

Treball de fi de grau

Títol

Mujeres en Publicidad: Líderes creativas en un mundo de hombres

Autor/a

Clara Montes Mojonero

Tutor/a

David Roca Correa

Departament Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat

Grau Publicitat i Relacions Pùbliques

Tipus de TFG Recerca

Data 03/06/2016

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Dones en Publicitat: Líders creatives a un món d'homes

Castellà:

Mujeres en Publicidad: Líderes creativas en un mundo de hombres

Anglès:

Women in Advertising: Creative leaders in a men's world

Autor/a:

Clara Montes Mojónero

Tutor/a:

David Roca Correa

Curs:

2015/16

Grau:

Publicitat i Relacions Públiques

Paraules clau (mínim 3)

Català:

lideratge, creativitat, publicitat, gènere, dones

Castellà:

liderazgo, creatividad, publicidad, género, mujeres

Anglès:

leadership, creativity, advertising, gender, women

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

De la intersecció entre lideratge, creativitat i estudis de gènere, neix la primera investigació que entén a les directores creatives publicitàries com a líders, centrant-se en la seva presència als departaments creatius, enllot d'en la seva absència. Mitjançant la realització d'entrevistes a 6 directores creatives espanyoles, aquest estudi desvetlla com pensen, executen, autoperceben i projecten el seu lideratge les poques dones que aconsegueixen, no només arribar a directores creatives sino també a mantenir-se com a tals a una indústria liderada per homes com és la publicitat. Demostrant el potencial transformador del lideratge femení i la necessitat de valorar-lo, potenciar-lo i retenir-lo per a un món i una publicitat millor.

Castellà:

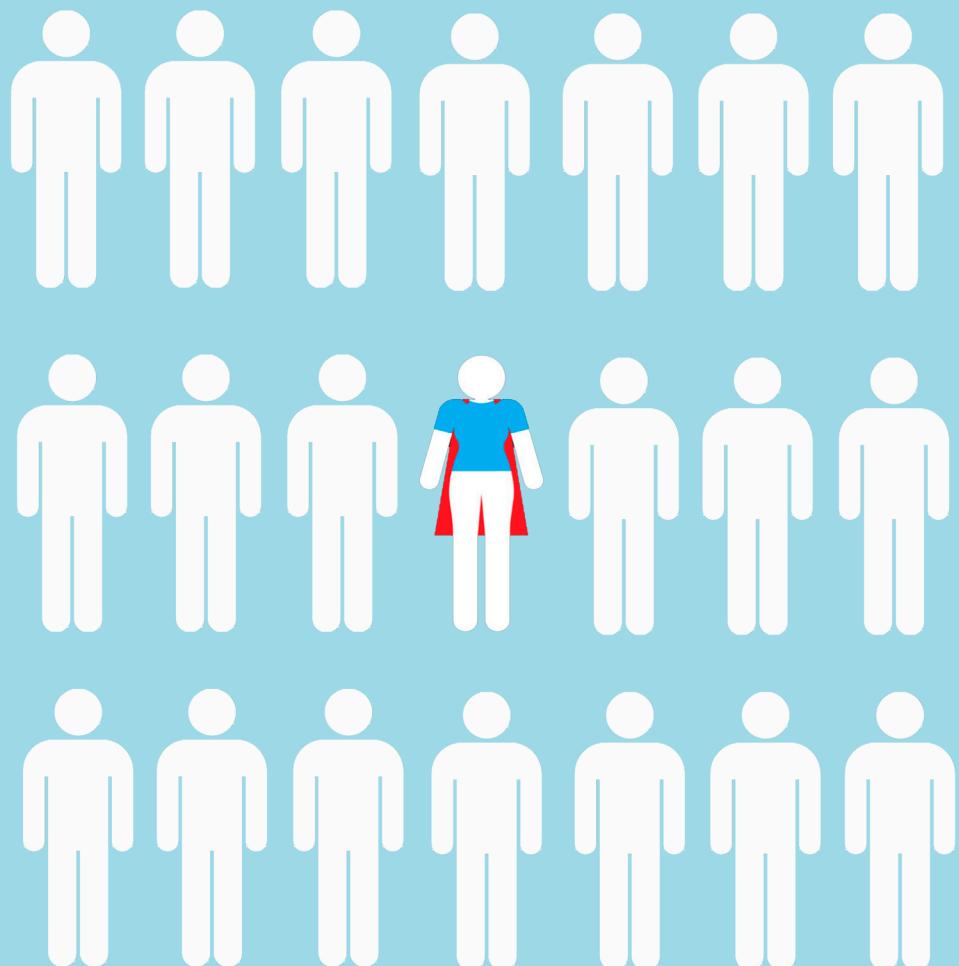
De la intersección del liderazgo, la creatividad y los estudios de género, nace la primera investigación que entiende a las directoras creativas publicitarias como líderes, centrándose en su presencia en los departamentos creativos, en vez de en su ausencia. Mediante la realización de entrevistas a 6 directoras creativas españolas, este estudio desvela cómo piensan, ejercen, autoperceben y proyectan su liderazgo las pocas mujeres que consiguen, no sólo llegar a directoras creativas sino también mantenerse como tales en una industria liderada por hombres como es la publicidad. Demostrando el potencial transformador del liderazgo creativo femenino y la necesidad de valorarlo, potenciarlo y retenerlo para un mundo y una publicidad mejor.

Anglès:

From the intersection of leadership, creativity and gender studies incept the first research that sees female creative directors in advertising as leaders, focusing on their presence in the creative departments rather than in its absence. Through 6 interviews with Spanish creative female directors, this research reveals how the few women that make it to the top and stayed there think, execute, self-perceive and project their leadership in an industry lead by men such as advertising. Demonstrating the transformational potential of creative female leadership and the necessity to value it, boost it and retain it for a better world and advertising.

Mujeres en Publicidad:

Líderes creativas en un mundo de hombres



Trabajo de Final de Grado

Autora: Clara Montes Mojón

Tutor: David Roca Correa

Universitat Autònoma de Barcelona

Junio, 2016



ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	1
1.1 La investigación	1
1.2 Objetivos	1
1.3 Enfoque	1
1.4 Metodología	2
1.5 Motivaciones personales	2
2. INTRODUCCIÓN	3
2.1 Mujeres líderes: una mirada a los datos	3
2.2 Causas de la desigualdad de género en el liderazgo	5
2.3 Retos de liderar en un mundo de hombres	6
3. MARCO TEÓRICO	8
3.1 Liderazgo	8
3.1.1 Aproximación holística al liderazgo	8
3.1.2 El líder: definición y rasgos	9
3.1.3 Estilos de liderazgo	10
3.1.4 Liderazgo y género	12
3.1.5 El liderazgo en la creatividad publicitaria	14
3.2 Preguntas de investigación	15
4. METODOLOGÍA	17
4.1 Selección de la muestra	17
4.2 Características de la muestra	18
4.3 Procedimiento	19
4.4 Instrumento de análisis	19
4.5 Análisis	21
5. RESULTADOS	22
5.1 La comprensión del liderazgo por parte de las DC	22
5.2 La percepción de las DC de su propio liderazgo	37
5.3 La ejecución del liderazgo por parte de las DC	42
5.4 La valoración ajena del liderazgo de las DC	46
5.5 Mujeres en liderazgo y en DC: una mirada al futuro	48

6. DISCUSIÓN	52
6.1 La comprensión del liderazgo por parte de las DC	52
6.2 La percepción de las DC de su propio liderazgo	57
6.3 La ejecución del liderazgo por parte de las DC	59
6.4 La valoración ajena del liderazgo de las DC	60
7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	62
8. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS	63
9. BIBLIOGRAFÍA	64
10. ANEXOS	73
10.1 Entrevista al Sujeto 1 - Directora Creativa Ejecutiva en Agencia 1	73
10.2 Entrevista al Sujeto 2 - Directora Creativa en Agencia2	78
10.3 Entrevista al Sujeto 3 - Directora Creativa Ejecutiva en Agencia 3	82
10.4 Entrevista al Sujeto 4 - Directora Creativa en Agencia 4	88
10.5 Entrevista al Sujeto 5 - Directora Creativa General en Agencia 5	90
10.6 Entrevista al Sujeto 6 - Directora Creativa en Agencia 6	97

1. PRESENTACIÓN

1.1 La investigación

En el marco de la ausencia global de mujeres en posiciones de liderazgo, esta investigación se centra en la presencia de éstas en las agencias publicitarias españolas. El objeto de estudio de la investigación tiene lugar en la intersección entre tres temáticas clave: el liderazgo, la creatividad publicitaria y los estudios de género.

1.2 Objetivos

El objetivo principal del estudio es aproximarse a la figura de la líder de equipos creativos, más conocida como directora creativa. Al estudiar el *management* creativo publicitario desde una perspectiva de género femenino se persigue desvelar cómo piensan, ejercen y proyectan su liderazgo las pocas mujeres que consiguen, no sólo llegar a directoras creativas, sino también mantenerse como tales en una industria liderada por hombres como es la publicidad.

Este acercamiento pretende arrojar luz tanto a sus estilos, estrategias y habilidades para dirigir equipos creativos como a los retos que enfrentan diariamente para mantenerse en el complejo contexto competitivo y aparentemente discriminatorio en el que desarrollan su profesión.

La respuesta a estas cuestiones pasa por comprender los diferentes niveles y dimensiones que participan en estas cuestiones y que hacen de la realidad personal y profesional diaria de estas directoras creativas, unas circunstancias interesantes de investigar.

Con la ambición personal de ser publicado como artículo de investigación, este proyecto pretende dar visibilidad a las directoras creativas de la industria publicitaria española, descubriendo desde un enfoque novedoso, positivo y constructivo cuál es su secreto para ser la excepción a la norma: para ser y estar en el liderazgo.

1.3 Enfoque

Cabe destacar que, a diferencia de los estudios existentes sobre la ausencia de directoras creativas publicitarias (véase Windels et al., 2010; Mallia, 2009), esta investigación persigue aproximarse a la presencia de mujeres en la dirección creativa. Es decir, se centra en las capacidades, fortalezas y valor de su liderazgo, en vez de en sus carencias, debilidades o dificultades.

Tras ver que, hasta el momento, la literatura ahondaba en el papel secundario de la mujer en la industria publicitaria y en el departamento de creatividad o en su dificultad para llegar a éstos, se ha decidido orientar el estudio a entender y dar visibilidad a las mujeres que lo han logrado por sus virtudes y talentos, persiguiendo entender cómo piensan, ejecutan y proyectan su liderazgo. Por ello, el marco teórico de esta investigación se centra en el campo de estudio del liderazgo y se compone de referencias de los principales *journals* en la temática. Esta aproximación diferente al estudio de las directoras creativas publicitarias, por primera vez, entendiéndolas como líderes, aporta valor y novedad a los campos de estudio del *management* y de la creatividad publicitaria, a la vez que promueve miradas más abiertas y constructivas hacia la estas profesionales.

1.4 Metodología

Acorde con este enfoque de la investigación y con el propósito de aproximarse a las experiencias personales y profesionales de las DCs¹ de la forma más exhaustiva y enriquecedora posible, se ha determinado la entrevista en profundidad como la metodología más apropiada considerando los objetivos planteados. Concretamente, se ha entrevistado a seis directoras creativas publicitarias de agencias *mainstream* en España, cuyas voces y experiencias sirven para transmitir el valor único del liderazgo femenino y la necesidad urgente de entenderlo, apreciarlo y desarrollarlo.

1.5 Motivaciones personales

Por otra parte, la motivación personal de la investigadora para realizar este estudio, proviene de su interés profesional en el ámbito del *management* creativo así como de su sensibilidad personal por las discriminaciones de género, especialmente en entornos laborales tradicionalmente masculinos como ha sido hasta ahora el publicitario y como sigue siéndolo en las posiciones de poder.

Por este motivo, la presente investigación supone una aproximación profesional a estas mujeres creativas, reconociendo su potencial no solo para crear campañas publicitarias, sino también para inspirar, motivar y liderar equipos creativos hacia su máximo potencial. Además, este estudio tiene un claro componente social, pues busca abrir caminos y mostrar referentes de liderazgo creativo femenino a las siguientes generaciones de mujeres creativas publicitarias, facilitándoles el acceso a estas posiciones mediante su normalización y equilibrando la balanza de género de una industria que jamás debió olvidar a una mitad de la población.

¹ DC/DCs: Directora/s Creativa/s (incluyendo también a las Directoras Creativas Ejecutivas y a las Directoras Creativas Generales).

2. INTRODUCCIÓN

2.1 Mujeres líderes: una mirada a los datos

Cada vez más empresas y medios hablan del potencial del liderazgo femenino. Sin embargo, y aunque la participación de las mujeres en posiciones de poder ha ido incrementando en las últimas décadas, su participación en la cima de la escala organizacional sigue siendo, hoy, muy reducida, tal y como veremos a continuación.

El *International Business Report* (Grant Thornton, 2015), refleja que el 22% de los cargos directivos a nivel mundial están ocupados por mujeres. De las 500 empresas más grandes del mundo, solo el 1% están presididas por ellas. Los datos anteriores guardan relación con los salarios, pues de los ejecutivos mejor pagados en Estados Unidos apenas el 6% son mujeres y el 2% llegan a ser presidentas ejecutivas (Eagly & Carli, 2007). A nivel europeo, el estudio *Gender balance on corporate boards* (Comisión Europea, 2015), revela que solo 3 de cada 100 grandes empresas de la UE tienen consejeras delegadas en sus despachos. En algunos países de la UE la situación mejora un poco, pero el fenómeno es similar; los altos cargos gerenciales son ocupados por mujeres en un 11% y llegan a presidir las empresas solo un 4% (Eagly y Carli, 2007).

Si bien el estudio *Mujeres en la Alta Dirección en España* (OCDE, 2015) certifica que las mujeres representan más del 56% de los titulados universitarios en España y el 45% del mercado laboral, el 31% de las empresas españolas no dispone de ninguna mujer entre sus altos cargos. De hecho, solamente el 26% de los cargos directivos en España son desarrollados por miembros del género femenino (Grant Thornton, 2015).

Si se miran específicamente los datos sobre la industria de la publicidad, vemos que, aunque en los años 60 -durante la era Mad Men- había bastantes más Don Drapers (o en la vida real, Bill Bernbachs y David Ogilvys) que Peggy Olsons (o Mary Wells Lawrences y Shirley Polykoffs), hoy, el sector publicitario no tiene nada que ver, pues a nivel global, las mujeres representan aproximadamente la mitad de la industria (Klein, 2000; Jordan, 2009; Mallia, 2009).

En algunos países, la presencia femenina es clara: en España un 56,7% de la industria publicitaria son mujeres (Nieto y Lema, 2008), en UK un 49% (Klein, 2000), en Estados Unidos un 56% (EEOC, 2009) y en Alemania un 53,5% (Bundesagentur für Arbeit, 2008).

Sin embargo y si fijamos la mirada en el panorama global de los departamentos creativos de publicidad, vemos una clara falta de diversidad de género (Nixon, 2003), ya que tan solo el 20-

25% de los creativos publicitarios son mujeres (Klein, 2000; DiSesa 2008; Jordan, 2009; Mallia, 2009). En muchos países, la mujer tiene una baja representación dentro de los departamentos creativos, donde sigue rigiendo la cultura del *boys club*, un club de hombres al que las mujeres tienen que adaptarse (Kazenoff y Vagnoni, 1997). Esta baja representación femenina a la hora de crear o escoger los mensajes publicitarios contrasta con el hecho de que son ellas las que toman el 80-85% de las decisiones de compra a nivel mundial (Jordan, 2009; Mallia, 2009).

En España, la presencia de creativas en los departamentos creativos publicitarios es del 20% (Pueyo, 2012), en el caso de UK el 15% (Klein, 2000), en Estados Unidos el 30% (Endicott, 2002) y en Alemania el 36% (Fröhlich, 2008). Esta ausencia femenina en los departamentos creativos es una pauta que se aplica a nivel mundial y que además empeora a medida que se suben filas: el porcentaje de directoras creativas no llega al 20% (Weisberg y Robbs, 1997; Klein, 2000; Martín, 2007; Roca, Alegre y Pueyo, 2012). En España, las mujeres representan sólo el 14% de los directores creativos, el 8% de los directores creativos ejecutivos y el 1% de directores creativos generales (Pueyo y Roca, 2010). Este factor se extraña a nivel mundial y en general a todos los altos cargos, ya que el 68% de los jefes en publicidad son hombres (IPG/Ad Age, 2013).

A causa de los impactantes datos expuestos, existe un creciente interés -sobre todo entre mujeres investigadoras- por estudiar a las creativas publicitarias, sus interacciones en los departamentos creativos y las dimensiones ligadas al género que pueden llevarles a abandonarlos (Mallia 2009, Grow & Broyles 2011, Grow et al. 2012, Windels & Lee 2012). Algunos estudios sugieren que la ausencia de las mujeres en la creatividad publicitaria no empieza en las universidades (Windels et al. 2010, Roca et al. 2012) sino en las agencias de publicidad (Broyles & Grow 2008, Mallia 2009, Grow & Broyles 2011).

Según Grow, Roca y Broyles (2012), los factores que motivan la baja presencia de mujeres en los departamentos creativos de agencias publicitarias en España son los siguientes:

- La selección final de las ideas se hace por hombres.
- Las mujeres son más democráticas a la hora de encontrar soluciones.
- En las presentaciones ante el cliente las mujeres se sienten marginadas.
- Los productos se asignan según el género (productos femeninos vs. productos masculinos).
- Las cuentas (clientes) con más posibilidades de ganar premios se asignan a hombres.
- Las mujeres dejan la profesión para buscar trabajos con menos estrés, para evitar un entorno altamente masculinizado que las perjudica y, cuando son madres, para ganar flexibilidad.

2.2 Causas de la desigualdad de género en el liderazgo

La razón fundamental por la que aún no se ha logrado la condición de equidad entre géneros en posiciones de liderazgo es principalmente de carácter socio-cultural, es decir, causada por el afianzamiento de los roles tradicionales, sostenidos incluso por muchas mujeres, con los que se desvirtúa la capacidad femenina en el campo económico, político y educativo (Gálvez, 2001).

Clancy (2007) señala que ese apoyo de ambos géneros al estereotipo de inferioridad femenina en el campo laboral conlleva la persistencia de su discriminación en términos de remuneración, segregación vertical -concentración del empleo femenino en la base de la jerarquía- y segregación horizontal -concentración del empleo femenino en aquellos sectores afines con su rol- (Maruani, 1993).

Sin duda el embarazo, el matrimonio, la familia y el cuidado de los hijos entran a formar parte de las razones por las cuales existen diferencias en el rol de hombres y mujeres, y en cierta medida pueden también limitar su ascenso en la pirámide organizacional (Escandón & Arias, 2011); no obstante, como plantea Clancy (2001), ejercer el rol no debe tomarse como una limitación ni ser visto siempre como resultado de la discriminación sino como una elección personal que las mujeres deben tener la libertad de tomar.

Sin embargo, la limitación fundamental para ascender a altos cargos directivos va más allá de estas diferencias, dependiendo más de los estereotipos comunes que manifiestan la idea de que el éxito gerencial está asociado a las características de los hombres y no a las de las mujeres.

Al respecto, García Retamero & López-Zafra (2006) encontraron que la atribución de éxito o fracaso en el ejercicio del liderazgo depende en gran medida de la percepción de incongruencia entre el rol de género y el rol de líder, es lo que Eagly & Karau (2002) han llamado la Teoría de Congruencia de Rol. García-Retamero & López-Zafra (2006) afirman que las creencias y la percepción de incongruencia ejercen un efecto importante y podrían ser la base del prejuicio. De acuerdo con estos autores, en la medida en que una mujer ocupa un puesto de trabajo evaluado como incongruente con su rol, la percepción de incongruencia se acentúa, y se atenúa cuando éste es evaluado como apropiado para su rol.

Por otra parte, los entornos dominados por hombres pueden ser difíciles para las mujeres, pues en ellos, los hombres tienen muchas más oportunidades para acceder a ascensos y aumentos de sueldo, y ellas, más alicientes para abandonar sus trabajos (Maume, 1999). Y es que las mujeres presentan una desventaja cuando trabajan en contextos en los que el ascenso depende de redes

masculinas homofílicas, que son especialmente prevalentes en lugares de trabajo donde los hombres constituyen una fuerte mayoría (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001).

En términos de comportamientos organizacionales diarios, la discriminación en entornos dominados por hombres ocurre a través de estereotipificaciones evidentes y sutiles, el cuestionamiento de la competencia de las mujeres, el acoso sexual y el aislamiento social (véase Collinson, Knights, & Collinson, 1990; Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand, & Magley, 1997; Kanter, 1977; Martin, 1992).

Dicha estereotipificación puede llegar a construir la propia realidad a través de procesos de confirmación de dichas expectativas, que pueden destruir el rendimiento de las mujeres en el plano estereotipado (Geis, 1993).

Por otro lado, cabe considerar el conocido *techo de cristal*, que hace referencia a las barreras no explícitas que impiden a las mujeres acceder a ciertos cargos directivos y constituyen un obstáculo que les impide ejercer roles de liderazgo, lo cual, al no estar regulado ni controlado, permanece invisible a los ojos de la sociedad (Bucheli & Sanroman, 2004). Un ejemplo de la existencia del techo de cristal es que el ascenso hacia altos cargos directivos resulta ser más selectivo debido al grado de responsabilidad, autoridad y riesgo que asumen en la compañía, todas ellas características que al no corresponder con el estereotipo femenino, pueden limitar el acceso de las mujeres (Yap & Konrad, 2009).

El hecho de que las mujeres logren desempeñarse en posiciones de liderazgo, representa su interés por romper el llamado techo de cristal que les dificulta la posibilidad de acceder a altos cargos directivos y les brinda la oportunidad de ir cambiando estos patrones sociales y culturales que fomentan la inequidad (Hernández & Camarena, 2005).

2.3 Retos de liderar en un mundo de hombres

Los prejuicios que relacionan rasgos y conductas masculinas con el desempeño de roles de liderazgo constituyen uno de los mayores obstáculos que deben enfrentar las mujeres a la hora de acceder a niveles jerárquicos más altos; es más, aquellas que ocupan altos cargos de liderazgo se enfrentan ante una exigencia mayor que la esperada si fueran hombres, considerando que ellas deben probar tanto su capacidad como su potencial para ocupar estos cargos (Godoy & Mladinic, 2009).

En esta línea, cabe destacar el hallazgo del estudio de *Catalyst* (2008) sobre 1000 ejecutivas *Fortune*, el cual mostró que el 96% de las mujeres veía como crítico o bastante importante desarrollar “un estilo con el que *managers* hombres se sintieran cómodos”. Con ese propósito, las mujeres adoptan diferentes estrategias, como las que se exponen a continuación.

Por un lado y según Coronel Llamas (1996), “La mujer muchas veces asume modelos o patrones masculinos que la sociedad le ha hecho ver como los adecuados para conseguir el éxito. A una mujer firme, franca y directa se la considera agresiva o con demasiadas aspiraciones, lo cual no se aplica a los hombres que muestran el mismo comportamiento. Por todo ello vemos que las mujeres, cuando ejercen cargos de responsabilidad, tienen no sólo que distanciarse de las otras mujeres, sino que tienen que aislar su yo emocional de los hombres” (Coronel Llamas, 1996).

Aún así, las mujeres deben lidiar con la desaprobación que provoca su comportamiento altamente competente, asertivo y directivo (véase Carli, 1990). Una estrategia alternativa defiende que la forma más efectiva de lograrlo es combinar su comportamiento dominante y asertivo con comportamientos comunales como actuar de forma cálida y cooperativa. Mediante esta feminización, las mujeres consiguen aumentar su influencia y aceptación, en contraste a los hombres, cuya influencia no depende de comportamientos comunales (Carli, 2001, 1998; Carli, LaFleur, & Loeber, 1995; Ridgeway, 1982; Shackelford et al., 1996). De hecho, los hombres no se ven penalizados por actuar de forma comunal, pero al poder beneficiarse de comportamientos dominantes y asertivos, los líderes masculinos disfrutan más fácilmente de acceso a una amplia gama de comportamientos en el liderazgo, pudiendo adaptarlos a las exigencias de cada situación.

Por otra parte, Nicolson (1977) afirma que para la mujer que logra el acceso a cargos de responsabilidad probablemente aumentarán los problemas y tensiones en su vida. Y no sólo debido a la presión que supondrán las opiniones de su entorno más próximo (pareja, familia...), sino también por la influencia de las redes de apoyo con las que puede contar tanto a nivel práctico como a nivel psicológico (otras mujeres, amistades, etc.). La concepción tradicional mayoritaria en estos dos ámbitos tenderá a orientarla hacia la reducción de sus ocupaciones al ámbito privado.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Liderazgo

3.1.1 Aproximación holística al liderazgo

Podría argumentarse que el liderazgo es uno de los fenómenos más observados y sin embargo menos comprendidos de la Tierra (Burns, 2010). Su estudio, se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004).

Varios académicos han definido el liderazgo como el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional (House et al., 2002; Yukl & Van Fleet, 1992). Desde este punto de vista, el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de la percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los demás (Lord & Maher, 1991). De hecho, si una persona es catalogada como líder es posible observar un incremento de la influencia sobre sus seguidores, algo que no ocurre si ocupa una posición de jefe y no es percibido como tal (Kats & Kahn, 1978).

En el pasado, los líderes basaban su autoridad principalmente en el acceso al poder político, económico o militar, sin embargo, los líderes de las sociedades postindustriales, tienden a compartir más su poder y establecer relaciones colaborativas (Lipman-Blumen, 1996). De esta manera, la visión contemporánea del buen liderazgo alienta el trabajo en equipo y la colaboración, haciendo énfasis en la habilidad de empoderar, apoyar y hacer sentir a los trabajadores comprometidos (Hammer & Champy, 1994; Senge, 1994).

Es por ello que los libros de ventas urgen a los *managers* a poner a las personas por delante mediante el uso de estilos que construyan resonancia, apoyen el compromiso, la involucración, la persecución activa de una visión y las relaciones laborales sanas y productivas (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Esta aproximación actual del liderazgo no solo recomienda la reducción de las jerarquías sino que también coloca al líder en un rol más cercano al *coach* o al maestro que los anteriores modelos de liderazgo (Amanchukwu, Stanley & Ololube, 2015).

3.1.2 El líder: definición y rasgos

Hay tantas visiones diferentes del liderazgo como características que distinguen a los líderes de los que no lo son. Según Yuki (2002) los líderes se diferencian de los *managers* en que los primeros valoran la flexibilidad, la innovación y la adaptación, preocupándose por las necesidades de cada miembro de su equipo y haciéndoles partícipes en la toma de decisiones; y los segundos, valoran la estabilidad, el orden y la eficiencia, definiendo cómo llevar a cabo las tareas e instruyendo a su equipo para realizarlas de la forma apropiada.

Gran parte de las escuelas coinciden en que el liderazgo es un proceso natural de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores y que puede ser explicado a partir de ciertas características, capacidades y conductas del líder (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009) pero también por las percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en que se da el proceso (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Y es que, tanto los líderes como los seguidores, poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para considerarla líder (Wofford, Wodwin & Wittington, 1998).

De entre todos los enfoques o escuelas de liderazgo, las teorías del *gran hombre* sugieren que existen ciertas características estables de las personas (rasgos) que diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no, como la inteligencia, el alto nivel de energía, la intuición, la capacidad de previsión y la persuasión (Bass, 1990).

Según Yuki y Tracey (1992), este enfoque permite decir qué tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no. A pesar de que el enfoque de rasgos no ha tenido mucho impacto académico por la enorme variedad de resultados hallados y la consecuente dificultad de su síntesis y evaluación, se proponen algunos rasgos que pudieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yuki & Tracey, 1992). Naylor (1999), por su parte, asegura que el liderazgo efectivo es producto del corazón, por lo que un líder efectivo debe ser visionario, apasionado, creativo, flexible, inspirador, innovador, corajoso, imaginativo, experimental e iniciador del cambio.

3.1.3 Estilos de liderazgo

Hasta 1990, los estudios sobre estilos de liderazgo (véase Bass, 1990) distinguen entre el *liderazgo orientado a las tareas o a la estructura* y el *liderazgo orientado a la consideración y a las relaciones interpersonales*. Una distinción menos popular se establece entre los líderes *democráticos*, que permiten a sus subordinados participar en la toma de decisiones, o los *autoritarios*, quienes desaniman a los subordinados en su deseo de participar.

Desde otra perspectiva, el estilo de *liderazgo transformacional* (Burns, 1978; Bass, 1985), se define como un proceso comportamental comprendido por tres factores: carisma, estimulación intelectual y consideración individualizada de las necesidades de los seguidores (Bass & Avolio, 1987), siendo la estimulación intelectual la que se correlaciona más significativamente con la satisfacción laboral (Emery & Barker, 2007). Este tipo de líderes son: a) innovadores, se atreven a experimentar con nuevas y arriesgadas formas de hacer las cosas y alientan a otros a hacer lo mismo, b) intuitivos, imaginan el futuro y describen sus ideas de manera vívida, involucrando a otros en ellas haciendo alusión a sus valores, intereses y sueños, c) despiertan confianza, comparten el poder y promueven el trabajo en equipo, lo cual ayuda a las personas a sentirse capaces y apoyadas d) son buenos ejemplos a seguir, en ellos no existe diferencia entre lo que predicen y su actuación, e) apoyan a sus seguidores, animándoles, reconociendo y celebrando sus logros (Kouzes & Posner, 1993). Es un liderazgo orientado al futuro, pues en él, los líderes retan el *status quo*, inspiran una visión compartida, capacitan y habilitan a los demás para actuar, incluso cuando las organizaciones son ya exitosas, sirviendo como modelos de actuación y promoviendo el compromiso, la creatividad y la satisfacción (Gaertner, 2000; Villalba Moreno, 2001).

En contraste, diversos investigadores sobre liderazgo (véase Avolio, 1999) contraponen los líderes transformacionales a los transaccionales, que operan basándose en sistemas de recompensa que apelan al interés propio de los subordinados y establecen con ellos una relación de intercambio. El *liderazgo transaccional* entiende liderar en el sentido convencional de clarificar las responsabilidades de los subordinados, recompensarlos por el cumplimiento de sus objetivos y corregirles cuando fallan en conseguirlos. Además, también se basa en el *management por excepción*, por el cual solo se interviene cuando los subordinados no cumplen los estándares y en una aproximación *laissez-faire* (de dejar hacer) a la toma de decisiones, marcada por el fracaso general en tomar responsabilidad de su liderazgo (Bass & Riggio, 2006).

Por otra parte, numerosas investigaciones sobre *management* (véase Sternberg, 2007; Shin & Zhou, 2003; Mumford et al., 2000) han reconocido el estilo de *liderazgo creativo* como aquel que permite a los líderes llevar a las organizaciones hacia nuevas y más provechosas direcciones, destacando su creatividad como la capacidad clave para promover el cambio positivo e inspirar a sus seguidores de forma más efectiva que aquellos que carecen de ésta.

Sin embargo, un buen líder creativo requiere de más habilidades y cualidades aparte de la creatividad:

- Experiencia: para poder delinear problemas mal definidos (Andrews & Farris, 1967). Como los líderes creativos deben evaluar las ideas de otras personas creativas (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, and Reiter-Palmon, 2000), necesitan combinar la creatividad y la experiencia para evaluar ideas ajenas y dar *feedback* constructivo (Mumford et al., 2002).
- Habilidades sociales: la persuasión es especialmente importante debido a la incertidumbre y subjetividad involucrada en la toma de decisiones creativas (Mumford et al., 2002). Los líderes más sociables y extrovertidos tienen más posibilidades de éxito en la construcción de redes y en persuadir a la dirección de una agencia o a los clientes para apoyar su proyecto.
- Un estilo solidario, basado en el apoyo y en mostrar preocupación por los demás, dar voz a sus preocupaciones y proveer un *feedback* positivo e informativo que promueva sentimientos de autodeterminación entre los empleados (Andrews & Farris, 1967; Oldham & Cummings, 1996). Los líderes creativos más exitosos consultan con sus empleados las decisiones importantes y reconocen el trabajo bien hecho (Amabile et al., 2004).

Por el contrario, las peores cualidades que puede tener un líder creativo son ser controlador, monitorizar el trabajo de los empleados en exceso, tomar decisiones unilateralmente, asignar tareas poco claras o inapropiadas y presionar a los empleados para pensar de una manera prefijada (Amabile et al., 2004; Oldham & Cummings, 1996).

Los líderes creativos deben ser eficientes contratando y liderando personas creativas, coordinando el proceso y el producto creativo y promoviendo una cultura creativa (Amabile & Khaire, 2008; Csikszentmihalyi, 1988; Florida & Goodnight, 2005; Hunt et al., 2004; Townley et al., 2009). Y es que varios estudios sobre liderazgo creativo sugieren que el comportamiento del líder influencia la percepción y las reacciones afectivas de sus subordinados, las cuales, a su vez, influencian la creatividad de éstos (Amabile et al., 2004; Amabile & Conti, 1999; Amabile et al., 1996; Oldham & Cummings, 1996; Pelz & Andrews, 1976; Scott & Bruce, 1994).

En conclusión, ¿cómo define la literatura el rol del líder creativo? Esencialmente, como la persona que es capaz de crear un ambiente en el que gente inteligente pueda prosperar. Aún así, “si las personas inteligentes tienen una característica que las define, es que no quieren ser dirigidas” (Goffee & Jones, 2007), un dilema que debe superarse a través del liderazgo efectivo.

3.1.4 Liderazgo y género

Las teorías situacionales del liderazgo (véase Chemers, 1997), sostienen que la eficacia del comportamiento del líder depende de variables contextuales, como la naturaleza de la tarea o las características de los seguidores. Aún así, históricamente, 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 (véase Miner, 1993). Sin embargo, es probable que cualidades estereotípicamente femeninas como la cooperación, el mentoring y la colaboración sean también muy importantes para el liderazgo, especialmente en algunos contextos y en las organizaciones contemporáneas.

De hecho, varios autores de libros sobre liderazgo argumentan que el liderazgo eficaz es congruente con la manera en que lideran las mujeres (Book, 2000; Helgesen, 1990; Rosener, 1995), entendiendo por liderazgo eficaz aquel que comienza desde adentro como un acto de servicio (Blanchard, 2007) y que supone que las personas escogen primero servir y luego liderar como una forma de expandir su servicio a individuos e instituciones (Greenleaf, 1970), ayudando a ambos a lograr sus metas, marcar la diferencia y producir un impacto (Blanchard, 2007).

Dunker (2002) ha encontrado que los hombres y las mujeres usan estilos diferentes de liderazgo: mientras las mujeres tienden a ser más democráticas, participativas, menos autocráticas que los hombres, valoran la afiliación y la adhesión; los hombres, tienden a emplear un estilo más directivo, centrado en el mando y el control, el poder y la competencia, ya que confían en la autoridad formal de su posición como base para ejercer su influencia. Según Kaufmann (1996), las mujeres ponen la parte emocional también en el trabajo al hallarse, en general, más capacitadas para tener en cuenta el lado “humano” de las personas gracias a sus dotes instintivas naturales. Y es que, de acuerdo con Eagly & Carli (2007), las mujeres están más orientadas hacia las relaciones interpersonales y son más afectivas, emocionales y sensibles, mientras que los hombres acuden más a la dominación, a la ambición y al individualismo.

Grimwood y Popplestone (1993) por su parte, añaden que el estilo de dirección de las mujeres es también abierto, no competitivo, innovador y con un firme sentido de la calidad, flexible y persuasivo. Ya en los años 80, Loden (1987) identificaba ocho áreas donde se podían observar las diferencias entre el estilo de gestión masculina y femenina: a) Uso del poder: tienden más a dar poder a los otros/as que a acumular poder personal; b) Resolución de problemas: son multimentales, mezclando adecuadamente intuición y racionalidad; c) Habilidades interpersonales: saben escuchar, tienen empatía; d) Grupos de trabajo: utilizan habilidades de los miembros del grupo en la dirección; e) Dirección participativa: están centradas en el grupo y no sólo organizativamente; f) Asunción de riesgos: asumen riesgos para perfeccionar la actividad; g) Atención a la diversidad: su primera consideración es el personal; h) Resolución de conflictos: buscan soluciones que permitan ganar a todos; i) Desarrollo profesional: participan en un trabajo aunque no sea parte de su función, pues están implicadas en la búsqueda del desarrollo grupal.

Por otro lado, Echavarri, Godoy & Olaz (2007) encontraron diferencias de género en cuanto a la forma de resolver problemas complejos: mientras que los varones utilizan más el razonamiento espacial y abstracto, las mujeres recurren más comúnmente al uso de estrategias verbales. En relación a su interacción, los líderes de cada género muestran estar especialmente orientados a las tareas para con el otro género cuando sus roles son congruentes o congenian con los asociados a sus géneros (Eagly & Johnson, 1990).

En conclusión y como afirma Eagly et al. (2003), las mujeres son, en comparación a los hombres, líderes más transformacionales y comprometidas en comportamientos de recompensa contingente (por ejemplo, recompensar la actuación satisfactoria de los empleados), que son componentes del liderazgo transaccional. Los líderes hombres tienden a manifestar más otros dos aspectos del liderazgo transaccional: el *management activo por excepción* (involucrarse en los problemas o fracasos de sus seguidores al cumplir estándares) y el *management pasivo por excepción* (esperar a que los problemas se vuelvan severos para intervenir). Además, los hombres también muestran un liderazgo laissez-faire, exhibiendo una amplia ausencia y falta de involucración en su liderazgo.

Esta tendencia de las mujeres a exceder a los hombres en los componentes de estilo de liderazgo que correlacionan positivamente con la efectividad -por ejemplo, el liderazgo transformacional y el aspecto de recompensa contingente del liderazgo transaccional- (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996), y la tendencia de los hombres a sobrepasar a las mujeres en

los estilos de liderazgo inefectivos -por ejemplo, en el *management* pasivo por excepción y el liderazgo *laissez-faire*- (Center for Leadership Studies, 2000), atestiguan las habilidades femeninas, sugiriendo la existencia de una ventaja femenina en el liderazgo.

3.1.5 El liderazgo en la creatividad publicitaria

Existe una amplia literatura sobre el liderazgo creativo en los campos de la psicología y del *management* como estilo de liderazgo, sin embargo, solo una parte de ella aborda el liderazgo en industrias en que la creatividad es una parte integral del negocio de las organizaciones (véase Amabile & Khaire, 2008; Basadur, 2004; Florida & Goodnight, 2005; Goffee & Jones, 2007; Sternberg et al., 2003).

Muchos han argumentado que a causa de la naturaleza de sus productos, las industrias creativas presentan retos organizacionales y de dirección únicos (Ewing et al., 2001; Mumford et al., 2002). Desde esta perspectiva, el rol de un director creativo en una agencia de publicidad puede no ser representativo de industrias diferentes a la publicitaria, o incluso fuera del departamento creativo.

En cualquier caso, el departamento creativo de una agencia publicitaria constituye una cultura discreta (Nixon, 2003) que se distingue por sus propios códigos (Stuhlfaut, 2011) e ideas colectivamente compartidas (Alvesson, 1994).

Cabe decir que el estudio del *management* en los departamentos creativos se centra en dos aspectos: el entorno de trabajo y el individuo. Ambos dan una dirección a la creatividad, tan crucial para el éxito de una agencia de publicidad (Amabile et al., 1996).

Por un lado, muchas investigaciones formales -y tres teorías principales de la creatividad organizacional- apoyan el hecho de que el entorno contribuye de una forma crucial a la creatividad de los individuos (Amabile, 1988, 1997; Ford, 1996; Woodman et al., 1993). Estas teorías señalan cómo la interacción entre el individuo, la organización, el departamento y el entorno influencian la creatividad. Algo menos obvio es el rol crítico que toma el liderazgo en la creación de un entorno que fomente la creatividad. Sin embargo, los directores creativos necesitan encontrar estructuras de recompensa que motiven intrínsecamente a sus subordinados (Stuhlfaut, 2010).

Por otro lado, cabe destacar que las personas creativas se distinguen de las demás por sus rasgos de personalidad (Gelade, 1997; Townley et al., 2009), su inclinación a recibir motivación de recompensas intrínsecas (Amabile, 1983, 1988, 1997; Mumford, 2000), y su apertura a la

experiencia (King, Walker, and Broyles, 1996). Según las investigaciones, la gente creativa está intrínsecamente motivada por la solución de problemas nuevos y difíciles, comunes en trabajos complejos y retadores, “aquellos caracterizados por altos niveles de autonomía, variedad de habilidades, identidad, significado y *feedback*” (Oldham and Cummings, 1996, p. 610). Y es que cualquier tipología de trabajo creativo “requiere un compromiso profundo y personal” (Hackley and Kover, 2007, p. 75).

Asimismo, las personas creativas se reconocen normalmente por su pensamiento fresco, demostrado en portafolios de ideas innovadoras y anuncios premiados (Stuhlfaut, 2010). No obstante, los directores creativos deben ver más allá de la mera ejecución de una pieza publicitaria particular ya que, al tener en un rol de *management* transdisciplinar, deben considerar las motivaciones y objetivos de todos los agentes interesados. Para conseguir este fin, necesitan comunicarse y establecer un vínculo de confianza con clientes y directores de cuentas, un rol que exige habilidades como la empatía, la presentación, la persuasión y la negociación.

Como los directores creativos también hacen de *managers* de empleados creativos, tienen que considerar además cómo motivar a este grupo de la mejor manera. Para ello, deben tener en cuenta que la gente creativa tiene “una relación de amor-odio con los límites impuestos por las consideraciones estratégicas de la publicidad” (Koslow et al., 2003, p. 101). Quieren tener el espacio para explorar nuevas ideas pero sienten que “no hay suficiente reto a no ser que su trabajo esté guiado por una estrategia” (Koslow et al., 2003, p. 101). El trabajo de los líderes creativos -en publicidad y en cualquier otro negocio- es pues encontrar el equilibrio entre el control y la libertad, fomentando para ello una cultura y ambiente creativos en la agencia (Nixon, 2003).

3.2 Preguntas de investigación

Hasta la fecha, la literatura existente sobre las mujeres en dirección creativa publicitaria se ha centrado fuertemente en su ausencia en estos cargos, así como en las dificultades que enfrentan para acceder a ellos y no abandonarlos una vez los ejercen. Aunque este enfoque se justificaba en la necesidad de comprender y denunciar la falta de mujeres en los departamentos creativos de las agencias de publicidad, no contribuía a dar visibilidad al talento, las fortalezas y las habilidades únicas de las mujeres creativas que consiguen, no sólo llegar, sino mantenerse en la dirección creativa publicitaria.

Por este motivo, se decidió centrar esta investigación en la figura presente de la directora creativa en las agencias publicitarias, estudiándola por primera vez desde la perspectiva del liderazgo. En consecuencia y con el objetivo de comprender cómo estas mujeres entienden, ejercen y proyectan el liderazgo creativo, se formularon las siguientes preguntas de investigación:

P₁: ¿Cómo piensan las Directoras Creativas el liderazgo?

P₂: ¿Se ven las Directoras Creativas a sí mismas como líderes?

P₃: ¿Cómo ejecutan las Directoras Creativas el liderazgo?

P₄: ¿Los demás ven a las Directoras Creativas como líderes?

4. METODOLOGÍA

La presente investigación cualitativa se basó en la conocida Teoría Fundamentada, según la cual, la teoría emerge desde los datos y se tiene por objeto la identificación de procesos sociales básicos como punto central de la propia teoría (Glaser y Strauss, 1967). Su utilización se debió a que, como Glaser (1992) afirma, “es una teoría útil para investigaciones en campos que conciernen temas relacionados con la conducta humana dentro de diferentes organizaciones, grupos y otras configuraciones sociales”, como ésta.

Los datos a partir de los cuales se aplicó la teoría mencionada, se obtuvieron mediante la realización de entrevistas en profundidad a las participantes del estudio. Sin embargo, en el análisis temático que se realizó posteriormente de las entrevistas no se llegó a saturar las categorías encontradas.

La metodología seleccionada, tuvo en cuenta la naturaleza del objeto y el sujeto de estudio pero, sobre todo, el objetivo de la investigación: estudiar de la forma más exhaustiva, próxima y real posible el liderazgo creativo femenino publicitario en las agencias españolas. Por otra parte, la elección metodológica se debió al hecho de que los métodos cualitativos como las entrevistas, proveen una comprensión más profunda de los fenómenos sociales que la que se obtendría mediante métodos puramente cuantitativos como los cuestionarios (Silverman, 2000).

Las entrevistas son, por lo tanto, más apropiadas cuando se sabe poco sobre el fenómeno a estudiar o cuando se requiere extraer *insights* detallados por parte de los participantes. También son particularmente apropiadas para explorar temas sensibles como el de la presente investigación, donde los participantes pueden no estar dispuestos a hablar del tema o problema en situaciones grupales.

4.1 Selección de la muestra

La muestra de estudio seleccionada incluyó a 6 mujeres publicistas cuyos cargos profesionales iban desde directora creativa hasta directora creativa general y que estaban trabajando en agencias *mainstream* de España durante la investigación, concretamente en las ciudades de Madrid (1) y Barcelona (5). Se realizaron un total de 6 entrevistas en profundidad ya que este es el número de entrevistas necesario para obtener categorías básicas de información (Guest, Bunce y Johnson, 2006).

La búsqueda de todas las participantes se realizó a través de Linkedin, y durante su filtrado se tuvo en cuenta su género, su posición profesional, el tipo de agencia en la que trabajaban y su experiencia como directoras creativas publicitarias. La selección final se vio determinada por su disponibilidad y disposición para participar en la investigación, siendo dichas entrevistadas Eva Santos (DCG de Proximity España), Ana Brossa (DCE de McCann Barcelona), una DCE de Barcelona que prefirió permanecer en el anonimato, Rosa Martín (DC de Havas Barcelona), Nerea Cierco (DC de DDB Madrid) y Tania Graff (DC de OgilvyOne Barcelona).

4.2 Características de la muestra

Tras analizar los perfiles de las entrevistadas, pudo establecerse que el rango de edad de las directoras creativas seleccionadas iba de los 32 a los 53 años. Todas ellas habían cursado la licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas y tenían una media de 18 años de experiencia en el sector publicitario, habiendo trabajado de media en 4 agencias de publicidad. Sus cargos profesionales eran de dirección creativa (3), dirección creativa ejecutiva (2) o dirección creativa general (1), todos ellos desarrollados en agencias publicitarias *mainstream* de Madrid (1) o Barcelona (5) premiadas internacionalmente a nivel creativo. Dado que las DC tenían posiciones profesionales de niveles distintos, el nombre de personas que tenían a cargo no es comparable en conjunto. Sin embargo, la distribución por géneros en los equipos de las entrevistadas permite mostrar la superioridad numérica de los hombres (58,2%) respecto a las mujeres (41,7%). La siguiente tabla resume las características de la muestra seleccionada:

Tabla 1. *Características de la muestra*

Nombre	Edad	Estudios	Experiencia	Agencias anteriores	Ciudad	Agencia	Cargo	Equipo	Género equipo
Sujeto 1	53	Licenciatura en Publicidad y RRPP	30 años	6	Barcelona	Agencia 1	Directora Creativa Ejecutiva	7 pers.	5 H 2 M
Sujeto 2	32	Licenciatura en Publicidad y RRPP	11 años	5	Madrid	Agencia 2	Directora Creativa	6 pers.	3 H 3 M
Sujeto 3	37	Licenciatura en Publicidad y RRPP	18 años	3	Barcelona	Agencia 3	Directora Creativa Ejecutiva	45 pers.	34 H 11 M
Sujeto 4	34	Licenciatura en Publicidad y RRPP	12 años	4	Barcelona	Agencia 4	Directora Creativa	3 pers.	1 H 2 M
Sujeto 5	36	Licenciatura en Publicidad y RRPP	14 años	2	Barcelona	Agencia 5	Directora Creativa General	60 pers.	36 H 24 M
Sujeto 6	46	Licenciatura en Publicidad y RRPP	22 años	3	Barcelona	Agencia 6	Directora Creativa	5 pers.	3 H 2 M

Fuente: Elaboración propia

4.3 Procedimiento

Se contactó con todas las participantes del estudio vía email o por teléfono para realizar un *screening* inicial. A través de este acercamiento, la investigadora pudo confirmar que las participantes potenciales aún poseían, efectivamente, el cargo profesional de directoras creativas en adelante. Al mismo tiempo, se les informó sobre los parámetros del estudio, el tiempo que les requeriría participar y su posible publicación.

Las seis entrevistas en profundidad fueron conducidas por la investigadora, en el caso de las DCs que trabajaban y residían en Barcelona (5) se realizaron en persona y en el caso de la única entrevistada que trabajaba y residía en Madrid, se condujo online mediante Skype, debido a limitaciones geográficas y financieras. Se preparó un guión de entrevista previamente con el objetivo de asegurar la profundidad, consistencia y pertinencia de las entrevistas. La duración media de las entrevistas fue de aproximadamente 50 minutos y todas fueron grabadas en formato Mp3 y transcritas para su posterior análisis. Todas las entrevistas se adjuntan sin revelarse ni el nombre ni la agencia de ninguna entrevistada (véase Anexos).

4.4 Instrumento de análisis

A continuación, se presenta la ficha personal que completó previamente cada entrevistada así como el guión que se elaboró para las entrevistas, el cual se estructuró en bloques de preguntas que respondían a las cuatro preguntas de investigación. Se realizaron entrevistas semiestructuradas porque son útiles para explorar las concepciones implícitas de los líderes entre una población particular (Benatuil, Castro, Torres, 2005).

Ficha previa:

-Nombre completo:

-Edad:

-Estudios (títulos y universidades):

-Años de experiencia en creatividad publicitaria:

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

-Ciudad actual de trabajo/residencia:

-Agencia de publicidad actual:

-Cargo profesional actual:

-Número de personas a cargo (diferenciado en géneros):

P1: ¿Cómo piensan las DC el liderazgo?

- ¿Qué es para ti un líder?
- Enumera 5 características propias de un líder
- Dame 4 ejemplos de personas que consideras líderes
- ¿Qué crees que caracteriza al liderazgo masculino y al femenino?
- ¿Crees que las mujeres tienen madera para el liderazgo?
- ¿Por qué?
- ¿Cuál crees que es la disposición de las mujeres hacia acceder a cargos de liderazgo?
- ¿Qué factores destacarías como importantes para que una mujer llegue a una posición de liderazgo?
- ¿Concretamente, qué crees que necesita una mujer para llegar a directora creativa?
- ¿Y para mantenerse una vez llega?

P2: ¿Se ven las DC a sí mismas como líderes?

- ¿Te ves a ti misma como una líder?
- ¿Cómo afecta tu género y los estereotipos relacionados a éste a que te veas o no como líder?
- ¿Cuáles son tus fortalezas como líder?
- ¿Y tus debilidades?
- ¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

P3: ¿Cómo ejecutan las DC el liderazgo?

- ¿Qué técnicas utilizas para fomentar la creatividad de tus equipos?
- ¿Qué métodos utilizas para motivar a tus creativos?
- ¿Qué facilidades y dificultades para liderarles te encuentras como directora creativa por el hecho de ser mujer?
- ¿Con qué estrategias o técnicas las afrontas?

P4: ¿Los demás ven a las DC como líderes?

- ¿Qué feedbacks has recibido sobre tu liderazgo y de quién?
- ¿Cómo incide en estos feedbacks el hecho de que seas mujer?

Cierre

- ¿Cómo crees que podría promoverse el liderazgo femenino en general?
- ¿Qué consejos les darías a las próximas generaciones de potenciales directoras creativas?

4.5 Análisis

Mediante la utilización de comentarios *verbatim*, la autora de la investigación utilizó lo que se conoce como análisis cualitativo temático. En primer lugar, se transcribieron las grabaciones de las entrevistas realizadas a las DCs, durante una media de 4 horas por entrevista. Tras la transcripción, se analizaron los datos extraídos de éstas y se determinaron clusters temáticos con el objetivo de organizar los datos recabados y plasmarlos en el apartado de resultados.

Dentro de cada cluster temático, se expusieron los factores e insights extraídos de los patrones, tendencias, similitudes y diferencias observadas y se exemplificaron con *verbatim*s clave de las diferentes entrevistadas. Los resultados más destacables o obtenidos con más unanimidad entre las participantes, se acompañaron del número de entrevistadas que los apoyaban. Finalmente y dado que una de las mujeres entrevistadas manifestó su deseo de permanecer en el anonimato, las participantes fueron citadas en todo momento como sujetos numerados, sin revelarse su identidad.

5. RESULTADOS

El análisis de los resultados obtenidos a través de las entrevistas en profundidad realizadas a seis directoras creativas de agencias *mainstream* españolas se dividió en cinco bloques temáticos, correspondientes a los diferentes bloques de la entrevista, cuatro de los cuales responden a las preguntas de investigación:

- 5.1 La comprensión del liderazgo por parte de las DC
- 5.2 La percepción de las DC de su propio liderazgo
- 5.3 La ejecución del liderazgo por parte de las DC
- 5.4 La valoración ajena del liderazgo de las DC
- 5.5 Mujeres en liderazgo y en DC: una mirada al futuro

Dentro de cada bloque temático, se exponen los resultados recogidos sobre diferentes conceptos y aspectos pertenecientes a esas categorías y revelados en las entrevistas.

5.1 La comprensión del liderazgo por parte de las DC

5.1.1 Definiendo al líder

El líder fue definido como la persona que conoce y marca el camino, alguien que guía a los demás (6):

Una persona capaz de guiar, de inspirar. (Sujeto 4)
...es alguien que sabe dónde va... (Sujeto 3)

Se destacó su capacidad de inspirar (4) y se hizo referencia directa o indirectamente a su ejemplaridad personal, profesional e incluso moral como factores motivadores para querer seguirle voluntariamente y disfrutar haciéndolo (6):

Sabe inspirar tanto y tan bien que los demás le siguen sin necesidad de tener que infringir presión o dar una orden.”
(Sujeto 6)
...sabe hacer que le sigan y por el camino hace grandes las cosas, disfrutando, haciendo disfrutar a la gente... (Sujeto 3)

Otros factores como el talento, el carisma y la empatía, aparecieron -aunque menos unánimemente- como definitorios del líder y causantes de la admiración y compromiso hacia él.

5.1.2 Características de un líder

Sin embargo, al preguntar directamente a las entrevistadas las cinco características clave de un líder ideal, aparecieron la empatía y/o la inteligencia emocional (5) y el carisma (3), características con las que solamente el sujeto 2 había definido previamente al líder:

...la empatía, tiene que empatizar con la gente, ponerse su lugar
y entenderla. (Sujeto 2)

...debe ser una persona carismática, que la gente perciba en él,
en su figura, un punto de apoyo... (Sujeto 2)

Se nombraron valores como la honestidad o sinónimos de ésta (3) así como también otras cualidades alineadas entre sí como la determinación, la claridad mental y la ambición o el foco y la tenacidad (2):

...obsesión en el sentido de ser firme y saber a dónde quieras ir y
no detenerte hasta conseguirlo y ambición. (Sujeto 3)

También aparecieron cualidades similares, como el criterio (2) y el ser un profesional ejemplar (2) o como el ser honesto (1), coherente (1) y respetuoso (1):

...al final en publicidad (...) si eres un líder, tienes que tener
cierto criterio para poder valorar con unas bases. Al final estás
emitiendo unos juicios sobre un trabajo... (Sujeto 2)

Ser un verdadero ejemplo a seguir (Sujeto 4)

5.1.3 Ejemplos de líderes

Los ejemplos de líderes más recurrentes eran miembros pertenecientes a sus familias (5), siendo escogidos principalmente por su criterio, fortaleza, diligencia e influencia en los demás:

Diría que mi madre es una buena líder porque sabe unir las piezas y establecer criterios de jerarquía de manera natural y la gente hace caso de lo que dice. (Sujeto 5)

Mi abuela y mi madre. (...) Mujeres fuertes que han liderado como nadie a su familia. De mi madre (...) también aprendí a gestionar y estimular los procesos creativos y el trabajo en equipo. (Sujeto 4)

...mi marido sí lo es, a veces solo por una cosa, cuando él viene de determinado humor nos cambia el humor al resto. (Sujeto 3)

Los segundos líderes más citados pertenecían al mundo de la política (4), como Obama (2). Por otro lado, se nombraron a personajes icónicos (4), como Gandhi, Steve Jobs, María Teresa de Calcuta o Mandela por su carisma, impacto en la sociedad y capacidad de inspirar y movilizar:

...se me ocurriría decirte Steve Jobs, aunque no comparto su estilo de liderazgo porque creo que era demasiado autoritario (...) pero era un líder sin duda. (Sujeto 2)

Otro es Mike Jagger, un líder icónico, ese tipo de personas que hagan lo que hagan todo el mundo las tiene clasificadas en un punto y lugar y siempre son referentes. (Sujeto 6)

Cabe decir que solamente una participante citó a un profesional de la publicidad -que había sido su jefe- como ejemplo de líder. En general, hubo bastante equidad de género entre los líderes propuestos, aunque el sujeto 6 no nombró a ninguna mujer, el 5 solo a una y el 1 solo a un hombre.

Tabla 2. *Frecuencia en la mención de líderes según su género*

Sujetos	Hombres líderes	Mujeres líderes
1	1	3
2	2	2
3	2	2
4	2	2
5	3	1
6	4	0
Total	14	10

Fuente: Elaboración propia

5.1.4 Liderazgo masculino y femenino

El liderazgo masculino fue definido como más autoritario, jerárquico, directo y determinado (6).

Se expuso la visión de que los hombres lideran en parte desde el ego, como un acto de reafirmación, algo que imponer a través de la presión o el ejercicio de la autoridad (5):

El liderazgo masculino (...) tiende a ser un pelín más dictatorial, un poco más lo que entendemos por el poder puro y duro. (Sujeto 6)
 La decisión con la que coges el camino, ese convencimiento (...) es algo que probablemente es más masculino, el “por mis cojones”.
 (Sujeto 3)

Recuerdo un jefe que teníamos hace años y que decía “exijo buen rollo”, si el buen rollo no se exige, se crea o ya vendrá.
 (Sujeto 3)

Y el hombre es muy ego, es “yo, yo, yo”... (Sujeto 1)

Si él pega un puñetazo encima de la mesa a nadie le parece tan raro, en cambio, si lo hace una mujer, es más extraño. (Sujeto 3)

Por otro lado, las DCs definieron el liderazgo femenino como mucho más empático (4), inclusivo (2), sensible (3), accesible (2) e intuitivo (2). Coincidieron en que las mujeres escuchan al equipo y lo implican, compartiendo el poder, construyendo juntos y obteniendo su respeto por la relación que crean con él al ser comprensivas:

...la mujer se toma el liderazgo más como un servicio... (Sujeto 1)

...la empatía pertenece más al género femenino, aunque todos la intentan prácticas en menor o mayor medida. Aunque me da la sensación de que a los hombres no les sale tan natural. (Sujeto 3)

Creo que podemos llegar a ser más comprensivas o accesibles...

(Sujeto 4)

...el liderazgo femenino puro (...) es mucho más sensible y permite a las mujeres ver una serie de cosas. (Sujeto 3)

el liderazgo [femenino] es como más de acompañar “te indico donde está el camino, no te lo impongo”. (Sujeto 6)

Por otro lado, las características asociadas al liderazgo de cada género y el hecho de que el origen histórico del liderazgo se perciba como masculino (5), provoca que el liderazgo se vea más natural y aceptado en los hombres, sin necesidad de justificarse o demostrarse. Por el contrario, el liderazgo femenino, al ser mucho menos común, se pone más en cuestión, se ejerce con más dudas y tiende a dar más explicaciones, justificarse o tener que trabajarse más para ganar credibilidad:

Yo creo que el liderazgo masculino es de donde venimos (...) todos los jefes creativos que he tenido han sido hombres.

(Sujeto 2)

...el liderazgo masculino digamos que viene más aprendido, porque ha jugado más ese rol históricamente y como que parece más natural. (Sujeto 5)

“[Sobre las mujeres líderes] Preguntan, dicen, y a la hora de presentar números de la empresa y como va todo (...) nos lo explican a todos. (...) Eso es buen liderazgo, y cuando acabas dices “vaya”. Yo no he visto a un hombre dando tantas explicaciones. “ (Sujeto 1)

Es por esta percepción extendida de pensar el liderazgo en masculino que surgió la masculinización de la mujer en el liderazgo (3) como una manera de demostrar su valía, reafirmar la legitimidad de su liderazgo y ser tomada en serio ante las dudas propias y ajenas, sobre todo, al inicio de éste:

...las mujeres, estamos liderando desde el lado masculino, porque es lo que hemos visto. (...) con el paso del tiempo, vas sacándote eso de encima y empezando a ser más tu misma. (Sujeto 2)

...parece que el hombre sea más autoritario que la mujer y parece que ésta, para que le hagan caso, tiene que gritar y masculinizarse. (Sujeto 3)

[Las mujeres líderes] cometemos el error de tener dudas sobre ese propio liderazgo y exagerarlo o no llevarlo a cabo de manera natural para tratar de imponer que lo eres... (Sujeto 5)

5.1.5 La capacidad de liderazgo femenina

Se reafirmó el potencial de las mujeres para liderar (6), destacando su capacidad de observación, organización y actuación (4) y su ventajosa disposición a tener en cuenta las necesidades y cualidades de los miembros del grupo para obtener los resultados que persigue la organización (3):

[Las mujeres] ejercemos un liderazgo más empático que permite potenciar más fácilmente las cualidades individuales de los miembros del equipo. (Sujeto 4)

[Las mujeres] piensan en lo que necesitan los que están por debajo para cubrir necesidades tanto económicas de la empresa como personales, de las personas que conforman la organización. (Sujeto 1)

Se argumentó que la capacidad de liderazgo y sus cualidades son independientes del género (1) y que el buen liderazgo está en el centro entre las cualidades del liderazgo femenino y las del masculino (1).

Sin embargo, también se manifestó una preferencia por el liderazgo femenino (3) e incluso la creencia de que este es superior al masculino por ser las mujeres más organizadas, adaptables y complejas:

Al final yo creo que el liderazgo natural es algo de la persona, o lo tienes o no lo tienes. (...) Hay mujeres y hombres que lo tienen y mujeres y hombres que no, claro. (Sujeto 5)

Creo que las mujeres tenemos cosas que ellos no tienen, al igual que ellos tienen cosas que nosotras no tenemos. Por eso creo que el liderazgo bueno está en el equilibrio entre ambas partes. (Sujeto 2)

...siempre pienso que si hubieran más mujeres gobernando el mundo iría mejor. (Sujeto 1)

...la capacidad de organización, actuación y generar resultados, de afrontar una situación, de adaptabilidad, de sufrimiento (...) hacen a la mujer un ser humano más profundo, más elaborado y evolucionado que el hombre. (Sujeto 6)

...el liderazgo de la mujer es más de gestión, de organizarse mejor el tiempo y en ese sentido ser mejor líder (...). El líder masculino en cambio es más déspota... (Sujeto 3)

...la mujer está más preparada para afrontar muchas más situaciones que el hombre, en ese sentido tiene más capacidad de liderazgo porque cuantos más puntos de vista seas capaz de abordar, cuantas más soluciones tengas en tu mano, mejor liderarás. (Sujeto 6)

5.1.6 Disposición femenina hacia el acceso al liderazgo

Las directoras creativas manifestaron o sugirieron que la disposición de las mujeres hacia el acceso al liderazgo, en términos de deseo y ambición, es la misma que la de los hombres (5) y que se trata de una cuestión de escoger prioridades (6), considerando todas las renuncias y sacrificios personales que conlleva el liderazgo profesional:

No es que las mujeres estén dispuestas o no a acceder a cargos de liderazgo, tampoco es un tema de tener o no suficiente ambición. No es un tema de miedo al liderazgo. (...) Es una cuestión de decir “no sé si me compensa”. (Sujeto 2)

En una sociedad que te obliga a elegir, no siempre priorizas tu carrera. (Sujeto 4)

De hecho, se señaló que la ambición es un derecho y que las mujeres no deben caer en el error de auto-engaños pensando o diciendo que no les importa no liderar por la realidad y el sufrimiento que se esconden tras esa afirmación (1):

...el autoengaño tampoco es bueno. "No, no, lo he dejado porque me da igual", no, no te da igual, o sea realmente lo has dejado porque no podías más (...) es porque te han hecho retirarte, porque la presión te ha comido, no por culpa tuya sino porque era insoportable. (Sujeto 5)

Al profundizar, se apuntó que el liderazgo profesional sale mucho más caro a la mujer que al hombre, pues aparte de que por ser mujeres tienen que demostrar más esfuerzo y trabajo para acceder a estas posiciones, ejercerlas significa, por el hecho de ser las líderes en casa, una sobrecarga física y mental que puede ser insoportable (4):

...si ya ser líder es difícil, si llegar ahí es difícil, cuando tienes encima una contraindicación como en este caso supone el género, es un sobreesfuerzo enorme que te quita mucho de tu vida personal y entonces creo que muchas mujeres lo dejan, se rinden. (Sujeto 5)

...las mujeres suelen tener que ser líderes en su casa. (...) Y muchas llegan tan agotadas que prefieren dejarse llevar en el trabajo y les es indiferente tener un cargo de liderazgo. Como mucha madre que llega al trabajo y dice "ay, qué gusto, aquí estoy tranquila". (Sujeto 3)

Y es que el acceso a posiciones de liderazgo suele coincidir con una etapa identificada explícitamente como la gran traba de las mujeres a la hora de acceder y ejercer el liderazgo, la maternidad (3):

Creo que hay una negación por parte de la sociedad a incluir a la mujer en cargos de liderazgo porque la mujer tiene simplemente una traba enorme que ha sido simplemente su maternidad. El ser generadora de vida ocupa un tiempo y un espacio que no solo es físico... (Sujeto 6)

[Como mujer] tienes esta cosa de que no puedes ser líder en dos sitios, eso sí que está claro. (Sujeto 3)

Aunque la maternidad implica, por definición, la paternidad, los hombres no viven esta etapa como un freno profesional, ya sea porque no lo experimentan físicamente o porque no le dan tanta importancia, así que no les supone un motivo de renuncias ni afecta a su proyección profesional:

Como el hombre normalmente no lidera en su casa necesita reafirmarse en algún lugar, en el trabajo y creo que eso hace que el hombre sea más ambicioso en el trabajo. (Sujeto 3)

Los hombres afrontan la paternidad desde un punto de vista diferente, no quiero decir que no lo vivan, pero lo hacen de forma diferente al no tener el hecho físico de serlo. (Sujeto 6)

En cambio creo que no hay hombres que renuncien. ¿A su vida familiar? Ninguno. Se la suda. No son ellos los que los llevan 9 meses en la barriga, los que sufren, los que luego tienen esa baja. Es algo cultural y a la sociedad ya le va bien (...) ser dirigida por hombres. (Sujeto 3)

Según se apuntó, las mujeres viven sus renuncias profesionales-familiares como un seguido de contradicciones emocionales causadas por no querer renunciar a nada y sentir que tienen que hacerlo (1):

[Hablando de la baja maternal] hay una parte de sentimiento muy rara porque “joder, al final es mi trabajo”, yo he llegado aquí a este puesto, a “mi silla”, que me la he currado yo. Y durante unos meses tu te vas a ir a otro sitio y ahí va a estar otra persona (...) No es que tu quieras estar aquí porque tu quieras estar en casa dándole la teta a tu hijo porque es lo que tu has escogido pero es como que a un niño le dicen “no, déjame tus juguetes, yo te los devuelvo todos igual”. Pero son tus juguetes.

(Sujeto 3)

Sin embargo, se detectaron varias posiciones y factores que ayudan a comprender esta realidad así como a cuestionar su razón de ser. Por un lado, se reconoció que las mujeres se auto-infringen un veto al liderazgo cargándose con un peso excesivo provocado por su manera de pensar y gestionar la maternidad (1):

Nosotras tenemos una forma de pensar que nos va a costar mucho quitarnos de la cabeza y que va intrínseca a nuestra forma de ser femenina, esa auto-responsabilidad y auto-apego de los hijos, que nos cuesta delegar eso (...) A la mujer le es muy difícil desprenderse de su capacidad de ser madre y de su realidad de ser madre. (Sujeto 6)

Parece que seas menos o peor madre porque te guste también tu trabajo. (Sujeto 3)

También se introdujo un nuevo factor, la inferioridad de salario respecto a los hombres, que refuerza que sean las mujeres las que suelen renunciar a progresar en su carrera, en pro de la responsabilidad familiar y personal (1):

En una pareja que quiera tener hijos lo que ocurre es que por lo general el que gana más es él y entonces la mujer dice “bueno

pues que trabaje él y yo pediré jornada reducida y trabajaré un poco menos para cuidar del niño y compensamos por ahí".
(Sujeto 6)

Por otro lado, la alusión directa o indirecta hacia la falta de conciliación provocada por los horarios interminables de la industria publicitaria y del departamento creativo en concreto, fue nombrada por varias entrevistadas como un gran condicionante que convierte la maternidad en una fuente de estrés, culpabilidad y agotamiento, haciendo sentir a las mujeres que deben escoger entre su vida personal/familiar y su trabajo:

...en publicidad y creatividad es que todo está montado de una manera en que los horarios son un *handicap* muy bestia y llega un momento que te pasa por la cabeza "tengo que elegir entre mi vida personal y profesional". (Sujeto 2)

Por último y al margen de los conflictos entre la vida personal o familiar y la profesional, se señaló el hecho de que la mayoría de los líderes sean hombres y se rodeen de otros hombres como un freno más al avance profesional de la mujer (1):

Si tienes un terreno de hombres como la creatividad en que casi siempre han sido hombres, lo normal es que asciendan hombres, porque por estadística ellos son más y les ascenderán antes a ellos. (Sujeto 2)

5.1.7 Ser mujer y llegar al liderazgo

A la hora de definir qué factores hacen que una mujer llegue a una posición de liderazgo, los enfoques de las respuestas fueron bastante diferentes. Algunas se centraron en aspectos más pragmáticos como el criterio y su transmisión (1) o más estratégicos, como el *networking* (1):

...saber manejar "la política" que lo envuelve todo (...) saber relacionarte y llevarte bien con las personas adecuadas...
(Sujeto 4)

Tu puedes tener mucho criterio pero si no eres capaz de transmitirlo a los demás, ese criterio tampoco vale. La gente sigue a quien cree, no a quien simplemente ve la luz. (Sujeto 5)

Por otro lado, también se señalaron factores inspiracionales relacionados con el poder transformador de las convicciones propias, la buena actitud y la motivación a la hora de conquistar el liderazgo (3):

...para ser líder y llegar has de creer firmemente en lo que haces, porque creyendo en lo que haces se lo podrás contagiar a los demás. (Sujeto 1)

...la buena actitud, pensar que sí se puede, que es posible. Y es posible. Cuando tu llegas a un puesto de liderazgo, tienes herramientas para cambiar las cosas, para ti y para los demás. (Sujeto 2)

...cuando una mujer llega a una posición de liderazgo muchas veces es porque estaba convencida de algo, porque ha hecho un buen trabajo y porque no se ha puesto trabas para no llegar. (Sujeto 6)

A nivel de enfoque, aparecieron dos perspectivas distintas, una negativa y otra positiva. La primera visión se centraba en la crítica a la desigualdad de género, en la asunción de las renuncias de las mujeres o en reivindicar la eliminación de prejuicios y barreras que frenen el ascenso de la mujer. La segunda visión, se enfocaba en la importancia del apoyo propio y del entorno para conseguir llegar a posiciones de liderazgo siendo mujer:

...tienen que cambiar más cosas a muchos niveles, tienen que romperse barreras y prejuicios tanto sociales como los que las propias mujeres tenemos. (Sujeto 6)

Lamentablemente tiene que renunciar a una parte de su vida personal (...). No me refiero a ser madre, sino a renunciar a tiempo con sus hijos. Aunque algunas lo han hecho también. (Sujeto 3)

No es “ah no, como soy mujer, no opto a esto”, eso es mentira. Si tu te lo trabajas como tus compañeros, si lo haces porque lo quieras hacer, de verdad que lo consigues. (Sujeto 2)

“Entonces es un tema de nosotras mismas, de creérnoslo más, de luchar por ello y de que realmente sintamos que tenemos un apoyo mayor detrás. (Sujeto 6)

5.1.7.1 Ser mujer y llegar a DC

En cuanto a los factores necesarios para convertirse en directoras creativas, las entrevistadas destacaron algunos aspectos comunes a los necesarios para acceder al liderazgo: talento, sensibilidad, determinación, ambición, motivación, buena actitud e inteligencia emocional:

Lo primero que necesita es talento porque sin él no va a llegar, también cabeza y valentía para seguir adelante pese a todo. (...) gestionar muy bien las emociones porque sino las emociones te matan. (Sujeto 3)

...se necesita una sensibilidad especial y mucha mano izquierda porque tienes que navegar mucho entre personalidades muy diferentes y fajas marketinianas... (Sujeto 6)

Aparecieron también nuevos factores como la intuición, la gestión de las emociones y los equipos, el dominio del oficio o el entorno y el deseo propio de ser líder:

...capacidad de gestionar el estrés, capacidad de gestionar equipos, y saber desenvolverse dentro de un mundo eminentemente masculino. (Sujeto 4)

...crear el mejor book posible (...) e ir preguntandote a ti misma de una forma honesta si te ves en un cargo directivo (...), porque no es lo mismo ser creativo que director creativo... (Sujeto 5)

Pero todos (los DC), todos, tenían, no un punto ególatra, sino un punto de liderazgo en su vida, de querer destacar en algo. (Sujeto 6)

Aparecieron también factores externos que inciden en la llegada a posiciones de liderazgo (3), como la presión a la que se está sometida y su proveniencia (autoinfligida o de superiores) o las estrategias para conseguir ascender, como centrarse en la pasión por las ideas y en la ambición por generar las mejores, así como trabajar en lugares donde puedas ascender:

...tener un jefe que te aprete más o menos o ser tu misma quien se aprieta porque sabes que puedes sacar algo mejor. (Sujeto 3)

En publicidad para que te asciendan te has de cambiar de agencia, para que te suban el sueldo también. (Sujeto 1)

...focalizarte en tu pasión, en ser el mejor creativo posible, en sacar las mejores ideas posibles, en estar en sitios en que te den oportunidades... (Sujeto 5)

Por último, se enfatizó la importancia de mantener viva la curiosidad y la ilusión por las ideas, el conocimiento y el proceso de creación (2):

...ser muy curiosa, no parar nunca de querer saber más, descubrir más. Y una cosa importantísima, algo imprescindible para este oficio: ilusión. (...) esta profesión nuestra, si no la sientes, si no la vives, te acabas pulsando, con lo cual, es muy difícil que tu llegues a ser líder. (Sujeto 6)

...hacer que las cosas ocurran, hacer cosas guays y reales, coordinar que existan es la parte que más me gusta (...) Cuando alguien me viene con una idea brillante me parece algo maravilloso, ojalá hubiera más ideas brillantes que hacer realidad. (Sujeto 5)

5.1.7.1.1 Mantenerse como mujer DC

A la hora de definir qué hace que una directora creativa permanezca en el liderazgo, se identificaron factores personales como las fortalezas que les llevaron a esa posición o factores relacionados con el entorno, aunque en sus respuestas tuvieron más peso los segundos.

Se destacó la importancia de trabajar en un sistema o entorno flexible y de calidad, en el que reínen la confianza, el respeto y la conciliación y en la que las personas se sientan valoradas y reconfortadas a la vez que puedan tener vida más allá del trabajo (5):

Mantener las capacidades que te llevaron a serlo (DC). (Sujeto 4)

...el mantenerse, en general y en el liderazgo, tiene más que ver con la flexibilidad y calidad de lo que te rodea en el trabajo que con factores internos o características personales. (Sujeto 2)

Si la estructura te respeta, sabe tu aportación de valor, llevas tiempo en ella, es más fácil plantearle "hola qué tal, soy una persona, tengo vida" y que la estructura lo acepte y lo permita. (Sujeto 5)

También hay que estar en una estructura que funcione, querer seguir estando tiene mucho que ver con mantener la ilusión y sentirse reconfortado. (Sujeto 6)

De hecho, los factores ambientales mostraron tener una gran incidencia en las personas y en la importancia que cobraban aspectos más personales como la ambición, la tenacidad, la ilusión y la confianza para que las DC se mantengan en el liderazgo:

Y pensar que lo que has luchado y te has currado ha sido porque de verdad querías estar allí. Si vas y solo pruebas, serás uno de tantos. (Sujeto 3)

El estado de las personas es muy importante y la calidad de los trabajos que hacemos está muy ligado al estado en el que está quien lo produce y a su actitud. (Sujeto 2)

Aparte de los factores sistémicos y personales mencionados, se señaló también la necesidad de tener ayuda en casa para no abandonar el liderazgo (1):

Tener ayuda en casa porque si pretendes hacerlo todo tú mueres seguro. (Sujeto 3)

5.2 La percepción de las DC de su propio liderazgo

5.2.1 Conciencia de líderes

La mayoría de las entrevistadas reconocieron que se veían a sí mismas como líderes (5), a excepción de una que dijo que veía el término de líder como demasiado grande para ella o que, al menos, lo asociaba a otras personas:

La verdad es que no. Es una palabra que yo asocio a otro tipo de personas... (Sujeto 4)

...lo de líder me viene un poco grande... (Sujeto 4)

De las que dijeron que sí, algunas fueron poco rotundas en sus afirmaciones, alegando que era algo que tenían que juzgar otros, no ellas mismas, o utilizando palabras como “supongo” y “más o menos” (3). Las afirmaciones con más seguridad provinieron de directoras creativas que hicieron referencia a experiencias o aspectos pasados que les habían llevado a considerarse como tales (2) y una de ellas explicó que siempre había sido líder a lo largo de su vida a causa de su impulso y pasión:

Es muy difícil decírtelo tú misma ¿no? Creo que te lo tienen que decir los otros. (Sujeto 3)

...como llevo 30 años haciendo esto pues se supone que sí, más o menos, se supone que cuando digo algo sé que digo, más o menos. (Sujeto 1)

Siempre he sido líder de algo, siempre he estado al frente, forma un poco parte de mi carácter. (Sujeto 6)

También se trató el proceso desde que te nombran DC y dudas de si eres capaz de hacerlo y los inicios liderando como un hombre -porque era lo que conocía-, hasta el momento en que te das cuenta de que has encontrado tu propia forma de liderar en femenino (1):

....poco a poco fui encontrando mi estilo, centrándome en el equipo, en hacer que las cosas salieran bien, funcionaran bien. Fue cuando me olvidé de si sería o no una buena líder, cuando me centré en serlo de verdad. (Sujeto 2)

5.2.1.1 Estereotipos de género y percepción del liderazgo en las DC

Hubo un reconocimiento dividido de que los estereotipos de género asociados a las mujeres afectaban a que éstas se vieran (3) o no como líderes (3). En el primer grupo de DCs, se culpó a las dudas que genera la falta de referentes (1), a las desacreditaciones basadas en el género (1) y a la auto-percepción negativa de la feminidad al tener un equipo de hombres (1):

Afecta en el hecho de que no hay referentes, es muy complicado ver a líderes pero aún más encontrar a mujeres líderes. Esto hace muy difícil que puedas verte a ti misma como una líder (...) que te preguntes muchas veces “¿seré capaz?” (Sujeto 2)

...probablemente sería más fácil para mi equipo, ya que la mayoría son hombres, que yo fuera un hombre también. Uno con barba y dos metros, impone más que una chica delgadita y tal. (Sujeto 3)

...es difícil verse como un “líder” cuando un cargo de mayor responsabilidad que el tuyo, te desacredita delante de los miembros de tu equipo con comentarios del tipo; “tu voz está muy bien para infantil (...) pero para coches, quizás necesitemos a un hombre”. (Sujeto 4)

Dentro del grupo de las DC que negaron la influencia de los estereotipos de género, se reconoció que cuando se es muy observadora y por lo tanto, consciente del propio género y del foco que se tiene encima por éste, se proyecta que esto te importa y ello hace que a los demás también les importe (1):

...no me afecta pero porque yo no me juzgo como una mujer sino como una persona (...) como no lo tengo muy presente creo que no lo proyectó mucho. Pero sí, claro, lo veo en los ojos de los demás (...) les sorprende que no sea un tío con barba y zapatillas, que sea una tía, la feminidad como concepto. (Sujeto 5)

5.2.2 Fortalezas y debilidades de las DC como líderes

Entre las **fortalezas** que las DC identificaron que poseían como líderes aparecieron cualidades como la empatía (la cualidad más repetida), la tenacidad, la dirección, la ambición, la inclusión y acompañamiento de los miembros del equipo, aspectos con los que habían definido previamente al líder ideal:

Tener claro a donde tenemos que llegar, qué tipo de idea tenemos que sacar para que eso triunfe (...) ayudar a las personas a mi cargo a que consigan los objetivos marcados...
(Sujeto 3)

...siempre me preocupo por ellos, qué piensan, cómo están, cómo integrarlos o hacer que estén mejor, porque somos un equipo. (Sujeto 2)

Incluso se llevó la autovaloración de la empatía más allá, hablándose de liderazgo maternal (2), que protege, cuida y entiende a los equipos, procurando que se sientan bien:

Soy mamá, me gusta cuidar a la gente. (Sujeto 1)

...un líder al final tiene que hacer que te sientas bien, y entonces creo que la empatía, intentar entender al equipo, es importante.
(Sujeto 3)

Por otro lado, se destacó tanto la importancia de construir buen ambiente y de ver más allá del talento a la hora de construir equipos (1), como la importancia de ser optimista, constructivo y motivador con tu equipo (3):

[hablando de la bondad] hay grandes agencias que por no ser capaces de valorar las capacidades más allá del talento, rompen equipos continuamente y dirigir es también es eso. (Sujeto 5)

Coach en el sentido de que soy una entrenadora (...) desde el optimismo, para mi el vaso siempre está medio lleno.

(Sujeto 6)

El ambiente es super importante. También la gente se contagia, de las estructuras tanto positivas como negativas.
(Sujeto 5)

En cuanto a sus **debilidades como líderes**, las DC hicieron aportaciones muy variadas: desde ser demasiado dura con una misma o no serlo lo suficiente a desear tener más paciencia, talento o ambición:

Soy muy autoexigente (...) puedo llegar a ser dura conmigo misma. (Sujeto 2)

...a veces veo que según que cosas no están bien y por falta no de tiempo o energía sino que digo "bueno da igual, con esto ya vamos". O sea sería falta de determinación... (Sujeto 3)

...paciencia para gestionar mejor el estrés y las situaciones de conflicto. (Sujeto 4)

...el hecho de no ser más ambiciosa o no haberlo sido en algunos momentos determinados. Mi familia, mis hijos, en momentos determinantes de la vida me han pesado más. (Sujeto 6)

...a veces me falta o me gustaría tener más talento para si todavía no hemos encontrado la solución pues poderla tener siempre... (Sujeto 3)

Finalmente, cabe destacar la reflexión de que las fortalezas y las debilidades del liderazgo suelen ser las mismas, como dos caras de una moneda, siendo un claro ejemplo de esto la edad (1):

30 años en publicidad, hoy en día, pueden ser una debilidad...
(Sujeto 1)

5.2.3 Estilo de liderazgo de las DC

A la hora de definir su propio estilo de liderazgo, las DCs coincidieron en caracterizarlo o insinuarlo como democrático, colaborativo y basado en un sistema de trabajo orgánico (5):

...mi estilo es más democrático, de ver juntos a donde queremos ir e intentarles motivar para que quieran llegar hasta allá. (Sujeto 3)

Sobre el organigrama la estructura es jerárquica pero, en mi día a día, prefiero trabajar de una manera más orgánica, colaborando de igual a igual con todos los miembros del equipo. (Sujeto 4)

Una última entrevistada definió su liderazgo como inspiracional, al igual que una de las participantes que también había definido su forma de liderar como democrática -aunque esta última utilizó el término “transformacional”. En general, aparecieron repetidamente aspectos como motivar e inspirar al equipo, compartir el poder con este en estructuras menos jerárquicas y más inclusivas y crear climas de confianza y libertad donde la innovación lleve al equipo hasta su objetivo común:

...intento mantener a mi equipo inspirado y motivado, hacer que se sientan parte de algo, que estén bien. (Sujeto 2)

Me gusta hacerles partícipes en los proyectos y darles libertad, crear un caos controlado, en el que sientan que confío en ellos y tengan la oportunidad de crear cosas diferentes, de enseñarme, de innovar. (Sujeto 2)

Por otra parte, de entre quienes habían identificado su liderazgo como democrático, algunas matizaron que era importante recordar y hacer comprender que, a pesar de escuchar a todos y tenerles en cuenta, ellas eran las que tomaban la decisión final, algo que no siempre se lograba hacer comprender (2):

...mi estilo es democrático pero hasta cierto punto, porque soy partidaria de escuchar a todo el mundo pero también hay que saber hasta cuándo hacerlo y tomar la decisión final. (Sujeto 5)

(sobre el liderazgo democrático) ...tiene algo y es que a veces hay cosas que la gente no entiende y tu al final tienes que acabar tomando una decisión. (Sujeto 6)

5.3 La ejecución del liderazgo por parte de las DC

A la hora de potenciar **la creatividad en los equipos** se destacó la importancia de fomentar su espíritu curioso fuera de la agencia (3), pidiendo a los miembros que fuesen al cine, a exposiciones, eventos, que se nutriesen y absorbieran de otros campos, ideas y estímulos que no fueran publicitarios:

...pido a mi equipo es que sean muy curiosos, que les interesen las ideas, y las ideas más allá de la publicidad. (...) quiero que lean, que vayan, que absorban, que se nutran de todo.

(Sujeto 2)

...ir al cine, a exposiciones, a eventos... Creo que es la mejor forma de recibir inputs nuevos que te ayuden a seguir creando.

(Sujeto 4)

El compartir referencias de buenas campañas, actividades o datos interesantes con el equipo también fue señalado como una forma de fomentar y orientar la creatividad (3):

...yo voy a bastantes cosas, a *workshops* y tal y las cosas que veo interesantes las intento ir incluyendo para el equipo como *tools*.

(Sujeto 5)

...si tienes una buena referencia de qué tipo de idea es la que quieras sacar, creo que con tener eso claro es suficiente.

(Sujeto 3)

Por otra parte, se comentó la técnica de iniciar el proceso creativo proponiendo unos primeros conceptos a los equipos (2), aunque también técnicas reconocidas como el *brainstorming* y algunas introdujeron otras como los mapas de ideas, juegos, formaciones, dinámicas grupales y salidas conjuntas a entornos de concentración (3):

A mi me gusta que aquí sea diferente la DC, no sea solo de gestión porque a mi me gusta crear (...) Intento partir de un concepto o dos y dárselos y ellos a ver qué hacen aparte.

(Sujeto 6)

Decirles mis ideas primero, muy rápido para que la máquina se ponga en marcha y salgan otras. Es como una manera de competir internamente. (Sujeto 1)

...*brainstormings*, mezclar a mucha gente en proyectos en que nos juguemos mucho, en vez de dejarlo a dos. Hago sesiones, me llevo a un grupo de gente grande y nos vamos fuera... (Sujeto 5)

Una vez también nos reunimos en un hotel para hacer temas más como motivacionales, de Yoga, ejercicios etc. (Sujeto 6)

A la hora de definir qué medidas impulsan la **motivación de sus equipos**, se destacó el poder transformador de reconocer el trabajo bien hecho del equipo o de algún miembro y premiarlo para que la gente se sienta apreciada (4), por ejemplo, llevándoles a festivales de publicidad (2):

Cuando sabes que alguien ha trabajado un montón y lo ha hecho bien, díselo. No cuesta nada hacerlo y son estas pequeñas cosas las que hacen que la gente esté bien, las que crean equipo, buenos ambientes.

(Sujeto 2)

...si alguien se lo está currando y está haciendo un buen trabajo y llega un proyecto muy bueno se le da y se le dice por qué...

(Sujeto 5)

Por otro lado, varias entrevistadas hicieron referencia a la necesidad de cuidar a las personas, su ánimo y su energía para crear buenos ambientes de equipo donde no haya barreras entre los miembros ni para el pensamiento creativo:

...cuidar a las personas, cuidar su ánimo y su energía (...) porque nadie puede ser creativo ni hacer bien su trabajo si está mal o cansado.

(Sujeto 2)

Llevarse bien es fundamental para que las ideas fluyan. Si trabajamos con barreras emocionales es difícil estar abierto a un pensamiento creativo. (Sujeto 4)

Varias participantes apuntaron distintas formas de mostrar a los miembros del equipo que se les tenía en cuenta, como la conciliación, la escucha y el empoderamiento a través de la confianza y el desarrollo del equipo -mediante formaciones, actividades y su inclusión en proyectos y cuentas distintas-:

Para mi motivar es que te vayas a tu casa a las 19h (Sujeto 1)
...compartimos más los proyectos y las responsabilidades con ellos. Les damos espacio, confianza, y eso les motiva un montón. Porque sienten que crees en ellos, no que estás encima de ellos. (Sujeto 2)
...escuchar las ideas de todos y darles opción de presentarlas aunque sea internamente... (Sujeto 1)

La mitad de las directora creativas afirmó no encontrarse **facilidades o dificultades** al liderar por el hecho de ser mujeres (3). Entre las que contestaron afirmativamente (3), se mencionó la falta de credibilidad como una dificultad que se imponía a su liderazgo meramente por ser mujeres (2):

...la mayor dificultad es que hay mucha gente que sigue teniendo prejuicios. Por ejemplo, hay determinados clientes acostumbrados a lidiar con señores con barba y zapatillas que por ser una mujer tienes que hacer un trabajo extra con ellos... (Sujeto 5)

De entre las directoras creativas que no reconocían diferencias por ser mujer, se argumentó que los obstáculos al liderar dependen de cómo una se gana el respeto de su equipo a la vez que le deja claro cual es la posición de cada uno (1):

Depende de cómo te ganes su respeto, si te lo ganas, que lo haces compartiendo mucha de su realidad y claro, siempre dejando claro que tu estás en una situación superior. (Sujeto 6).

Se apuntó la sensibilidad como una característica que a veces jugaba en su contra con los equipos, volviéndola sobreprotectora, demasiado flexible o menos exigente (1):

Dificultades, lo que te decía, a veces me falta mala leche, soy un poco mamá y a veces hacer de mamá es contraproducente. (Sujeto 3)

Si veo que no están llegando ellos o hay algo que no me acaba de gustar, igual se lo digo, pero si veo que no, lo acabo haciendo yo y digo “bueno da igual” y eso es un error porque veo que no les estoy enseñando. (Sujeto 3)

Por último, se señaló que el foco de las dificultades para liderar debería ponerse en los obstáculos para llegar al liderazgo y otra reconoció que aunque jamás se había encontrado facilidades por ser mujer, gracias a la moda actual de hablar de mujeres empoderadas, notaba que recibía mucha más atención por parte de la industria y los medios (1):

...el problema no está en el cómo liderar, (...) reside en que las mujeres no estamos en los departamentos creativos y por tanto nos los podemos liderar. (Sujeto 2)

...ahora que hay esta especie de ola de empoderamiento femenino que no había existido jamás, pues sí que evidentemente notas una atracción mucho más grande por parte de la industria (...) y solo por ser mujer. Es como un foco.

(Sujeto 5)

Las directoras creativas que sí percibían diferencias por ser mujer declararon afrontarlas de distintas formas. En lo que a las discriminaciones se refiere, propusieron ignorarlas, enfrentarlas, trabajar mucho para desacreditarlas o quitarles importancia. Por otro lado, se apuntó que aunque la sensibilidad o el maternalismo podían ser a veces una dificultad para liderar, también podían ser toda una táctica facilitadora para gestionar los egos de los creativos, sobre todo al darles *feedback* (1):

...cuando me tratan diferente por ser mujer, si puedo, hago ver que no me doy cuenta, y si creo que la situación se pasa pues la enfrento de cara. (Sujeto 5)

Trabajando. Creo que al generar pocas expectativas de entrada, luego resulta muchísimo más fácil sorprenderles con un buen trabajo. (Sujeto 4)

...“bah”, como si estuvieras jugando con un niño al que ya se le pasará. Porque sino qué (...) te cabreas y al final para qué, para nada. (Sujeto 5)

Cuando tengo que dar *feedback* sobre las ideas de mis creativos tengo siempre en cuenta algo. El mundo de las ideas es muy complejo, porque al final tu idea es como tu pequeño hijo, puede ser que lleves días pensando en él, dándole forma, y es también un tema de tu propio ego. (Sujeto 3)

5.4 La valoración ajena del liderazgo de las DC

Solo una de las seis entrevistadas dijo haber obtenido una valoración explícita de su liderazgo por parte su equipo, la cual fue positiva. Una justificación a este hecho era que normalmente los liderados no suelen decirles a sus líderes cómo lo hacen (2). Sin embargo, se encontró que las evaluaciones anónimas internas de la empresa o los mismos superiores habían proporcionado un *feedback* muy positivo a las DCs (5):

[sobre su equipo creativo]...no solo valoran y mucho mi forma de pensar, también me valoran como persona. (Sujeto 4)

...nadie me ha venido a dar *feedback* en plan “lideras muy bien” o “creo que podrías mejorar tu liderazgo haciendo X”. (Sujeto 2)

...mis jefes valoran mucho cómo gestione mi equipo, porque es un equipo que está compensado, contento, ven que me hacen caso y que no tengo rebeliones... (Sujeto 3)

Por otro lado, se señaló que el mejor *feedback* de su liderazgo provenía de sus equipos, que mediante gestos, detalles o hechos, en lugar de palabras, les habían demostrado su bienestar, complicidad y desarrollo a través del tiempo (3):

No es algo que te digan. Es algo que ves con el tiempo...

(Sujeto 2)

...la mayoría de la gente tiene un buen recuerdo de mi, habla bien de mi y muchos son mis amigos y volverían a trabajar conmigo... (Sujeto 5)

En el equipo son más agradecimientos más de miradas y gestos...

(Sujeto 6)

Ninguna entrevistada consideraba que esos *feedbacks* se habían visto **condicionados por el hecho de ser mujeres**. Sin embargo, cabe comentar el apunte sobre la existencia de facilidades al tratar con clientes solo por ser mujer (1) y el de que cuando la mujer aprende a liderar en femenino -y no en masculino- ella misma y los demás se dan cuenta de su potencial (1):

Igual me he encontrado más situaciones positivas por el hecho de ser mujer, que negativas. Por ejemplo el diálogo es más fácil en anunciantes si eres mujer (...) se crea una sensación de equipo de trabajo con el que repites y consigues involucrarles y que te involucren, crear un team de confianza. (Sujeto 6)

...tras un tiempo, cuando consigues poder liderar en femenino, de forma auténtica, fiel a como tu eres y no a lo que estás acostumbrada a ver en la sociedad o en la industria publicitaria, puedes conseguir cualquier cosa. Y los demás lo ven. (Sujeto 2)

5.5 Mujeres en liderazgo y en DC: una mirada al futuro

A la hora definir **cómo fomentarían el liderazgo femenino en general**, muchas entrevistadas concidieron en sus propuestas. En primer lugar hicieron referencia, de un modo u otro, a la necesidad de poder conciliar la vida profesional con la personal y familiar (6), requiriendo para ello que las agencias y los líderes se organicen mejor, reproduciendo estructuras, horarios y prácticas flexibles y sostenibles:

...hacen falta políticas de conciliación y de derecho a la vida personal. De que no se penalice que alguien pida una reducción de jornada y se entienda que puede hacer su trabajo igual.

(Sujeto 1)

Una vez construyamos el ambiente propicio para las mujeres en las empresas, una vez dejemos de ponérselo difícil, de hacerles sentir que deben escoger o hacer ingeniería, las mujeres seguirán subiendo (...) hasta que su presencia sea, como la de los hombres, vista como “normal. (Sujeto 2)

Es lo dispuesto que esté el líder a sacrificar a su equipo.

(Sujeto 1)

Dentro del mismo tema de la conciliación, se comentó la necesidad de que tanto hombres como mujeres gocen de los mismos derechos y beneficios (2), que los hombres entiendan que deben apoyar en casa (2) y que el estereotipo de vida caótica del creativo deje de promover prácticas viejas e improductivas en la industria (2). Algunas de las demandas de las directoras creativas en relación a tales prácticas viejas fueron tener no solo más conciliación sino también transparencia e inclusión de la mujer en el trabajo (6):

...percibimos un salario inferior al de los hombres aún en igualdad de cargo y las bajas maternales no se reparten equitativamente entre padre y madre, por lo que una empresa preferirá contratar a un hombre, aunque quiera ser padre, que a una mujer que esté en edad o pensando en ser madre. (Sujeto 4)

...en el tema de la conciliación es necesario que el hombre entienda que tiene que tener un papel relevante en su casa.

(Sujeto 3)

...las ideas son muy subjetivas ¿qué no es subjetivo? Pues irse a las 19h a tu casa, eso es igualador. (Sujeto 1)

Que hagan un poco como los perritos que mien su territorio [risas] y hagan el círculo cada vez más grande para que quepan muchas más mujeres creativas. (Sujeto 6)

Defender que los creativos presenten sus propias ideas (...) para que nadie se apropie ideas de otros y haya transparencia.

(Sujeto 1)

Por otro lado, se habló de la necesidad de educar en igualdad aunque hombres y mujeres sean diferentes (3), transmitiendo que las mujeres también pueden ser líderes:

La líder de casa no tiene porque ser la mujer nos deberían enseñar desde pequeñas que podemos ser líderes en empresas.

(Sujeto 3)

Un tema relacionado con la educación fue la necesidad de promover la confianza entre las mujeres (3), dado que pensar y sentir que pueden ser quienes quieran ser es el primer paso para conseguirlo:

...la presencia de más y más mujeres en posiciones de liderazgo permitiría que las siguientes generaciones de mujeres tuvieran referentes, algo que no existe ahora y que hace muy difícil creerse que puedes conseguirlo y no perecer por el camino.

(Sujeto 2)

Con el objetivo de maximizar la confianza de las futuras generaciones de mujeres líderes, se habló de la importancia de dar visibilidad a las mujeres que han conseguido llegar a posiciones de poder (3), dándoles referentes a las jóvenes, demostrandoles que es posible. Esto puede pasar por aplicar más el *mentoring* y *networking* femenino (2):

...las mujeres necesitamos apoyarnos entre nosotras, abrirnos puertas, crear red, que es algo que no hacemos, o no lo suficiente... (Sujeto 2)

...está todo enlazado, porque si una chica tiene más claras sus referencias, tiene por tanto más confianza en que puede llegar y puede lucharlo mejor, por tanto puede lograr más oportunidades y proyectos de los que sacar reconocimiento. (Sujeto 5)

Por último, varias entrevistadas reclamaron la necesidad de tomar medidas sociales y políticas para fomentar el ascenso de la mujer a posiciones de poder, cambiar la realidad profesional y demostrar que el talento creativo femenino puede con los prejuicios de género aún existentes (4):

Al final es algo que creo que no le interesa a nadie que ocurra, creo que nadie quiere trabajar en una industria discriminatoria y a día de hoy la publicidad lo es. (Sujeto 5)

...está demostrado que es muy bueno y rentable para las empresas contar con talento femenino y la diversidad, prácticas y valores que trae consigo. (Sujeto 2)

También y en cuanto a los **consejos que las participantes dieron a las futuras generaciones de directoras creativas**, se destacó el tener determinación, confianza y ambición para poner a trabajar duro su talento creativo sin perder nunca la ilusión:

Que tengan algo en lo que creer siempre, que tengan una ilusión para levantarse cada día y que alcen la voz diciendo “aquí estamos, aquí estoy yo”. (Sujeto 6)

Finalmente, se mencionó la necesidad de que el género no fuese un freno para conseguir o ser lo que las jóvenes quieran ni un motivo para renunciar o escoger entre tener vida y tener cargos de liderazgo en el trabajo (4):

Y que no crean en eso de que tienen que elegir, que le digan que no a la publicidad, ellas tienen que poder trabajar de lo que les gusta y poder tener una vida personal, o poder tener hijos si quieren. (Sujeto 2)

Pues que no tengan miedo, que se puede ser lo que quieras. No pasa nada si... que no piensen que están renunciando a algo.
(Sujeto 3)

Algunas recomendaciones mencionadas -aunque de forma aislada- fueron ser honestas y autocríticas consigo y sus talentos (2), deshacerse de miedos y auto-prejuicios que frenan el avance de las mujeres (3) y no caer en utilizar el físico, sino el talento para seducir (1):

Que si tienen talento y neuronas les tienen que juzgar por su cabeza y no por su género. Y les diría que no abusen del físico...
(Sujeto 3)

Tienen que quitarse tonterías de la cabeza, miedos, auto-prejuicios, todo esto cuando lo olvidas no lo proyectas, cuando lo tienes presente lo proyectas y entonces te limitas tu a ti misma todo el rato. (Sujeto 5)

6. DISCUSIÓN

El presente trabajo de final de carrera ha tratado la figura de la directora creativa publicitaria española desde la perspectiva del liderazgo. A diferencia de estudios anteriores sobre esta profesional, los cuales se centraban en su ausencia en los departamentos creativos de las agencias y sus dificultades para acceder a ellos o no abandonarlos (véase Windels et al., 2010; Mallia, 2009), esta investigación se centra en su presencia en éstos y entiende a las DC, por primera vez, como líderes.

Con este enfoque innovador y constructivo y mediante la realización de entrevistas en profundidad a 6 directoras creativas de agencias mainstream en España, se pretendía descubrir cómo piensan y ejecutan las DC su liderazgo, cómo son percibidas por los demás como líderes y cuál es la percepción que ellas tienen de su propio liderazgo.

La siguiente discusión contrasta los resultados obtenidos a través de las entrevistas con las teorías generales del liderazgo expuestas en el marco teórico (véase Bass, 1990; Sternberg, 2007; Shin & Zhou, 2003; Mumford et al., 2000). La estructuración de este apartado se corresponde con las 4 preguntas de investigación.

6.1 La comprensión del liderazgo por parte de las DC

-El líder

Las directoras creativas entiendían al líder como alguien ejemplar capaz de guiar e inspirar a los demás de tal manera que deseen seguirle y disfruten haciéndolo. Esta visión del líder tiene implícita la influencia y motivación que es capaz de ejercer éste en su equipo (House et al., 2002; Yuki & Van Fleet, 1992). En línea con esta percepción, al dar ejemplos de líderes pensaron en familiares que destacan por su criterio, fortaleza, diligencia e influencia en los demás y en políticos o en personajes icónicos por su carisma, impacto en la sociedad y capacidad de inspirar y movilizar. Solamente una entrevistada citó como líder a un profesional de la industria, lo que plantea si es que no existen líderes en ella. Las DCs señalaron cualidades de su ideal de líder, como la empatía o la inteligencia emocional, el carisma, la honestidad, el criterio, la determinación y la ambición. La coherencia y el respeto también aparecieron nombradas aunque con muy poco peso. Cualidades que, solo conciden con los rasgos relacionados al liderazgo efectivo según las teorías del gran hombre (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yuki & Tracey, 1992; Naylor, 1999) en la madurez emocional, la integridad, la honestidad, la visión, la inspiración y la autoconfianza. Las cualidades propuestas por las DCs coincidieron, sin embargo,

con dos de los tres factores que definen el liderazgo transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985), el carisma y la consideración individualizada, apareciendo esta última a través de la empatía, la inteligencia emocional y el respeto para con cada miembro del equipo.

-Liderazgo y género

Las DCs definieron el liderazgo masculino como autoritario, jerárquico, directivo, determinado y ejercido desde el ego y reafirmado mediante la presión. Esta descripción recuerda más a la definición de *management* que a la de liderazgo (Yuki, 2002). Además, encaja perfectamente con el estilo de liderazgo autoritario que definían Bass (1990) y Dunker (2002) y contradice uno de los requisitos del buen liderazgo creativo, el tener un estilo solidario basado en el apoyo y en mostrar preocupación por los demás. Esto se realiza dando voz a sus preocupaciones y proveyendo un *feedback* positivo e informativo que promueva sentimientos de autodeterminación entre los empleados (Andrews & Farris, 1967; Oldham & Cummings, 1996), consultando con los empleados las decisiones importantes y reconociendo el trabajo bien hecho (Amabile et al., 2004). De hecho, el liderazgo masculino que definían las entrevistadas recuerda a aquél de las sociedades preindustriales del que hablaba Lipman-Blumen (1996), en el que la autoridad se basaba en el mero acceso al poder y en las jerarquías.

Por otro lado, las entrevistadas definieron el liderazgo femenino como empático, inclusivo, sensible, accesible e intuitivo, destacando la escucha activa, la compartición de poder y ganándose el respeto del equipo no a través de la presión o las jerarquías sino a través de hacerle sentir bien e involucrado. Hechos como preocuparse por las necesidades de cada miembro de su equipo y hacerles partícipes en la toma de decisiones, identificados por las DC, diferencian al liderazgo del *management* (Yuki, 2002). Además, estos aspectos identifican el estilo de liderazgo femenino como democrático (Bass, 1990; Dunker, 2002), orientado a las personas (Bass, 1990) y propio de las sociedades contemporáneas (Lipman-Blumen, 1996), al premiar la colaboración y la inclusión del equipo. Este liderazgo corresponde al ideal contemporáneo, basado en empoderar, apoyar y hacer sentir a los trabajadores comprometidos (Hammer & Champy, 1994; Senge, 1994) e involucrados en la persecución activa de una visión mediante la construcción de relaciones laborales sanas y productivas (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Las DCs reconocieron que las características asociadas al liderazgo de cada género y el hecho de que el origen histórico del liderazgo se perciba como masculino provocan que el liderazgo se vea más natural y aceptado en los hombres, sin necesidad de justificarse o demostrarse y que en

cambio, el femenino, al ser mucho menos común, se pone más en cuestión, se ejerza con más dudas y tienda a dar más explicaciones, justificarse o tener que trabajarse más para ganar credibilidad. Estas declaraciones dan la razón a Godoy y Mladinic (2009) y hacen referencia a los motivos socio-culturales de la desigualdad de género que comentaba Gálvez (2001), en concreto, a los estereotipos comunes que manifiestan que la idea de que el éxito gerencial está asociado a las características de los hombres, haciéndolas así deseables (Miner, 1993), y no a las de las mujeres y a cómo ambos géneros reproducen el estereotipo de género de la inferioridad laboral femenina (Clancy, 2007). Una de las consecuencias discriminatorias de dichos estereotipos y prejuicios es el cuestionamiento de la competencia de la mujer, como apuntan tanto las DC como diversos autores (véase Collinson, Knights, & Collinson, 1990; Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand, & Magley, 1997; Kanter, 1977; Martin, 1992).

Por otro lado, las DC relacionaron que se piense en el liderazgo en masculino con el hecho de que no haya mujeres líderes referentes en las que reflejarse (véase Grow et al., 2012) y que muchas se masculinicen, como apunta Coronel Llamas (1996). Este proceso persigue hacerlas encajar en el ideal del líder, demostrando así su valía, reafirmando la legitimidad de su liderazgo e intentando ser tomadas en serio ante las dudas propias y ajenas, sobre todo, al inicio de su éste, cuando el liderazgo masculino es el recurso más accesible, aceptado y conocido que tienen, y aún no conocen su propio estilo ni el potencial del liderazgo femenino. Sin embargo, Coronel Llamas (1996) apuntaba que los comportamientos asertivos y dominantes estereotípicamente masculinos generan desaprobación entre los hombres, quienes juzgan a las mujeres de agresivas y con demasiadas aspiraciones. Esta reflexión no fue mencionada por las DC, quienes vieron la masculinización como algo práctico pero no fiel a ellas mismas. Por otro lado, lo que algunos autores (Carli, 2001, 1998; Carli, LaFleur, & Loeber, 1995; Ridgeway, 1982; Shackelford et al., 1996) entienden por la feminización del liderazgo, era visto por las DC simplemente como liderar sin imitar al hombre, de forma auténtica.

Todas las DC creían fervientemente en el potencial del liderazgo femenino y destacaban de éste la capacidad de observación, organización y actuación y la ventajosa disposición de las mujeres a tener en cuenta las necesidades y cualidades de los miembros del grupo para obtener los resultados que persigue la organización. De hecho la mitad de las entrevistadas reconoció que al ser las mujeres más adaptables, flexibles y complejas, son mejores líderes que los hombres. Esta visión de la mujer aventajada como líder es apoyada por varios autores (véase Book, 2000; Helgesen, 1990; Rosener, 1995) ya que las mujeres superan a los hombres en los componentes de estilo de liderazgo que correlacionan positivamente con la efectividad (Lowe, Kroeck, &

Sivasubramaniam, 1996) y ven el liderazgo como un servicio a los demás, algo que caracteriza al liderazgo efectivo (Blanchard, 2007).

-Disposición femenina hacia el liderazgo

Las DCs coincidieron en que las mujeres tienen la misma disposición que los hombres hacia el acceso al liderazgo en términos de ambición y aspiraciones profesionales pero que llegado un punto de su carrera -que suele coincidir con la maternidad- escogen otras prioridades. Esta percepción coincide con los resultados encontrados por Grow, Roca y Broyles (2012) sobre los factores por los que no hay mujeres en departamentos creativos y sobre todo con aquellos relativos a su abandono de la industria. En esa línea, las DC dijeron sentir que tienen la obligación de escoger entre el trabajo y la vida personal y familiar, viendo en el liderazgo un conjunto de renuncias y sacrificios que les provocan contradicciones emocionales y a los que muchas mujeres no están dispuestas o que no pueden aguantar. Sobre todo teniendo en cuenta que las mujeres suelen liderar en casa, como el estereotipo del rol femenino indica (Escandón & Arias, 2011), por lo que liderar también en el trabajo supone una doble inversión de energía.

Sin embargo, la ambición es un derecho como también lo es escoger la prioridad de ser madre o de no darle tanta importancia a liderar en el trabajo, sobre todo teniendo en cuenta que solo por ser mujeres sienten y deben esforzarse y demostrar más, soportar discriminaciones y alienarse de su verdadero ser y de los demás. Los aspectos comentados no son solo percepciones sino realidades que tienen base en la Teoría de la Congruencia de Rol Eagly & Karau (2002). De esta forma, el sentimiento negativo de las mujeres hacia lo que les supone acceder al liderazgo contrasta con lo que defiende Clancy (2001) sobre que las mujeres no deben sentir el matrimonio, la maternidad ni el cuidado de los hijos como obligaciones, ni el ejercicio de ese rol debe verse tampoco como discriminatorio, sino como una decisión libre de la mujer.

Como trasfondo, el mismo hecho de que las mujeres sientan que deben escoger o renunciar, o que la maternidad sea una losa en su carrera, refuerza el rol femenino machista en el que el hombre no tiene ni de lejos la misma implicación familiar que la mujer, algo que la sobrecarga a ella y le impide acceder al liderazgo. El mismo hecho de que las mujeres se planteen que tienen que hacerlo es de alguna manera una reproducción de ello, en línea con lo que apunta Geis (1993).

Otros factores que frenan el acceso de las creativas al liderazgo son la inferioridad de salario, que a su vez promueve que sean ellas las que renuncien a avanzar en su carrera en pro de la familia, en vez de hacerlo el hombre, la imposibilidad de conciliar que provocan los horarios interminables de la industria (véase Grow, Roca y Broyles, 2012) y el hecho de que los hombres se rodeen de más hombres, a los que prefieren ascender, confirmando la dificultad de las mujeres en ascender en entornos laborales con una presencia mayoritaria de redes masculinas homofílicas (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001).

-Ser mujer, llegar y mantenerse como DC

Las DC consideraron muy importante el criterio, su transmisión y el *networking* para llegar al liderazgo, así como también la motivación, la buena actitud y el poder de las convicciones propias. A la hora de llegar a la dirección creativa, se destacaron algunos aspectos comunes a los destacados por ellas como necesarios para acceder al liderazgo: talento, sensibilidad, determinación, ambición, motivación, buena actitud e inteligencia emocional. Aunque también se destacó la intuición, la gestión de las emociones y los equipos, el dominio del oficio o el entorno y el deseo propio de ser líder. Cabe decir que destacaron varias cualidades que se identifican como propias un líder en la literatura (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yuki & Tracey, 1992; Naylor, 1999), aunque principalmente aquellas relacionadas con aspectos emocionales.

Otros factores que no aparecieron en la literatura pero que comentaron las entrevistadas fueron el mantener la ilusión y la curiosidad por las ideas y el conocimiento, la importancia de la presión a la que se está sometida y su proveniencia (autoinfligida o de superiores) y el trabajar en lugares donde puedas ascender. Las DCs aseguraron que para mantenerse en el liderazgo, una DC debe conservar sus fortalezas -ambición, tenacidad, ilusión y confianza- pero sobre todo poder trabajar en entorno de calidad -conciliador, flexible, de confianza y respetuoso-. Este último aspecto confirma que las mujeres abandonan los departamentos creativos publicitarios para evitar entornos que las perjudican (Grow, Roca y Broyles, 2012). Por último, se añadió el hecho de tener apoyo en casa, ya que si sus parejas no las apoyan para conciliar también estarían fomentando el estereotipo de inferioridad femenina (Clancy, 2007) y dificultándoles el ascenso al liderazgo (Escandón & Arias, 2011).

6.2 La percepción de las DC de su propio liderazgo

-Conciencia de líderes

Casi todas las entrevistadas reconocieron que se veían a sí mismas como líderes, aunque algunas de ellas no fueron muy rotundas con sus afirmaciones, pues creían que su liderazgo lo tenían que juzgar los demás, tal y como apuntaron Lord y Maher (1991). Las entrevistadas que dijeron que sí, enfocaban el liderazgo como un proceso en el que empiezas con dudas de ti misma, aplicando métodos masculinos (Coronel Llamas, 1996) porque es el liderazgo que has visto, hasta que poco a poco encuentras tu propio estilo. Algo que apareció en la literatura pero no en las entrevistas fue la feminización forzada del liderazgo para combinar las ventajas de los liderazgos de ambos géneros (Carli, 2001, 1998; Carli, LaFleur, & Loeber, 1995; Ridgeway, 1982; Shackelford et al., 1996), dado que el liderar en femenino se trató como algo natural con el tiempo.

-Estereotipos de género y autopercepción del liderazgo

La mitad de las DC eran conscientes del efecto que los estereotipos de género tenían en su autopercepción como líderes. Destacaron en primer lugar la falta de referentes, evidente ante el 14% de las directoras creativas, el 8% de los directoras creativas ejecutivas y el 1% de directoras creativas generales que hay en España (Pueyo y Roca, 2010). En segundo lugar, mencionaron su autopercepción de la feminidad como algo negativo en su trabajo, un hecho causado por la deseabilidad de las características estereotípicamente masculinas (véase Miner, 1993) y la incongruencia que perciben entre ejercer el rol del líder y su género (Eagly y Karau, 2002). Por otra parte, se comentó la desacreditación que implicaba el solamente tener asignadas cuentas “femeninas”, un factor de abandono femenino de los departamentos creativos según Grow, Roca y Broyles (2012). Por último, se aportó un aspecto interesante que no había aparecido en la literatura: cómo la conciencia del género y de los estereotipos asociados a él, proyectaban y empeoraban las discriminaciones y cómo el dejar de darles importancia como mujeres podía quitársela completamente para toda la sociedad.

-Fortalezas y debilidades de las DC como líderes

Las DC declararon que sus fortalezas como líderes eran la empatía, la tenacidad, la dirección, la ambición y la inclusión y acompañamiento de los miembros del equipo, aspectos con los que habían definido previamente al líder ideal y algunos de los cuales coinciden con la definición que la literatura da del buen líder y más concretamente del transformacional, el democrático y el creativo, por lo que las DC encajarían en la figural del líder y en consecuencia, del DC ideal.

Algunas entrevistadas definieron su liderazgo como maternal pues estaban muy orientadas a cuidar y proteger a su equipo para asegurar su bienestar. Este adjetivo no había aparecido como descriptivo del liderazgo femenino en la literatura pero es coherente con otros que sí lo habían hecho como la empatía, el acompañamiento, el empoderamiento, el hacer de *coach* o el tratamiento individualizado. Sin embargo, sorprende que las DC percibieran la maternidad como un freno para el liderazgo pero vieran su maternalismo como una fortaleza para liderar.

Por otro lado, se comentó la capacidad de crear buenos ambientes a través del optimismo (véase Andrews & Farris, 1967; Oldham & Cummings, 1996) y la de ver cualidades importantes más allá del talento para la subsistencia del equipo, como la bondad. Esta comprensión profunda de las personas es una capacidad muy necesaria en los DCs, ya que deben ver más allá de un *book* para poder crear equipos sostenibles (Stuhlfaut, 2010).

En cuanto a sus debilidades, las DCs nombraron el ser demasiado dura con una misma o no serlo lo suficiente y el desear tener más paciencia, talento o ambición, no correspondiendo ninguno de estos aspectos con aquellos que hacen malo o ineficaz a un líder (Amabile et al., 2004; Oldham & Cummings, 1996). Una aportación muy interesante señaló que las fortalezas y las debilidades de un líder suelen ser las mismas, como dos caras de una moneda, algo que, aunque coincide en algunas declaraciones de fortalezas y debilidades de las DC, no aparece en la literatura sobre *management* ni liderazgo.

-Percepción del estilo de liderazgo propio

Las DCs definieron su liderazgo como democrático, colaborativo, inspiracional y basado en un sistema de trabajo orgánico. Hablaron de motivar e inspirar al equipo, compartir el poder con éste en estructuras menos jerárquicas y más inclusivas y crear climas de confianza y libertad donde el espacio para la innovación lleve al equipo hasta su objetivo común. Esta descripción encaja perfectamente con los estilos de liderazgo democrático (Bass, 1990) y transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985). Sin embargo, cabe comentar que algunas de las DCs que habían definido su liderazgo como democrático matizaron que, aunque es importante escuchar e incluir a los demás, también lo es recordar y hacer comprender que ellas son las que toman la última decisión.

6.3 La ejecución del liderazgo por parte de las DC

-Fomentando la creatividad

Las DCs dijeron estimular la creatividad de sus equipos invitándoles a ser curiosos fuera de la agencia, a ir al cine, a exposiciones, eventos, a que se nutran y absorban de otros campos, ideas y estímulos que no sean publicitarios. También comentaron que les enseñan buenas campañas, referencias, les dan conceptos previos o realizan técnicas como el *brainstorming*, los mapas de ideas, juegos, formaciones, dinámicas grupales y salidas conjuntas a entornos de concentración. Todas estas maneras de fomentar la creatividad en los liderados se basan, en último término, en la estimulación intelectual, uno de los tres componentes principales del liderazgo transformacional y el que correlaciona más significativamente con la satisfacción laboral (Emery & Barker, 2007). Estas actividades no solo fomentan la creatividad y derriban sus barreras sinó que también construyen equipo y buenos ambientes, algo muy importante al liderar (Amabile, 1988, 1997; Ford, 1996; Woodman et al., 1993), especialmente a creativos (Stuhlfaut, 2010).

-Aumentando la motivación

Las DCs coincidieron en que motivan a su equipo reconociendo su buen trabajo y premiándolo (por ejemplo: llevándoles a festivales), de forma que todos se sientan apreciados y valorados, parte importante del proyecto. Declararon como algo esencial cuidar a las personas, su ánimo y su energía para que las buenas ideas fluyan. También comentaron otras formas de mostrar a los miembros del equipo que se les tenía en cuenta, como la conciliación, la escucha y el empoderamiento a través de la confianza y el desarrollo del equipo -formándole, incluyéndole, compartiendo responsabilidades y sin estar encima de ellos-. Todas las formas de motivar mencionadas identifican a las DC como líderes transformacionales (Burns, 1978; Bass, 1985; Kouzes & Posner, 1993) y muestran su preferencia por la innovación y la flexibilidad, algo que las define como líderes, no *managers* (Yuki, 2002). Además su declaración explícita de huir del *micromanagement* demuestran su comprensión del buen y del mal liderazgo (Amabile et al., 2004; Oldham & Cummings, 1996).

-Facilidades o dificultades de liderar por ser mujer

La mitad de las DCs contestó que no se encontraba ninguna dificultad al liderar meramente por su género. Algo sorprendente dadas las anteriores declaraciones unánimes sobre la dificultad de su ascenso, el tenerse que esforzar más para demostrar su valía como líder o el hecho de que liderar les salía más caro a nivel personal solo por ser mujeres. Las otras tres DCs que

reconocieron que sí, mencionaron la falta de credibilidad, como apuntaban Collinson, Knights y Collinson (1990) y el ser demasiado sensible con los equipos, en el sentido de ser demasiado sobreprotectora o flexible y menos exigente, algo que no aparecía en la literatura. Por otra parte, se destacó que la mayor dificultad no se encuentra en el liderar sino en el acceso a tal liderazgo (véase Nixon, 2003; Klein, 2000; DiSesa 2008; Jordan, 2009; Mallia, 2009).

Cabe comentar que una entrevistada apuntó que los obstáculos al liderar dependen en parte de cómo una se gana el respeto de su equipo a la vez que le deja claro cual es la posición de cada uno, una declaración que recordava a la orientación jerárquica del liderazgo masculino (Dunker, 2002). En cuanto a las facilidades de liderar como mujer, surgió lo ventajoso de la moda actual de hablar de empoderamiento femenino, haciendo que las DCs reciban mucha más atención por parte de la industria y los medios, algo que no apareció en los estudios revisados.

Por otro lado, también se señaló el ser sensible y maternal como una ventaja a la hora de gestionar egos de los creativos y dar *feedback* (véase Mumford et al., 2002; Andrews & Farris, 1967; Oldham & Cummings, 1996). En último lugar, se apuntó una mayor facilidad para tratar con el cliente como DC mujer, algo que contrasta con la afirmación de que las DCs se sienten marginadas en presentaciones a clientes (véase Grow, Roca y Broyles, 2012). Ante las discriminaciones, las mujeres dijeron afrontarlas ignorándolas, enfrentándolas, trabajando para desacreditarlas o quitarles importancia, suponiendo todas estas vías nuevas maneras alternativas a feminizarse para hacer sentir cómodos a los hombres o masculinizarse para encajar socialmente en el rol de líder estereotípicamente masculino que propone la literatura.

6.4 La valoración ajena del liderazgo de las DC

El *feedback* directo y sobre todo el indirecto que habían recibido las DC era muy positivo. En primer lugar, sus superiores valoraban su efectividad y su forma de gestionar a las personas, lo que demuestra la alta efectividad del liderazgo femenino (véase Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Book, 2000; Helgesen, 1990; Rosener, 1995).

En segundo lugar, también recibían una gran valoración por parte de los liderados a través de detalles y gestos, solo posibles gracias a su cercanía, comprensión y empatía con el equipo. Estos sentían bienestar y complicidad con ellas por su trato y por cómo les permitían desarrollarse, aspectos que caracterizan no solo al liderazgo efectivo sinó también al buen liderazgo creativo, basado en crear ambientes en que la gente inteligente pueda prosperar (Goffee & Jones, 2007). Por otro lado, los aspectos de apoyo, capacitación, empoderamiento y

reconocimiento que posibilitan ese vínculo y *feedback* aparecen en la literatura como definitorios del líder transformacional (Gaertner, 2000; Villalba Moreno, 2001).

Ninguna DC consideraba que esos *feedbacks* se hubieran visto condicionados por el hecho de ser mujeres, algo que contrasta con la Teoría de la Congruencia de Rol (García-Retamero y López-Zafra, 2006) pero sobre todo, con el hecho de que anteriormente ellas mismas habían dicho que como mujeres líderes se dudaba más de su liderazgo, por lo que tenían que esforzarse más para demostrar su valía, lo que confirmaba su percepción del estereotipo de inferioridad femenina (Clancy, 2007) y las discriminaciones consecuentes (véase Kanter, 1977).

En conclusión y tras estudiar cómo entienden, ejecutan y autoperciben su liderazgo y cómo este es percibido por los demás, este estudio muestra que las directoras creativas publicitarias españolas pueden y deben ser entendidas como líderes. Estas profesionales encajan considerablemente con el ideal del líder que proponen las teorías generales del liderazgo y del management, las cuales las desvelan como líderes democráticas, transformacionales y creativas altamente efectivas.

Finalmente y aunque los estudios sobre liderazgo femenino venían afirmando esta definición, se han podido encontrar excepciones concretas y descubrimientos interesantes al estudiar el liderazgo de esta profesional concreta, desconocidos hasta la fecha y posibles solamente debido a la compleja industria en la que desarrollan su labor. Pero sobre todo, se han encontrado evidencias suficientes del potencial transformador del liderazgo creativo femenino y de la necesidad de valorarlo, potenciarlo y capturarlo para una gestión humana, una publicidad y un mundo mejor.

7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La presente investigación afrontó ciertas limitaciones, la mayoría de las cuales, fueron debidas al carácter específico propio de un trabajo de final de carrera.

En primer lugar, cabe considerar que, lamentablemente, la industria publicitaria en general y la española en particular, cuentan con muy pocas mujeres cuyos cargos sean de directora creativa o superiores, por lo que la muestra del estudio, aunque fue suficiente, estuvo sujeta a evidentes limitaciones.

Por otro lado, esta misma escasez de mujeres en el liderazgo creativo publicitario, provocó que, aunque todos los *verbatims* se citaran finalmente de forma anónima por el deseo de anonimato de una de las participantes, pudiera deducirse en cierta forma su identidad. El contenido de las declaraciones así como su poco común posición de poder podían posibilitar su reconocimiento, hecho que, a su vez, pudo haber limitado lo exhaustivo y sincero de sus declaraciones.

En tercer lugar, las limitaciones temporales y financieras hicieron que la entrevista a la directora creativa que trabajaba en una agencia de publicidad de Madrid, se tuviera que realizar online, cuando quizás podría haber sido más enriquecedora en persona.

Por último, el hecho de que tanto el universo como la muestra de la investigación incluyeran únicamente a mujeres directoras creativas españolas, limitó los resultados de la investigación a la percepción femenina de su propio liderazgo creativo, incluyendo la valoración ajena de su liderazgo solo a través de la propia voz de las entrevistadas y no de la de aquellos a los que lideraban.

8. LÍNEAS FUTURAS

El presente estudio podría continuarse y ampliarse mediante diferentes líneas de investigación. En primer lugar, podría ampliarse la muestra de la investigación realizándose entrevistas a más directoras creativas en agencias *mainstream* de ciudades españolas. Esto permitiría ver si los resultados explorativos encontrados son lo suficientemente robustos y tienen continuidad.

Una segunda línea de investigación sería realizar esta misma investigación en otros países y establecer una comparativa que permitiese ver el impacto de las diferencias socio-culturales en el liderazgo creativo publicitario femenino.

En tercer lugar, la realización de un estudio etnográfico podría enriquecer el estudio añadiendo una dimensión visual que contextualizase las confesiones los y las mujeres líderes seleccionadas.

Por otro lado, de añadirse a la investigación el estudio del liderazgo creativo publicitario masculino, podría realizarse una comparativa entre el liderazgo de ambos géneros, viendo cómo lo entienden y ejecutan cada uno de ellos y también si se ven a sí mismos y si les ven como líderes.

Finalmente, podría complementarse la investigación realizando cuestionarios o entrevistas a aquellos creativos liderados por los directores/as creativos/as publicitarios/as. De este modo, se obtendría una percepción ajena del liderazgo de los/las DC a través de aquellos que lo han experimentado, obteniendo resultados más fiables y objetivos a esta pregunta de investigación, pero también una comprensión más completa del liderazgo creativo.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alvesson, M. (1994). *Talking in organizations: Managing identity and impressions in an advertising agency*. *Organization Studies*, 15(4), 535-563.
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1988). *A model of creativity and innovation in organisations*. *Research in Organisational Behaviour*, B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds), 10 CT: JAI Press, Greenwich, 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39: 1154- \ 184.
- Amabile, T. M. (1997). *Motivating creativity in organisations: On doing what you love and loving what you do*. *California Management Review*, Vol. 40, 39-58.
- Amabile, T. M. & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, Vol 42, 630-640.
- Amabile, T. M. Schatzel, E. A. Moneta, G. B. & Kramer, S. J. (2004). *Leader behaviours and the work environment for creativity: Perceived leader support*. *The Leadership Quarterly*, Vol 14, 5-32.
- Amabile, T. M. & Khaire, M. (2008). *Creativity and the Role of the Leader*. *Harvard Business Review*, 86 (10), 101-109.
- Amanchukwu, R. N, Stanley, G. J & Ololube, N. P. (2015). *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*. *Management* 2015, 5(1): 6-14. Disponible en: <http://journal.sapub.org/mm>
- Andrews, F. M. & Farris, G. F. (1967). *Supervisory practices and innovation in scientific teams*. *Personnel Psychology*, 20, 497–515.
- Antonakis, J., Cianciolo, A., Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. *Annual Review of Psychology* 60 (2009), 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Basadur, M. S. (2004). *Leading others to think innovatively together: Creative leadership*. *Leadership Quarterly*, vol. 15, 103-121.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Bass, B., Avolio B. & Goodheim L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13, 7-19. Recuperado el 8 de enero de 2016 de <http://web.ebscohost.com>
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R.E (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey 07430: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Benatuil, D., Castro Solano, A. & Torres, A., (2005). *Inteligencia práctica: Un instrumento para su evaluación*. Revista de Psicología, 2 (XXIII), 174- 200.
- Blanchard, K. H., & Ken Blanchard Companies. (2007). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.
- Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman: The unique female qualities of leadership*. New York: Harper Business.
- Broyles, S. J. & Grow J. M. (2008). Creative Women in Advertising Agencies: Why so Few 'Babes in Boyland. *Journal of Consumer Marketing*, 15/1, 4-6.
- Bucheli, M. & Sanroman, G. (2004). *Salarios Femeninos en el Uruguay ¿Existe un Techo de Cristal?* Documentos de Trabajo (working papers) 0504, Department of Economics - dECON.
- Bundesagentur für Arbeit. (2008). *Arbeitsmarktberichte*. Consultado el 13 de enero de 2016 de <http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/interim/arbeitsmarktberichte/index.shtml>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. (2010). *Leadership*. New York, NY: Harper-Perennial.
- Carli, L. L. (1990). Gender, language and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 941-951.
- Carli, L. L., LaFleur, S. J., & Loeber, C. C. (1995). Nonverbal behavior, gender, and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1030 – 1041.
- Carli, L. L. (1998). *Gender effects in social influence*. Paper presentado en el meeting de la Society for the Psychological Study of Social Issues, Ann Arbor, MI.
- Carli, L. L. (2001). Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, 57, 725 – 741.
- Catalyst. (2008). *Catalyst 2008 census of the Fortune 500 reveals women gained little ground advancing to business leadership positions*. Recuperado el 14 de febrero de 2016 de <http://www.catalyst.org/press-release/141/catalyst-2008-census-of-the-fortune-500-reveals-women-gained-little-ground-advancing-to-business-leadership-positions>

- Center for Leadership Studies. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire: Norms*. Recuperado el 20 de marzo de 2016 de <http://cls.binghamton.edu/mlq.htm>.
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Clancy, S. (2001). *Gender and Energy-Women's Concerns in Energy: Background and State of the Art*. Gender Impact Assessment of the Energy Sub-Programme of the Fifth Framework of the European Communities.
- Clancy, S. (2007). *¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales?* Revista Latinoamericana de Administración 38:1-8.
- Collinson, D.L., Knights, D. & Collinson, M. (1990). *Managing to Discriminate*. London: Routledge.
- Comisión Europea. (2015). *Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling*. Octubre, Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Coronel Llamas, J. M. (1996). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en los centros educativos*. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad, 1996.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). *Society, culture, and person: a systems view of creativity*. In R. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity*, 325-339. Cambridge: Cambridge University Press.
- Disesa, N. (2008). *Seducing the boys club. Uncensored Tactics from a Woman at the Top*. Ballantine Books.
- Dunker, L. (2002). *Iguales y diferentes. Un estudio sobre género, matrimonio y familia*. Argentina: El Cid.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). *Gender and leadership style: A meta-analysis*. Psychological Bulletin, 108, 233 – 256.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*. Psychological Review 109, 573-598.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & van Engen, M. (2003). *Transformational, transactional, and laissezfaire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men*. Psychological Bulletin, 95, 569 – 591.
- Eagly, A. & Carli, L. (2007). *Women and the labyrinth of leadership*. Harvard Business Review, 1-8. Recuperado el 12 de febrero de 2016 de <http://citt.hccfl.edu/Newsletters/NewsletterID1.pdf>
- Echavarri, M., Godoy, J. C. & Olaz, F. (2007). *Diferencias de género en habilidades cognitivas y rendimiento académico en estudiantes universitarios*. 489 Universitas Psychologica, 6 (2): 319-329.
- EECO. (2009). *2007 EEO-1 National Aggregate Report*. NAICS-5 Code: 54181 -Advertising Agencies. The U.S. Equal Employment.

- Emery, C. & Barker, K. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 11(1), 77-90. Recuperado el 8 de enero de 2016 de <http://web.ebscohost.com>
- Endicott, R. C. (2002). *Salary Survey. Slim Pickings for Agency Raises*. Advertising Age, December 2.
- Escandón, D. & Arias, A. (2011). *Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos*. Cuadernos de administración 24(42):165-181.
- Ewing, M., Napoli, J. & Pitt, L. (2001). *Managing Southeast Asian Brands in the Global Economy*. Business Horizons, Vol 44 No. 3, 52-58.
- Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J. & Magley, V. J. (1997). The antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82, 578-589.
- Florida, R. & Goodnight, J. (2005). *Managing for Creativity*. Harvard Business Review, 83, 7, 124-131.
- Ford, C. M. (1996). *A theory of individual creative action in multiple social domains*. Academy of Management Review, Vol 21, 1112-1142.
- Fröhlich, R. (2008). *Werbung in Deutschland – Auf dem Weg zu einem Frauenberuf? In: Stereotype? Frauen und Männer in der Werbung Christina Holtz-Bacha*. Wiesbaden:VS Versal für Sozialwissenschaften, 14-10.
- Gaertner, S. (2000). *Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models*, Human Resource Management Review, 9, 479-493. Recuperado el 8 de enero de 2016 de <http://web.ebscohost.com>
- Gálvez, T. (2001). *Aspectos económicos de la equidad de género. Unidad mujer y desarrollo*, 35. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado el 12 de febrero de 2016 de <http://www.edac.cl/publicaciones/xml/4/7374/lcl1561e.pdf>
- García-Retamero, R. & 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.
- Geis, F. L. (1993). *Self-fulfilling prophecies: A social psychological view of gender*. En A. E. Beall, & R. J. Sternberg (Eds.), *The psychology of gender*, 9 – 54. New York: Guilford Press.
- Gelade, G. (1997). Creativity in conflict: The personality of the commercial creative. *Journal of Genetic Psychology*. 165, 67-78.
- Glaser, B. & Strauss A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Aldine, New York.

- Glaser, B. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emerge vs. Forcing*. Mill Valley. CA: Sociology Press, California.
- Godoy, L. & Mladinic, A. (2009). *Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección*. Psykhe, 18, 51-64.
- Goffee, R. & Jones, G. (2007). *Leading clever people*. Harvard Business Review, March: 72–9.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Grant Thornton. (2015). *Women in Business: the path to leadership*. *Grant Thornton International Business Report*. [En línea] <http://www.grantthornton.be/Resources/IBR-2015-Women-in-Business.pdf>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Grimwood, C. & Popplestone, R. (1993). *Women, Management and Care*. Londres: McMillan.
- Grow, Jean M. & Broyles, Sheri J. (2011). *Unspoken Rules of the Creative Game: Insights to Shape the Next Generation from Top Advertising Creative Women*. Advertising & Society Review. Recuperado el 3 de febrero de 2016 de <http://0-muse.jhu.edu.libus.csd.mu.edu>
- Grow, Jean M., Roca, D. & Broyles, Sheri J. (2012). Vanishing acts: creative women in Spain and the United States. *International Journal of Advertising* Vol. 31, No. 3, 657-67. [En línea] <<http://www.internationaljournalofadvertising.com/ArticleViewer.aspx?ID=974>>
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). *How Many Interviews are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability*. *Field Methods*, 18: 59–82.
- Hackley, C. & Kover, A. (2007). The Trouble With Creatives: Negotiating Creative Identity in Advertising Agencies. *International Journal of Advertising*, 26/1, 63-78.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.
- Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W. M., Snook, S. & Sternberg, R. J. (2003). *Identifying and assessing tacit knowledge: Understanding the practical intelligence of military leaders*. *Leadership Quarterly*, 14, 117–140.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York, NY: Currency Doubleday.
- Hernández, C. & Camarena, M.E. (2005). *Inequidad de género en las organizaciones. Una visión de Latinoamérica*. Actualidad Contable Faces 8:20-29.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfan, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37: 3-10.

- Hunt J. G., Stelluto G. E. & Hooijberg R. (2004). *Toward new-wave organization creativity: beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity*. *Leadership Quarterly*; 15:145–62.
- IPG/Ad Age. (2013). *Women in Advertising: The Agency Challenge*
- 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*. Thomas Jordan, Milwaukee, WI.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Katz, D. & Kahan, R. L. (1978). *The social psychology of organizational effectiveness* (2nd edition). Wiley, New York USA, 47.
- Kaufmann, A. (1996). *Tercer milenio y liderazgo femenino*. En Nuño, L. (Coord.). (1996) *Mujeres: de lo privado a lo público* (177-186). Madrid: Técnicos.
- Kazenoff, I. & Vagnoni, A. (1997). *Babes in boyland*. *Advertising Age's Creativity*, Vol. 5 No. 8, 18-20.
- King, L. A., Walker, L. & Broyles, S. (1996). Creativity and the five-factor model. *Journal of Research in Personality*, 30, 189–203.
- Kirkpatrick, S. & Locke, E. (1991). *Leadership: Do traits matter?* *Academy of Management Executive*, May, 48-60.
- Klein, E. E. (2000). The impact of information technology on leadership opportunities for women: The leveling of the playing field. *Journal of Leadership Studies*, 7, 88 – 98.
- Kouzes, M. & Posner, Z. (1993). *El Desafío del Liderazgo*. Granica, Buenos Aires.
- Koslow, S., Sasser, S. L., & Riordan, E. A. (2003). What is creative to whom and why? Perceptions in advertising agencies. *Journal of Advertising Research*, 43, 96–110.
- Kroeck, K. G., Lowe, K. B. & Brown, K. W. (2004). *The Assessment of Leadership*. En J. Antonakis, A.T. Cianciolo & R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*, 71-98. Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage.
- Lipman-Blumen, J. (1996). *The connective edge: Leading in an interdependent world*. San Francisco: JosseyBass.
- Loden, M. (1987). *Dirección femenina: cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.
- Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramiam, N. (1996). *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*. *The Leadership Quarterly*, 7, 385 – 425.
- Mallia, K. L (2009). *Rare birds: why so few women become ad agency creative directors*. *Advertising & Society Review*, 10 (3), en <http://muse.jhu.edu/> (consultado: 12/2/2016).

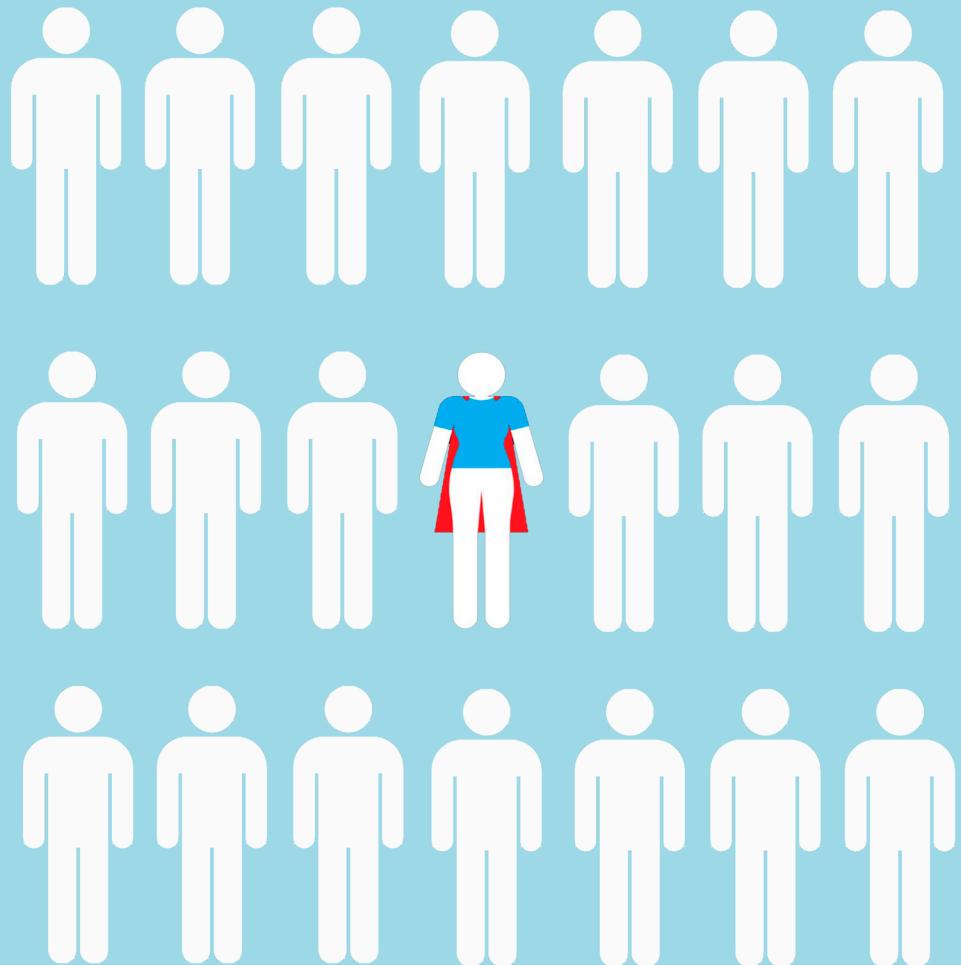
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martín, M. (2007). *La mujer en la industria publicitaria. La segregación vertical en la comunicación comercial: techo de cristal y suelo pegajoso*. Zer. Revista de Estudios de Comunicación. Vol. 12, n. 22 (mayo 2007). ISSN 1137-1102, 429-452.
- Maruani, M. (1993). *La cualificación, una construcción social sexuada*. Economía y sociología de trabajo 21:41-50.
- Maume, D. J. (1999). *Glass ceilings and glass escalators. Occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions*. Work and Occupations, 26 (4), 483- 509.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L. & Cook, J. (2001). *Birds of a Feather: Homophily in Social Networks*. Annual Review of Sociology 27:415-44.
- Miner, J. B. (1993). *Role motivation theories*. New York: Routledge.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S.J., Connelly, M. S. & Marks, M. A. (2000). *Leadership skills: conclusions and future directions*. *Leadership Quarterly*, 11 (1), 155-70.
- Mumford, M. D. Scott, G. M. Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*. The Leadership Quarterly, Vol 13, 705-750.
- Naylor, J. (1999). *Management*. Harlow, England: Prentice Hall.
- Nicolson, P. (1997). *Poder, género y organizaciones*. Madrid: Narcea.
- Nieto, M. & Lema, C. (2008). *Observatorio 12: Guía de intervención ante la publicidad sexista*. Madrid: Instituto de la mujer. Depósito Legal: M-57477-2008.
- Nixon, S. (2003). *Advertising Culture*. London, Sage.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2015). *Mujeres en la Alta Dirección en España. Enero, España*.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607 – 634.
- Pelz, D. C. & Andrews, F. M. (1976). *Scientists in organisations: Productive climates for research and development*. Institute for Social Research, Ann Arbor, MI.
- Pueyo, N. (2010). *Sex structure of occupations in the advertising industry: Where are the female ad practitioners?* Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Observatorio (OBS*) Journal, vol.4 - nº3. Disponible en: <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/download/416/378>
- Pueyo, N. (2012). The Spanish advertising industry and female advertising professionals: A gendered view of the creative department. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, Volumen 4, Número 2. Doi: 10.1386/cjcs.4.2.185_1
- Ridgeway C. L. (1982). *Status in groups: the importance of motivation*. Am. Sociol. Rev. 47:76-88.

- Roca, D., & Pueyo, N. (2011). A Gendered View on Account Assignment in Creative Departments. *Conference Programme*, ICORIA.
- Roca, D., Alegre, I. & Pueyo, N. (2012). The Absence of Creative Women as Judges in Advertising Awards: A Case Study of El Sol (1998-2008). *Trípodos.com. Revista Digital de Comunicació*, 31.
- Rosener, J. B. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as management strategy*. New York: Oxford University Press.
- Scott, S. G. & R. A. Bruce (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Shackelford, S., Wood, W. & Worche, S. (1996). *Behavioral styles and the influence of women in mixed-sex groups*. Social Psychology Quarterly, 59: 284-93.
- Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Silverman D. (2000). *Doing qualitative research*. London: Sage Publications.
- Sternberg, R. J. (2007). *Finding students who are wise, practical, and creative*. *The Chronicle of Higher Education*, 53(44), B11.
- Stuhlfaut, Mark W. (2010). Evaluating the Work Preference Inventory and its Measurement of Motivation in Creative Advertising Professionals. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 32(1), 81-93.
- Stuhlfaut, Mark W. (2011). The Creative Code: An Organisational Influence on the Creative Process in Advertising. *International Journal of Advertising*, 30 (2), 283-304.
- Townley B., Beech N. & McKinlay A. (2009). *Managing in the creative industries: managing the motley crew*. Human Relations 62(7): 939-62.
- Villalba Moreno, O. (2001). *Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo*. Revista Latinoamericana de Administración, 26, 5-17.
- Weisberg, L. & Robbs, B. (1997). A study of the underrepresentation of women in advertising agency creative departments. Paper presentado al AEJMC. University of Colorado.
- Williamson, M. (1992). *A return to love: Reflections on the Principles of A Course in Miracles*. New York. NY: HarperCollins.
- Windels, K., Lee, W. N. & Yeh, Y. (2010). Does the creative boys' club begin in the classroom. *Journal of Advertising Education*, Vol. 14 No. 2, 15-24.
- Windels, K. & Lee, W. N. (2012). The construction of gender and creativity in advertising creative departments. *Gender in Management: An International Journal*, 27 (8), 502-519.

- Wofford, J., Wodwin, V. & Wittington, J. (1998). *A field of study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership*. Leadership Quarterly. 9(1), 55-84.
- Woodman, R. W. Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). *Toward a theory of organisational creativity*. Academy of Management Review, Vol 18, 293-321.
- Yap, M. & Konrad, A. M. (2009). *Gender and Racial Differentials in Promotions: Is There a Sticky Floor, a Mid-Level Bottleneck, or a Glass Ceiling?* Relations Industrielles / Industrial Relations, Vol. 64 (4), 593-619.
- Yuki, G. & Tracey, J.B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 525-535.
- Yuki, G. & Van Fleet D. (1992): En Dunnette, M.D. & Hoveh, L.M. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol 3, 147 – 197. California: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, 5^{ta} Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Anexos:

Entrevistas a Directoras Creativas Publicitarias



Trabajo de Final de Grado
Autora: Clara Montes Mojónero
Tutor: David Roca Correa
Universitat Autònoma de Barcelona
Junio, 2016



10.1 ENTREVISTA AL SUJETO 1 - DIRECTORA CREATIVA EJECUTIVA EN AGENCIA 1



-Nombre completo: Sujeto 1
-Edad: 53
-Estudios (títulos y universidades): Licenciada en Ciencias de la información, rama Publicidad y Relaciones Públicas por la UAB, promoción 1986
-Años de experiencia en creatividad publicitaria: 30
-Número de agencias de publicidad en las que ha trabajado: 6 agencias y 1 departamento de publicidad de una empresa
-Ciudad actual de trabajo/residencia: Barcelona
-Agencia de publicidad actual: Agencia 1
-Cargo profesional actual: Directora Creativa Ejecutiva
-Número de personas a cargo (diferenciado en géneros): 4 hombres y 1 mujer. Actualmente se suman al equipo dos becarios a tiempo parcial, un hombre y una mujer.

P1: ¿Cómo piensan las DC el liderazgo?

-¿Qué es para ti un líder?

Un líder es alguien que te inspira, te sirve de ejemplo, te gusta lo que hace y como lo expresa. Alguien que te anima a continuar porque te motiva, que te da ganas de seguir a su lado el camino profesional, en este caso.

-Enumera 5 características propias de un líder

Buen profesional, que te respete como persona y profesional. Inspirador, que tenga ideas, que sea un poco el que tire del carro, que para algo es el jefe. Responsable. Coherente con las decisiones que toma, que no te diga hoy rojo y mañana verde, sino que lo que diga lo mantenga.

-Dame 4 ejemplos de personas que consideras líderes

Ada Colau, Francisco Baños (CUP), Anna Gabriel (CUP) y ahora otro que no sea político, que la gente le siga y estén enamorados de él. Bueno, que sea líder no quiere decir que sea un buen líder eh... vaya, la mente se me va hacia los políticos. Venga va, voy a pensar una mujer (risas).

Uf la verdad es que no me fijo mucho eh, si te digo la verdad, no le doy demasiada importancia. Bueno venga, va, mi hija, que es líder, de sí misma, de su vida y de sus amigas. Hasta te diría que también de mí, que me lleva por donde quiere (risas).

-¿Qué crees que caracteriza al liderazgo masculino y al femenino?

Yo no lo sé pero, me gustaría pensar, bueno, siempre pienso que si hubieran más mujeres gobernando el mundo iría mejor. Y entonces me sacan el ejemplo de las dos payasas estas, la Santamaría del PP y otra, la Cospedal, y me dicen "ves, ves". Y yo digo "da igual, yo sigo pensando lo mismo", me da la sensación de que la mujer se toma el liderazgo más como un servicio, osea ser líder en el fondo es un trabajo que haces por servicio a los demás. Y el hombre es muy ego, es "yo, yo, yo", pero bueno, no sé, tampoco conozco... Lo pienso porque en publicidad, donde yo he trabajado, los hombres tienen un ego muy grande. Aunque en pareja los hombres son unos egos andantes "yo, yo", no sé con los Millenials estos de ahora, no sé si os va a tocar más suerte.

Porque de verdad... ¿en cuántas parejas está la mujer escuchando el rollo del hombre y nunca pregunta "¿y a ti qué tal cariño, cómo te ha ido?". Yo creo que la mujer en este aspecto, quizás por herencia biológica ya, que se nos mete en la mente, es más de preguntar a los demás. Yo lo veo mucho en las jefas de aquí, en serio, preguntar, qué queréis, qué tal, han modificado un poco los horarios y nos han dado días libres a cambio. Preguntan, dicen, y a la hora de presentar números de la empresa y cómo va todo nos sientan a todos en una sala y nos lo explican. A todos, hasta al becario. Cómo va la empresa, cuánto dinero ha ganado, cuándo perdido, cuánto tiene que hacer este año para seguir teniendo 30 empleados. Eso es buen liderazgo, y cuando acabas dices "vaya". Yo no he visto a un hombre dando tantas explicaciones.

-¿Crees que las mujeres tienen madera para el liderazgo?

Claro, sí, ya ves cómo lideran todas a sus familias.

-¿Por qué?

Porque son organizadas, piensan en lo que necesitan los que están por debajo para cubrir necesidades tanto económicas de la empresa como personales, de las personas que conforman la organización.

-¿Cuál crees que es la disposición de las mujeres hacia acceder a cargos de liderazgo?

Supongo que cada mujer tendrá sus razones pero lo que es a nivel profesional, no veo que ellas no quieran acceder al liderazgo. Solo que si llega un momento en que han de sacrificar según qué aspectos de su vida personal igual ya no les interesa ese liderazgo. No es que no quieran, yo entiendo que a nivel profesional hombres y mujeres quieren ascender en su trabajo porque es una cosa que un poco la llevas dentro. Siempre igual... no. Querrás ganar más, que te den más responsabilidad, porque son retos que te van motivando en el trabajo. Siempre quedarte estancado en el mismo sitio, yo no lo veo de mucho interés.

Entonces entiendo que tanto hombres como mujeres quieren prosperar. No veo ninguna diferencia entre géneros para desear el liderazgo, lo que pasa es que puede que la mujer, llegado un momento, diga "uy no no, esto ya me sale muy caro, prefiero irme para mi casa".

-¿Qué factores destacarías como importantes para que una mujer llegue a una posición de liderazgo?

Supongo que para ser líder y llegar has de creer firmemente en lo que haces, porque creyendo en lo que haces se lo podrás contagiar a los demás.

-¿Concretamente, qué crees que necesita una mujer para llegar a directora creativa?

Bueno necesitar necesitar... También es como te va yendo la carrera, es que todo este montón de creativas que no llegan igual es que están en la misma agencia desde siempre, no han ascendido. En publicidad para que te asciendan te has de cambiar de agencia, para que te suban el sueldo también. Si te suben el sueldo es porque te han ofrecido más sueldo en otra y entonces vas a tu jefe y le dices "oye mira, que me pagan 6.000 euros más al año y me voy" y él "espera espera, que voy a ver si te lo podemos arreglar" y entonces te los pagan a ti y te quedas. Y sino pues te dicen adiós si la agencia va mal de números o algo. Sin importar el género, esto funciona así. Tampoco se trata de ir a tu jefe y decir "eh, si no me pagas tanto me voy", no hay que tensar tanto la cuerda.

Mira, un punto que yo recuerdo era con compañeros de estudio con los que luego trabajé. En un momento dado sí que me enteré que a mi compañero que hacía lo mismo que yo le iban a pagar más. Y vamos, me faltó tiempo para ir a saltar a la yugular del jefe, a decir que de qué iba, que yo quería lo mismo y que vamos, ni se le ocurriera. Pero claro, te lo tienen que decir, era amigo mío, era compañero, y me lo dijeron. Sino, la mayoría de veces es que no sabes lo que cobran los demás. ¿Tu sabes lo que cobran tus compañeros? Pues esto no ha cambiado nada en 30 años. Yo porque pégue una hostia encima de la mesa porque mi amigo me dijo lo que le iban a pagar a él y yo dudo mucho que peleara mucho, más bien, que le ofrecieron más a él que a mí. Y en ese momento me enteré. Pero si éramos lo mismo, veníamos de la misma universidad, habíamos entrado el mismo día, teníamos el mismo cargo... Y al final me pagaron lo mismo que a él, pero sino nada.

Todo esto de los sueldos va como bastante a escondidas, nadie le dice a otro lo que cobra. Es diferente en otros sitios donde según tu cargo se sabe lo que cobras, por antigüedad etc. Es más público. En publicidad no, aquí es a subasta, al mejor postor, si te llaman de otro sitio sube tu caché y tu cotización es distinta.

-¿Y para mantenerse una vez llega?

Bueno tú estás en tu puesto de trabajo y es al revés, lo que te va costando un poco es llegar a que te consideren, que piensen en ti para el cargo, en esta empresa yo también tuve que ir a decir que quería ascender. "Oh pensábamos que estabas bien aquí", "¡pues no!". Ficharon a un creativo que venía de otro sector y lo pusieron a él, "pero si no sabe nada de salud...".

Has de ir, porque el que no llora no mama. Así, aquí y en cualquier sitio. Tu has de ir a pedir. Como funciona donde tu estás... oye, cuando las cosas funcionan lo que se hace es dejarlas como están. La tendencia es no moverlas. Es decir si está bien, tiene una buena performance profesional, la gente está contenta y los clientes también, piensan "hostia, si la hacemos directora creativa o director creativo ya no será copy ni hará no sé qué".

Siempre has de ir por delante queriendo decir que tú quieras crecer y aumentar, eres ambicioso y quieres ir más allá y que sino te vas. Entonces puede ser que te vayas o que te echen. Has de ir a entrevistas, cuando te llamen de un sitio ves, aunque sea por deporte, por gimnasia mental, a ver qué preguntas hacen. Entonces es estar un poco como en la rueda, mantenerse. Cuando un jefe llega, ya está, ese es su trabajo. ¿Por qué lo ibas a dejar? ¿Por presiones de qué? Bueno si te hacen bullying claro, pero en principio es tu trabajo. El día que te cances de trabajar o de repente un día te dé la vena de ir a pedir media jornada y te digan que no puedes entonces eso es gente que deja de trabajar. Tu no te rebajas de posición una vez has llegado a un sitio.

P2: ¿Se ven las DC a sí mismas como líderes?**-¿Te ves a ti misma como una líder?**

Bueno, a ver. Aquí somos un equipo pequeño. Tampoco lidero aquí a 300 personas. Pero bueno, como llevo 30 años haciendo esto pues se supone que sí, más o menos, se supone que cuando digo algo sé qué digo, más o menos.

-¿Cómo afecta tu género y los estereotipos relacionados a éste a que te veas o no como líder?

No, no, no afecta. Ya te digo, aquí mis dos jefas son mujeres y además, son más jóvenes que yo.

-¿Cuáles son tus fortalezas como líder?

Soy mamá, me gusta cuidar a la gente. Me coloco el puñal como Rambo y que nadie toque a nadie, supongo que se me ve mucho el plumero. Te ríes y dices "ojalá mi jefa me defendiera como tú" (risas). Ellos nunca hacen nada mal para mí, es increíble (risas). Sí, es un tipo de liderazgo un poco maternal, se rien de mí, "la mami". Y aparte, destacaría también como fortaleza que tengo mucha experiencia, llevo 30 años de copy. Salí y entré en Tiempo, 3 años, luego en Delvico, trabajé con Toni Segarra, después me he ido, he sido mamá, he viajado, he tenido un restaurante, he vuelto a la publicidad fuera de Barcelona, he vuelto a entrar en agencias y tras ver mi edad, que es algo que marca mucho en publicidad, sobre todo en consumo, ya no me veía volviendo a esa publicidad.

Esto es salud y aquí la edad no te carga tanto, de hecho puede ser un plus porque los médicos son gente más mayor, seria, centrada, con la que debes ser muy *polite* porque la salud de las personas es algo muy serio. Y cuando te diriges a pacientes, de una manera o otra, hay mucha gente mayor, los pacientes son mayores. Entonces al ser tu mayor estas un poco más cerca del público, quieras que no. Yo tras trabajar en agencias de consumo, irme de Barcelona, ser mamá, trabajar en otras cosas, volví con niños pequeños... dije "buh, en consumo canto como una almeja ya", entonces, me metí en salud, donde entré como copy hace 11 años y fui ascendiendo hasta que hace 4 años me hicieron directora creativa.

-¿Y tus debilidades?

Pues las mismas te diría. ¡Claro! Las fortalezas y las debilidades suelen ser las mismas. Las dos caras de una moneda. Por ejemplo 30 años en publicidad, hoy en día, pueden ser una debilidad por la edad, por lo digital, porque yo la entendía de una manera y todo cambia mucho etc.

-¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

Diría que más bien democrático, al menos yo con mi equipo soy democrática. Pero los creativos versus el resto de la agencia somos muy autoritarios. Les pego muchas broncas a las de cuentas, porque son el contacto directo con el cliente, que está muy desmandado y pobres, les toca lidiar con juniors que no entienden el precio de los cambios que piden, si trabajamos en algo 4 veces, tienen que pagar 4 veces.

No es como en consumo que a la que tienes un cliente y consigues que te pague 20.000 euros por una idea, todo lo demás ya va un poco dentro del saco y si tienes que hacer las cosas 4 veces, bueno, ya te ha pagado. Aquí no, porque hacemos mucha producción (folletos, material gráfico) y cuando te piden mil cambios te hacen perder dinero y ni siquiera te han pagado aún los 20.000 euros de la idea. Consumo no funciona así, por las grandes ideas se paga pasta, es diferente.

P3: ¿Cómo ejecutan las DC el liderazgo?**-¿Qué técnicas utilizas para fomentar la creatividad de tus equipos?**

Decírles mis ideas primero, muy rápido para que la máquina se ponga en marcha y salgan otras. Es como una manera de competir internamente. Es un "yo he pensado esto, ahí te lo dejo". Yo siempre me pongo por delante soltado alguna idea. Igual la pienso como bastante rápido, en un día o dos. "Yo tengo esto, toma, ahí lo dejo, ahora ponte a trabajar".

En cuanto a otras técnicas, como el tema del *brainstorming*, que no existe en publicidad, olvídalos, la gente tiene que pensar ella en su cabecita, y luego, ya si eso, se pone en común y uno arregla algo que ha dicho otro, coge algo de lo de allí, aprovecha una imagen o un titular etc. Eso de ir ahí en plan "yuhu" venga, vamos a sentarnos y a leer el *briefing* y a pensar todos juntos... no. Uno lee el *briefing* y piensa en su mesa solo, consigo mismo, y luego nos reunimos y ponemos en común, pero tiene que haber ya un trabajo previo sobre la mesa.

Es que ahí mismo, pensar delante de todos los demás... ¿qué quiere decir? No, no. Yo incluso quiero implantar esto con reuniones que hacemos con gente de otros equipos, como los de cuentas, para pensar planes de acciones, que te pasen los objetivos y luego en la reunión ya sabes de qué va, no le miras a la cara como a la sopa boba.

-¿Qué métodos utilizas para motivar a tus creativos?

Para mí motivar es que te vayas a tu casa a las 19h, no tiene que ser así en publicidad. También es que piensa que nosotros no estamos en primera línea, nuestra publicidad no sale por la tele, no somos leones de Cannes ni Soles de San Sebastián. Hacemos cositas más para médicos, gráficas etc. Entonces, como no es una publicidad de primera línea, cuando llegan las 19h me voy a mi casa, no voy a estar aquí encima llegando tarde a casa y comiendo pizzas para lo que hacemos. Entonces, el horario es así.

Esto y escuchar las ideas de todos y darles opción de presentarlas aunque sea internamente a los equipos de cuentas. Si crees en tu idea no será yo quien se la cargue, si se la carga alguien que seas tú. Y si sigues pensando que es válida, haremos una selección de las ideas de todos, se las presentamos a los de cuentas y tu tienes derecho a presentar la tuya. Claro, porque es lo justo e igual lo que a mi no me parecía a ellos les gusta. Yo no tengo el poder absoluto ni conozco tanto al cliente. Sobre todo si hay alguien más del equipo que también apoya esa idea. Al final las ideas las ha pensado uno y lo que no puedes hacer ni tiene sentido es llevar siempre las tuyas. Entonces claro, la gente lo que quiere es que sus ideas también estén encima de la mesa. Porque él sabe que son sus ideas.

-¿Qué facilidades y dificultades para liderarles te encuentras como directora creativa por el hecho de ser mujer?

Ninguna.

-¿Con qué estrategias o técnicas las afrontas?

Ninguna, por ser mujer no tengo ningún problema. También es que en esta agencia casi todo somos mujeres, las jefas, las directoras de cuentas etc. Bueno ahora hay un director de cuentas hombre, pero hasta la fecha no habían habido. Donde hay más hombres es en creatividad, de hecho los tengo todos yo. Menos una chica también aparte de mí, todos son hombres. De 6 somos 4 hombres y 2 mujeres.

P4: ¿Los demás ven a las DC como líderes?

-¿Qué feedbacks has recibido sobre tu liderazgo y de quién?

De mi equipo he recibido buen feedback, lo sé porque aquí hacemos unas evaluaciones anónimas a través de un organismo autónomo que contratamos para que los trabajadores evalúen a sus superiores y parece que yo salí bastante bien parada. Sé que estuve bien pero tampoco me lo miré, aunque me dijo mi jefa que me lo mirara porque había salido muy bien valorada.

-¿Cómo incide en estos feedbacks el hecho de que seas mujer?

De ninguna forma.

Cierre

-¿Cómo crees que podría promoverse el liderazgo femenino en general?

Con políticas de conciliación. Las mujeres quieren vivir, tienen hijos y marido y vida. ¿Qué es esto de estar todo el día en el trabajo? ¿Trabajar por la noche? Esto no hay quien lo aguante, es una chorrada. Hay que salir a la calle, necesitamos políticas de conciliación, vamos, hacer tu horario.

Las mujeres líderes que salen en revistas que trabajan en un banco o empresa, todas se vanaglorian y enorgullecen de que ellas tienen 3 hijos, que a las 18h van a su casa... pues lo han conseguido. Creo que es cierto. Y puede que los hombres no se vanaglorien tanto pero quizás también les gustaría hacer eso. Algunos, porque no tienen novia, viven fuera de su ciudad, vienen de Argentina... están volcados 100% en el trabajo y se acaban buscando una chica en el trabajo. Viven, comen, desayunan y cenan allí. Llegan a las 11 o 12 y no hacen las reuniones con las mismas personas... todo es un descalabro al final. Y el horario ayuda.

Yo entiendo que la educación va por ahí. Pero también tenemos que tener en cuenta las diferencias biológicas, por mucha inversión en educación no cambiarás que un hombre no tenga partos o harás que una mujer tenga pene. No harás que un hombre deje de ser cazador ancestral porque lo lleva en los genes, ni que la mujer deje de proteger a sus niños. Al final es combinarlo, educación en igualdad en los colegios pero que no olvidemos que los hombres son hombres y mujeres mujeres. Pero sí que hacen falta políticas de conciliación y de derecho a la vida personal. De que no se penalice que alguien pida una reducción de jornada y se entienda que puede hacer su trabajo igual. Dudo que ninguna directora creativa que entrevistes pueda pedir una reducción de jornada por ser madre y pueda seguir siendo directora creativa. Eso sería bueno, que confiaran en ella y en que pueda seguir haciendo su trabajo, sin quedarse hasta las mil. Para mí este es el principal *hándicap*. La tendencia es de vivir en la agencia pero no veo que las mujeres sientan lo mismo. Los hombres son unos trepas. Sobre todo los directores creativos ejecutivos, porque son los que llegan a las 11.30 y quieren que su equipo, que ha llegado a las 9, se quede hasta las 23h como él.

Si esto se dirigiera por un hombre que no se queja, por uno que quiere que su equipo pueda irse a casa, te aseguro que serían muy pocos días los que se quedaran hasta las 23h de la noche. Es lo dispuesto que esté el líder a sacrificar a su equipo. Y a él ya le va bien llamar a casa y decir "eh cariño no vendré a bañar a los niños", pero esto no pasa solo en creatividad, en los bancos también. A la mierda los niños, son cansinos, es más divertido estar en la oficina, sino se irían. ¿Por qué se están hasta tan tarde? ¿Por qué se quejan tanto? A las 19h los creativos se quieren ir pero si el creativo ejecutivo les dice "eh, que para la presentación de mañana falta esto y esto", se quedan. ¿Quién lidera esto? Aquí tenemos mucha suerte, nuestras dos jefas se van cada día a la hora, no tienen que hacer comedia, no tienen que estar allí disimulando.

Yo el tema de los hombres líderes me lo paso por el forro porque sé que lo que están haciendo allí es comer pizzas y bajando a fumar en vez de estar trabajando a las 9 de la mañana, y punto. Y me lo han confirmado, hoy, compañeros directores creativos de agencias de consumo. "Se pierde mucho tiempo", pero a cambio de tu vida. Sin embargo, ¿cuánto te pagan por ello? Al director creativo ejecutivo le pagan una buena pasta, pero al que está por debajo pringando no, y me parece una falta de respeto por parte de los de arriba. Tu equipo es tu equipo y se tiene que ir a su casa. ¿Qué están cobrando? Que cada vez se cobra menos. Y en publicidad hay muchísima competencia y los sueldos están muy bajos, porque hay tanta gente ahora que estudia lo mismo.

Perder el tiempo en la agencia es una tendencia que aún persiste, se arrastra, se malvive. Creo que debe beneficiarse alguien. Por ejemplo, los que cobran grandes sueldos tienen que justificar porque cobran tanto, cuanto más horas le echen mejor, por si alguien lo pone en duda. Este es el liderazgo diferente de la mujer, que dice "soy presidente de la banca de mi familia pero yo a las 18h acabo y me voy". Pero los hombres no lo hacen. Y los directores creativos ejecutivos tienen que justificar el pastón que cobran.

Ser creativo es un trabajo muy inseguro, te crea ansiedad, es algo que pone en tela de juicio lo que piensas, tus ideas, que es algo muy íntimo y constantemente. Es algo que causa bastante estrés. Si trabajas siempre queriendo ascender, irte a otras agencias, ganar premios, cobrar más dinero, llega un momento que cobras mucho y tu jefe sabe cuánto te está pagando y ¿en base a qué? Tiene que tener una justificación, tus ideas. Pero ¿qué son las ideas? Si soplas y te cargas una idea. ¿Qué es una idea? Una idea no es nada.... o lo es todo. Lo que te decía antes de las fortalezas y las debilidades. Una idea es lo que tu pones en valor, lo que tu laquieres, la ensalzas, la mimas, la cuidas, la presentas. El director creativo que tiene esas ideas tiene que estar ahí, da igual, la cuestión es estar ahí, hacer ver que eres caótico y desordenado, te dejas llevar por el ambiente creativo.

Acabas tarde, llegas tarde, hay el que se inspira a pensar de esa manera, hay el que no quiere ir a casa, hay el que a las 9 de la mañana no da pie con bola etc. Las mujeres les miran y al ver el percal piensan "yo no tardo nada en buscarme otro trabajo". Creo que muchas no están interesadas. En fin, las ideas son muy subjetivas ¿qué no es subjetivo? Pues irse a las 19h a tu casa, eso es igualador. Igualdad de oportunidades. Si queremos liderazgo femenino hay que poner horarios, sino la mujer se acabará yendo antes de que lo pidan. Porque aquí todos juegan a niños malos porque en casa tienen a una mamá o una esposa que lo soluciona todo. Eso es falta de igualdad.

En conclusión creo que la igualdad de oportunidades pasaría por tener un horario y cumplirlo, haciendo que todo el mundo se sintiera libre de hacer su trabajo e irse y no tener que dar explicaciones ni vivir en la agencia. En el fondo es una manera de plantearte el trabajo, de acatar o no "que el trabajo creativo no tiene fin", dejar o no que se dilate tanto. Horario, vida y que lo puedas compaginar todo, porque a nivel de talento creo que no hay diferencia. Aunque los hombres son más infantiles, piensan más tonterías. Pero ambos somos igual de creativas.

-¿Qué consejos les darías a las próximas generaciones de potenciales directoras creativas?

Luchar por una regulación digna del sector y de la creatividad publicitaria, por no tener que dar explicaciones por irte a las 19h de la tarde. Defender que los creativos presenten sus propias ideas para que no haya trepas, para que nadie se apropie ideas de otros y haya transparencia.

10.2 ENTREVISTA AL SUJETO 2 - DIRECTORA CREATIVA EN AGENCIA 2



- Nombre completo: Sujeto 2
- Edad: 32
- Estudios (títulos y universidades): Grado en Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad de Vic.
- Años de experiencia en creatividad publicitaria: 11 años
- Número de agencias de publicidad en las que ha trabajado: 5
- Ciudad actual de trabajo/residencia: Madrid
- Agencia de publicidad actual: Agencia 2
- Cargo profesional actual: Directora Creativa
- Número de personas a cargo (diferenciado en géneros): 6, 3 hombres y 3 mujeres

P1: ¿Cómo piensan las DC el liderazgo?

-¿Qué es para ti un líder?

Para mí, un líder es una persona que tiene que tener cierto carisma, pero sobre todo tiene que empatizar con el equipo y saber hacia dónde va todo porque es quien debe tomar las decisiones finales y quien ayuda y guía a los miembros de su equipo.

-Enumera 5 características propias de un líder:

Creo que una de ellas es la empatía, tiene que empatizar con la gente, ponerse su lugar y entenderla. Por otro lado, para mí es muy importante la honestidad, la persona debe decir lo que piensa, porque eso ayuda, e intentar siempre ser honesto con los demás y consigo mismo, que eso también es muy importante. Luego en tercer lugar, creo que debe ser una persona carismática, que la gente perciba en él, en su figura, un punto de apoyo, sino, todo es complicado. Por otro lado, obviamente tiene que tener criterio, pues al final en publicidad, que es lo que yo conozco, si eres un líder, tienes que tener cierto criterio para poder valorar con unas bases. Al final estás emitiendo unos juicios sobre un trabajo y tu opinión tiene que estar sustentada en algo.

En último lugar, hay algo muy ligado a empatizar y es que debe ser una persona que sepa repartir juego. Es muy importante conocer a la gente con las que trabajas, saber que es lo que necesitan, como se lo tienes que dar, el compartir, no quedártelo todo para ti. Ser inclusivo. Saber cómo están los equipos y saber que si tienes un equipo muy cargado de trabajo pues igual tiene que descansar y tirar de otra gente. Al final la figura del director creativo pasa muy a menudo, por saber distribuir muy bien las cargas de trabajo y saber que proyectos puedes trabajar con qué creativos, no todos los creativos son iguales.

-Dame 4 ejemplos de personas que consideras líderes:

Creo que Guardiola es un líder, claramente. [Gran pausa]. Y luego se me ocurriría decirte Steve Jobs, aunque no comparto su estilo de liderazgo porque creo que era demasiado autoritario, así que no sé hasta qué punto era un buen líder, pero era un líder sin duda. Y por decirte mujeres, pues pienso en Angelina Jolie y Marisa Bryant.

-¿Qué crees que caracteriza al liderazgo masculino y al femenino?

Yo creo que el liderazgo masculino es de donde venimos, a mi modo de ver. A nivel personal, donde trabajo, en mi sector, todos los jefes creativos que he tenido han sido hombres. Por ello, el liderazgo que yo he aprendido, el de los jefes que he tenido, ha tenido poca empatía. Ellos tienen cosas buenas: son muy directos, toman decisiones de forma diferente, dan menos rodeos.

Aunque el *team building*, a mi modo de ver y en los entornos donde he trabajado, ha sido un punto débil siempre, pues en general ha estado sido creado más por la gente que por los de arriba, para entendernos. Claro, de mujeres no te sé decir porque nunca he tenido una directora creativa mujer. Pero las mujeres no lideran igual, creo que no, ellas empatizan mucho más con los equipos. Nosotras aportamos un punto mucho más sensible y es el potencial que creo que tenemos. Por un lado, a menudo tenemos más paciencia, no sé, son liderazgos diferentes.

El problema del que creo que partimos es que las mujeres, estamos liderando desde el lado masculino, porque es lo que hemos visto. Luego, poco a poco, vas creando tú tu manera, pero cuando te dicen de golpe que vas a tener a gente a cargo, lo que haces es copiar a tus jefes porque es de donde vienes, es tu manera de saber hacer, es lo que tú has visto. Luego ya con el paso del tiempo, vas sacándote eso de encima y empezando a ser más tu misma.

-¿Crees que las mujeres tienen madera para el liderazgo?

Sí, totalmente.

-¿Por qué?

Creo que las mujeres tenemos cosas que ellos no tienen, al igual que ellos tienen cosas que nosotras no tenemos. Por eso creo que el liderazgo bueno está en el equilibrio entre ambas partes.

-¿Cuál crees que es la disposición de las mujeres hacia acceder a cargos de liderazgo?

Es complicado, desde mi experiencia y desde el departamento creativo, porque al final hay una realidad, la mayoría siguen siendo hombres. Al final cuando tú asciendes a la gente, uno de los motivos para hacerlo es la confianza que tú tienes en esa persona. Si eres un hombre, lo que sucede es que tienes más relación con otros hombres que con otras mujeres, aunque alomejor suene machista. Si tienes un terreno de hombres como la creatividad en que casi siempre han sido hombres, lo normal es que asciendan hombres, porque por estadística ellos son más y les ascenderán antes a ellos.

Hasta que no empiecen a subir más mujeres, esa mayoría no va a desaparecer. Por otro lado, otro de los problemas que encontramos las mujeres en publicidad y creatividad es que todo está montado de una manera en que los horarios son un *handicap* muy bestia y llega un momento que te pasa por la cabeza “tengo que elegir entre mi vida personal y profesional”. Ahora mismo no tenemos unos horarios ni un sistema laboral donde se permita conciliar. Los hombres no tienen este dilema, y quizás el hecho de que las mujeres sí que nos lo planteemos, reproduce el status quo.

No es que las mujeres estén dispuestas o no a acceder a cargos de liderazgo, tampoco es un tema de tener o no suficiente ambición. No es un tema de miedo al liderazgo, es más un tema de prioridades y de que llega un momento en que si te dan a elegir, pues eliges por tu vida personal. Es una cuestión de decir “no sé si me compensa”. Luego hay otra cosa, y es que tu ves mujeres en departamentos creativos, que son madres y que ves que tienen que hacer ingeniería para poder salir a buscar al niño, estar conectadas en su casa etc. que piensas “joder, es que lo que está haciendo esta persona, de verdad, es increíble, es que no puede ser”.

Y al final estamos todas y todos -porque no es un tema sexista, todos pensamos lo mismo- pensando lo mismo, estamos sometidos a tanta presión y hay países tan por delante en este tema... que al final lo vamos a conseguir. Pero a día de hoy, es raro.

-¿Qué factores destacarías como importantes para que una mujer llegue a una posición de liderazgo?

Creo que un factor muy importante es la buena actitud, pensar que sí se puede, que es posible. Y es posible. Cuando tu llegas a un puesto de liderazgo, tienes herramientas para cambiar las cosas, para ti y para los demás. Es posible, tu puedes hacerlo. Hay agencias ahora mismo lideradas por mujeres, como CP Proximity, McCann etc. En CP conozco a Eva Santos con quien tengo bastante relación, alguien que ahora, con la iniciativa de Más Mujeres Creativas, ha contado que en las agencias intentan cambiar los horarios, conciliar... osea es posible.

Es difícil y es algo que es una “putada”, pero se puede hacer, no es un imposible. No es “ah no, como soy mujer, no opto a esto”, eso es mentira. Si tu te lo trabajas como tus compañeros, si lo haces porque lo quieres hacer, de verdad que lo consigues. Para ello, por supuesto, es necesario el factor de la motivación. Para mí, la injusticia es que como mujer, bueno, tienes que pelear más, pero creo que poco a poco vamos a conseguirlo.

-¿Concretamente, qué crees que necesita una mujer para llegar a directora creativa?

Lo mismo que te he dicho en la pregunta anterior: actitud positiva y motivación para trabajar duro y conseguir cambiar la realidad de los departamentos creativos publicitarios.

-¿Y para mantenerse una vez llega?

Pues la verdad es que nunca me lo he planteado, pero creo que tiene que ver muchísimo con el sistema, con el entorno que te rodea. El entorno tiene que entender la importancia de conciliar y permitirte hacerlo. Tiene que darte tiempo para que puedas tener vida personal, para que la gente no se queme y esté siempre cansada. El estado de las personas es muy importante y la calidad de los trabajos que hacemos está muy ligado al estado en el que está quien lo produce y a su actitud.

La publicidad es un sector muy viciado, porque tiempo atrás, cuando se movía tanto dinero había horarios locos y a la gente le daba igual, esto hoy aún perdura, aunque sin toda esa riqueza. Cuando uno enferma en la agencia, viene enfermo a trabajar, y nos parece normal, pero no lo es. A esa persona hay que decirle que no venga, porque es peor para él y para todos, no va a trabajar bien así. Es mejor que se quede en casa que que venga mal. Pero lo que te contestan es “no, porque tengo que hacer tal y tal, y no puedo dejar tal y tal...”, no deberíamos esclavizarnos a nosotros mismos. Parece que si no venimos a la agencia algo terrible va a pasar pero la verdad es que el mundo no se acaba, nada se derrumba, las cosas funcionan igual.

Por ello, creo que el mantenerse, en general y en el liderazgo, tiene más que ver con la flexibilidad y calidad de lo que te rodea en el trabajo que con factores internos o características personales.

P2: ¿Se ven las DC a sí mismas como líderes?**-¿Te ves a ti misma como una líder?**

Si te soy sincera, cuando me propusieron el puesto de directora creativa estaba completamente asustada. Me preguntaba constantemente si lo haría bien, si sería capaz. Todo era nuevo para mí. Y es que, como director creativo, tienes personas a tu cargo, personas que dependen de ti, personas que debes guiar, desarrollar, apoyar. Es una gran responsabilidad y como tal, significa tener presión. Cuando empecé a liderar, aplicaba métodos más masculinos, porque era el conocimiento que tenía a mano, lo que estaba acostumbrada a ver, lo que me era útil a corto plazo.

Pero a medida que el tiempo pasaba, cada vez dudaba menos de mí, cada vez me preguntaba menos “¿Lo haré bien?”, porque lo estaba haciendo ya. Entonces poco a poco fui encontrando mi estilo, centrándome en el equipo, en hacer que las cosas salieran bien, funcionaran bien. Fue cuando me olvidé de si sería o no una buena líder, cuando me centré en serlo de verdad. Y creo que no debo hacerlo muy mal si la gente de mi equipo está contenta, crece y los proyectos salen bien. Así que sí, creo que puedo considerarme a mí misma una líder.

-¿Cómo afecta tu género y los estereotipos relacionados a éste a que te veas o no como líder?

Afecta en el hecho de que no hay referentes, es muy complicado ver a líderes pero aún más encontrar a mujeres líderes. Simplemente porque no están. Aunque poco a poco vayan llegando, aún no están, ni de lejos, en la misma proporción en que lo están los hombres, que siempre han estado allí. Esto hace muy difícil que puedas verte a ti misma como una líder, que puedas hacerlo bien, conseguirlo. Hace que te preguntes muchas veces “¿seré capaz?”.

-¿Cuáles son tus fortalezas como líder?

Creo que soy muy empática y que se me da bien conectar con la gente. Esto me permite conocer, entender y ayudar a mi equipo a crecer y desarrollarse, que es de lo que trata gran parte de mi trabajo. Por otro lado, siempre me preocupo por ellos, qué piensan, cómo están, cómo integrarlos o hacer que estén mejor, porque somos un equipo.

-¿Y tus debilidades?

Soy muy autoexigente, aunque suene tópico no es un decir, me exijo mucho, a veces demasiado. De forma que a veces, puedo llegar a ser dura conmigo misma.

-¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

Creo que mi estilo de liderazgo es muy inspiracional. Siempre intento mantener a mi equipo inspirado y motivado, hacer que se sientan parte de algo, que estén bien. Me gusta hacerles partícipes en los proyectos y darles libertad, crear un caos controlado, en el que sientan que confío en ellos y tengan la oportunidad de crear cosas diferentes, de enseñarme, de innovar.

Si siempre le dices a la gente lo que tiene que hacer y les controlas las cosas siempre se hacen de la misma forma, nadie se atreve ni concibe hacer nada diferente. Además, dar espacio a los miembros de tu equipo les motiva y les hace querer ser mejores y en consecuencia, crecer. Al final, el resultado es un sentimiento de equipo y la consecución de buenos resultados, de buenos trabajos.

P3: ¿Cómo ejecutan las DC el liderazgo?**-¿Qué técnicas utilizas para fomentar la creatividad de tus equipos?**

Bueno, en sí, no utilizo técnicas concretas para fomentar su creatividad. Lo que sí le pido a mi equipo es que sean muy curiosos, que les interesen las ideas, y las ideas más allá de la publicidad. Esto es importante, no todo en la vida es publicidad. Hay muchísimas más cosas que pueden inspirarnos. Entonces quiero que lean, que vayan, que absorban, que se nutran de todo.

En definitiva... que estén actualizados. Porque creo que una de las peores cosas que te pueden pasar, es que te venga un creativo con una referencia de hace 3 años y no sepa que es de hace 3 años. Que esté desactualizado. Los creativos tienen que saber qué se cuece y saber de temas muy diferentes para poder serlo. Si no es así, estaremos encerrados siempre en lo mismo y produciremos resultados iguales, no creativos.

-¿Qué métodos utilizas para motivar a tus creativos?

Para mí, gran parte de la motivación proviene de reconocer el trabajo bien hecho a la gente. Cuando sabes que alguien ha trabajado un montón y lo ha hecho bien, díselo. No cuesta nada hacerlo y son estas pequeñas cosas las que hacen que la gente esté bien, las que crean equipo, buenos ambientes. Aún así, es algo que no se suele hacer, sobre todo los hombres. Las mujeres somos más cercanas con el equipo, por eso compartimos más los proyectos y las responsabilidades con ellos. Les damos espacio, confianza, y eso les motiva un montón. Porque sienten que crees en ellos, no que estás encima de ellos. Por otro lado, creo que hay que cuidar a las personas, cuidar su ánimo y su energía.

Hay un programa, Salvados, en que se explicaba que en países como Suecia, si estás malo y vas al trabajo, te dicen que te vayas o te miran como mal, porque no deberías estar allí así. Eso aquí es impensable, vamos malos igualmente. Te sientes como mal, pero si no vas. En este sentido, tenemos mucho que hacer para llegar al nivel de desarrollo en el

trabajo de esos países, pero estamos en el camino a conseguirlo. Poco a poco vamos intentando flexibilizar la agencia, cambiar algunas cosas, algunas prácticas. Y esto pasa por cuidar de tu equipo. Por ponerte un ejemplo, si veo que alguien está cansado prefiero que se quede en casa a que trabaje así, porque no va a hacer nada bueno y no va a ser bueno para él tampoco. O si sé que alguien trabaja mucho, si sé que ha estado varios días quedándose hasta tarde, le digo que la semana que viene se coja un día libre o le paso mucho menos trabajo. Se trata de hacer estas cosas, porque nadie puede ser creativo ni hacer bien su trabajo si está mal o cansado.

-¿Qué facilidades y dificultades para liderarles te encuentras como directora creativa por el hecho de ser mujer?

Pues estoy pensando y la verdad es que no te sabría decir ningún momento ni situación en el que haya sentido que me trataban diferente por ser mujer o que tenía que tratar diferente a las personas por ser mujer. Creo que el problema no está en el cómo liderar, yo realmente creo que el liderazgo femenino es buenísimo, único y que tiene un grandísimo potencial. El problema reside en que las mujeres no estamos en los departamentos creativos y por tanto nos los podemos liderar. Entonces, las dificultades están antes.

-¿Con qué estrategias o técnicas las afrontas?

Simplemente no me he encontrado en situaciones en que mi género haya condicionado de forma tan evidente mi liderazgo.

P4: ¿Los demás ven a las DC como líderes?

-¿Qué feedbacks has recibido sobre tu liderazgo y de quién?

Bueno... en sí... creo que nadie me ha dicho nunca nada directamente. Es decir, nadie me ha venido a dar *feedback* en plan "lideras muy bien" o "creo que podrías mejorar tu liderazgo haciendo X". No es algo que te digan. Es algo que ves con el tiempo, mediante pruebas.

Como por ejemplo, cuando ves que la gente está a gusto, o les ves crecer, crecer contigo. Cuando te enteras de que alguien que ha estado bajo tu liderazgo se va a trabajar a NY dices, "joder, ique guay!", ves que triunfan, entonces... sientes que has hecho algo bien. O como cuando, no sé, te escribe alguien que ha trabajado en el pasado contigo para hacer un café y contarte cómo le va, porque sí. Entonces sabes que has creado algo. Yo veo estas pruebas.

-¿Cómo incide en estos feedbacks el hecho de que seas mujer?

Bueno, como te comentaba antes, creo que no me han juzgado o demostrado los resultados de mi liderazgo de forma diferente por el mero hecho de ser mujer. En mi opinión, tras un tiempo, cuando consigues poder liderar en femenino, de forma auténtica, fiel a como tu eres y no a lo que estás acostumbrada a ver en la sociedad o en la industria publicitaria, puedes conseguir cualquier cosa. ¡Puedes hacerlo! Y los demás lo ven.

Cierre

-¿Cómo crees que podría promoverse el liderazgo femenino en general?

Para empezar, poniendo de manifiesto la necesidad de este liderazgo femenino, porque está demostrado que es muy bueno y rentable para las empresas contar con talento femenino y la diversidad, prácticas y valores que trae consigo. Pero no es una aportación de valor que se considere lo suficiente. En segundo lugar, la presencia de más y más mujeres en posiciones de liderazgo permitiría que las siguientes generaciones de mujeres tuvieran referentes, algo que no existe ahora y que hace muy difícil creerse que puedes conseguirlo y no parecer por el camino.

Por otro lado, las mujeres necesitamos apoyarnos entre nosotras, abrirnos puertas, crear red, que es algo que no hacemos, o no lo suficiente. Y es algo muy necesario, teniendo en cuenta que somos pocas y que deberíamos ayudarnos. Y para finalizar, creo que debemos flexibilizar los sistemas de trabajo, las culturas de los sectores, sobre todo de sectores como la publicidad, que son durísimos y en los que muchas de sus prácticas no tienen sentido ni son propias de este siglo. Una vez construyamos el ambiente propicio para las mujeres en las empresas, una vez dejemos de ponérselo difícil, de hacerles sentir que deben escoger o hacer ingeniería, las mujeres seguirán subiendo y cada vez más, hasta que su presencia sea, como la de los hombres, vista como "normal".

-¿Qué consejos les darías a las próximas generaciones de potenciales directoras creativas?

Que tengan presente que sí se puede, aunque suene a tópico, porque es cierto. Si creen que pueden llegar a directoras creativas, si trabajan un montón para conseguirlo, con motivación, con buena actitud, sin duda lo conseguirán. Seguro. Y que no crean en eso de que tienen que elegir, que le digan que no a la publicidad, ellas tienen que poder trabajar de lo que les gusta y poder tener una vida personal, o poder tener hijos si quieren. Tenemos que cambiar esto entre todas y todos y en parte debemos cambiarlo diciéndole que no a esta industria viciada algunas veces. No tenemos que renunciar a las cosas importantes.

10.3 ENTREVISTA AL SUJETO 3 - DIRECTORA CREATIVA EJECUTIVA EN AGENCIA 3



- Nombre completo: Sujeto 3
- Edad: 37
- Estudios (títulos y universidades): Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Ramon Llull
- Años de experiencia en creatividad publicitaria: 18 años
- Número de agencias de publicidad en las que ha trabajado: 3
- Ciudad actual de trabajo/residencia: Barcelona
- Agencia de publicidad actual: Agencia 3
- Cargo profesional actual: Directora Creativa Ejecutiva
- Número de personas a cargo (diferenciado en géneros): 45: 25% mujeres y 75% hombres

P1: ¿Cómo piensan las DC el liderazgo?

-¿Qué es para ti un líder?

Un líder es alguien que sabe dónde va, sabe hacer que le sigan y que por el camino hace grandes las cosas, disfrutando, haciendo disfrutar a la gente que le sigue y consiguiendo llegar de la mejor manera posible al objetivo que se había marcado.

-Enumera 5 características propias de un líder

Carisma, claridad mental, empatía, obsesión en el sentido de ser firme y saber a dónde quieres ir y no detenerte hasta conseguirlo y ambición.

-Dame 4 ejemplos de personas que consideras líderes

Para mí el primer líder que conocí a nivel de trabajo fue un jefe que tuve que se llamaba Albert Sunyó, que era un líder nato, te decía algo y te parecía estupendo. Era un liderazgo super natural, la gente del equipo, que éramos pocos pero bien avenidos, unos 12 o 15, le seguían y era un líder super innato. Todos lo pensábamos, nadie dudaba de él ni pensaba que iba a hacer nada malo, confiábamos y nos dejábamos llevar. Otro líder a nivel muy personal para mí era mi mejor amiga del colegio que era la líder de la clase, lo que ella decía es lo que se hacía sin discutir. Porque a la gente le parece bien lo que un líder quiere hacer, hay un consenso alrededor de lo que dice el líder.

Un líder no tiene que ser alguien que quiera imponer su modo de ver o hacer, sino alguien que hace que a los demás les apetezca verlo o hacerlo así. Entonces, no sé hasta qué punto les apetece porque lo haya dicho esa persona o porque de verdad les parezca bien pero en general yo creo que un buen líder tiene que aspirar a que cuando él dice algo, los demás estén de acuerdo y quieran seguirle, sin que les sea impuesto. Mi madre a veces puede ser líder porque nos hace hacer ciertas cosas pero, no, no creo que cuando piense en liderazgo piense en ella. Te podría decir en cambio que mi marido sí lo es, a veces solo por una cosa, cuando el viene de determinado humor nos cambia el humor al resto. Si está super optimista y potente a mí me contagia mogollón, si está de mal rollo también. Igual es que ahí yo soy la *follower*, pero creo que en este sentido es un líder.

Y por último te diría a la madre Teresa de Calcuta, porque lo que ha creado es la bomba, haciendo que millones de personas la sigan y ha construido todo un imperio para ayudar a los demás, lo cual todavía tiene más mérito.

-¿Qué crees que caracteriza al liderazgo masculino y al femenino?

Yo el tipo de líder y liderazgo propio que tengo no es autoritario, básicamente porque mi idea de liderazgo no incluye esa posibilidad. Recuerdo un jefe que teníamos hace años y que decía "exijo buen rollo", si el buen rollo no se exige, se crea o ya vendrá. En ese sentido pues parece que el hombre sea más autoritario que la mujer y parece que ésta para que le hagan caso tiene que gritar y masculinizarse. Yo con estos atributos no comulgo porque para mí eso no es liderazgo, es autoritarismo, y no es lo mismo porque ese no es un líder.

Me da la sensación de que la mujer se tiene que poner en un papel muchas veces muy duro porque parece que el estándar de liderazgo es aquel que tiene mano dura y "obliga" a hacer ir a la gente por un determinado lugar. Aún así creo que el liderazgo femenino puro, no el que quiere imitar al hombre, sino el puro, es mucho más sensible y permite a las mujeres ver una serie de cosas. También es que yo soy muy observadora y mi despacho es una pecera, sus paredes son de cristal y desde ahí miro y veo todo. Cuando me reúno con gente en otros lugares me doy cuenta de cómo está la gente, de si está bien o si le pasa algo, igual no sé qué le pasa exactamente pero sé que hay algo ese día o esa semana. Tienes la capacidad de adelantarte y decirle "eh qué pasa, estás bien?".

O otras veces por lo que sea no lo has dicho aunque lo sigas pensando y al cabo de un poquito esta persona se te va del equipo o la agencia, y tu ya lo has visto. Y ser un buen líder en este caso hubiera sido detectarlo pero también reaccionar antes de que pasara. En un caso no reaccioné a tiempo pero en otros sí. Yo creo que esta es una gran característica del género femenino y de nuestro liderazgo.

Por ello diría que la empatía pertenece más al género femenino, aunque todos la intentan practicar en menor o mayor medida. Aunque me da la sensación de que a los hombres no les sale tan natural. Tampoco a los líderes que tienen mucho ego, porque el ego hace que pienses que lo que tu dices está bien y que lo que dicen los demás no está tan bien como lo tuyo y por tanto haces lo tuyo. Creo que es el saber escuchar y saber pensar "puede que no esté bien esto". La decisión con la que coges el camino, ese convencimiento de que lo que haces está bien es algo que probablemente es más masculino, el "por mis cojones". Las mujeres somos un poco más prudentes por decirlo de alguna manera. Y creo que muchas veces lo que acaba sucediendo es que hay mujeres que para demostrar que son líderes actúan como hombres y van ahí a por todas y es como "bueno, cálmate, qué te pasa". Esto tendría que quedar raro en un hombre también ¿verdad? pero no queda. Si él pega un puñetazo encima de la mesa a nadie le parece tan raro, en cambio, si lo hace una mujer, es más extraño.

Yo creo que las mujeres hablamos un poco más bajito y el hablar bajito para mí es infinitamente más eficaz que hablar muy alto, porque eso ya es como intentar imponerse. Muchas veces les tengo que dar broncas a mis chicos pero creo que nunca he llegado a gritarles, porque es algo con lo que no voy a ganar nada. Ahora mismo le he tenido que decir a un chico que se había equivocado en una cosa y no se ha enterado nadie y eso que es una sala en común, pero nadie se ha enterado. Y él estaba super jodido porque sabe que no lo ha hecho bien aunque sea algo super leve. Con esto te digo que esa es mi manera de hablar, de decir las cosas. Aunque no sé si estoy confundiendo dirigir con liderar.

-¿Crees que las mujeres tienen madera para el liderazgo?

Sí, por supuesto.

-¿Por qué?

Por los aspectos que te he comentado antes: la empatía, la capacidad de observación, nuestro estilo democrático, etc.

-¿Cuál crees que es la disposición de las mujeres hacia acceder a cargos de liderazgo?

La verdad no lo sé, pero la realidad es que las mujeres suelen tener que ser líderes en su casa. Liderar lo que sucede en sus casas, los niños. Y muchas llegan tan agotadas que prefieren dejarse llevar en el trabajo y les es indiferente tener un cargo de liderazgo o no porque ya tienen liderazgo de por sí en casa así que el liderazgo en el trabajo les supone un sobreesfuerzo muy importante, y lo es.

Como el hombre normalmente no lidera en su casa necesita reafirmarse en algún lugar, en el trabajo y creo que eso hace que el hombre sea más ambicioso en el trabajo. También opino que quizás el liderazgo de la mujer es más de gestión, de organizarse mejor el tiempo y en ese sentido ser mejor líder, liderar mejor a la gente que le sigue. El líder masculino en cambio es más despótico en cuanto a tiempo, los timings no le importan. Para la mujer es difícil llegar, tienes que pelear bastante, y si sumas que los hombres son más ambiciosos y de clavar el codo etc. Puede que también sea cuestión de prioridades, tienes esta cosa de que no puedes ser líder en dos sitios, eso sí que está claro. Es un poco lo que te decía, si ya tienes que ser la líder de tu casa, ser un poco la que organiza y cumple, eso te coge una gran energía de forma que cuando llegas al trabajo dices mira, hago un poco lo que me digan. Como mucha madre que llega al trabajo y dice "ay, qué gusto, aquí estoy tranquila". Y yo creo que para un líder el trabajo debe ser, pues eso, una ambición, un "wow, quiero hacer mucho más aquí".

-¿Qué factores destacarías como importantes para que una mujer llegue a una posición de liderazgo?

Lamentablemente tiene que renunciar a una parte de su vida personal, por ahora como está todo montado, sí. No me refiero a ser madre, sino a renunciar a tiempo con sus hijos. Aunque algunas han hecho también, el renunciar a ser madre. Creo que Chacón fue la única que parió al poco de ser ministra. El gobierno de Zapatero era el de la equidad de género ¿no? Pues salió un dato de cuántos hijos tenían los hombres sumados y cuantos las mujeres sumadas. Y no recuerdo el número, me lo invento, pero imagina, 30 hijos entre los 10 ministros y 5 entre las 10 ministras. Y era como, claro, han tenido que renunciar a mucho. Y una acababa de parir y se fue a Afganistán y es como "wow, qué valerosa". Al final parece que los valores que tengas que tener sean para renunciar. Parece que seas menos o peor madre porque te guste también tu trabajo.

En cambio creo que no hay hombres que renuncien. ¿A su vida familiar? Ninguno. Se la suda. No son ellos los que los llevan 9 meses en la barriga, los que sufren, los que luego tienen esa baja. Que luego se tienen que ocupar 100% del crío... no. Es algo cultural y a la sociedad ya le va bien. Ser dirigida por hombres ya le va bien. Yo ahora tengo que dejar la agencia 4 meses por el bebé que llevo dentro y porque quiero darle y darme este tiempo con él.

Entonces ahora justo tengo un sustituto al que estoy formando. Está todo perfecto y es como tiene que ser pero hay una parte de sentimiento muy rara porque "joder, al final es mi trabajo", yo he llegado aquí a este puesto, a "mi silla", que me la he currado yo. Y durante unos meses tu te vas a ir a otro sitio y ahí va a estar otra persona, que gracias adiós estará ahí ocupando ese lugar para que nadie te esté llamando todo el día, y la razón es estupenda pero el corazón.... No es que tu quieras estar aquí porque tu quieras estar en casa dándole la teta a tu hijo porque es lo que tu has escogido pero es como que a un niño le dicen "no, déjame tus juguetes, yo te los devuelvo todos igual". Pero son tus juguetes. Es "déjame tu bolso con todo lo que llevas dentro, te prometo que te lo devuelvo igualito ¿eh?", habré tomado decisiones, habré... "¡pero es mi bolso!". Es un ejemplo eh pero creo que se entiende muy bien, sobre todo el ejemplo de los juguetes.

Es un puro sentimiento de extrañeza porque estás renunciando a algo ya que las dos cosas a la vez no se pueden hacer, es imposible. Yo no quiero hacerlo a la vez, necesito limpieza mental, porque yo me voy a dormir millones de veces con conversaciones de trabajo en la cabeza y ahora embarazada es peor porque resuelvo un millón de cosas por la noche, ahora las obsesiones nocturnas de trabajo son horribles. Y yo quiero que cuando esté con mi hijo pueda estar con mi hijo. Porque luego la vida que he decidido tomar mezcla mucho las dos cosas y es complicado, estás respondiendo emails mientras les cuentas un cuento y eso es fatal. Y entonces creo que el hombre no tiene este problema.

-¿Concretamente, qué crees que necesita una mujer para llegar a directora creativa?

Lo primero que necesita es talento porque sin él no va a llegar, también cabeza y valentía para seguir adelante pese a todo. Necesita ser muy lista y saber gestionar muy bien las emociones porque sino las emociones te matan.

Por ejemplo hace muchos años yo ya tenía 2 hijos y estaba haciendo una campaña internacional de estas bomba, de fines de semana y noches para una marca de alimentación infantil y nuestro slogan era "They only grow up once" (risa). Y tú estabas ahí como una desgraciada "pero si ya lo sé, ya lo sé, y yo me lo estoy perdiendo", pues eso, me sentía fatal, super culpable, muy culpable porque obviamente para ti tus hijos son lo más importante pero si has llegado a ser DC es que tu trabajo también te importa y tienes ambición y quieres serlo.

Y como es un trabajo que te absorbe, tu energía, te apetece estar aquí en cuerpo y alma en el trabajo, entras en una contradicción espantosa donde te encantaría estar en tu casa, quien eres te pide estar en casa con tus hijos pero tu ambición te hace estar allá. Luego también hay factores externos como tener un jefe que te apriete más o menos o ser tu misma quien se apreta porque sabes que puedes sacar algo mejor. Ahí se crean esas contradicciones, que son bastante duras.

-¿Y para mantenerse una vez llega?

Tener ayuda en casa porque si pretendes hacerlo todo tú mueres seguro. Y pensar que lo que has luchado y te has currado ha sido porque de verdad querías estás allí. Si vas y solo pruebas, serás uno de tantos.

O igual puedes ir en otras condiciones como hacen otras, van de *freelance*, montan una agencia pequeñita, y lo veo estupendo, muchas veces me muero de la envidia porque es una vida más tranquila donde tienes sufrimiento económico por la incertidumbre del *freelance* pero bueno... muchas veces yo he pensado, "ojalá estuviera allá". No lo he hecho por ambición y por el "dónde estoy y porque he llegado hasta aquí", que es muy fuerte porque son muchos años, casi 20 para llegar aquí. Esta sensación no la tienes tanto cuando eres *freelance*, creo que porque los proyectos son más pequeños, no estás rodeado de toda esta gilipollez que hace que los egos también se vean alimentados con festivales, *rankings*, comidas internacionales con clientes, *meetings* en Londres y París... todo esto va alimentando esta cosa de "eres quien eres, tienes este puesto, eres la ECD", ¿sabes?, tienes esta cosa. Que no es por el título en mi caso, no hay un tema de titulitis, pero de alguna manera se te está reconociendo el esfuerzo que has hecho y eso es lo que te gusta.

Yo no sé hasta qué punto cuando eres *freelance* si cuando eres *freelance* tienes esto, seguro que tienes clientes más pequeñitos que te dicen que les encanta la campaña y seguro que ese tipo de reconocimiento es más parecido a lo que yo como persona, tal y como soy, me gustaría más porque me mirará a los ojos y me lo dirá de verdad, y aquí pues probablemente te enviarían un email de estos. No sé, igual es una decisión que tengo que tomar algún día, igual después de mi siguiente hijo la tomo (risas). Pero de momento sigo enganchada, porque tiene algo que te engancha esto, no sé exactamente qué es. Yo prefiero estar en una agencia grande con todo lo que esto conlleva.

P2: ¿Se ven las DC a sí mismas como líderes?

-¿Te ves a ti misma como una líder?

Es muy difícil decírtelo tu misma ¿no? Creo que te lo tienen que decir los otros. Yo pienso que sí, osea me faltan cosas para ser un líder más potente pero creo que sí que tengo muchos ingredientes.

-¿Cómo afecta tu género y los estereotipos relacionados a éste a que te veas o no como líder?

Creo que no debería afectar. Pero probablemente sería más fácil para mí equipo, ya que la mayoría son hombres, que yo fuera un hombre también. Uno con barba y dos metros, impone más que una chica delgadita y tal. Creo que el liderazgo en publicidad también está mucho en el talento. Sé que a mi todo el mundo me hace caso, nadie me lleva la contraria, osea a no ser que sea en plan constructivo y tal. Pero realmente me hacen caso en todo lo que digo, sino tendría más problemas, rebotes o encontronazos. En ese sentido puedo pensar que soy un líder.

-¿Cuáles son tus fortalezas como líder?

Tener claro a donde tenemos que llegar, qué tipo de idea tenemos que sacar para que eso triunfe, aunque a veces no salga esa idea. Intentar ayudar a las personas a mi cargo a que consigan los objetivos marcados, decirles como lo tienen que hacer individualmente. Un poco de educación y cogerles de la mano, soy un poco mamá también. Y lo que decía antes, un líder al final tiene que hacer que te sientas bien, y entonces creo que la empatía, intentar entender al equipo, es importante.

-¿Y tus debilidades?

Pues probablemente a veces me falta o me gustaría tener más talento para si todavía no hemos encontrado la solución pues poderla tener siempre, ser una iluminada fantástica. En según qué cosas es decisión, porque a veces veo que según que cosas no están bien y por falta no de tiempo o energía sino que digo "bueno da igual, con esto ya vamos". Osea sería falta de determinación en algunos casos.

Por ejemplo, en una determinada campaña igual tenemos una idea que yo sé que no es la bomba e igual como tengo esa parte tan humana de "son las diez de la noche" pues... otro igual diría "me da igual, mañana quiero una idea nueva encima de la mesa" y yo hecho no lo he hecho nunca. Y a veces sé que esta mala hostia que es mucho más de tí que de tí es lo que no tengo. En todo caso yo me arremango con ellos y digo "venga, vamos a ver". Pero creo que un tí aquí, me lo han contado eh, diría "esto no está bien, mañana a las 10 quiero 5 ideas más", vamos que se van a quedar toda la noche pensando. Osea te estoy poniendo un extremo. Pero a veces igual tener un poco más de mala leche estaría bien.

-¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

Creo que mi estilo es más democrático, de ver juntos a donde queremos ir e intentarles motivas para que quieran llegar hasta allá. Y hacer que cada uno consiga hasta su grado máximo de motivación, aunque no los puedo tener todos en el mismo lugar.

P3: ¿Cómo ejecutan las DC el liderazgo?**-¿Qué técnicas utilizas para fomentar la creatividad de tus equipos?**

Les pongo referencias de otras campañas, miramos archivos de Cannes, creo que el ejemplo es muy bueno, si tienes una buena referencia de qué tipo de idea es la que quieras sacar, creo que con tener eso claro es suficiente.

Normalmente les paso *briefing* en el que les pongo referencias del tipo de ideas que me gustaría sacar, piensan por su lado, nos volvemos a reunir y sobre esta primera ronda de ideas nos sentamos, trabajamos, discutimos e intentamos mejorar. Se vuelven, volvemos a hacer una segunda reunión. Bueno depende, pero sí, muchas reuniones.

-¿Qué métodos utilizas para motivar a tus creativos?

Lo primero es la felicitación, creo que si se sienten reconocidos eso ya es un montón. No cuesta nada y si alguien hace una campaña buena no te cuesta nada ir y decirle "lo has hecho muy bien", es tan fácil y eso no cuesta dinero. Les cambia la cara totalmente, les sienta bien que alguien reconozca ese trabajo. Y da igual eh, les interrumpes un momento "eh tíos, me ha encantado aquella idea eh, hostia, es genial, guay, ciao" y se han quedado ahí "wow, como mola" y se sienten bien. Y si te sientes bien te enganchas.

Y luego tenemos otros programas un poco más estandarizados en la agencia para poder ir a festivales, para los creativos. Es un tipo de motivación y hay dos tipos de criterio, si han presentado piezas en el festival pues igual les llevamos, y si ganan, seguro que si ganan van a recoger. Si han presentado piezas pues pueden ir. Depende. Este año hemos ido todos al CdeC, al Sol irá menos gente, solo los que han presentado. Y a Cannes solo irán los que ganen. Y luego hay otro tipo de criterio, por motivación. Igual alguien no ha presentado nada pero queríamos motivarle especialmente, entonces les llevamos.

-¿Qué facilidades y dificultades para liderarles te encuentras como directora creativa por el hecho de ser mujer?

Para mí una facilidad es que tengo una visión más sensible, y eso está guay porque te da una ventaja. También lo es tener empatía, saber hablarles y decirles cuando una idea no me gusta de forma que no se sientan mal y creo que esto es importante. Dificultades, lo que te decía, a veces me falta mala leche, soy un poco mamá y a veces hacer de mamá es contraproducente.

-¿Con qué estrategias o técnicas las afrontas?

Cuando tengo que dar *feedback* sobre las ideas de mis creativos tengo siempre en cuenta algo. El mundo de las ideas es muy complejo, porque al final tu idea es como tu pequeño hijo, puede ser que lleves días pensando en él, dándole forma, y es también un tema de tu propio ego. Y claro, que yo te diga que esto es una puta mierda... A mi me han llegado a contar de tíos que se meaban en los bocetos, literalmente, pipí, se la sacaban delante suyo y meaban. Y otra de pisotear bocetos en su cara.

Y el respeto por el trabajo de otro creo que es algo importante y creo que en eso tengo una capacidad buena de poder decir "dale una vuelta más" sin que se sientan muy mal. Igual a veces se van del despacho super cabreados en plan "joder, no ha entendido nada" pero bueno. Pero nunca les digo "esta idea es una mierda", nunca, porque a mí no me gustaba que me lo hicieran. Y si ahora siento que alguien desprecia mi trabajo pues me sabe muy mal. Creo que hay que construir y no destruir, entonces sobre una idea pues dices "igual por aquí no, pero otras, y si esto..." .

Y por otro lado, en cuanto a lo de ser un poco mamá te pongo un ejemplo. Si veo que no están llegando ellos o hay algo que no me acaba de gustar, igual se lo digo, pero si veo que no, lo acabo haciendo yo y digo "bueno da igual" y eso es un error porque veo que no les estoy enseñando.

P4: ¿Los demás ven a las DC como líderes?**-¿Qué feedbacks has recibido sobre tu liderazgo y de quién?**

Pues poco eh, no suelo tener mucho *feedback*, aunque hay un proceso en marcha aquí. Al final piensalo al revés, a un jefe no le sueles decir "oye, me encanta como lo haces", es al revés.

Bueno sé que mis jefes valoran mucho cómo gestiono mi equipo, porque es un equipo que está compensado, contento, ven que me hacen caso y que no tengo rebeliones ¿sabes?. Sí que cuando se me ha ido gente, que se me ha ido mucha, siempre me dicen "no, no, contigo muy bien eh, contigo encantada, ningún problema", aunque tampoco se suele decir ¿sabes? No recibo mucho *feedback* la verdad.

-¿Cómo incide en estos feedbacks el hecho de que seas mujer?

No lo sé porque no recibo casi *feedback* como te digo.

Cierre**-¿Cómo crees que podría promoverse el liderazgo femenino en general?**

Bueno en el tema de la conciliación es necesario que el hombre entienda que tiene que tener un papel relevante en su casa. La líder de casa no tiene porque ser la mujer y creo que aquí es bastante importante. Probablemente también nos deberían enseñar desde pequeñas que podemos ser líderes en empresas, porque luego hay otro tipo de trabajos que sí son más femeninos de por sí ¿no?

Mmm, también creo que es un tema social el intentar equilibrar o facilitar la ascensión de mujeres. No sé cómo lo haría pero no creo que deba hacerse con una ley que imponga que la mitad de las líderes deban ser mujeres, porque lo veo muy forzado y tampoco es eso. No pasa nada. Yo misma soy mujer y ficho a muchos tíos, pero ficho por el talento osea me da igual el género. A mi me llega un *book* y no sé si es de un tío o de una tía y me da igual. Lo que quiero ver es el tipo de talento que tiene, no lo juzgo diferente para nada. Al contrario, me pasó que durante una época tenía muchas chicas y pensaba "quiero un punto de vista masculino" y decía "no no, fichemos a un tío". Pero era justo para compensar porque también cuando tienes muchas mujeres el pensamiento al crear también es muy femenino. Ahora tengo más hombres pero no porque ellos sean más talentosos, ha sido casualidad porque acabo de fichar ahora a mucha gente.

Aunque igual sí que he recibido más *books* de hombres que de mujeres que esté bien. He recibido muchos más de hombres. Porque en general ya sabes que los creativos son chicos y las de cuentas son chicas. Eso es así.

-¿Qué consejos les darías a las próximas generaciones de potenciales directoras creativas?

Pues que no tengan miedo, que se puede ser lo que quieras. No pasa nada si... que no piensen que están renunciando a algo. Que si tienen talento y neuronas les tienen que juzgar por su cabeza y no por su género. Y les diría que no abusen del físico porque esto es otra cosa que parece curiosa, el capital erótico. Y es verdad, a mí me verás pocas veces con una minifalda en el trabajo. Porque pienso que no hace falta ir enseñando para seducir. Es un tema de dentro y fuera. Claro que me gusta sentirme guapa pero una cosa no quita la otra. Yo pienso que si tu vas a trabajar con un escote de la hostia, te van a estar juzgando por el escote y no por tu cabeza. Que efectivamente sí sí, eres libre de ir en pelotas si quieras, pero yo lo que quiero es que me valoren por mi cabeza. Entonces estas nuevas generaciones que ven tanta tele, todas estas niñas que ven tanta Miley Cyrus que a la primera de cambio ya se ha despelotado y se masturba delante de sus fans, me da miedo que frivolicen y piensen que si no se muestran eróticas no pueden triunfar.

Y para mí el triunfo está en la cabeza, sobre todo en un trabajo como este. No veo especialmente que en esta agencia las mujeres usen mucho el capital erótico aunque alguna vez si que he visto alguna que he pensado “pero ¿dónde vas así vestida? si es que no hace falta, hazte respetar por tu cabeza” y yo misma hace unos años tomé la decisión de venir super neutra a trabajar. Puede ser que esto sean protecciones pero solo no quiero que no me juzguen, ni por ser mujer, ni por ser madre ni por nada, solo por lo que hay en mi cabeza, entonces esto significa ir más seria. No es solo llevar una camisa, sino no llevar un floripondio en la cabeza o una camisa super estrambótica, que puedes estar muy mona pero distrae ¿sabes? Yo creo que puedes ir vestido de colores más neutros o de una manera que lo que haga es potenciar tu cabeza. Si en la oficina fueran todo mujeres sería hasta peor porque harían competiciones por a ver quien va más mona, sería como un gallinero porque nos encanta hablar de trapos y nos importa tanto nuestro aspecto ¿sabes?

Yo creo que en el trabajo el aspecto no es lo que tiene que primar, eso es lo que estoy intentando decir. Y sobre todo las nuevas generaciones, bueno a ti te da igual eh. Tu vas perfecta, a eso me refiero, vas mona y te sientes bien y ya está. Pero no hace falta ir super estrambótica y creo que eso distorsiona. A parte de esto diría que no renuncien a nada, aunque luego quizás deban hacerlo, la cuestión es que no deberían tener que hacerlo.

Mi trayectoria ha sido muy difícil y he tenido que hacer renuncias. Pero esto tiene que poder cambiar. Tienes que poder tener una carrera y ser un líder de puta madre y a la vez poder tener tiempo que puedas pasar con tus hijos. En este caso, sobre todo hablo de la maternidad. Pero es un problema. Osea yo soy super rara, tengo tres hijos. ¿Cómo haces eso? ¡Estás loca! Ahora estoy en lo más alto de mi carrera, cuando tuve a Violet -mi segunda hija- era DC y ahora he pegado bastante salto dentro de la red internacional pero voy a tener que frenar porque es que voy a tener que hacerlo y entonces no estaré renunciando a mi vida entera porque sé que voy a tener a mis hijos toda la vida ya, pero sé que habrá un momento en que tendré que renunciar a cosas. Como alguna vez he renunciado por ejemplo a ir a la función del cole porque tenía un rodaje en Madrid, y con lágrimas. Me lo estaban grabando en vídeo y encima el vídeo se borró.

Aún así no me quejo, en esta agencia se puede ser madre. Mira a Mónica Moro y sus gemelos. O a Maite Carrillo, DC de The Backroom, la escisión de McCann para llevar a Aldi. Maite y yo fuimos dupla y como ella también tiene dos hijos antes nos turnábamos para quedarnos a trabajar, una vez ella, otra yo, sabíamos que una de las dos estaba. Pero esta vez me voy y no se queda aquí una amiga. en mi lugar. Esta es una buena agencia, una agencia que entiende el valor de la maternidad. Pero bueno al final es una agencia, es trabajo y es una empresa.

10.4 ENTREVISTA AL SUJETO 4 - DIRECTORA CREATIVA EN AGENCIA 4



-Nombre completo: Sujeto 4
-Edad: 34
-Estudios (títulos y universidades): Licenciada Publicidad y RRPP. Universidad Autónoma de Barcelona.
-Años de experiencia en creatividad publicitaria: 12 años
-Número de agencias de publicidad en las que ha trabajado: 4
-Ciudad actual de trabajo/residencia: Barcelona
-Agencia de publicidad actual: Agencia 4
-Cargo profesional actual: Directora Creativa
-Número de personas a cargo (diferenciado en géneros): Mi equipo actual está formado por 3 creativos; 2 mujeres directoras de arte y 1 hombre, redactor.

P1: ¿Cómo piensan las DC el liderazgo?

-¿Qué es para ti un líder?

Una persona capaz de guiar, de inspirar. Una persona que sirva de ejemplo, tanto a nivel profesional como personal. Esta para mí, es la parte más difícil de encontrar. Líderes que transmitan y trabajen bajo principios éticos y morales.

-Enumera 5 características propias de un líder

Ser un verdadero ejemplo a seguir, tener fortaleza emocional, empatía, ética y algo de carisma.

-Dame 4 ejemplos de personas que consideras líderes

Mi abuela y mi madre. Ellas son las mejores referentes que he podido tener. Mujeres fuertes que han liderado como nadie a su familia. De mi madre, una docente reconocida con más de treinta años de experiencia, también aprendí a gestionar y estimular los procesos creativos y el trabajo en equipo. Y luego te diría que Nelson Mandela o Gandhi, líderes que han demostrado tener las mejores cualidades a las que como humanos podríamos aspirar. Verdaderos ejemplos a seguir.

-¿Qué crees que caracteriza al liderazgo masculino y al femenino?

Por mi experiencia, creo que el liderazgo masculino tiende a ser más dominante, mientras que el femenino suele ser mucho más empático. Creo que podemos llegar a ser más comprensivas o accesibles en determinadas situaciones pero no estoy segura de que sea una cuestión de género sino, más bien, de personas.

-¿Crees que las mujeres tienen madera para el liderazgo?

Sí, desde luego.

-¿Por qué?

Creo que somos más conciliadoras a la hora de trabajar. Como dije antes, ejercemos un liderazgo más empático que permite potenciar más fácilmente las cualidades individuales de los miembros del equipo.

-¿Cuál crees que es la disposición de las mujeres hacia acceder a cargos de liderazgo?

Creo que, por desgracia, es limitada. Acceder a este tipo de cargos implica renunciar a muchas cosas y no todas las mujeres están dispuestas a hacerlo. En una sociedad que te obliga a elegir, no siempre priorizas tu carrera.

-¿Qué factores destacarías como importantes para que una mujer llegue a una posición de liderazgo?

Trabajo. Ser una buena profesional y saber manejar "la política" que lo envuelve todo. Esta, para mí, es sin duda la parte más difícil. En las grandes organizaciones empresariales, saber relacionarte y llevarte bien con las personas adecuadas, es igual de importante que hacer bien tu trabajo. Y esto exige un gran sacrificio extra.

-¿Concretamente, qué crees que necesita una mujer para llegar a directora creativa?

Capacidad de generar ideas, capacidad de gestionar el estrés, capacidad de gestionar equipos, y saber desenvolverse dentro de un mundo eminentemente masculino.

-¿Y para mantenerse una vez llega?

Mantener las capacidades que te llevaron a serlo.

P2: ¿Se ven las DC a sí mismas como líderes?

-¿Te ves a ti misma como una líder?

La verdad es que no. Es una palabra que yo asocio a otro tipo de personas, a personas como las que enumeré antes.

-¿Cómo afecta tu género y los estereotipos relacionados a éste a que te veas o no como líder?

A pesar de estar en un sector supuestamente creativo, los lugares comunes son los más recurridos. Y es difícil verse como un "líder" cuando un cargo de mayor responsabilidad que el tuyo, te desacredita delante de los miembros de tu equipo con comentarios del tipo; "tu voz está muy bien para infantil -se refería a una cuenta de alimentación infantil que yo llevaba- pero para coches, quizás necesitemos a un hombre". Este comentario se produjo en una reunión de trabajo interna, mientras leía los guiones que íbamos a presentar para el concurso de una marca de coches.

-¿Cuáles son tus fortalezas como líder?

Cómo dije antes, lo de líder me viene un poco grande, pero como responsable de un equipo creativo he aprendido a gestionar mis equipos de forma eficiente, procurando practicar una jerarquía más horizontal e intentando involucrar a todos los miembros del equipo en las distintas fases del proceso creativo.

-¿Y tus debilidades?

Creo que en ocasiones me falta paciencia para gestionar mejor el estrés y las situaciones de conflicto.

-¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

Sobre el organigrama la estructura es jerárquica pero, en mi día a día, prefiero trabajar de una manera más orgánica, colaborando de igual a igual con todos los miembros del equipo.

P3: ¿Cómo ejecutan las DC el liderazgo?**-¿Qué técnicas utilizas para fomentar la creatividad de tus equipos?**

Les animo a salir fuera de la agencia. A ir al cine, a exposiciones, a eventos... Creo que es la mejor forma de recibir *inputs* nuevos que te ayuden a seguir creando. También intento compartir referencias; libros, películas, historias reales que me hayan emocionado, datos curiosos... Y también utilizó las técnicas propias de los procesos creativos: mapas de ideas, *brainstormings*...

-¿Qué métodos utilizas para motivar a tus creativos?

Intento reforzar positivamente el esfuerzo y la implicación con la que trabajan, potenciar sus cualidades y mantener el mejor ambiente posible. Llevarse bien es fundamental para que las ideas fluyan. Si trabajamos con barreras emocionales es difícil estar abierto a un pensamiento creativo.

-¿Qué facilidades y dificultades para liderarles te encuentras como directora creativa por el hecho de ser mujer?

Lo más difícil es ganarse su credibilidad, pero eso, para mí, no es una cuestión de género es una cuestión de trabajo.

-¿Con qué estrategias o técnicas las afrontas?

Trabajando. Creo que al generar pocas expectativas de entrada, luego resulta muchísimo más fácil sorprenderles con un buen trabajo.

P4: ¿Los demás ven a las DC como líderes?**-¿Qué feedbacks has recibido sobre tu liderazgo y de quién?**

La mayoría han sido positivos y me han llegado principalmente de mis compañeros y de las personas que integran o han integrado mi equipo, que no solo valoran y mucho mi forma de pensar, también me valoran como persona.

-¿Cómo incide en estos feedbacks el hecho de que seas mujer?

Creo que este tipo de feedbacks no deberían variar por una cuestión de género.

Cierre**-¿Cómo crees que podría promoverse el liderazgo femenino en general?**

Es difícil porque es algo cultural. Creo que tendrían que producirse cambios a nivel social y educativo mucho más importantes, más profundos. Seguimos partiendo en desventaja; percibimos un salario inferior al de los hombres aún en igualdad de cargo y las bajas maternales no se reparten equitativamente entre padre y madre, por lo que una empresa preferirá contratar a un hombre, aunque quiera ser padre, que a una mujer que esté en edad o pensando en ser madre.

-¿Qué consejos les darías a las próximas generaciones de potenciales directoras creativas?

Que ellas mismas no se auto impongan la barrera del género y que persistan en su intento pero que, sobre todo, se centren en trabajar, trabajar y trabajar, y que no se olviden de crear una red sólida de contactos.

10.5 ENTREVISTA AL SUJETO 5 - DIRECTORA CREATIVA GENERAL EN AGENCIA 5



- Nombre completo: Sujeto 5
- Edad: 36
- Estudios (títulos y universidades): Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad Autónoma de Barcelona
- Años de experiencia en creatividad publicitaria: 14
- Número de agencias de publicidad en las que ha trabajado: 2
- Ciudad actual de trabajo/residencia: Barcelona
- Agencia de publicidad actual: Agencia 5
- Cargo profesional actual: Directora Creativa General
- Número de personas a cargo (diferenciado en géneros): 60, 60% hombres y 40% mujeres

P1: ¿Cómo piensan las DC el liderazgo?

-¿Qué es para ti un líder?

Para mí un líder es alguien al que la gente quiere seguir de manera voluntaria, sin imposición, como algo natural, si la gente quiere seguirte, seguir el camino que marcas es que tienes liderazgo, y si no, por mucho que te esfuerces y que uses recursos de imposición, violencia o jerarquía pues normalmente no funciona. Por eso hay líderes que ni siquiera son jefes, porque es una característica más intrínseca de una persona.

-Enumera 5 características propias de un líder

Empatía, criterio, foco, energía y tenacidad.

-Dame 4 ejemplos de personas que consideras líderes

Es un tópico pero Obama es un líder claramente. No me gusta el fútbol pero supongo que el entrenador del Atlético de Madrid, el argentino, tengo la sensación de que lo es. Diría que mi madre es una buena líder porque sabe unir las piezas y establecer criterios de jerarquía de manera natural y la gente hace caso de lo que dice. Y no usa para ello ni jerarquías ni violencia, es algo natural y si yo lo tengo lo he heredado de ella. Un *coach* de creatividad que tuve hace años que se llama Tom Monájar.

-¿Qué crees que caracteriza al liderazgo masculino y al femenino?

Hay un tema histórico, a mí no me gusta juzgar a la gente por su género, ni siquiera en masculino o femenino, a pesar de que la educación nos marca. Al final el liderazgo masculino digamos que viene más aprendido, porque ha jugado más ese rol históricamente y como que parece más natural. Como el de la mujer no ha sido tan así pues igual parece más impostado, eso hace que a veces uno no parezca un líder tan natural aunque la mujer lo esté intentando, y a veces alomejor cometemos el error de tener dudas sobre ese propio liderazgo y exagerarlo o no llevarlo a cabo de manera natural para tratar de imponer que lo eres, porque tienes dudas sobre si serlo o no. Así que digamos que ellos han sido criados para ello de forma más natural, lo tienen como en el génesis.

Cuando la mujer tiene el liderazgo este es mucho más empático, más basado en escuchar, recoger, construir, y a veces, aunque esto depende mucho de la persona, el liderazgo masculino es mucho más jerárquico. Un poquito "es por aquí y es por aquí y punto", a veces porque reciben menos dudas y eso también hace que puedan jugar más ese rol. Por parte de quien recibe su liderazgo es como más aceptado y pueden justificarlo menos. En cambio, el femenino aún cuesta que se acepte y es como que tienes que justificarlo o demostrarlo más.

-¿Crees que las mujeres tienen madera para el liderazgo?

Sí, por supuesto.

-¿Por qué?

Al final yo creo que el liderazgo natural es algo de la persona, o lo tienes o no lo tienes, que por supuesto se puede ser mejor o peor líder y puedes escuchar y mejorar en las cosas que se te dan peor pero es como la psicología, los psicólogos a los que escuchar no se les da bien de forma natural nunca serán buenos profesionales, porque es un trabajo que lo requiere. El liderazgo, si no lo tienes dentro de alguna manera, si no eres capaz de que la gente te siga, de en medio de un montón de opciones ver cuál es la mejor y hacer que los demás vean que esa es la mejor, eso por mucho que te formes no lo vas a tener. Hay mujeres y hombres que lo tienen y mujeres y hombres que no, claro.

-¿Cuál crees que es la disposición de las mujeres hacia acceder a cargos de liderazgo?

A ver, creo que es complicado. Creo que ha habido una parte de las mujeres que han dicho que les daba igual acceder a cargos de liderazgo o no, no porque les diera igual sino porque veían el camino hacia allí demasiado imposible o farragoso o incluso injusto a niveles ya excesivos. Entonces ya hay mucha mujer que se ha retirado del camino hacia allí,

porque supone un esfuerzo mucho mayor del que supone para un hombre y entonces si ya ser líder es difícil, si llegar ahí es difícil, cuando tienes encima una contraindicación como en este caso supone el género, es un sobreesfuerzo enorme que te quita mucho de tu vida personal y entonces creo que muchas mujeres lo dejan, se rinden. Porque les obligan a rendirse o porque no pueden más, pero no porque sean más débiles que un hombre sino porque el sobreesfuerzo es mayor y entonces llegas extasiado a ese momento.

Y sí que hay un error que cometemos las mujeres y es decir que nos da igual, "no si a mi me da igual", no, en realidad no te da igual, osea, uno puede hacer lo que quiera con su vida, puede decidir luchar por ese camino o no y una cosa es tan válida como la otra. Osea, la ambición es una cosa que está bien y me parece genial pero también me lo parece no tenerla, es un derecho de cada uno. Pero el autoengaño tampoco es bueno. "No, no, lo he dejado porque me da igual", no, no te da igual, osea realmente lo has dejado porque no podías más y seguramente hayas hecho bien de dejarlo para llevarte tu salud pero no es porque te dé igual es porque te han hecho retirarte, porque la presión te ha comido, no por culpa tuya sino porque era insoportable. No es nada fácil ni sencillo.

-¿Qué factores destacarías como importantes para que una mujer llegue a una posición de liderazgo?

En general primero es tener la capacidad, el talento natural, el criterio, la empatía. Tu puedes tener mucho criterio pero si no eres capaz de transmitirlo a los demás ese criterio tampoco vale. La gente sigue a quien cree, no a quien simplemente ve la luz. Hay grandes visionarios que se quedan solos porque son incapaces de transmitir esa visión. Un líder tiene que ver el camino, ver que es por ahí pero también ser capaz de convencer a los demás de que vengan con él, sino no es un líder.

Creo que tienes que poseer esa capacidad, uno puede pulir aristas, hacerlo mejor, pero no creo que sea algo que se aprenda, o lo tienes o no lo tienes. No te puedes hacer líder, puedes pulir tus capacidades pero creo que es algo que tienes que tener. Hay una parte de que la gente te escucha cuando hablas y eso es algo que, aunque puedes aprender a hablar y transmitir mejor, pero si no tienes ese momento de que cuando hablas la gente gira la cabeza da igual lo que te esfuerces, y eso no quiere decir que no seas super válido y super inteligente y que alomejor seas un gran jefe y no un gran líder. Que hay gente que es un jefe excelente y no un gran líder, no es exactamente lo mismo, son conceptos distintos. Pero el líder como líder, no, no creo que se aprenda si no tienes nada, creo que es algo que se desarrolla, algo que puedes ir hacer creciendo, mejorando, pero que tienes que tener algún tipo de capacidad, de tendencia hacia, una capacidad un poco intrínseca en ese punto.

-¿Concretamente, qué crees que necesita una mujer para llegar a directora creativa?

Uf. Primero necesita creérselo, y saber que le gusta la creatividad. Porque hay mucha gente en la carrera que no sabe ni qué hace ahí y yo soy clase en la universidad y cuando pregunto quién quiere ser creativo o creativa me levantan la mano normalmente los hombres, cosa que me preocupa porque hay un montón de chicas. Creo que pasa, hay gente que se acerca a la profesión y no sabe muy bien por qué. Así que primero, seas hombre o mujer, tienes que tener claro que te gusta la creatividad y quieras dedicarte a ello, a que tu día a día sea pensar cosas, con lo bueno y lo malo que ello supone. Es muy divertido estar todo el día pensando pero también es muy duro que te digan que no sistemáticamente porque es algo de este trabajo. Primero tienes que saberlo y luego si te apasiona, que es lo que te convierte al final en director creativo -seas del género que seas-, lo que tienes que hacer es focalizarte en tu pasión, en ser el mejor creativo posible, en sacar las mejores ideas posibles, en estar en sitios en que te den oportunidades, que los hay, no es imposible ni utópico.

En general no es fácil encontrar una idea a día de hoy y si encuentras gente talentosa, las estructuras son ahora más honestas porque están más limitadas en recursos. Creo que están más abiertas a escuchar ideas nuevas de gente nueva y no tan cerradas como antes que era como un imposible entrar, una industria que te rebotaba, ahora creo que te dan un poco más de oportunidades o quiero creerlo al menos. Y una vez decides que te quieras dedicar a ello tienes que crear el mejor book posible, las mejores ideas posibles e ir preguntandote a ti misma de una forma honesta si te ves en un cargo directivo -tanto si eres hombre como si eres mujer-, porque no es lo mismo ser creativo que director creativo, hay creativos maravillosos que son nefastos directores creativos.

Un director creativo no tiene que pensar todas las ideas sino juzgarlas, y a veces en creatividad cuesta, seas hombre o mujer porque estás acostumbrado a tus ideas, y cuando tienes que valorar las de los demás es como "uy, entonces me voy y me hago la mía", que es un problema de esta profesión, que hay mucho director creativo que no dirige, que no quiere, lo que quiere es pensar él, y creo que es un tema que en España tiene que entrar y que entrará más, el oye, que te veas dirigiendo, que seas capaz de valorar tu idea pero también de ponerla en comparación con otra y ser capaz de ver cuál es mejor, sea tuya o no. Y esa es una capacidad que puedes ser creativo y no tener, hay muchos creativos que ganan mucha pasta y siguen siendo copy, y no pasa nada oye, que es lo que tienen que hacer.

Así que no es que siempre la aspiración tenga que ser llegar ahí, tu aspiración tiene que ser lo más adecuado con lo que quieras hacer y te gusta hacer. Lo que pasa es que en esta industria muchas veces la única manera de ganar dinero es ascender y hay mucha gente que no le gusta dirigir pero acaba haciéndolo por ganar más dinero, pero no porque sea lo

que le gusta hacer. Con la mujer es lo mismo, te gusta dirigir, te ves capacitada para ello, te ves capaz de juzgar diferentes ideas y de dirigir a diferentes personas.... La dirección creativa al final incluye también hablar con clientes, no es un trabajo tan autista, es un trabajo de cara a la galería, al final hay gente muy buena pero que la parte de cliente la lleva fatal. Entonces si te ves ahí y tienes las capacidades pues es lucharlo.

Yo llevo bien el cambio de pensar a juzgar lo que otros piensan, siempre lo llevé, también porque empecé como directora creativa muy joven, con 25 o 26, y cuando solo llevaba un año de directora creativa me hicieron directora creativa ejecutiva porque mi jefe se fue y me ofrecieron dirigir la agencia. No es lo habitual pero estar en una estructura abierta y sin prejuicios ayuda. Entonces he estado más tiempo dirigiendo que pensando y me acostumbré pronto. Tampoco he sido nunca del perfil de "mío, mío, mío", ni creo en ese tipo de creatividad, me parece un enfoque viejo de la publicidad, que tenía sentido cuando pensabas prensas y spots que producía un tercero y que eran mucho de idea única pero a día de hoy que haces proyectos que duran meses, la idea es importante pero lo es más hacerla realidad entre muchísimas personas, por lo que la obsesión por la autoría, para mí, se vuelve un poco vieja. Esta agencia y yo hemos sido así siempre, a mí me gusta hacer que las cosas ocurran, hacer cosas guays y reales, coordinar que existan es la parte que más me gusta, me da igual si es idea mía o de alguien. Cuando alguien me viene con una idea brillante me parece algo maravilloso, ojalá hubiera más ideas brillantes que hacer realidad. Nunca fue un problema para mí y creo que tiene que ver con el carácter.

-¿Y para mantenerse una vez llega?

Al final es talento y tenacidad, normalmente si has llegado ahí es que tienes talento, sino no has llegado. Yo siempre digo que como mujer te toca un sobreesfuerzo más grande que un hombre. En una reunión un hombre empieza aquí (gesto arriba) y una mujer aquí (gesto abajo). Y claro, eso cansa mucho, agota. Y claro, tenemos aún una sociedad donde no existe conciliación, una que incluya a ambos géneros, porque son los dos los que tienen los hijos. Esta es encima una profesión en la que un año fuera de ella es mucho tiempo, te puedes quedar fuera y al volver te cuesta por los otros, por los cambios de la profesión y por ti misma. Como es una industria que va muy rápido, que traga y devora gente, como un monstruo, pues es verdad que el tema de la maternidad influye, pasan siete autobuses al ritmo que va todo. Que hay mujeres capaces de sobrellevarlo, seguro.

Sobre todo necesitas una estructura que te respete. Ahí sí, las que lo han conseguido pudiendo mantenerse, salvo fuera de España que están más evolucionados, están en agencias con una estructura de confianza, en la que porque esté 6 meses fuera no le van a poner a otra en su sitio. En las agencias grandes también es posible, pero no se trata de lo grande que es la agencia sino de la relación que tengas con ella, de que tu relación con tu presidente sea de verdad, no de hoy estoy aquí y mañana allá porque es verdad que si estás en modo mercenario como a veces en esta profesión se está, si estás en ese modo y en una agencia de ese tipo, en el momento en que te quedes embarazada vendrá otro para quedarse porque les dará más por menos. Si la estructura te respeta, sabe tu aportación de valor, llevas tiempo en ella, es más fácil plantearle "hola qué tal, soy una persona, tengo vida" y que la estructura lo acepte y lo permita.

También creo que esto se va a empezar a aceptar más porque hay una corriente de opinión favorable y aunque mira, las modas sean tristes, mira, modas son, creo que en este caso favorece porque presiona a la publicidad y a sus ratios patéticos haciendo que los empresarios hablen de ello y sean conscientes, teniendo más cuidado con este tema que el que se ha tenido hasta ahora.

P2: ¿Se ven las DC a sí mismas como líderes?

-¿Te ves a ti misma como una líder?

Sí, supongo que sí lo soy.

-¿Cómo afecta tu género y los estereotipos relacionados a éste a que te veas o no como líder?

A mí a título personal no me afecta pero porque yo no me juzgo como una mujer sino como una persona. No es algo que yo tenga muy presente y como no lo tengo muy presente creo que no lo proyecta mucho. Pero sí, claro, lo veo en los ojos de los demás. Veo de todo, ves sorpresa, se nota un montón. Me han dicho "eres una directora creativa rara porque llevas collares", les sorprende que no sea un tío con barba y zapatillas, que sea una tía, la feminidad como concepto. Parece que como es una industria de hombres, como eres una mujer, tienes que masculinizarte más. Y eso se nota, lo he hablado con colegas y sorprende que seas femenina. Si eres masculina lo entienden como más dentro de la categoría creativa, por alguna razón estúpida. Parece que sea una profesión en la que debas ser duro y cañero y eso parece estar asociado a ser hombre o ser masculino. Sí, veo sorpresa, básicamente, les pareces curiosa, llamativa. Aunque como llevo ya mucho tiempo cada vez lo veo menos, antes sí que lo notaba más y me molestaba, lo notaba en cosas y tal pero ahora me da tan igual que creo que consigo proyectarlo y cuando menos te importa a ti menos le importa al de enfrente. Es importante lo de la proyección, yo no lo hago de forma consciente. Pero si, se trata que vean que "oye, yo he venido aquí a trabajar, yo sé lo que hago, hago muy bien mi trabajo y ya está", osea es que es como juzgar a alguien por su condición sexual, que estamos en el siglo XXI, me parece vomitivo. Pues bueno, lo ignoro y ya está.

Aunque en colectivos profesionales se vuelve muy llamativo, porque en jurados profesionales se nota mucho porque suelo ser la única mujer, y no somos pocas pero no se ven. Es muy habitual ser 17 tíos y yo. El ambiente es un poco... (risas) ya sabes, les llama la atención. Intentan ser más amables y se convierte en algo artificial, hasta que ven que eres una persona normal y que te da igual si quieren hablar de fútbol o de tetas te da igual, que hablen de lo que quieran. Y entonces normalmente se relajan y no tiene más, pero sí que en las fotos, la parte más sensacionalista, canta muchísimo, claro, 17 tíos y tu, es que es el titular. Es como si fuera un tío que no fuera blanco, que son todos blancos, pues también sería noticia, simplemente por la diferencia, y bueno, pues tienes que gestionar lo llamativo, titulares como uno en Guatemala "Eva Santos primera mujer en el jurado de Iberoamérica en la historia", y el festival tenía 10 años. Claro, es muy freak, mis amigos me decían, pero qué eres, ¿un extraterrestre? (risas). En ese sentido sí que es muy vieja la industria, es que es muy antiguo y no os podéis sentir orgullosos, porque es como una aceptación de que existan mujeres pero aquí eh (gesto de limitación con la mano). Si tienes algún rol así relevante, eres un extraterrestre con antenas. pero bueno, me da igual, a mi me gusta mucho este trabajo, y esta parte me parece una contraprestación pero me da igual, no importa.

-¿Cuáles son tus fortalezas como líder?

Creo que la empatía, aunque a veces pierda la paciencia. Soy muy tenaz y creo que tengo perspectiva, capacidad para ver un camino cuando nadie lo ve, ver más allá y decir "es por ahí", la dirección. Porque en esta profesión tienes muchos momentos en que te aturullas, te comen tus propias ideas y pierdes el foco, la perspectiva de "no, no, es por ahí" o "eh, la idea central era esa y se nos ha olvidado por el camino". Osea el ver desde arriba las cosas es un talento que tengo.

Y luego creo que tengo capacidad para crear equipos de gente y escoger a gente talentosa pero bondadosa. Para mí es muy importante a la hora de construir equipo que aparte del talento, la gente sea persona, saber escuchar, trabajar en equipo.... y hay grandes agencias que por no ser capaces de valorar las capacidades más allá del talento, rompen equipos continuamente y dirigir es también es eso. La bondad es algo que intento ver en las entrevistas, hasta se lo pregunto a la gente "¿eres buena persona?" (risas), y "eh, ya se lo he preguntado al menos", te marca un punto de inicio, es como decir que aquí eso es importante. También la gente se contagia, de las estructuras tanto positivas como negativas. Cuando en un sitio hay mal ambiente en un momento tienes un pollo montado, pero cuando hay bueno es fácil que cuando alguien viene más desenfocado se enfoque.

El ambiente es super importante. Aquí es bueno, muy bueno, es un trabajo duro y tienes semanas más duras que otras, pero de media es muy muy bueno, es que sino no puedes trabajar. Yo trabajar en un sitio donde la gente se tira cuchillos todo el día pues me agota, no es algo que promueva ni yo, ni desde cuentas, ni nadie, somos amigos y hemos estado unos en las bodas de los otros, es una estructura muy familiar. Para mí es algo muy importante para construir algo, esas estructuras tan competitivas y de pelea continua son cortoplacistas, puedes darte calidad pero no es sostenible. La gente muere en el camino.

-¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?

Diría que mi estilo es democrático pero hasta cierto punto, porque soy partidaria de escuchar a todo el mundo pero también hay que saber hasta cuándo hacerlo y tomar la decisión final. Es como una mezcla entre democracia y totalitarismo cuando es necesario.

P3: ¿Cómo ejecutan las DC el liderazgo?

-¿Qué técnicas utilizas para fomentar la creatividad de tus equipos?

Voy introduciendo cosas, al final la creatividad siempre ha sido un mundo donde había pocas herramientas porque al final todo sale de la nada. Y son necesarias porque sino te quedas en lo de siempre, yo voy a bastantes cosas, a workshops y tal y las cosas que veo interesantes las intento ir incluyendo para el equipo como *tools*. Hay una empresa que se llama Mindscape muy buena, de unos tíos que hacen workshops de creatividad, conceptualización e *insights*, que los hacen también en Cannes, pues los traje a España y les hice hacernos una formación para todo BBDO. Tienen unas *tools* y cartas sobre maneras de conceptualizar una idea como "crear un producto".

Luego hay otra herramienta de búsqueda de *insights* que se llama Oca, que está muy bien también. Yo creo que la creatividad y la estrategia están muy cerca también, y la separación me parece muy vieja. Intento meter *brainstormings*, mezclar a mucha gente en proyectos en que nos juguemos mucho, en vez de dejarlo a dos. Hago sesiones, me llevo a un grupo de gente grande y nos vamos fuera, por ejemplo al Dos Torres que hay salas y jardines y es del cuñado de un director creativo o a Roca, porque nos dejan salas, tal cual. Sobre todo, lo hacemos porque es un entorno de concentración donde todo el mundo va al mismo sitio y pasa el día allí, se focaliza, se concentra.

Si le das algo a alguien con dos semanas pero lo alterna con mil otras cosas, lo que sale no es muy bueno pero si te lo llevas a un sitio tranquilo y especialmente para eso, le dejas claro de qué va, creas una dinámica de timings cortos... sale muchísimo mejor producto. Así que cuando tenemos proyectos importantes hacemos estas cosas, nos vamos por ahí.

-¿Qué métodos utilizas para motivar a tus creativos?

Este tipo de cosas como las dinámicas y los juegos les motivan mucho, otra cosa es el hecho de que no lleven cuentas únicas, es algo que hace que no se quemen de llevar la misma todo el día y puedan tocarlo todo. A la hora de asignar los proyectos esto también se tiene en cuenta, si alguien se lo está currando y está haciendo un buen trabajo y llega un proyecto muy bueno se le da y se le dice por qué se le ha dado. Intento llevarles a formaciones que valgan la pena, cuando me proponen sesiones pues las gestiono, les llevo a festivales si tiene sentido etc. Intento hacer estas cosas a menudo, lo haría más si me dieran más dinero para ellas claro.

-¿Qué facilidades y dificultades para liderarles te encuentras como directora creativa por el hecho de ser mujer?

Para mí la mayor dificultad es que hay mucha gente que sigue teniendo prejuicios. Por ejemplo, hay determinados clientes acostumbrados a lidiar con señores con barba y zapatillas que por ser una mujer tienes que hacer un trabajo extra con ellos, ganarte la credibilidad y eso me cansa mucho. Es en plan “¿en serio? ¿de verdad? ¿tengo que pasar por esto?”. Creo que esa es la gran contraindicación que te encuentras, o al menos esa es la que yo veo.

Y luego, beneficios, no he tenido ninguno jamás. Lo de “me tratan mejor porque soy mujer” es una chorrada como una catedral., en esta profesión y en España y Cataluña se va a saco. En Madrid creo que hay más prejuicios aún, el tema de los sexos les importa más. En cambio en Cataluña prima más el dinero, a los clientes les importa eso y si ven que se lo vas a dar les da igual hasta que seas un marciano. Entonces nunca he recibido beneficios pero ahora que hay esta especie de ola de empoderamiento femenino que no había existido jamás, pues sí que evidentemente notas una atracción mucho más grande por parte de la industria de la que habías tenido jamás en tus 14 años de profesión y solo por ser mujer. Es como un foco. Evidentemente sé que muchas de las cosas que me ofrecen son simplemente fruto de mi talento y no de otra cosa, pero si que se cree que tengo más foco del normal solo por ser mujer y ser de las pocas mujeres en esta posición dentro de nuestra profesión, claro, eso también lo sé. Entonces bueno, pues mira, he sufrido muchas contraindicaciones y ahora parece que hay alguna positiva, que es esta.

-¿Con qué estrategias o técnicas las afrontas?

Depende de la situación, cuando me tratan diferente por ser mujer, si puedo, hago ver que no me doy cuenta, y si creo que la situación se pasa pues la enfrento de cara. Sí, a veces cuesta no irritarse porque a veces son cosas como “venga va, CHICAS, ¿qué pensáis?”. Pero yo intento no irritarme, porque es trabajo y yo represento la comida de mucha gente y si yo me irrito pues puede generarse un problema en cadena. Alguna vez me he irritado, con algún cliente, si, he dicho “hasta aquí, por aquí no paso”, pero bueno, paciencia y profesionalidad. Al final, la mayoría de la gente, aunque tenga prejuicios suele poner por encima la profesionalidad que los prejuicios. Y entonces pues “bah”, como si estuvieras jugando con un niño al que ya se le pasará. Porque sino qué. te cabreas y al final para qué, para nada.

P4: ¿Los demás ven a las DC como líderes?

-¿Qué feedbacks has recibido sobre tu liderazgo y de quién?

Para mí el feedback más valioso es el de la gente que ha trabajado conmigo, realmente. Porque al final es quien me ha sufrido para bien y para mal. Entonces creo que mi mayor feedback es que la mayoría de gente que ha trabajado conmigo son amigos míos ahora, salvo excepciones, creo que la mayoría de la gente tiene un buen recuerdo de mí, habla bien de mí y muchos son mis amigos y volverían a trabajar conmigo igual que yo volvería a trabajar con muchos de ellos. Creo que eso es lo que más te representa a ti como profesional. Y creo que he enseñado a gente, osea, no soy una persona super mayor aún, pero creo que he trabajado con gente que ahora incluso ocupa sus puestos y estoy orgullosa de que les vaya bien, y que he enseñado a gente cosas. Es parte de lo que significa ser un líder, porque si no eres capaz de enseñar a la gente cosas, no lo eres.

-¿Cómo incide en estos feedbacks el hecho de que seas mujer?

La verdad no creo que incida, o al menos en mi caso. Como mucho incide... bueno no, no incide creo a ningún nivel. Bueno, a veces es más cuando a alguien le quieras mucho hay un componente más femenino en ese querer, cuando no es una amistad y ese alguien es como tu hermano, igual esto es más femenino. Pero aparte de eso, no, me piden consejos de cosas que son personales, no solo profesionales, e igual a un hombre no se lo pedirían. O me cuentan cosas que no le contarían a un tío pero bueno creo que es como una relación de amistad con una mujer, tampoco tiene más.

Cierre

-¿Cómo crees que podría promoverse el liderazgo femenino en general?

Bueno sobre esto hay mucha teoría sobre todo lo de la conferencia del 3%, se han hecho investigaciones, se ha analizado bastante -supongo que lo has visto-. A ver, la parte del *mentoring* es muy muy importante porque es verdad que faltan referencias y las nuevas generaciones se ven como “vale ya, yo quiero ser esto, pero, en qué mujeres me fijo, qué mujeres hay que lo estén haciendo, que sean para mí una referencia, un espejo donde mirarme. Lo cierto es que hay pocas y las que hay están como muy centradas en currar.

Los tíos en esto son diferentes, les gusta más el *show-off* curiosamente. Entonces la área del *mentoring* hay que trabajarla y desde iniciativas como Más Mujeres Creativas pues estamos intentándolo. Yo soy una de las mujeres que

montó este grupo y en realidad salió de entre un grupo de mujeres que nos conocíamos de ser creativas y coincidir en jurados y hablando de este tema y por la polémica de este año por el tema del festival del Sol (el talento creativo femenino, a pesar de su ausencia en el jurado de éste) acabamos montando una pequeña iniciativa y montamos un grupo. Y como siempre decíamos de hacer una iniciativa, al coincidir con dos de estas chicas, Emma Pueyo y Belén Coca, y acercarse el CdeC, dijimos venga va, vamos a hacer algo por este tema. Entonces se pusieron en contacto conmigo, con Pepa, con Marta Llucià y otras tantas y decidimos aprovechar que teníamos ese foro para hacer algo. Empezamos a hablar por email, de hecho ahora hasta tenemos Slack y no damos a basto gestionándolo todo, pero bueno, me parece super bien. Básicamente al ponernos en contacto empezamos a pensar en qué podríamos hacer, en ideas, y tenemos millones de personas que quieren colaborar, algo super complicado de gestionar, que es un trabajo a parte.

Pero bueno, yo creo que es algo que había que hacer de una vez, que visibilizarlo y no solamente decirlo. Aunque no es un ataque a nadie, siempre lo digo cuando hablo de este tema. Al final es algo que creo que no le interesa a nadie que ocurra, creo que nadie quiere trabajar en una industria discriminatoria y a día de hoy la publicidad lo es. No creo que nadie quiera, y quien quiera pues él sabrá pero esto no puede seguir así porque es tercero mundista. Y ahora a ver, parece que el Sol va incluir cambios de cara al año que viene, estamos hablando con él. Aparte del tema que han escogido para este año, quieren hacer una rueda de prensa para explicar lo que pretenden hacer el año que viene, de hecho tengo que ver si voy o no voy, tengo mis dudas, pero parece ser que un poco es la presentación de una apuesta, que al final es lo que hablamos siempre, al final es una negociación. Osea, tienes que aceptar que aunque sea un posturero y sea tal, si gracias a eso conseguimos que el año que viene haya un 30 o 40% de jurado femenino en el festival, de que hayan mujeres ponentes, de que una vez esto acabe, si hay que aceptar para ello esto, pues el beneficio será mejor, ¿sabes? Que yo soy la primera que dice "sí... claaaaro, qué me estáis contando, sabes?" (ironía), pero bueno, es una industria antigua y para cambiarla pues hay que arremangar porque hay mucha gente muy cómoda en esa posición a quienes no les interesa un cambio que no van a liderar. Para qué, si están encantados, si lo lideran desde el otro lado.

Pero bueno, yo creo que la ola empieza ya a ser evidente y hay una parte también de creérnoslo por parte de las mujeres. Y aparte del *mentoring* que te decía que es muy importante, también lo es que las agencias en general se organicen mejor, ya no para la mujer sino para el ser humano, porque aquí también hay hombres que quieren conciliar y es totalmente válido. Las agencias deberían ser un lugar más organizado donde fuera más fácil tener una vida. Que esta lo es, osea trabajamos horas pero no trabajamos cada día sistemáticamente hasta la noche y los fines de semana por no ser capaces de tomar una decisión, aquí eso no es la norma porque no se tiene porque trabajar así, no es real, es una utopía, es una mentira a base de gente muy desorganizada a la que así ya le va bien. Ya sabes, es una industria que pilla a gente muy joven en un momento de su vida en el que la profesión y el trabajo son lo mismo, esto incluye fumarte 50 cigarros, beberse 40 cafés a las 11h, y eso en una etapa de tu vida te puede ir bien, pero luego te cansa. Es complicado, son dinámicas, dinámicas que te comen un poco. Así que te diría que es necesario tener una estructura de horarios más lógica, un sistema de empresa más sostenible para todos -hombres y mujeres-, tener más *mentoring* etc.

Y luego es que está todo enlazado, porque si una chica tiene más claras sus referencias, tiene por tanto más confianza en que puede llegar y puede lucharlo mejor, por tanto puede lograr más oportunidades y proyectos de los que sacar reconocimiento, porque esta industria se sigue montando a través de *book* y para tener *book* te tienen que dar *briefings* o te los tienen que inventar tu. Y a partir de eso pues puedes conseguir mejores o peores campañas y si consigues mejores campañas y hay gente luchando para que se te reconozca, consigues ser jurado, que ese es otro trabajo que tenemos que hacer las que ya tenemos un cierto nombre para que las nuevas generaciones que están haciendo un buen trabajo y que tienen ya su nombre en buenas campañas nos vean. Esta profesión sigue siendo mucho de festivales, si quieres tener un sitio en ella tienes que haber hecho trabajos de renombre, que pueden no haber ganado pero si ser campañas que todo el mundo conoce y le encantan, algo que todo el mundo ha visto, que tenga visibilidad, eso es lo que te da un nombre en esta industria. Por ejemplo campañas que me han dado nombre y premios han sido varias de Eristoff, Audi, Skoda, Vileda, Stop Deshaucios, La tienda de palabras olvidadas etc.. Todo esto son proyectos muy grandes, que no se si van a ganar o no pero nos lo hemos pasado muy bien haciéndolos y nos han dado una repercusión brutal y nos hemos divertido como enanos porque ha sido super guay, también claro espero que ganen premios pero si no los ganan eso te hace marca igual porque son proyectos que interesan, por los que te llaman y que te hacen visible. Son ideas que llaman la atención pero que son lo más consistente y real posible, no solo festivaleras que no existen o prensas en las que solo has hecho photoshop, sino algo de verdad, eso te da reputación.

-¿Qué consejos les darías a las próximas generaciones de potenciales directoras creativas?

Que no se dejen vencer, que si les gusta este trabajo, se les da bien, son felices haciéndolo, son capaces de distinguir una idea buena de una mala... su género no es algo que les tenga que frenar, que es irrelevante, que tiene que ser irrelevante. Que si en los ojos de los demás ven que es relevante, que los ignoren, y que sigan como un tren, si a ellas les gusta, se divierten, son buenas y lo saben, ni puto caso, que no hagan ni puto caso. Al final los demás se van apartando, si tu eres como un tren, sólido como un tren, te dejan pasar porque no pueden evitarlo. Entonces, que vayan a por lo que quieren y que sean honestas con sus talentos y sus capacidades como cualquier persona. Y con a dónde quieren llegar y lo que saben hacer bien y lo que no. Pero si les gusta, lo hacen bien y ven que funciona, anda ya hombre. El

género importa una mierda. Y si van a un jurado y hay 7 tios pues qué más da, "hola qué tal, encantada, podéis hablar de lo que queráis o de lo que me apetezca a mí".

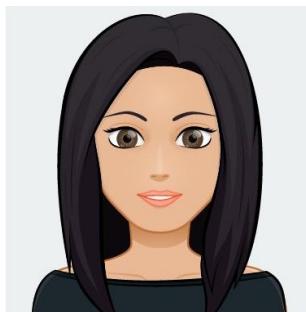
Tienen que quitarse tontería de la cabeza, miedos, auto-prejuicios, todo esto cuando lo olvidas no lo proyectas, cuando lo tienes presente lo proyectas y entonces te limitas tu a ti misma todo el rato. Yo me los quite a base de esfuerzo, porque me doy bastante cuenta de todo y como me doy cuenta de todo me cuesta, pero... es experiencia, reconocimiento, sobre todo de dentro, ver que la gente que trabajaba conmigo crecía, era buena, ver que les gustaba, recibir ese reconocimiento que me conocía tanto, los que trabajaban conmigo y mis clientes. Eso te da una seguridad de "esto lo sé hacer, y si ahora tengo que enseñárselo a otros, vale, es parte de mi trabajo, me voy a quitar las vergüenzas y las tonterías".

Y cuanto más relajada estoy mejor me va todo, me ha ido muy bien dar clases en la universidad porque ayuda a enfrentarte a transmitir cosas a un grupo de gente grande, te da mucha seguridad y te ayuda a hablar en público y a transmitir. Puedes ser muy bueno en el one to one pero luego si te ponen en una tarima eres un desastre. Y a mí dar clases me ha dado mucha soltura, me ha permitido desarrollar una manera de hablar y explicar igual no tan didáctica o académica como mucha gente, porque yo no soy muy académica, soy más bruta, pero a la vez ver que eso funciona, que a la gente le transmites algo y que consigues luego *feedback* que dices "hostia, he conseguido que la gente se sienta guay, eso mola, puedo aportar algo, pues lo voy a aportar", y ese tipo de cosas van muy bien para quitarte tonterías porque son pruebas de fuego. Yo he dado una ponencia en el Ojo de Iberoamérica delante de 2.000 personas o he estado ahora en Uruguay dando otra en una iglesia y con un micrófono de Madonna hablando de la campaña "La librería de orgasmos reales". Cuando haces eso, se te pasa toda la tontería. En realidad fue casualidad todo, en una iglesia... imaginate la cura de vergüenza que es eso, luego me miraba todo el mundo. Osea iba paseando y estaba todo el mundo así (gesto de cabeza girada).

Lo que te quiero decir es que a quien le guste le guste y a quien no pues mira, en general suele gustar, mi único objetivo es enseñar algo y transmitir algo, no hay más y quien quiera algo más que lo vea pero el problema lo tiene él, no lo tienes tú. Y ya está. Fuera miedos y sobre todo creértelo y ser muy autocrítica contigo misma, tienes que saber lo que sabes y no sabes hacer. Pero la seguridad es muy importante porque se transmite en cadena, y tus inseguridades también se transmiten y a veces culpamos a los demás de una inseguridad que es propia. Cuanto más seguro te sientes más capaz te sientes y eres de transmitir algo, entonces es muy raro que eso no se proyecte al de enfrente si de verdad sabes lo que estás diciendo. Es todo psicología en el fondo pero es super importante en esta profesión.

Y luego también la perspectiva, a mí me va muy bien viajar para alejarme de todo y ver las cosas con distancia. Viajo mucho últimamente, a festivales y a cosas que me invitan a las que ahora estoy diciendo que si a todo porque al final sí he trabajado como una negra pues alguna contraprestación tengo que coger. Entonces viajo bastante por trabajo pero me va muy bien también para coger esa distancia que hace falta para saber que no es por aquí es por ahí. Y a veces esto te hace falta porque te metes aquí y esto te come, pierdes un poquito la dirección, como la teoría del *Rock&Roll*.

10.6 ENTREVISTA AL SUJETO 6 - DIRECTORA CREATIVA EN AGENCIA 6



- Nombre completo: Sujeto 6
- Edad: 46
- Estudios (títulos y universidades): Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad Autónoma de Barcelona
- Años de experiencia en creatividad publicitaria: 22
- Número de agencias de publicidad en las que ha trabajado: 3
- Ciudad actual de trabajo/residencia: Barcelona
- Agencia de publicidad actual: Agencia 6
- Cargo profesional actual: Directora Creativa
- Número de personas a cargo (diferenciado en géneros): 5, 3 hombres y 2 mujeres.

P1: ¿Cómo piensan las DC el liderazgo?

-¿Qué es para ti un líder?

Para mí un líder es la persona que tiene talento, conoce un oficio y sabe inspirar a su alrededor. Sabe inspirar tanto y tan bien que los demás le siguen sin necesidad de tener que infringir presión o dar una orden. Cuando tu estás en un lugar, sea una empresa o otro sitio, y conoces las reglas del juego y aquí enseguida eso es fácil de ver, ¿no? Tenemos unas responsabilidades, hay que cumplir unos objetivos y tenemos un trabajo a la semana. Creo que el líder es esa persona a la que todos siguen porque ven que sabe y conoce su trabajo bien e inspira para hacer lo mejor, es la persona que todos tienen de referencia.

-Enumera 5 características propias de un líder

Capacidad de liderazgo, inteligencia emocional -porque la inteligencia por sí sola no sirve tanto en estos tiempos- e intuición, honestidad/transparencia y también capacidad de organización.

-Dame 4 ejemplos de personas que consideras líderes

Un líder era mi padre porque realmente lideraba a la familia muy bien. Otro líder brutal es Obama. Otro es Mike Jagger, un líder icónico, ese tipo de personas que hagan lo que hagan todo el mundo las tiene clasificadas en un punto y lugar y siempre son referentes. Esos son los buenos líderes ¿no? Y el Papa también es un líder.

-¿Qué crees que caracteriza al liderazgo masculino y al femenino?

Para mí el liderazgo femenino es mucho más intuitivo, más emocional, no de presión. Más que juega con las emociones y además es más organizado. El liderazgo masculino, no quiero decir que sea así siempre eh, pero sí que tiende a ser un pelín más dictatorial, un poco más lo que entendemos por el poder puro y duro. Y las mujeres pues como hemos estado acostumbradas históricamente a estar en la sombra, el liderazgo es como más de acompañar “te indico donde está el camino, no te lo impongo”.

-¿Crees que las mujeres tienen madera para el liderazgo?

Absolutamente.

-¿Por qué?

Las mujeres han liderado la historia. Sin las mujeres ¿qué hubiera sido en muchos momentos, de la historia? Por lo que te decía, que su capacidad de organización, de actuación y de generar resultados, de afrontar una situación, de adaptabilidad, de sufrimiento incluso si quieras, que es tremenda, hacen a la mujer un ser humano más profundo, más elaborado y evolucionado que el hombre. Y no lo digo despectivamente, de verdad, lo he hablado muchas veces con amigos y amigas.

Creo que la mujer está más preparada para afrontar muchas más situaciones que el hombre, en ese sentido tiene más capacidad de liderazgo porque cuantos más puntos de vista seas capaz de abordar, cuantas más soluciones tengas en tu mano, mejor liderarás. Y al final es lo que hablábamos, el que lidera es el que puede decir “oye, por ahí, yo creo que hay que ir por allí por esto y esto y esto”, y al final te convence. Y luego claro, hay el que dice “eh, he dicho que se va por ahí”... Son otras maneras (sonrisa).

-¿Cuál crees que es la disposición de las mujeres hacia acceder a cargos de liderazgo?

Creo que hay una negación por parte de la sociedad a incluir a la mujer en cargos de liderazgo porque la mujer tiene simplemente una traba enorme que ha sido simplemente su maternidad. El ser generadora de vida ocupa un tiempo y un espacio que no solo es físico y que la sociedad, sobre todo la española, y la catalana tampoco, no saben entender. Y ojalá se consiga esa conciliación con el tiempo. Ser madre es una traba que te ocupa un espacio físico y mental. Y cuando

ya tienes controlado ese espacio físico con tus bajas maternales y lo que quieras, aún te queda el espacio mental que como mujeres nos ocupa. Es lo que genera esa culpabilidad.

Entonces creo que eso, esa ocupación de espacio, que algunas solo lo pagan con el peaje mental y otras también con el físico renunciando a ello, les impide acceder al liderazgo a ellas mismas, es decir a veces nos vetamos a nosotras mismas en cuanto a liderar. La mujer se veta a esos puestos de liderazgo porque sabe que el peaje que tiene que pagar para desarrollarlos es alto. Y al final, aunque se hayan igualado las áreas del hogar o por muchas cosas que pasen al final la mujer tiene una serie de cargas, que cuando no son físicas son emocionales, que te impiden llevar o conciliar puestos de liderazgo y poder, porque la sociedad no ayuda.

Los hombres afrontan la paternidad desde un punto de vista diferente, no quiero decir que no lo vivan, pero lo hacen de forma diferente al no tener el hecho físico de serlo. Nosotras tenemos una forma de pensar que nos va a costar mucho quitarnos de la cabeza y que va intrínseca a nuestra forma de ser femenina, esa auto-responsabilidad y auto-apego de los hijos, que nos cuesta delegar eso totalmente, que es lo que tendríamos que hacer a nivel emocional y físico, pero siempre hay una parte de esas dos que te es imposible. A la mujer le es muy difícil desprenderse de su capacidad de ser madre y de su realidad de ser madre.

También otro factor que hace que las mujeres sean algo reticentes hacia acceder al liderazgo, aparte de por la maternidad, porque la mujer también está siempre en entredicho. El peaje que se tiene que pagar es muy alto y lo que se recibe es mucho menor. Hay un tema social y hay un tema de salario, que todavía no está igualado al del hombre. En una pareja que quiera tener hijos lo que ocurre es que por lo general el que gana más es él y entonces la mujer dice "bueno pues que trabaje él y yo pediré jornada reducida y trabajaré un poco menos para cuidar del niño y compensamos por ahí". Desgraciadamente todo esto sigue ocurriendo.

-¿Qué factores destacarías como importantes para que una mujer llegue a una posición de liderazgo?

Creo que para que lleguen a una posición de liderazgo tienen que cambiar más cosas a muchos niveles, tienen que romperse barreras y prejuicios tanto sociales como los que las propias mujeres tenemos. Yo creo que cualquier mujer puede llegar a una posición de liderazgo, ya te digo, y están mucho más capacitadas para ser líderes que los hombres.

Entonces es un tema de nosotras mismas, de creernoslo más, de luchar por ello y de que realmente sintamos que tenemos un apoyo mayor detrás. Creo que cuando una mujer llega a una posición de liderazgo muchas veces es porque estaba convencida de algo, porque ha hecho un buen trabajo y porque no se ha puesto trabas para no llegar. Ella misma ha creído en ella y se ha dado ese momento de día D, hora H en que los demás han visto que verdaderamente su trabajo era bueno y lógicamente se lo merecía.

-¿Concretamente, qué crees que necesita una mujer para llegar a directora creativa?

Mucha parte de lo que te he dicho antes y también se necesita una sensibilidad especial y mucha mano izquierda porque tienes que navegar mucho entre personalidades muy diferentes y fajas marketinianas que a veces son muy jodidas - aunque ahora ya hay muchas mujeres ahí también-. Creo que para ser DC necesitas mucha inteligencia emocional, mucha intuición y dos cosas fundamentales: talento y haber aprendido el oficio, osea, tener mucho oficio detrás también ayuda. Y eso, mano izquierda, don de gentes... todo eso ayuda.

Y curiosidad, ser muy curiosa, no parar nunca de querer saber más, descubrir más. Y una cosa importantísima, algo imprescindible para este oficio: ilusión. Creo que hay gente que puede seguir realizando su oficio sin ilusión, no sé, un médico, pues operará implicándose más en unos casos que en otros, pero operará igual, como de oído, como cuando conduce o hace mil cosas. Pero creo que esta profesión nuestra, si no la sientes, si no la vives, si no tienes ilusión te acabas pulsando, con lo cual, es muy difícil que tu llegues a ser líder. Y esto hay que combinarlo con todas las situaciones personales de antes. Entonces creo que la ilusión la tienes que mantener, tienes que ser un poco como una niña pequeña. Y si estás muy quemada no puedes seguir. Aunque mira yo me he sentido muchas veces quemada, por relaciones internas en el trabajo, porque alomejor yo consideraba que se me pagaba mucho menos de lo que merecía y no era justo o menos que a un compañero que yo consideraba que era peor... Pero cuando hay un *briefing* encima de mi mesa, yo tengo una ilusión por ese *briefing*... Y a veces venía un producto distinto y tal, como antes de ayer que trajeron un *briefing* de Durex y bueno, estabamos todos haciendo palmas con las orejas. Y la primera era yo, la primera que hace de *coach* soy yo. Si yo no tengo esa ilusión como voy a inspirar, como la voy a contagiar y como me voy a levantar cada día para venir aquí, que me paso 12 horas. Es imposible.

Entonces yo no digo que nuestra profesión sea más que la de un médico, por Dios, no. De hecho me gustaría que fuera como la del médico porque a él nadie le dice cómo tiene que operar, a un creativo todo el mundo le dice como lo tiene que hacer, qué tiene que decir, dónde va el punto y dónde la coma y si tiene que salir más la madre o el producto o más grande o menos. Es horrible. Pero si no tuviéramos eso, yo creo que la ilusión te la pondría en primer lugar, es lo primero, el querer ser líder. Ser líder no es fácil, tiene algo de piel y de sangre.

También hay un componente de liderazgo en un creativo que aún no es DC, un creativo que no quiera hacer reír en una reunión o que no quiera hablar, que los hay muchos eh, yo he conocido creativos buenos míos o de otros equipos que han sido grandes tímidos, pero en el fondo, por dentro, ellos querían resaltar en algo y si no ha sido públicamente pues ha sido escribiendo o tocando un instrumento o filmando o haciendo fotos. Pero todos, todos, tenían, no un punto ególatra, sino un punto de liderazgo en su vida, de querer destacar en algo. Tienes que tener un poco ese componente para ser líder, destacar en algo, ser un poco diferente, no diferente, sino destacar un poco en algo, eso te hace líder en algo. "Es un tío que te ríes con él, es un tío que es un *crack* en no sé qué...".

-¿Y para mantenerse una vez llega?

Mantener la ilusión y sentir que puede confiar, que hay una confianza, que puede confiar, y que lo que está haciendo está bien y se valora su trabajo. Aunque a veces hay buen trabajo, también hay mala publicidad, aunque funcione, pero tienes que distinguirla. La mala creatividad también vende, aunque una acción no sea brillante, probablemente eso funcionará mejor que no hacerlo. Y entonces eso, mantener la ilusión viva, saber que confían en ella, sentirse valorada a nivel psicológico, moral y económico, aunque esto último en estos tiempos es complejo. La situación económica es chunga. Aunque veo más importantes los factores emocionales.

También hay que estar en una estructura que funcione, querer seguir estando tiene mucho que ver con mantener la ilusión y sentirse reconfortado. Imaginate alguien que no tiene ilusión y luego llega al sitio y tampoco se siente reconfortado porque el que no le intenta clavar un puñal por la espalda, le pone en entredicho o se carga su trabajo desde dentro sistemáticamente, el equipo no funciona... Cuando se ocurre, o solo una de esas cosas... Y los creativos somos muy emocionales porque por ejemplo yo he llegado casi a llorar de rabia porque un cliente no había entendido lo que yo había querido transmitir sobre algo en lo que había puesto toda mi alma, piel y corazón, y el equipo también. Entonces es esa impotencia de decir "pero ¿cómo puede ser que no veas esto?", que nos emociona tanto a todos, que creemos que realmente es un logro, que lo hemos conseguido comunicar de esta manera y... ¿cómo es que tú no lo ves?". Pues esa impotencia es un poco también de niña pequeña porque a veces tenemos también nuestras pataletas internas. Yo una vez trabajé en una agencia que su DC me decía "tú cuando estés muy contenta date una voltereta en el suelo", claro, yo tenía entonces 20 años menos y era fácil (risas). Expláyate, grita, canta, poníamos la música a tope.

Aunque luego hay agencias biblioteca y a mi me encanta que haya vida, que se note. Cuando hay momentos de pegar un puñetazo en la mesa pues se pega "pero ¿cómo puede ser tan inútil y cuadriculado de no entender esto si se lo hemos explicado y hemos puesto mil ejemplos?". Pues pegamos todos un puñetazo, nos quedamos tan anchos y seguimos trabajando porque tenemos un objetivo que cumplir y se nos ha pedido otra cosa que haremos.

Aquí el ambiente va a días, a veces parece una biblioteca y a veces parece un agujero negro. Aunque nos estamos adaptando un poquito porque venimos del WTC en que éramos muy poquitos (22) y ahora somos 400. Y claro 22 personas, tienes que estar muy avenido o se nota. A la que uno tiene un mal día se nota, si uno está muy contento también y cuando uno está enamorado lo sabemos todos, claro. Pero eso es lo bonito. Yo ahora me siento un poco pingüino en el ascensor, subo con 10 personas que no sé quienes son ni lo que hacen, pero ellos deben pensar lo mismo de mi. Poco a poco intentaremos acercarnos.

P2: ¿Se ven las DC a sí mismas como líderes?

-¿Te ves a ti misma como una líder?

Sí, yo siempre he sido líder. En el colegio era la líder cuando jugábamos, fui delegada de clase en EGB, también en bachillerato, en la universidad etc. Siempre he sido líder de algo, siempre he estado al frente, forma un poco parte de mi carácter.

Quizás cuando más tranquilita, timidita y en segunda fila he estado ha sido en estos últimos 5 años. Es un ejercicio de personalidad y psicología, me di cuenta de que siempre parecía que quería ser yo la protagonista, y solo era mi gran pasión. Pero a veces se malinterpretan estas cosas y aprendí que había que contar hasta 10, escuchar primero antes de hablar, que por mi propia pasión y no por ánimo de machacar o ningunear, no lo hacia lo suficiente. A veces pasa, si tienes un carácter que te gusta participar y tal pues el tono puede ser malinterpretado y nada más lejos de mi intención. A veces piensas bueno pues voy a variar la forma y ponerme más tranquila, aunque no muerdo ni he mordido nunca a nadie.

-¿Cómo afecta tu género y los estereotipos relacionados a éste a que te veas o no como líder?

Creo que esos estereotipos no me afectan en absoluto, de hecho creo que encajo perfectamente en el papel de líder ¿no?

-¿Cuáles son tus fortalezas como líder?

Mira eso que te decía antes y que ahora está tan de moda, ser *coach*, esa es una de mis fortalezas. *Coach* en el sentido de que soy una entrenadora, creo que hubiera sido mejor en esta profesión que en otras (risas). Les entreno siempre desde el optimismo, para mí el vaso siempre está medio lleno, incluso aunque esté totalmente vacío, esto parece de

tonta pero no lo es. Porque hay que partir siempre de algo, y todos tenemos siempre tendencia a ver las cosas mal, a estar siempre mal, siempre de mal humor. He conocido mucha gente que ha empezado, he tenido muchísimos *juniors* conmigo y siempre les he dicho la verdad “mira, en esta profesión nos han engañado”.

Porque la profesión siempre ha ido evolucionando, pero te venden un mundo rosa de modelos de tal y luego vender un mundo de “buah esta profesión mola, todo es muy moderno y todo es muy así y todo el mundo quiere hacer publicidad de repente”. Y claro, yo me he encontrado a gente muy válida a los que les he llegado a decir “es que me da pena de verdad que estéis aquí sentados, porque considero que seríais tan buenos en otra cosa, me parece un desperdicio tan grande que estéis en este momento en este sector”, he tenido gente brillante conmigo a mi lado, gente muy buena, en un momento del sector totalmente aplastante. En un momento en el que el futuro del sector era totalmente negro, aunque todavía es muy complicado pero hace 3 o 4 años era negro completamente, no había futuro.

Y además tengo una especie de apego a la gente que empieza, en todos los sectores, me gusta la gente joven, de hecho siempre digo que si tuviera pasta sería como los mecenas del Renacimiento, apoyaría a la gente joven que me mola (risas). Pero bueno sabes aquello de “no os puedo contar nada bueno pero os lo voy a contar”, osea, “dentro de este panorama desolador no puede haber nada peor, y si estáis aquí es porque os gusta o creéis que os gusta esta profesión, y si os gusta y de verdad tenéis esta ilusión...” a partir de ahí el discurso es de *coach* total porque es de animar, de “si te gusta esto que sepas que en algún momento te pasará esto, pero tu no te preocupes, que si lo encaras así será así...”.

El tema *coach* es muy “lo haces genial pero lo puedes hacer mejor, lo puedes hacer de coña, mira pero si aquí le has dado, si lo has hecho fantástico, pero, ¿y si le giraras esto?”. Me sale natural eh. Ahora aquí hay unos becarios de creatividad que pobres van a veces un poco perdidos y el otro día les cogí y les dije “os voy a decir intuitivamente lo que pienso y cómo tenéis que encarar vuestro futuro”. Y se quedaron parados (risas). Y le dije a uno “mira, tú creo que no te tienes que empeñar más en ser creativo, porque tu eres muy bueno para la parte estratégica, creo que te podrías enfocar muy bien ahí”. Y al otro le dije “y tú, en cambio, eres mejor como creativo, porque resuelves bien esto y esto y tendrías que hacer esto y esto otro, porque sino serás del montón y ser del montón tampoco te interesa”. Y se quedaron los dos... (risas). Luego yo salí y pensé ¿hacía falta? (risas). Luego me escribieron un email diciendo “muchas gracias, nos han encantado tus palabras”, claro, porque había más palabras eh, había más *coach* (risas).

Me gusta mucho hacer eso intuitivamente, no lo planeo, me sale muchas veces. Y creo que esa parte es la que tengo buena y hace que la gente acaba un poco confiando. Y lo que te decía, si inspiras cosas y haces un poco de guía sin pretenderlo, al final la gente también te ve como un líder, no hace falta que lo ponga en una tarjeta.

-¿Y tus debilidades?

Es un poco precisamente como comenzábamos el tema. Mi debilidad como mujer creo que es un poco el hecho de no ser más ambiciosa o no haberlo sido en algunos momentos determinados. Mi familia, mis hijos, en momentos determinantes de la vida me han pesado más. Ha habido otras prioridades. También en determinados momentos de la profesión, el peaje que te comentaba de las horas ha sido muy alto.

Cuando tienes veintipocos te da igual quedarte hasta tarde, hasta las 4 de la mañana, porque no tienes hijos. De hecho tengo una anécdota muy divertida que es que cuando yo vivía con mis padres y llegaba a las 3 de la mañana de la agencia, un día mi padre me cogió y me dijo “iestoy harto! ¿tu donde trabajas? ¿te crees que yo me voy a creer que a las 3 de la mañana tu estás trabajando en la agencia?”. Claro yo me iba de casa a las 9 de la mañana y volvía a las 3 de la mañana, poca broma. “Pero dímelo, que tu trabajas en un bar, ¿qué estás haciendo?” (risas). Y yo “que no papá que allí se ponen a trabajar y viene el DC a las 20h, se carga todo lo que tenemos y hay que volver a empezar” y el “que no”, y bueno, así pasé una época. Eso solo lo aguantas un tiempo, lo aguanté 2 años.

Esto es como si fueras un atleta, imaginate que ahora te dices “bueno yo ahora lo que quiero es reconocimiento profesional y para conseguirlo hay dos caminos”, lo que tienes que poner en medio es un esfuerzo y si tu no eres un genio de la publicidad, que normalmente hay 3, pues eres como yo, una curranta, y tienes que currar mucho. Si tu curras, pero el que te lidera hace que el proceso sea más largo y el que te lidera a él también hace que el proceso sea más largo, todo ese esfuerzo se va multiplicando por muchísimo. Porque a los de arriba les da igual que todos los demás se queden. Y qué pasa al final, que si el resultado no es reconocimiento ni tampoco es reconocimiento económico, al final la sensación final es de fracaso, frustración y depresión.

Y entonces yo dije “no, paso”, y a partir de ahí yo me puse una máxima, que no tiene nada que ver con ser mujer sino con ser buen creativo y director creativo: la vida está ahí fuera, como lo de los ovnis. Si los publicitarios se alimentan y retroalimentan de la propia publicidad, malo. Eso también hace que nos vayamos excluyendo. ¿Que hace que sigas ahí? Pues esta curiosidad, esta ilusión y el hecho de que tu también bebas de todo, si tu no ves películas, si no hablas con amigos, si no paseas por la calle y de golpe ves algo que te sorprende y tal, al final te estás retroalimentando todo el rato de lo mismo, estás haciendo publicidad de la publicidad, de la publicidad que ya hemos visto. Es como un callejón.

Esto de quedarse por la noche cada vez pasa menos, te diría que en otras etapas, en que las cosas estaban más desmedidas pues si. Aunque no tanto las mujeres, porque ahí es donde hay también diferencias. Entonces la gente iba muy tarde a trabajar, luego a almorzar, luego a comer, luego íbamos a por unas cañas y otras, luego subimos, luego bajamos y así te podían dar las mil. Y creo que eso ha quedado un poco obsoleto porque si algo es verdad es que las crisis sirven para algo es para poner muchas cosas en su sitio. Habían cosas que estaban muy desmedidas y es nuestra culpa que haya sido así porque habían muchos sistemas de trabajo mal enfocados. Entonces mi filosofía es: la vida está ahí fuera, no vamos a cumplir un horario de funcionarios porque no lo somos pero si nos podemos ir pronto (19h) nos vamos. Yo lo cumplo e intento que mi gente lo cumpla.

Yo si veo uno que está calentando mucho la silla le digo "levanta, ¿qué estás haciendo?".

Ya te digo a mí si me pones en una silla pegada muchas horas, probablemente sacas menos de mí que si me dejas pulular por aquí, ahora me leo un libro etc. Entonces respeto mucho las formas y creo que hay que respetar un horario normal si se puede.

-**¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo?**

Creo que de los tipos que me has explicado, mi liderazgo es transformacional primero y como segundo diría democrático. Este segundo tiene algo y es que a veces hay cosas que la gente no entiende y tu al final tienes que acabar tomando una decisión.

A mí me gusta el transformacional por lo de "a mí me gustaría que esto fuese así, tenemos una oportunidad, vamos a aprovecharla", intento contagiarles, si es que no lo tienen ellos, lo que a mí me pasa por la cabeza, tanto lo bueno como las preocupaciones, aunque a estas últimas intento darles la vuelta. Las preocupaciones ¿qué son en una agencia? Presión, por *timing*, por presupuesto, porque el cliente lo quiere azul y los creativos lo han pensado en verde y azul no puede ser de ninguna de las maneras etc. Entonces es decir "vamos a ver, pues que sea verde porque tal... vamos a" esa serie de discurso positivo y de relativizar las cosas, de decir "oye tenemos un objetivo, un reto, un sitio nuevo, unas páginas por escribir, vamos a escribirlas juntos pero pongamos cosas diferentes, nuevas, que nos molen y pasemoslo bien". Intento que sea así.

Aunque si ves que el estilo transformacional no te funciona con un individuo pues le coges y les dices "a ver ¿qué te pasa? es que tenemos que ponernos las pilas porque tal y cual...". Uso diferentes estilos depende de con quien, en base a la personalidad de cada uno, y por ello les observo muy bien. Yo soy también una persona que depende de que presión me pongas... si empiezas a decir solo todo lo negativo, a hacerte la víctima y tal, uf, me pongo de culo. Pero en cambio, si me motivas "oye lo has hecho fantástico, esto no lo ha entendido, pero no te preocupes pero a ver si podemos... ahora que tenemos la siguiente presentación les encantaría ver algo distinto porque tal... igual hay que poner esto y cambiarlo pero bueno, eso no tiene importancia". Si les dices eso, va a funcionar mucho mejor. Y la tendencia en las agencias es como del discurso al revés, porque ahora hay mucho miedo a perder clientes y perder negocio, y el discurso. Igual un cliente está descontento pero alomejor es por una chorrada, y tu tienes que hacer un análisis objetivo.

P3: ¿Cómo ejecutan las DC el liderazgo?

-¿Qué técnicas utilizas para fomentar la creatividad de tus equipos?

Esa es una buena pregunta porque es muy difícil. Inspirar, buscar referencias, poner ejemplos de la vida. Yo normalmente parto de un concepto. Esta agencia es muy atípica porque aunque yo sea DC muchas veces hago desde la idea hasta el texto o la presentación o el *copy*. Cada uno tiene sus cuentas y funcionamos un poco como una orquesta. Igual no tengo redactores en una cuenta. Porque somos poquitos.

A mí me gusta que aquí sea diferente la DC, no sea solo de gestión porque a mí me gusta crear, tocar las cosas, no sólo dirigir. Intento partir de un concepto o dos y dárselos y ellos a ver qué hacen aparte. Las compartimos y debatimos. Aunque una cosa te digo, la buena creatividad no depende solo de unos creativos, depende también de un buen anunciate y de todos los filtros y tests que tienen que pasar las creatividades en anunciate. Y los tests son herramientas que te dicen si vas bien o no pero no son Dios, así que es muy difícil poner en la calle una buena comunicación, porque no es solo la creatividad, es pasar todos los condicionantes del anunciate y las trabas que hacen que la idea acabe siendo irreconocible en que en vez de construir sobre una idea vamos deformándola hasta que acaba siendo algo extraño que no se parece en nada a lo del principio.

Hacemos formaciones también, organizadas por la agencia. Por ejemplo ahora estamos haciendo un par de veces por semana formación digital para todos, que la realiza alguien del equipo que está especializado. Una vez también nos reunimos en un hotel para hacer temas más como motivacionales, de Yoga, ejercicios etc.

-¿Qué métodos utilizas para motivar a tus creativos?

Sobre todo inspirarles, por ejemplo poniéndoles películas que no tengan nada que ver, enseñarles siempre que hay otros caminos diferentes para hacer las cosas y mostrarles ejemplos de ello. Por ejemplo ponerles un trozo de la película de Toy Story. "Mirad, veis, podrían haber hecho esto, pero decidieron hacer esto otro".

-¿Qué facilidades y dificultades para liderarles te encuentras como directora creativa por el hecho de ser mujer?

No, creo que es más por el tema de que hay gente en la que ya confías y evidentemente la relación con ellos es de tú a tú porque ya lleváis muchos años juntos y podrían ser ellos también los que tuvieran tu cargo y dirigieran. De hecho aquí hay un DC que funciona solo, que trabaja muchas veces con su equipo y yo no lo dirijo, no tengo poder sobre él, osea sí, lo tengo, pero no lo ejerzo. Creo que no me perciben diferente por ser mujer, esto en la agencia no suele pasar. Depende de cómo te ganes su respeto, si te lo ganas, que lo haces compartiendo mucha de su realidad y claro, siempre dejando claro que tu estás en una situación superior. Bueno, no digo que lo ejerzas para dejarlo claro sino que al final en el día a día tiene que percibirse y notarse porque al final alguien tiene que tomar una decisión y el poder para hacerlo lo tienes tú.

-¿Con qué estrategias o técnicas las afrontas?

Pues doy *feedback* a mis creativos con tacto, pero de forma sincera y cercana, compartiendo mi punto de vista: "bueno, esto no, porque esto debería hacerse así y así... ¿estás de acuerdo o no?", a mí me gusta que comparten la decisión, yo no me cargo las cosas, las razono, "esto es un buen intento, mola esto, pero claro, aquí no estamos cumpliendo el brief y nos lo pueden decir por el otro lado, a ver si le podemos dar una vuelta más". O directamente "yo esto no lo veo por esto y esto, pero ¿estás de acuerdo, te das cuenta de que es así o no?". Si creen que no, que le den una vuelta más y sigan, nunca capo del todo porque creo que eso sería autoritario y entraría en contradicción con como soy y además, con cómo me gusta ser.

P4: ¿Los demás ven a las DC como líderes?**-¿Qué feedbacks has recibido sobre tu liderazgo y de quién?**

De mis superiores, me han dicho "oye muy bien, está saliendo todo muy bien, han dicho que están muy contentos, nos han hablado muy bien de ti, han dicho que has estado fantástica, esta campaña les ha funcionado muy bien y están muy contentos, han vendido mucho". En el equipo son más agradecimientos más de miradas y gestos porque les has cubierto en algo o porque te han pedido que tal día quieren coger un día libre y creen que les van a decir que no, y tu intentas hacer de madre y les dices que lo pidan sin problema y que si les ponen trabas ya veré yo, como la mami ¿sabes?

-¿Cómo incide en estos feedbacks el hecho de que seas mujer?

Lo percibo como absolutamente igual. Igual me he encontrado más situaciones positivas por el hecho de ser mujer, que negativas. Por ejemplo el diálogo es más fácil en anunciantes si eres mujer, o al menos en mi caso, porque soy muy cercana, igual es mi personalidad, pero trato que sea todo como informal y me doy cuenta de que al final se crea una sensación de equipo de trabajo con el que repites y consigues involucrarte y que te involucren, crear un team de confianza en el que puedes decir las verdades. No he notado nunca que se me crean menos o se me valore menos o se me trate diferente por el hecho de ser mujer, en ese sentido, no.

Cierre**-¿Cómo crees que podría promoverse el liderazgo femenino en general?**

Es lo que te decía al principio. Creo que hay que tener más visibilidad, que es algo que a mí también me falta hacer, está relacionado con lo que te decía antes de que creas que tendría que tener más ambición. Lo que creo es que las mujeres a veces no queremos ser tan visibles para no estar tampoco tan pringadas por así decirlo porque ya tenemos bastante trabajo. Y se multiplicaría. Y lo de compaginar muchas cosas, ser mujer que implica ser madre, al final, no eres tan visible o no quieras ser tan visible ni participativa de puertas hacia fuera.

Yo creo que hay que conseguir y reivindicar que haya más mujeres creativas, creo que plataformas como Más Mujeres Creativas son super necesarias porque ahí al menos tenemos una voz que cuantas más seamos más fuerza tendrá evidentemente. Y tiene que ser muy visible y hay que reivindicar esa conciliación y a ver si desde el gobierno nos hacen caso. Pero más que ser un hecho de horas tiene que ser que simplemente no se vea mal irte a tu hora. El otro día me reía porque había una chica aquí en la agencia que a las 18.00 se levantó todo el mundo la aplaudió por levantarse puntual y todos en plan "ooooh" y ella hizo como así (saludo triunfal) y saludó "oooh" (risas). Pero a ver, ique se va a su hora!

Yo creo que dentro de las propias estructuras de las empresas también se tiene que asumir. Osea por un lado hay que conseguir esa conciliación desde dentro de la empresa, no solo políticamente, que también, pero socialmente también tenemos que estar más reconocidas. Porque para que las mujeres puedan aceptar más liderazgo tiene que haber un apoyo detrás y para que puedan aceptar más liderazgo su sueldo tiene que ser igual o más alto que el de su pareja para que pueda decir "oye pues renuncia tu y ya cojo yo ese puesto", ¿no?, porque sino difícilmente. Entonces son como estas tres patas, la conciliación a todos los niveles, la visibilidad, que queramos ser visibles que alcemos la voz, que se vea nuestro trabajo, cómo nos organizamos, lo bien que lo hacemos. Yo creo que ahora hay una corriente a favor de

todo eso eh, están saliendo muchas mujeres en los medios y de repente yo descubro a la de Citroen que tiene 7 hijos y pienso “¿y esta como lo hará? Debe tener a la nanny en casa...”, osea que realmente nos vemos muchas en el espejo de otras y creo que esto es muy muy bueno. Y creo que las mujeres tenemos una capacidad creativa muy alta, algo que combinado con todas las cualidades que te he ido diciendo antes, significa que debe haber muy buenas profesionales ahí fuera, y de hecho las hay. Para mí uno de los mejores profesionales creativos del país, no hablo en términos de hombre o mujer, es Mónica Moro, y es mujer, y me encanta. Pero es difícil que haya muchas Monica Moro, cuanto más bajas más hay, seguro que en cuentas hay muchas, porque es un trabajo más metódico que no es como el trabajo del creativo.

El creativo siempre está pensando, nunca deja de trabajar. Yo estoy en la ducha y mi proceso creativo está en mi cabeza, no para. Con los años he aprendido a desconectar del viernes hasta el lunes, ahora lo consigo, por suerte porque ya tengo mucho oficio, pero antes no lo conseguía. Y cuántas veces oímos en las agencias “¿pero yo por qué no quise ser cajera en un super o poner tapones en una fábrica? ¿Quién me mandó a mí? ¡Ostras, quiero poner tapones en una puta fábrica!” Pero “¿por qué?”, el porqué es la angustia, porque no somos artistas, trabajamos con unos objetivos clarísimos y lo que queremos es que una marca sea más relevante en los medios y para el consumidor, para al final, vender, y eso tiene unos *timings*, unos plazos. Es que imaginate que a Da Vinci le hubiesen dicho “Sí sí pero usted me hace la Mona Lisa para mañana ¿eh? Quiero un cuadro de fama mundial que todo el mundo lo quiera comprar por los siglos de los siglos... para mañana”, este es el *briefing* de muchos anunciantes (risas). Yo creo que las mujeres hemos conseguido muchísimas cosas en general como mujeres y también mucha más igualdad, *power*, visibilidad, pero nos falta mucho aún, y en creatividad falta mucho mucho, tenemos que ser más, más convencidas y más visibles.

-¿Qué consejos les darías a las próximas generaciones de potenciales directoras creativas?

Uf (risas). Que luchen por sus ilusiones, por sus ideales, sin importarles absolutamente lo que piensen los demás en ningún sentido sino que con su talento, esfuerzo y capacidad creativa tiren adelante. Que tengan algo en lo que creer siempre, que tengan una ilusión para levantarse cada día y que alcen la voz diciendo “aquí estamos, aquí estoy yo”. Que reivindiquen su trabajo y su lucha -digo lucha porque queda más reivindicativo, que tampoco es una lucha ¿eh?- . Que hagan un poco como los perritos que meen su territorio (risas) y hagan el círculo cada vez más grande para que quepan muchas más mujeres creativas.