?

Pues creo que a los hombres se lo facilita y a las mujeres se lo complica. Creo no, lo sé. Está claro, todo lo que pasa en casa… Hombre, a priori la tecnología facilita las cosas, lo que pasa es que las mujeres en casa nos lo seguimos comiendo todo. En el confinamiento se ha visto claramente, la desigualdad ha aumentado en unos porcentajes alucinantes en casa, en el reparto de tareas, las madres han estado haciendo su propio trabajo, haciendo de profesoras, ocupándose de la casa, y ellos, salían a comprar. Cuando salir a comprar ha sido un privilegio se lo han apropiado. Es flipante, o sea, hay cifras, hay muchos estudios sobre el confinamiento y es alucinante la barbaridad que han hecho los hombres, se han pasado tres pueblos. O sea, colas de hombres en los supermercados que no habían ido antes nunca a comprar, ¿de qué vais? Entonces, la tecnología y el teletrabajo, a ver, mientras haya coles abiertos puede funcionar, pero lo que se ha demostrado es que con los niños en casa es horroroso. Es que lo que hay que cambiar es el reparto de tareas ya de una puñetera vez, y no sólo de la crianza, de la casa. De todo. Si no, no conseguimos nada.

¿Crees que siendo un hombre no tendrías que preocuparte tanto por estos asuntos?

Creo que siendo hombre tendría que haberme preocupado, pero no sé si lo habría hecho, porque si me hubiera socializado como para no darle valor, seguramente haría como ellos. O sea, no quiero decir que si yo fuera un hombre lo haría bien, no, creo que si yo fuera un hombre lo haría igual de mal que ellos porque habría aprendido a hacerlo mal, como ellos. Además, soy buena poniendo excusas, así que sería… Sí. Sí, porque quiero decir, no es culpa de ellos individualmente, aunque sí podrían, o sea, para mí sí tienen culpa de no despertar a tiempo, pero para mí cómo están hechos no es culpa de ellos. Depende un poco del tipo de hombre que quieras ser. Pero es que los que van de buenos luego es mentira también, es verdad, ayer justo escribí un artículo sobre esto, son unos mentirosos todos, hay una frase muy buena que oí en Radiojaputa, a veces llaman oyentes y cuentas cosas, y había una que dijo una frase buenísima, que era “esos aliados feministas que en la calle son el Che y en casa Pinochet”, lo oí y dije mira, qué buena definición, ¿sabes? Que van de qué guay hasta que tienen que pringar más de la cuenta. “No, yo hago cosas”. Entonces, ellos saben que se han repartido las tareas, y cuando ellos hacen las cuatro que les toque, ya está, ya puedo decir que soy feminista. Fregar, bajar la basura, no sé qué, no sé cuántos, y ya lo he hecho. Ya está, ya no me digas nada, ya te puedo tratar mal, puedo

cortarte cuando hablas… ¿sabes? Para mí ahora mismo los hombres más modernos son así.

¿Tienen los hombres más facilidades de conciliación?

Claro, todo lo tienen más fácil. Todo, todo, absolutamente todo. Es que son así, además, antes como que me sabía mal decirlo así, siempre con la coletilla de "los habrá que no son así", para que no piensen que odias a los hombres tienes que dulcificarlo, pero no, ya paso. Tío, lo hacéis mal todos. Es que todavía no he conocido a ninguno, a ninguno que diga "este hombre es bueno". Conozco a un par que se acercan un poco, tengo que reconocerlo, que se acercan, y lo intentan. Pero cada uno falla en algo, mucho, además. Sólo conozco a esos dos. Y lo he pensado muchas veces, eh, pienso "Noelia, ¿conoces a alguien que sea cercanamente aliado del feminismo de verdad?", los habrá por ahí a lo mejor, eh, pero yo no he conocido nunca a ninguno. Ninguno. Y he podido hablar a gusto de estos temas con dos hombres, muy a gusto y conversaciones muy largas, pero los dos son gays. O sea… Pero claro, ellos también tienen eso, también han sido víctimas de alguna manera del sistema patriarcal.

LIDERAZGO

¿Te ves a ti misma cómo líder?

Sí, con mi estilo. A ver, no sé. Sí, la verdad es que sí, pero a mi manera. A mí me sale cuando las cosas son mías, cuando monté la tienda aquella y el festival, hacíamos cosas muy chulas y ahí sí que tenía un poco de… Como era mi territorio, nadie me decía qué hacer. Lo tenía todo a medias con mi socio, pero claro, como él en el tema crianza era yo la que dominaba y tiraba para adelante todo, ahí sí que te diría que si hubiese seguido por ahí perfectamente podría haber liderado cualquier cosa. Pero cuando es mío, me cuesta si no lo es, por ejemplo, meterme en una agencia ya no podría porque es que ya no puedo dejar que nadie me mande. O sea, no, no puedo. No podría. Pero… Y tendría que ser una agencia muy concreta, y con hombres no puedo trabajar. Con mi socio es que bueno, como le conozco tanto y de hace tanto tiempo, me sé sus cosas y lo manejo, pero no puedo trabajar con hombres ya.

¿Cuáles consideras que son tus fortalezas como líder creativa?

La que te decía antes, mi debilidad me hace fuerte en realidad. Y mis ideas pueden no ser muy brillantes a nivel creativo, a lo mejor, ¿vale? Pero son muy sólidas, creo que son muy fuertes, y sé ver eso, sé enfocar los briefings muy bien y sé apartar la paja. Pero yo creo que es gracias a eso, porque me lo curro mucho.

¿Y tus debilidades?

Esta propia inseguridad, que te he dicho que me hace fuerte. Me hago pequeñita con facilidad, me falta saber ser más… Ese halo carismático, que lo he practicado, ya te digo, hace diez años yo no era ni capaz de hablar en público. O sea, yo hace diez años te hubiera dicho que no a la entrevista porque yo qué voy a contarte, encima qué vergüenza. Me lo he trabajado mucho, he hecho terapias, he hecho de todo, pero mi debilidad creo que en el mundo actual es esa, me falta ese poderío que no sé cómo se consigue. Y yo voy a una fiesta y puede que no hable con nadie, me muevo mal ahí, lo de hacer contactos y todo eso se me da fatal. Mira, creo que es más esa mi debilidad, no se me da bien eso, el ir a un sitio y hacer contactos adrede que luego vas a utilizar, ¿sabes esa gente que está conectada con todo el mundo? Es que se me da fatal, se me da fatal, no me sale. Y si alguien no me cae bien es que no puedo. No sé, eso no lo sé hacer. Y es un problema, en publicidad es un problema eso.

¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

Pues mira, creo que es un estilo de liderazgo poco líder. Muy horizontal, creo. Pero… Bueno, espera, horizontal si me dan la razón, ja, ja. Pero sí que me gusta que la gente aporte de verdad, no sé cómo explicarlo. ¿Sabes qué pasa? Que como llevo tanto tiempo trabajando sola que ya no me acuerdo, y no sé cómo sería ahora. Cuando he tenido gente trabajando para mí sí que he tenido muy buen rollo con todo el mundo, no soy nada mandona, pero nada, no me sale, no me gusta, y cuando hay que reñir a alguien lo paso fatal. Una vez tuve que despedir a una persona y fue horrible para mí, pero hice bien, creo. Pero lo pasé fatal. Y no me gustan los conflictos, lo paso mal. Entonces… Claro, y para ser un líder tienes que saber manejar esas cosas. Pero bueno, veo que genero buen rollo, genero que la gente está a gusto, eso sí.

¿Consideras que hay alguna diferencia relevante entre el estilo de liderazgo femenino y el masculino?

Sí. Mira, es que sonará a tópico, pero es que pasamos más de la autoridad a la colaboración, y de… Sí, el liderazgo masculino me parece más destructivo y el femenino más constructivo. Pero claro, el masculino antiguo. Ahora se supone que han cambiado porque les enseñan en las empresas, hacen cursos y todo esto de trabajo en equipo y todas estas cosas. El liderazgo masculino clásico para mí es agresivo y antiguo, y es como demasiado autoritario, y el femenino es más empático, porque las mujeres tenemos más empatía, además nos han enseñado a ver qué le conviene a cada persona para estar bien en el equipo, mientras que los hombres intentan que los demás se amolden a su forma de trabajar, digamos. Creo. Tampoco soy una experta en el tema, te digo, porque hace tiempo que no llevo equipos… Pero en general sí, les gusta que se note la jerarquía, a los hombres yo creo que les gusta que se note que son los jefes, y bueno, a lo mejor las mujeres tienen que hacer que se note… Pero creo que es más defensivo, esa actitud es más por necesidad que por agresividad innata.

¿Te consideras autoritaria en tu liderazgo?

Nada, nada, cero.

¿Crees que los hombres son más autoritarios que las mujeres?

Sí. Sí, sí, sí, vamos. Vaya, conozco también a mujeres autoritarias, eh, pero en general ellos más, claro. Si hacemos la media ellos ganan por goleada.

¿En qué crees que influye el liderazgo creativo femenino en los mensajes publicitarios de tu agencia?

Por ejemplo… A ver, es que hay muchos hombres haciendo campañas para mujeres, que se nota que detrás hay un hombre. Hoy en día, además, las mujeres estamos esperando otro tipo de mensajes ya, pero ya, y eso los hombres no lo van a hacer nunca, no saben, ni siquiera se han dado cuenta de que lo estamos esperando. Es decir, ¿para cuándo las marcas van a quitar el nombre de “antiarrugas” o “anti edad”? Dejemos de decir esa barbaridad. Eso un hombre no lo va a pensar nunca él solito, eso creo que las mujeres somos las que estamos cansadas de cierto tipo de mensajes que nos están haciendo mucho daño. La mayoría de la publicidad… Las mujeres consumimos más, o sea, como consumidoras somos muy poderosas. O sea, la mayoría de los anuncios se dirigen a

nosotras, quiero decir, quitas coches y cuatro chorradas más, y nos hablan de una manera que esto tiene que cambiar ya. Y tenemos que cambiarlo nosotras, ellos ni lo van a cambiar ni lo están cambiando. Además, es que los estudios lo dicen, el público lo dice, las marcas que lo están empezando a hacer les va bien. No está cambiando casi nada, el ritmo al que están cambiado.

¿Y en tu agencia tú en qué influyes a la hora de realizar campañas o redactar mensajes?

Bueno, por ejemplo, es que de la agencia no sale nada que no esté escrito con lenguaje inclusivo, además como escribo yo… Él no escribe, escribe cosas a veces, pero pasa por mí después, o sea que bueno, él diseña, yo escribo, estamos organizados así, aunque muchas cosas se mezclan, pero mi responsabilidad son las palabras y la suya son los diseños. Entonces ahí yo lo tengo muy fácil. Y pensar siempre hemos pensado juntos la idea y luego la bajamos, lo que pasa es que ahora por ejemplo yo tengo más disponibilidad horaria, entonces digamos que los principios estratégicos los hago más ahora, en más cantidad que antes. Que eso se equilibrará cuando él vuelva a tener tiempo, pero ahora sí que eso, y te digo ya que de la agencia no va a salir nunca nada que por ejemplo no sea con lenguaje inclusivo, pero no, hace tiempo ya, imperdonable, y cosas sexistas no, y cosas que… Por ejemplo, la última campaña que hemos hecho del 8M para la Generalitat nos empeñamos en que una de las chicas tenía que ser negra, por narices, y la buscamos adrede en una asociación. Esas cosas van a misa ya siempre, tenemos cuidado con eso.

¿Crees que es necesario el liderazgo femenino?

Claro que sí. Vamos, es que, a ver, ¿los hombres llevan mandando cuántos milenios? Miles y miles de años, y lo han hecho mal. Se ha demostrado que lo han hecho. Hace falta… Sí, hace falta hacerlo de otra forma, hace falta probar otras cosas, y lo poco que están haciendo las mujeres lo están haciendo muy bien. Mira lo típico esto de los países liderados por mujeres en la pandemia, la gestión la han hecho muy bien, pero yo recuerdo hace un par de años que leí, o no sé si fue en una charla, me hubiera gustado quedarme con ese dato porque no lo apunté de donde salía, pero este señor decía cosas muy interesantes, un dato de que las empresas del IBEX o no sé de dónde, no me acuerdo, pero algo de que las empresas que tenían liderazgo femenino aumentaban las ventas hasta un 17%. No me acuerdo de donde salía el dato, pero se me quedó grabado eso del 17%. Es que encima, encima se está demostrando que funciona hacer las cosas con ese otro tipo

de visión. Es que funciona. Además, dijo él, que me pareció súper interesante, que habían hecho otro estudio de que las mujeres es verdad lo de la brecha salarial, pero también es verdad que cuando trabajaban ellas pedían menos. Eso es un problemón. En las negociaciones ellos piden menos, entonces claro, los empresarios no te dan más de lo que pides. Entonces yo… La asociación de agencias quise que hicieran un curso de negociación para mujeres, lo conseguiré, algún día conseguiré que nos enseñen a negociar.

¿Dirías que es más difícil afrontar el liderazgo siendo mujer que siendo un hombre?

Afrontarlo no, yo creo que si eres mujer y llegas a la posición de liderazgo la afrontas genial. Lo que cuesta es llegar, ¿sabes? Lo que cuesta es que te den la oportunidad, una vez estás ahí ya… Somos estupendas, estamos preparadísimas. Una vez tienes la autoridad, a lo mejor te la cuestionan, pero que te la cuestionen. ¿Qué te van a poner en duda y todo eso? Pues claro, pero a eso ya estamos acostumbradas, y más ahora, que lo decimos abiertamente. Ahora ya lo sabemos. A mí ya no me va a pasar que me hagan sentirme que soy inútil, porque no, yo no pienso eso, no pienso que soy inútil. Eso es importante. Es que ponerle palabras, las palabras son importantísimas, poderle poner un nombre a las cosas es fundamental para poder reivindicarlas por un lado y para poder corregirlas. Ahora hay un nombre para cosas… el otro día oí también un podcast que le han puesto nombre, en las webs de citas hay nombre para todo, los que quedan una vez pero luego no quedan, no sé, pero como que todo tenía un nombre, y me parece genial que todo tenga un nombre.

¿A qué retos te enfrentas día a día en tu puesto directivo?

A buscar trabajo, o sea, somos una agencia muy pequeña y vivimos muy al día. El reto para mí es seguir trabajando, vamos, no tengo más retos. Es que somos dos, no tenemos un gran cliente, somos pequeñitos, o sea que no tenemos un gran cliente que sea fijo y todo eso, entonces mi reto es seguir haciendo un buen trabajo que podamos seguir a flote y consiguiendo más trabajo. Y como tampoco se me dan bien los contactos lo tengo que hacer así.

¿Crees que te enfrentas a más retos u obstáculos por ser mujer?

Sí, claro, por ser mujer a mí esto me cuesta mucho de hacer. Estoy en ello, esforzándome más. A mí ir a sitios públicos y todo esto… Que bueno, el año pasado con la pandemia

paré, pero me empeñé en estar en todas partes, y me metía en todos los arados que antes no iba, me estoy esforzando a hacer esas cosas porque son necesarias, porque soy mujer me cuesta más, pero porque soy mujer lo necesito más, y encontrarme con todos esos señores que son más altos que yo y no me van a hacer caso, pero tengo que ir.

¿Cómo es tu relación con las personas a tu cargo? ¿Y con los clientes?

A mi cargo no tengo a nadie hace tiempo, como te he comentado, pero siempre tuve muy buen rollo. Con los clientes súper buena, muy normal, de tú a tú.

¿Crees que los demás te perciben como a una líder?

Pues hay gente que sí, yo no sé por qué mucha gente tiene la imagen de mí que yo no tengo. Parece que tenga como más fortaleza de la que tengo en realidad. Lugo me conocen y ven que no, ja, ja, pero bueno… Tengo una amiga, que ahora es muy amiga y nada, la conocí hace ya no sé si hace ocho o nueve años, no me acuerdo, que me dijo un día "cuando te conocí en el bar aquel día te vi a lo lejos y pensé -qué tía más interesante, qué poder transmite, y luego te conocí y dije ah-" y yo me quedé como vaya, gracias tía. Me pasa mucho también que cuando me presentan a alguien, según qué día me pilles porque yo creo que tiene que ver con mi ciclo, hay días que estoy más expansiva y puedo hablar con cualquiera y hay días que no sé por qué me da una timidez absoluta y no hablo, pero parece ser que desde fuera doy la sensación de que no hablo porque me la sopla el mundo, ¿sabes? Que no es lo que pienso yo por dentro, pero no sé por qué llevo esa máscara, que hasta a veces puedo resultar hasta antipática o de que voy muy de sobrada, entonces por eso te digo que la imagen desde fuera es muy diferente.

CIERRE

¿Cómo crees que se podría promover el liderazgo femenino en general?

Supongo que obligando al principio, con discriminación positiva. Las agencias están en manos de ellos todavía, y ellos si no es por obligación no lo van a hacer. No lo hacen. Ponen a alguna para que no se diga que no tienen… No sé. Supongo que en las agencias que se vayan creando jóvenes será diferente, eh, las agencias que dentro de quince años serán las que dominen porque van a empezar ahora, esas creo que lo van a hacer más, pero las que están construidas y sobre todo las multinacionales y todo eso, eso si no es por los planes de igualdad. Y son muy necesarios los referentes femeninos, totalmente.

¿Habrá más líderes creativas en el futuro?

Seguro, segurísimo que sí. También porque muchas, te voy a decir una cosa, se montarán agencias las chicas, ¿sabes? Va a haber más agencias montadas por mujeres, y les va a ir muy bien, estoy segura, y esas son las que van a cambiar, no las que hay ahora. Las rancias no van a cambiar tanto, van a ser las nuevas.

¿Qué mensaje le darías a las futuras generaciones de mujeres creativas?

Que no tengan hijos, (risas). No, es broma. ¿Sabes qué consejo les daría? Que elijan bien dónde se meten, que si hace falta que se lo monten ellas, porque bueno, si les interesa cambiar el sistema, lo tenemos que cambiar nosotras, pero desde dentro de una agencia rancia pues aunque te digan qué guay, te van a llamar de [...] no sé qué, no sé cuántos, pues es que si eres una tía no vas a ascender mucho, o sea, a lo mejor te vale la pena estar en otro tipo de agencia con otro perfil o autoemplearte, no sé. Yo lo que siempre recomiendo a la gente es que si te puedes ir fuera que te vayas una temporada, siempre lo recomiendo tanto a hombres como a mujeres, pero ahora todos mis consejos los dirijo sólo a las mujeres, a los hombres no les voy a dar consejos, y les recomendaría que se fuesen una temporadita fuera y luego que vuelvan, porque además el haber estado fuera una temporada te da caché, es así, es absurdo pero España es así, entonces pueden elegir más dónde se meten. Aunque solo sea como inversión, para luego volver y poder elegir dónde trabajar, incluso si te lo montas tú sola, por estar fuera molas un montón. Que hagan piña entre ellas, que se metan en todos los grupos de mujeres que puedan, ahí hay apoyo y ahí te das cuenta de que no son problemas individuales. Lo personal es político, ya sabes. Y que estudien mucho sobre feminismo, que lean, que escuchen, que se empapen bien, porque toda la teoría feminista va de desenmascarar el patriarcado, para que no se les escapen las dinámicas machistas más sutiles que se dan en las agencias y en cualquier tipo de interacción con un hombre. Ah, y que la maternidad no es obligada, lo que sí es obligado es, una vez eres madre, criar de la mejor manera que podamos, por eso es tan difícil. Una vez estás metida, con un bebé en brazos, parece que la vida se acaba y que todo va a ser así siempre, pero lo duro pasa, y cuando crecen de lo que verdad te acuerdas es de lo bonito. Eso sí, grupos de madres, imprescindibles. Y mucha caña a los padres.

ENTREVISTA 8

Nombre: Sujeto 8

Edad: 44 años

Estudios: Grado superior en Diseño Gráfico, Diseño Gráfico

Años de experiencia en publicidad: 22 años

Años de experiencia en creatividad publicitaria: He pasado por varias agencias de publicidad pero mi trayectoria se ha ido enfocando más hacia la creatividad en el mundo del diseño, además de comunicación

Número de agencias de publicidad en las que ha trabajado: 3

Ciudad actual de trabajo/residencia: Valencia

Cargos profesionales anteriores en otras agencias de publicidad: Diseñadora Gráfica y Directora de Arte

Cargos profesionales anteriores en la agencia de publicidad actual: Directora Creativa (fundadora y socia)

Cargo profesional actual: Directora Creativa en Agencia 8

Número de personas a cargo (diferenciado en géneros): 3 mujeres

TECHO DE CRISTAL

¿Crees que en la cúpula creativa de las agencias de publicidad predomina más la presencia masculina que la femenina?

Hace años te diría rotundamente que sí, aunque hoy en día sigue habiendo agencias dirigidas por hombres en las que sí se aprecia distinciones, afortunadamente se van acortando las desigualdades en cuanto a altos cargos y liderazgo.

¿A qué crees que se debe?

Condicionamiento histórico y educacional.

¿Has sufrido machismo en el departamento creativo?

Directamente no.

¿Ha sido duro el camino hasta alcanzar el liderazgo a consecuencia del sexismo?

La verdad es que he tenido bastante suerte y siempre me he sentido valorada por mi trabajo, aunque no tanto a nivel económico.

¿Crees que se ha cuestionado tu autoridad por el hecho de ser mujer?

No, no lo creo.

¿Qué crees que necesita una mujer para alcanzar un puesto directivo?

Seguridad en sí misma y vocación.

¿Qué factor consideras que es más relevante para alcanzar en concreto la dirección creativa?

Evidentemente, la formación es importante pero lo importante es tener una trayectoria de la que poder aprender y consolidarse. Para poder asumir la responsabilidad de dirigir un negocio con éxito hay que ser consciente de que hay muchas cosas en juego, sobre todo las personas que lo hacen posible (tengo muy claro que las personas son el motor). La experiencia te garantiza poder establecer prioridades, tomar decisiones, prever conflictos o resolver problemas que se presenten.

¿Y para mantenerse en el puesto?

Tesón, respeto, humildad (nunca dejamos de cometer errores de los que aprender) y sentido del humor (trabajar en un buen ambiente es sano y necesario).

BOYS' CLUB

¿Alguna vez te has sentido fuera de lugar o excluida por los hombres en el sector creativo?

Sí. En aquella ocasión, aún tenía poca experiencia, así que asumiendo la situación e intentando no deprimirme por ello. Siempre hay que seguir haciendo tu trabajo lo mejor posible (lo cual no quiere decir que se tenga que asumir todo tipo de situaciones, hay que saber dónde está el límite evidentemente). Lo que yo viví era leve y generalizado en aquel entonces, una clara diferencia de sueldo con las mismas responsabilidades que mis compañeros de sexo masculino.

¿Crees que la camaradería que se crea entre hombres en los departamentos creativos es determinante a la hora de alcanzar el liderazgo?

No, hay que saber estar por encima de todo eso. Si destacas por tener cualidades que te hagan valiosa para tu puesto de trabajo, lo normal es que lo valoren y tengas un hueco en cualquier sitio. Este tipo de situaciones, no solo se dan en el espacio de trabajo, sino también fuera, en la relación con los clientes. En ese caso hay que saber capear el temporal de la mejor manera, con diplomacia y educación.

SÍNDROME DEL IMPOSTOR

¿Crees que alguna vez te has sentido víctima del síndrome del impostor?

Sí, inicialmente por mi falta de experiencia. No hay que ver la inseguridad cuando alguien está empezando como algo negativo, es algo natural que va desapareciendo con el tiempo.

¿Lo has superado?

Claro, la experiencia de los años te otorga seguridad y madurez.

CONCILIACIÓN

¿Tienes hijos?

Sí, uno pequeño.

¿Sientes que tienes dificultades para conciliar tu vida familiar con la profesional?

Sí, te mentiría si te dijera que no es difícil compaginar la dirección de una empresa con la maternidad. Al menos si quieres criar a tus hijos sin una carencia de atención. Intento gestionar mi tiempo como puedo, a veces mejor y a veces peor. Intento pasar con mi hijo el máximo de tiempo posible pero asumo (sin intentar fustigarme por ello) que, en ocasiones, no es posible.

¿Has pensado alguna vez en renunciar a tu carrera profesional para dedicarte a la familiar?

No. Pero siempre pienso en conseguir la manera de poder hacer bien las dos cosas y disfrutar de mi trabajo y también de mi familia. Siempre debemos intentar hacer las cosas que te hacen feliz y ver la manera de no renunciar.

¿Consideras que el teletrabajo facilita o entorpece la conciliación?

Depende del trabajo y de la situación. Cuando los niños están en casa es difícil. De repente, la concentración y la disciplina se tambalean y se crea un ambiente que no es sano. Ni atiendes bien a tu familia, ni haces bien tu trabajo. Pero saco algo muy positivo del teletrabajo que creo que se va a inculcar más en nuestro día a día laboral, las videollamadas para reuniones y presentaciones de proyectos. Son muy eficientes y ahorran tiempo y dinero para ambas partes.

¿Crees que siendo un hombre no tendrías que preocuparte tanto por estos asuntos?

Sería más sencillo claramente por cómo está montado el sistema (al menos el español, porque en otros países europeos me consta que hay más civismo y tolerancia con el tema de la maternidad). Desgraciadamente, he sido testigo de varios despidos de madres recientes que han sido despedidas a la vuelta de su baja por maternidad…

¿Tienen los hombres más facilidades de conciliación?

Bueno, aunque hayan aumentado la baja por paternidad a 1 mes no sé si está instaurado el horario laboral reducido para padres, en cambio para madres sí. Y en el caso de requerirlo un padre (que sería totalmente normal y lícito) tampoco estoy segura de que cualquier empresa accediera, desgraciadamente. En Agencia 8, hay conciliación total para madres ya que hay dos profesionales con horario de mamás. Y si se diera el caso de que un padre lo necesitara, no habría ningún problema por nuestra parte. La igualdad laboral empieza en los CEO, es un cambio que debe iniciarse y respaldarse desde la dirección de las empresas.

LIDERAZGO

¿Te ves a ti misma como líder?

Sí, creo que sí soy una líder.

¿Cuáles consideras que son tus fortalezas como líder creativa?

Mi seguridad y la pasión por mi profesión. Cuando ves que todo funciona como debe aprendes a valorarte a ti mismo/a.

¿Y tus debilidades?

Mi sensibilidad, me involucro mucho en los procesos y, a veces, es contraproducente. Me afectan las injusticias o el por respeto que, en ocasiones, pasa con la relación con clientes o proveedores. Hay que intentar ver las cosas siempre desde fuera con objetividad y no esperar que las cosas sean como uno desea.

¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

Exigente pero también empático. Al final, la base del liderazgo es la relación humana. Uno no lidera sin personas, de igual rango o a tu cargo.

¿Consideras que hay alguna diferencia relevante entre el estilo de liderazgo femenino y el masculino?

No tiene por qué. El talento, la destreza o la inteligencia emocional no tiene género. Dependerá de los condicionamientos que tengan las personas de tu entorno.

¿En qué crees que influye el liderazgo creativo femenino en los mensajes publicitarios de tu agencia?

No sé si diría que afecta en los mensajes pero sí te puedo decir que lo que hacemos siempre pasa por el filtro de la exigencia y la motivación y eso no depende de géneros.

¿Crees que es necesario el liderazgo femenino?

Sí, en igualdad.

¿Dirías que es más difícil afrontar el liderazgo siendo mujer que siendo un hombre?

Resumiendo, aún existen ciertas resistencias o rechazo por una parte de la sociedad. Pero yo soy de ver el vaso medio lleno y me gusta pensar que se están superando cada vez más estos lastres.

¿A qué retos te enfrentas día a día en tu puesto directivo?

Proyectos nuevos, de sectores desconocidos. Cada vez es como adentrarse en una aventura nueva.

¿Crees que te enfrentas a más retos u obstáculos por ser mujer?

Quiero pensar que no y es lo que siento.

¿Cómo es tu relación con las personas a tu cargo? ¿Y con los clientes?

Tenemos la suerte de ser un equipo muy unido, todo fluye y hay confianza. Trabajamos en un ambiente cómodo y positivo. Con los clientes el global es muy positivo. Generalmente, los clientes acuden a nosotros porque realmente quieren trabajar con nosotros. Cuando tienen que destinar un presupuesto considerable a su proyecto, el cliente es quien escoge si trabaja con nosotros. Nos gusta que el cliente se involucre en el proyecto y se ilusione. Una de nuestras misiones es que el cliente quede satisfecho.

¿Crees que los demás te perciben como a una líder?

La verdad es que no me he parado a pensarlo. Tampoco me importa lo que puedan pensar, la verdad. Estar pendiente de lo que puedan pensar los demás es un gran freno…

CIERRE

¿Cómo crees que se podría promover el liderazgo femenino en general?

Inculcando el valor de la ecuanimidad en las empresas desde arriba. Desarrollando una cultura de empresa que fomente la diversidad y la igualdad.

¿Habrá más líderes creativas en el futuro?

Claro que sí.

¿Qué mensaje le darías a las futuras generaciones de mujeres creativas?

Intentar huir de lo que no sea sano o respetuoso consigo misma o con los demás. Nunca dejar de aprender y no renunciar nunca a lo que nos haga felices.