

Business
People
Collection

Suplemento editorial de Business People n°16 - Julio/Agosto 2025



Liderazgo Femenino ¿Dónde estamos? — 2025 —

I EDICIÓN

Visibilidad *sin* poder

En las últimas décadas, la presencia femenina en las instituciones y empresas ha aumentado, pero esta mayor visibilidad no siempre se traduce en un poder de decisión real. Es la paradoja del liderazgo femenino: hoy en día hay más mujeres en consejos de administración o nombradas como CEO, pero no siempre son influyentes. Sobre el papel tienen poder, pero a menudo no se les da la posibilidad real de ejercerlo. Este fenómeno se conoce como la “cornisa de cristal” (*glass cliff*), un término acuñado por los investigadores Michelle Ryan y Alexander Haslam de la Universidad de Exeter.

Se refiere a la tendencia de promover a mujeres a posiciones de liderazgo durante períodos de crisis, cuando el riesgo de fracaso es alto. En estos escenarios, las mujeres son a menudo llamadas a dirigir organizaciones en dificultades, con recursos limitados y expectativas poco realistas, lo que aumenta la probabilidad de fracaso y de ser posteriormente destituidas del cargo. Y esto no sucede solo en las empresas: a nivel internacional, también en política se han visto mujeres asumir responsabilidades de gobierno cuando la situación era tan desesperada que ningún hombre se atrevía a afrontar un fracaso probable.

Según algunos análisis, las mujeres CEO tendrían un 45% más de probabilidades de ser despedidas en comparación con sus homólogos masculinos, incluso cuando el rendimiento empresarial es positivo. Esto sugiere que, en ciertos casos, las mujeres son percibidas como líderes “desechables”, llamadas a gestionar situaciones críticas y luego reemplazadas una vez superada la crisis.

Es indudable que en España, como en el resto de Europa, las cifras relativas al liderazgo femenino están mejorando. Sin embargo, no debemos detenernos en el dato cuantitativo —aunque sea importante—, porque el crecimiento numérico no satisface por sí solo los términos de un liderazgo femenino que se vuelva finalmente efectivo. Es necesario un sólido avance también en lo cualitativo, en cuanto al poder que las mujeres asumen y ejercen dentro de las empresas, un poder que ya no debe considerarse como una concesión temporal, sino como una práctica consolidada. Una práctica que no les reconozca más de lo que merecen a las profesionales llamadas a asumir el honor y la carga de dirigir una empresa, pero que tampoco les reste nada por el simple hecho de ser mujeres.

de Vito Sinopoli

Sumario

6

Diagnóstico: recaída y desafío

El liderazgo femenino se 'contagia' de las tendencias internacionales y reduce el número de mujeres directivas en el mercado nacional. Ahora, toca el momento de levantarse y retomar el tiempo perdido.

12



Convicción profunda

La Managing Director de Wavemaker España, Cristina Villarroya Gil, reconoce que el talento femenino transforma la dinámica de trabajo y la innovación.

16

El precio (invisible) de mandar

España se encuentra en el 'top 10' de los países con menor brecha de género. Pero a pesar de ello, existen ciertos obstáculos apenas visibles que las mujeres han de superar si quieren promocionar y situarse en puestos de poder.



Formatear el sistema

La vicepresidenta de Huawei España, Carmen González Gens, pone énfasis en la necesidad de abordar de inmediato los retos que permitan garantizar que las mujeres accedan a puestos de responsabilidad.



¡A la carga!

La doctora en Sociología y asesora de la OCDE, Silvia Leal, llama a "atacar todos los frentes" para impulsar el liderazgo femenino en nuestro país hasta convertirlo en una tendencia irreversible.



El relevo ya es suyo

Las jóvenes están demostrando que la edad no es un límite cuando se trata de transformar ideas en impacto y de liderar con visión propia. A base de empeño, inteligencia y creatividad, las emprendedoras se sienten preparadas para lograr un futuro más equitativo y sostenible.

28



Diagnóstico: recaída y desafío

El liderazgo femenino se ‘contagia’ de las tendencias internacionales y reduce el número de mujeres directivas en el mercado nacional. Ahora, toca el momento de levantarse y retomar el tiempo perdido

Texto de **Cristina Mendoza**

iB

invenidos al momento decisivo del liderazgo femenino! España, que está por delante de la media europea y global en número de puestos de dirección ocupados por mujeres, se enfrenta a una peligrosa recaída, donde los avances alcanzados hasta la fecha parecen tambalearse.

El informe *Women in Business 2025*, elaborado por Grant Thornton en España, desvela que la cifra de mujeres directivas en España descendió hasta el 38,4%, casi dos puntos porcentuales en los últimos dos años, cuando representaba un 40% de puestos directivos. La tendencia es aún peor en el caso de los CEO, donde la presencia femenina se desplomó en siete puntos, pasando del 26,7% al 19,3%. Por su parte, las posiciones de presidenta, aunque aumentan ligeramente dos puntos, se quedan en un escueto 4,5%.

La Socia & Head of Audit en la oficina de Barcelona y líder de la Comisión de Equidad, →



Diversidad e Inclusión de Grant Thornton, Isabel Perea, explica a *Business People* que “el retroceso en la presencia de mujeres en la alta dirección no es fruto del azar”. A su entender, radica en aspectos clave como “una mayoría significativa de empresas (el 63,9%) aún no ha fijado objetivos claros para aumentar la representación femenina en puestos directivos”, así como en que “muchas organizaciones siguen confiando exclusivamente en medidas tradicionales, como la revisión salarial o los procesos de contratación”, pero sin acciones transformadoras como pueden ser las mentorías, programas de networking o visibilización de referentes internos para “derribar las barreras que impiden a muchas mujeres llegar y mantenerse en la cima”.

Nuria Chinchilla, titular de la Cátedra Mujer y Liderazgo del IESE Business School, agrega que “los ver-

daderos techos están a nivel ejecutivo, marcados por los sesgos a la hora de elegir y por los modos de hacer muy masculinos y con poca flexibilidad, complicando la posibilidad de conciliar vida profesional y personal”. A lo que suma la necesidad de contar con un mayor número de referentes en los comités ejecutivos que faciliten la llegada de nuevos talentos.

Sin embargo, no todo está perdido. España sigue liderando en Europa en número de mujeres directivas (38,4%) gracias a una combinación de factores estructurales y culturales. “Nuestras medianas empresas, que conforman el núcleo del tejido productivo, han adoptado con más rapidez políticas inclusivas, mostrando una mayor apertura al talento femenino”, puntualiza Perea, quien también destaca aspectos como “el entorno regulatorio, junto con el impulso de inversores, clientes y otros grupos de interés, ha creado una presión positiva que acelera el cambio”. Eso sí, la portavoz del informe de Grant Thornton hace un llamado a no dormirse en los laureles, ya que “este liderazgo no es inamovible: requiere un compromiso firme para que no se convierta en una simple fotografía coyuntural, sino en una tendencia sostenida”.

Perea reflexiona que “podríamos pensar que estar cerca del 40% es una cifra que nos acerca a la igualdad, pero la realidad es más compleja. Ese dato, aunque positivo, no refleja con precisión lo que ocurre en los niveles más altos de decisión. En cargos como CEO, el porcentaje baja al 21,7%, y en presidencias, la brecha es aún mayor”. De ahí que se muestre contundente al indicar que: “El peligro está en pensar que ya hemos llegado, cuando en realidad aún nos falta consolidar



| **Isabel Perea**

SOCIA & HEAD OF AUDIT EN LA OFICINA DE BARCELONA Y LÍDER DE LA COMISIÓN DE EQUIDAD, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN DE GRANT THORNTON

Los principales cargos ocupados son la dirección de RRHH (47,5%), la dirección de marketing (34,5%), la dirección financiera (33,2%) y la dirección de operaciones (30%)

El porcentaje de mujeres
en puestos directivos
en España pasó del
25,6% en 2015
al **38,4%**
en 2025

los logros. No estamos ante un resultado final, sino ante un punto de inflexión”.

REVERTIR LA TENDENCIA

Ante la necesidad de cambiar la tendencia e impulsar el liderazgo femenino, Nuria Chinchilla considera que la clave no está en la imposición de cuotas en las empresas, sino en impulsar un proceso de “pedagogía”, que permita “mostrar casos de mujeres con éxito equilibrado (tanto familiar como empresarial), así como contar con voces masculinas que narren cómo sus empresas se han beneficiado de contar con mujeres en liderazgo ejecutivo”. A lo que agrega: “Hay que explicar cómo las diferencias entre hombre y mujer y su diversidad son totalmente sinérgicas cuando se ponen a trabajar conjuntamente, así como mostrar los datos que lo demuestran”.

No coincide con la socia de Grant Thornton, quien alega que “las cuotas han sido una palanca útil para acelerar el cambio, especialmente en los niveles donde históricamente ha costado más avanzar”. Por eso, cree que “en un momento en el que vemos retrocesos, relajar su aplicación sería dar un paso atrás”. Sin embargo, coincide con la catedrática del IESE en la necesidad de ‘cambiar el chip’. “Es momento de reforzar, de marcar el camino con mayor determinación y de acompañar las exigencias legales con acciones transformadoras. No se trata solo de legislar, sino de construir una cultura organizativa que valore la diversidad y que tra-



Nuria Chinchilla |

TITULAR DE LA CÁTEDRA MUJER
Y LIDERAZGO DEL IESE BUSINESS SCHOOL

duzca ese valor en decisiones y estructuras concretas”.

Perea defiende la necesidad de “establecer objetivos ambiciosos y medibles, tanto para la alta dirección como para otras etapas de la carrera profesional”, así como “reforzar las políticas de desarrollo y visibilidad de talento femenino, con programas de acompañamiento, redes internas y formación en liderazgo”. Finalmente, apuesta por “integrar de forma real la corresponsabilidad y la flexibilidad en la cultura empresarial”. De ahí que defienda que “las compañías que más han avanzado, según nuestro informe, son las que han interiorizado la equidad como una forma de ser y no solo como una obligación”.

EVOLUCIÓN NATURAL

El estudio de Grant Thornton apunta que las medidas de impulso del liderazgo femenino con mayor impacto son aquellas que acompañan activamente el crecimiento profesional de las mujeres. Mientras que las medidas más tradicionales —como →

LA PRESIDENTA DE LA FUNDACIÓN WOMAN FORWARD MUESTRA SU PREOCUPACIÓN POR LA SITUACIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO EN EL MERCADO NACIONAL, POR LO QUE CONSIDERA QUE ES EL MOMENTO DE ACTUAR PARA ACELERAR EL CAMBIO.

Existe una preocupación nacional por el descenso en el número de directivas...

Sí, compartimos esta preocupación. En la Fundación Woman Forward llevamos años alertando del riesgo de estancamiento o incluso retroceso si no se abordan las causas estructurales en las organizaciones.

¿A qué atribuye la situación?

Este descenso se puede atribuir, entre otros factores, a la falta de políticas de retención del talento femenino, especialmente en momentos clave como la maternidad; la persistencia de sesgos inconscientes en los procesos de promoción; y la ausencia de objetivos vinculantes en la alta dirección. Sin olvidar el hecho de que muchas mujeres abandonan voluntariamente la carrera corporativa ante culturas organizativas poco inclusivas, y el estrés asociado a los puestos de dirección cuando la empresa no ha llevado a cabo la transformación cultural necesaria.

¿Qué medidas sugiere la Woman Forward para acelerar el cumplimiento de la Ley de Paridad?

Desde la Fundación proponemos establecer objetivos claros de presencia femenina no solo en consejos, sino también en comités de dirección. Además de crear sistemas de seguimiento y evaluación pública del cumplimiento por parte de empresas e instituciones; e impulsar la formación en liderazgo y gobierno corporativo para mujeres con potencial, pero también formaciones que permitan a las mujeres entender el modelo de negocio de las empresas. Asimismo, desarrollar incentivos fiscales o de contratación pública para

aquellas empresas que cumplan con los estándares de igualdad; y reforzar las alianzas con el sector privado para promover el liderazgo femenino y la igualdad desde una visión estratégica de la igualdad como una palanca clave de la competitividad.

¿Por qué, pese al descenso, España sigue liderando en Europa en número de mujeres directivas?

España lidera la dirección media en materia de igualdad en parte gracias al impulso normativo, especialmente la Ley Orgánica de Igualdad de 2007 y su reglamento de desarrollo aprobado en 2019. Además, algunas grandes empresas españolas han integrado la igualdad de género como un pilar estratégico dentro de sus políticas de sostenibilidad. Iniciativas como el programa Promociona de la CEOE también han contribuido a que muchas compañías comprendan el valor añadido que genera la igualdad en términos de liderazgo y competitividad.

Este liderazgo no sería posible sin el papel fundamental de la sociedad civil. Organizaciones como diferentes instituciones, asociaciones de mujeres y fundaciones como la Fundación Woman Forward han contribuido de forma decisiva mediante la producción de conocimiento riguroso y la puesta en marcha de iniciativas como el *Ranking de Empresas por la Igualdad* y su *Certificación en Igualdad y Competitividad*.

¿Podemos considerar que el 38,4% de mujeres directivas es suficiente o es una falsa sensación de progreso?

Se trata de una cifra positiva para la dirección media, pero no suficiente. El 38,4% puede generar una percepción errónea de que el problema está resuelto, cuando en realidad hay



enormes brechas en puestos ejecutivos clave, en la alta dirección, en la dirección y, por supuesto, en la presidencia de compañías y en sectores estratégicos en general. Por citar alguno, solo hay un 9% de mujeres CEO, tanto en empresas del Ibex como en el resto de cotizadas. En las grandes empresas, el porcentaje del 28% de CEOs al que se llegó se redujo al 19% en el 2023 y solo aumentó en 1.4% en el 2024. Por otro lado, sigue habiendo 10 empresas cotizadas sin ninguna mujer en el comité de dirección y hay 51 cotizadas que no cumplen con la ley de paridad que entrará en vigor en algo más de un año.

“Solo hay un 9% de mujeres CEO en el Ibex y en el resto de cotizadas”



cambios retributivos o procesos de selección sin enfoque de género— resultan menos eficaces si no se insertan en una política más ambiciosa y transformadora. Perea destaca que “las mentorías permiten generar referentes internos, establecer vínculos de confianza y facilitar la proyección del talento femenino”.

Por su parte, “algunas empresas han empezado a aplicar bonificaciones o incentivos económicos ligados al cumplimiento de objetivos de diversidad, por ejemplo, vinculando parte del bonus de los directivos al aumento de mujeres en puestos de responsabilidad”. Para la socia de Grant Thornton, esta estrategia “refuerza la idea de que la equidad no es solo un valor, sino también una prioridad medible y estratégica”.

Chinchilla recomienda mirar la fotografía completa del liderazgo femenino durante los últimos años, donde “hemos pasado de un 2% de mujeres en consejos en 2002 al 41% en el IBEX en 2025”. De ahí que recomiende “flexibilizar” las políticas para fomentar la paridad de género y apostar por “un proceso más natural”, donde “la mentoría y el poder alcanzar la diversidad necesaria no pase por bonos o incentivos, sino por una evolución”.

LENTO, PERO SEGURO

Las expertas se muestran optimistas sobre el futuro del liderazgo femenino. La catedrática del IESE prevé que “en los próximos cinco o 10 años aumentará el número de mujeres directivas”, ya que “actualmente tenemos un 40% de mujeres en los MBA, algo que hasta la fecha no ocurría”. Convincente de que ellas estarán preparadas para tomar las riendas, apuesta por no “dejar de admirar y promover el talento que llega a las empresas, tanto femenino como masculino, entendiendo que el liderazgo sinérgico de ambos es mejor que la mayoría de unos u otros”.

Los avances, sin embargo, parecen no ser lo suficientemente rápidos y, según la proyección que realiza el estudio de Grant Thornton, la paridad global no llegará hasta el año 2051, unas cifras extrapolables para el mercado nacional. De ahí que el liderazgo femenino en España se encuentre en un momento decisivo, un punto de inflexión que exige compromiso y acción para no perder los avances conquistados. Como dijo Margaret Wheatley: “El liderazgo es una serie de comportamientos, y no un papel para héroes”. ▲

© Gettyimages (2)

C

Cristina Villarroya Gil, Managing Director de Wavemaker España, es un referente en la industria digital de nuestro país. Cuenta con una dilatada experiencia en marketing y estrategia digital y medios en grandes compañías como MediaCom, Mediaedge, Estée Lauder, L'Oréal, Bodaclick, Havas y BBVA



Convicción profunda

— | **Cristina Villarroya Gil** | —

Wavemaker España

La Managing Director de la agencia de medios perteneciente a WPP Media reconoce que el talento femenino **transforma la dinámica de trabajo y la innovación**

Texto de **José A. Puglisi**

P

Para Cristina Villarroya Gil, el liderazgo femenino va mucho más allá de las imposiciones o compromisos legales. La Managing Director de Wavemaker en España está convencida de que la transformación auténtica llega cuando la igualdad deja de ser una obligación y se convierte en una convicción compartida. Esa que permite a WPP Media contar con un 70% de mujeres en su Comité de Dirección.

La cifra de mujeres directivas cayó del 40% al 38,4% en España durante 2024. ¿Teme que estemos ante un estancamiento o retroceso en la representación femenina?

Es un toque de atención, sin duda. Llevo casi

tres décadas en el sector del marketing y comunicación y he visto avances importantes, pero también retrocesos puntuales. Los cambios nunca son lineales, pero lo importante es no perder el foco y seguir trabajando para que estos datos sean solo una anécdota pasajera y no una tendencia.

En mi paso por empresas como L'Oréal, Estee Lauder, BBVA o WPP, he comprobado que los avances en igualdad requieren constancia y compromiso a largo plazo. Por eso, desde mi posición actual en Wavemaker, me esfuerzo cada día por mantener la diversidad como una prioridad estratégica y no bajar la guardia ante los retrocesos.

¿Qué cambios deben hacer las empresas para favorecer el acceso de mujeres a puestos de liderazgo?

La clave está en la cultura: necesitamos entornos donde la diversidad se valore de verdad, evitando el diversity washing. Flexibilidad, políticas de conciliación reales y programas de mentoring pueden marcar la diferencia. Pero, sobre todo, hay que romper con los sesgos inconscientes que aún persisten en muchos procesos de selección y promoción.

En mi experiencia he visto cómo la apues- →

"La diversidad de género en los equipos directivos no solo enriquece la toma de decisiones, sino que también aporta una visión más integral y cercana a las necesidades del cliente"

ta por el talento femenino transforma la dinámica de trabajo y la innovación. Por eso, colaboro activamente con asociaciones como Girls Technovation, Inspiring Girls o Mujeres Tech, porque creo que el cambio empieza tanto dentro como fuera de la empresa.

En su caso, ¿cuál ha sido la barrera más persistente que ha enfrentado por ser mujer?

Una de las barreras más persistentes que he enfrentado como mujer en posiciones directivas es la necesidad constante de demostrar mi valía en entornos donde los estereotipos de género todavía pesan mucho; esto ha cambiado mucho en la última década. Además, no podemos olvidar el rol de cuidadora que tradicionalmente se asigna a las mujeres. Muchas veces, somos nosotras quienes damos un paso atrás en nuestra carrera para ocuparnos de los hijos, los padres u otros familiares, lo que supone una carga adicional. Por eso, insisto siempre en la necesidad de políticas de conciliación reales y en cambiar la cultura empresarial y social para que todas las familias puedan elegir libremente cómo organizarse, sin que suponga renuncias profesionales.

Desde su experiencia, ¿qué atributos diferenciales aporta el liderazgo femenino a la estrategia de negocio?

El liderazgo, en realidad, va de personas. Si bien es cierto que tradicionalmente se ha hablado de un liderazgo femenino más colaborativo y empático, y de un liderazgo masculino más orientado a los resultados, por suerte hoy en día estas diferencias tienden a difuminarse. He trabajado con hombres y mujeres que han desarrollado estilos de liderazgo muy diversos sin que cumplan con un rol determinado por su género, pero lo que he aprendido es que lo fundamental es saber adaptarse, escuchar y sacar lo mejor de cada equipo, independientemente del género.

La diversidad de género en los equipos directivos no solo enriquece la toma de decisiones, sino

que también aporta una visión más integral y cercana a las necesidades del cliente. Cuando sumamos distintas perspectivas y experiencias, conseguimos anticipar tendencias, conectar mejor con los consumidores y, sobre todo, crear un entorno de trabajo donde las personas pueden desarrollarse plenamente. Para mí, ese es el verdadero valor del liderazgo inclusivo.

¿Qué iniciativas concretas propondría al ecosistema empresarial para cerrar la brecha de liderazgo?

Se trata de combinar acciones estructurales, formación, visibilidad y compromiso real de la alta dirección para crear un entorno donde las mujeres puedan llegar y mantenerse en puestos de liderazgo, impulsando así la innovación y el crecimiento de las empresas. Por nombrar algunas: mentoring, programas de desarrollo directivo y formación específica, redes de networking y foros de intercambio de buenas prácticas, e impulsar alianzas y plataformas colaborativas.

¿La legislación sobre paridad está logrando una transformación real?

La ley ayuda, pero no es suficiente. Si no va acompañada de un cambio real en la mentalidad de las empresas y la sociedad, puede quedarse en un simple checklist. La transformación auténtica llega cuando la igualdad deja de ser una obligación y se convierte en una convicción compartida. Durante mi carrera he visto cómo la legislación puede abrir puertas, pero el verdadero cambio ocurre cuando la cultura de la empresa evoluciona. Por eso, además de cumplir la ley, me esfuerzo por crear entornos donde la diversidad sea una ventaja competitiva y no solo una exigencia legal.

¿Qué sectores considera que experimentarán una mayor transformación en términos de liderazgo femenino en los próximos años?

La IA y los datos están a la vanguardia de esta



transformación. Cada vez veo más mujeres liderando proyectos de innovación y transformación digital, y según Deloitte, el número de mujeres en puestos de liderazgo en el sector TI crecerá un 30% para 2025. Pero lo más emocionante es que las nuevas generaciones ya no entienden de límites, y eso va a revolucionar todos los sectores.

Además, destacan otros ámbitos en plena evolución: El sector energético, especialmente en áreas vinculadas a la sostenibilidad y la transición ecológica; y el sector de la transformación digital y la innovación empresarial, no solo en grandes compañías, sino también en startups lideradas por mujeres, especialmente en campos como la ciberseguridad, la analítica avanzada y las soluciones sostenibles.

¿Cómo se imagina el liderazgo femenino en España dentro de una década?

Mucho más naturalizado, sin que tengamos que hablar de “liderazgo femenino” como algo especial. Espero que dentro de diez años las mujeres ocupen



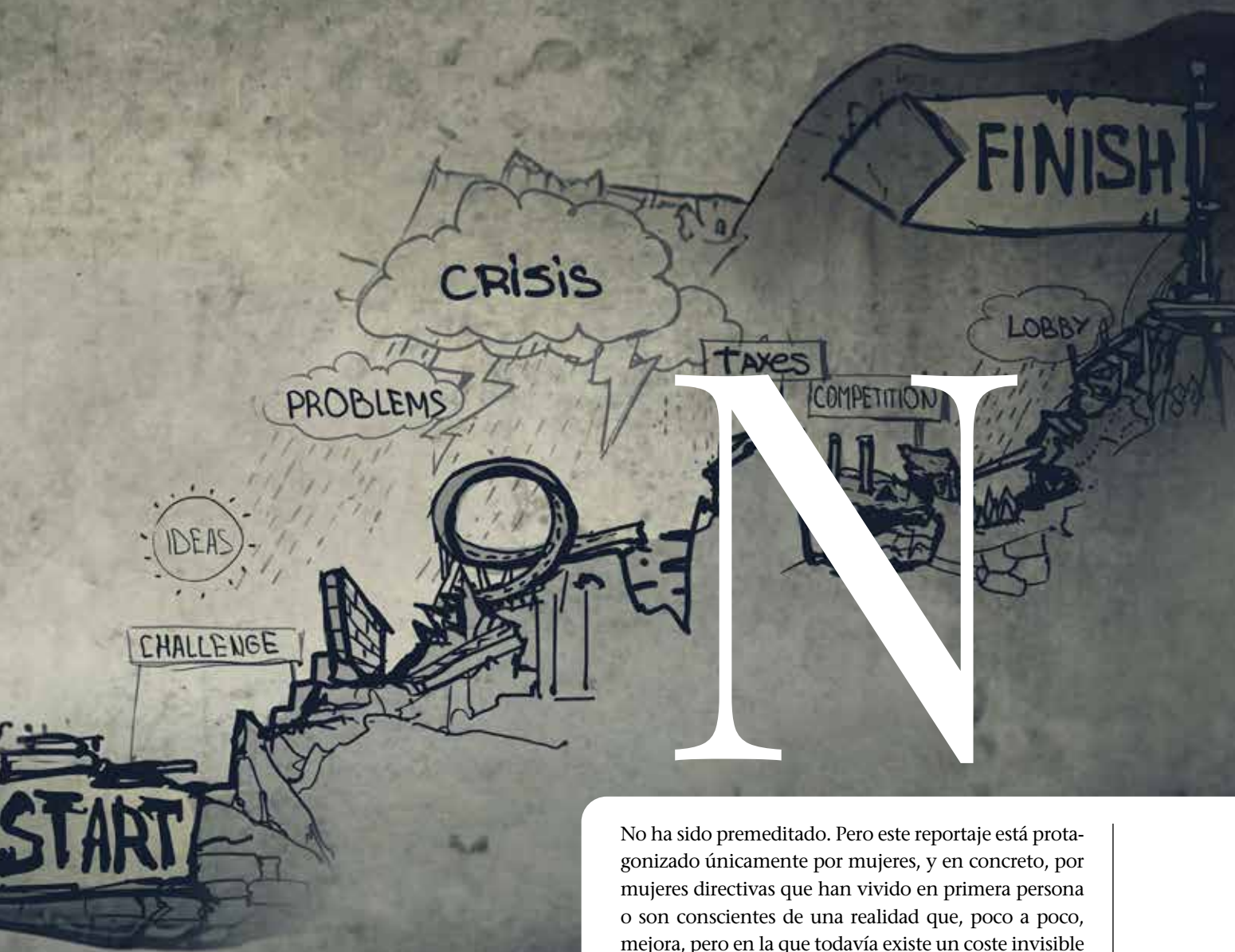
puestos de responsabilidad en todos los ámbitos y que la diversidad sea un valor tan integrado que ni siquiera necesite ser reivindicado. Confío en que el trabajo que estamos haciendo hoy —desde las empresas, asociaciones y la educación— dé sus frutos y que las próximas generaciones puedan liderar sin etiquetas ni barreras. Ojalá pronto hablemos solo de talento y resultados, y no de género. ▲

El precio (invisible) *de mandar*

España se encuentra en el **‘top 10’** de los países con menor brecha de género. Pero a pesar de ello, existen ciertos obstáculos apenas visibles que las mujeres han de superar si quieren promocionar y situarse en puestos de poder

Texto de **Rosario Fernández**





No ha sido premeditado. Pero este reportaje está protagonizado únicamente por mujeres, y en concreto, por mujeres directivas que han vivido en primera persona o son conscientes de una realidad que, poco a poco, mejora, pero en la que todavía existe un coste invisible por el simple hecho de que quienes ocupen una posición de poder sean ellas (y no ellos).

Como destaca Mar Hurtado de Mendoza Crespo, vicepresidenta de IE University, “para mí, uno de los obstáculos menos visibles y de los más significativos es lo que McKinsey denomina sesgo de desempeño en su informe *Women in the Workplace 2023*: las mujeres son contratadas y promocionadas principalmente por sus logros pasados, mientras que los hombres lo son por su potencial futuro. Este sesgo, que puede operar →



Ana Lamas

PRESIDENTA DE WOMENCEO

desde los primeros niveles de promoción a puestos de mando intermedio, podría suponer ese primer obstáculo que condicionaría ya el recorrido hacia posiciones de liderazgo, limitando la cantera de mujeres disponibles para roles ejecutivos”.

A este desafío estructural, en su opinión, “se suman otros igualmente relevantes: la persistente doble jornada laboral, ya que las mujeres dedican entre 2 y 2,5 horas diarias más que los hombres a responsabilidades domésticas y de cuidado, según la OCDE; la necesidad de demostrar constantemente nuestra valía, mientras que en los hombres se presumen por defecto, o el riesgo de ser juzgadas más duramente por comportamientos que en ellos se considerarían virtudes, como la ambición o la determinación. Finalmente, pero no menos importante, el menor acceso a redes informales de poder e influencia que limitan nuestra exposición a oportunidades clave. Esta realidad se refleja, claramen-



Las mujeres
ganan un
67,6%
menos que los
hombres



te, en la escasa presencia femenina en consejos de administración y en la dirección de grandes empresas de sectores estratégicos de la economía”.

UN TECHO DE CRISTAL QUE PERSISTE

Desde el Instituto de las Mujeres, añaden otros obstáculos que siguen dificultando el acceso de las mujeres a los puestos de alta dirección, y que hacen que el llamado techo de cristal persista hoy en día. Entre ellos, agregan las dificultades de conciliación y expectativas de disponibilidad total, ya que muchas empresas aún miden el compromiso de sus líderes en base a la disponibilidad absoluta; la autoexigencia y síndrome de la impostora; los sesgos inconscientes de género que llevan a que se produzcan promociones entre afines o la participación en espacios de trabajo no profesionales, porque muchas de las promociones de ascenso se pactan en redes que se generan en espacios informales fuera del horario laboral.

Ana Castrillo, CEO de Soto Beyond Purpose y directora de Comunicación de la Asociación Multisectorial de Mujeres Directivas y Empresarias (AMMDE), subraya que “uno de los desafíos más profundos y que no es perceptible a simple vista es la tensión entre el ideal de liderazgo tradicional —asociado históricamente a lo masculino— y las nuevas formas de liderar, más colaborativas, empáticas y horizontales, en las que muchas mujeres destacan. A menudo, estas nuevas formas siguen sin ser valoradas con el mismo peso”. Y añade: “Además, persiste cierta expectativa social de justificación: las mujeres líderes aún sentimos la nece-



Ana Castrillo

CEO DE SOTO BEYOND PURPOSE Y
DIRECTORA DE COMUNICACIÓN DE AMMDE

sidad de demostrar más, explicar más, anticipar más. No es una barrera explícita, pero sí un coste emocional y cognitivo constante, que erosiona tiempo, energía y confianza”.

LOS DESAFÍOS

Los datos hablan por sí solos. Y es que, aunque España, según el *Global Gender Gap Index 2024* del World Economic Forum (WEF), se encuentra en el puesto 10 (de 146) de países con menor brecha de género, se enfrenta aún a grandes desafíos, entre otros, la persistencia de la brecha salarial: las mujeres ganan un 67,6% menos que los hombres. Además, la representación de mujeres en puestos directivos sigue siendo baja. Según el informe *Women in Business 2025* de Grant Thornton, solo el 19,3% de las empresas en España cuentan con una mujer en el cargo de CEO, un 7,4% menos respecto a 2024. Si nos enfocamos solo en el conjunto →

Sólo el **19,3%** de las empresas cuentan con una CEO, un **7,4%** menos respecto a 2024

de las empresas cotizadas en España, según un informe de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección se encuentra alrededor del 25%. En 2023, era del 23,07%, lo que supone un avance, pero ínfimo. La presencia de mujeres en consejos se sitúa en 36,58%.

Entre el porcentaje de mujeres en alta dirección y el escaso 4,5% de presidencia femenina en empresas, Ana Lamas, presidenta de WomenCEO, se pregunta: “¿Qué ha pasado en el camino? La falta de mujeres en puestos de influencia clave limita su desarrollo y afecta a los resultados empresariales”. Esos desafíos invisibles son los que impulsaron a Lamas a fundar la asociación que preside y que promueve el liderazgo fe-

menino en puestos directivos con el objetivo de que “este techo de cristal, que yo lo llamo de metacrilato porque es muy difícil de romper, desaparezca, que las propias mujeres tomemos el mando de nuestra vida profesional, que aprendamos a hacer relaciones de networking, que estemos en los círculos de influencia y que cambiemos nuestro lenguaje. Tenemos que hablar de lo que hemos conseguido y lo que vamos a conseguir, pero desde el liderazgo real. Tenemos que potenciar el talento femenino para hacer una sociedad y una economía más justas, resilientes y rentables”.

A pesar de que se han dado pasos importantes, como la Ley de Igualdad, las medidas para la consecución de la igualdad retributiva y transparencia salarial,

Sin pedir permiso ni justificarse

María Teresa Gómez Condado

SU TRAYECTORIA REFLEJA NO SOLO SU CAPACIDAD PROFESIONAL, SINO TAMBIÉN SU VALENTÍA PARA ABRIR CAMINOS EN ENTORNOS TRADICIONALMENTE DOMINADOS POR HOMBRES. ELLA ES UNA VOZ FUNDAMENTAL PARA INSPIRAR A NUEVAS GENERACIONES DE MUJERES LÍDERES.

María Teresa Gómez Condado ha sido pionera en muchos sentidos. Con una amplia trayectoria profesional tanto en la empresa privada como en el sector público, la directora general de CEOE Campus ha ocupado, entre otros puestos, la dirección general de MUFACE; ha sido subsecretaria de los ministerios de Industria, Turismo y Comercio y de Ciencia e Innovación; presidenta de la Oficina de Patentes y Marcas y de la Escuela de Negocios EOI; consejera de RED. ES; y vicepresidenta de la Fundación Española de Ciencia y Tecnología FECYT o directora de Banca Institucional del Banco Santander.

Como ella misma asegura, “ha habido avances y me alegro mucho de ello. Los valoro aún más porque yo viví la etapa en que apenas existían. Entonces, no había referencias, ni redes de apoyo. No tenía margen para equivocarme, porque cuando eres la primera, no solo representas tu trayectoria, sino la de todas las que vendrán después”. Y aunque reconoce que queda trabajo por hacer, hoy, afortunadamente, esa realidad ha cambiado. “Me emociona ver que hoy muchas mujeres acceden al liderazgo sin pedir permiso ni justificarse”.

¿Cuáles son los principales desafíos invisibles a los que se enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo?

Los desafíos para las mujeres en

liderazgo han evolucionado en los últimos años. El resumen es que hoy la diversidad se considera positiva para la sociedad y para las empresas. Indudablemente, quedan muchas cosas por hacer: prevalecen sesgos de género que obligan a las mujeres a demostrar su valía más allá de lo exigido a sus homólogos masculinos; la ausencia de mentores y redes de apoyo puede limitar el ascenso profesional; todavía persisten desigualdades en oportunidades de formación y visibilidad; las responsabilidades familiares y sociales recaen desproporcionadamente en las mujeres, afectando a su desarrollo profesional...

¿Estos desafíos son comunes a



Mar Hurtado de Mendoza

VICEPRESIDENTA DE IE UNIVERSITY

la ampliación del permiso de paternidad, las cuotas en consejos de administración de empresas cotizadas o los programas de liderazgo femenino o de mentoría, según Hurtado de Mendoza, de IE University, “el gran problema es que la ejecución es irregular y falta una mayor rendición de cuentas. Además, aunque las medidas existan, si no van acompañadas de un cambio social y cultural más profundo, su impacto va a seguir siendo limitado. Tenemos que normalizar el liderazgo femenino en todos los sectores, necesitamos más mujeres que sirvan de inspiración a nuestros jóvenes y, sobre todo, necesitamos dejar de pedir a las mujeres que se adapten al sistema; es el sistema el que debería cambiar para reconocer distintos modelos de liderazgo”. Castrillo, de AMMDE, concluye asegurando que “hay empresas pioneras que están entendiendo la igualdad no como una exigencia externa, sino como una oportunidad interna de mejora del talento y la innovación. Lo que falta a veces es coherencia: alinear lo que se comunica, lo que se mide y lo que se premia dentro de las organizaciones”.



Las líderes seguimos enfrentándonos a “una carrera de obstáculos invisibles”

todos los países? ¿En qué posición se encuentra España?

Sí, son comunes a todos los países, pero no se manifiestan de la misma forma ni con la misma intensidad. Incluso en países avanzados, las mujeres líderes seguimos enfrentándonos a lo que Sheryl Sandberg llamó “una carrera de obstáculos invisibles”. Lo que varía es cuán alta es esa carrera, cuántos obstáculos hay y cuántas manos están dispuestas a ayudarte a saltarlos. Actualmente, España ocupa el décimo puesto mundial en igualdad de género según el *Global Gender Gap Report 2024* del Foro Económico Mundial, y el cuarto en el ámbito europeo, según el índice del EIGE. Esto demuestra que, con voluntad política, compromiso empresarial y evolución social, los avances son posibles y medibles.

¿Qué medidas haría falta aplicar?

Las leyes son el marco, la mentalidad es el motor. Una ley puede obligarte a abrir la puerta, pero solo un cambio de mentalidad puede invitarte a pasar y darte voz. Como me gusta decir, el

verdadero progreso no llega cuando la mujer entra en el consejo, sino cuando ya no hace falta señalarlo. Cuando una mujer deja de preguntarse si está preparada y empieza a preguntarse qué va a transformar, sabemos que algo ha cambiado. Ese cambio es cultural, no normativo. Y es, sin duda, el más poderoso.

¿Cómo influyen estos desafíos invisibles en sus oportunidades económicas y de liderazgo?

A lo largo de mi carrera, he convivido con esos desafíos invisibles que no figuran en los organigramas, pero que marcan la experiencia de liderar siendo mujer: techos silenciosos y sutiles, pero imposibles de ignorar. También ese momento en el que tenías que justificar tu presencia, cuando otros solo necesitaban estar. Esos desafíos me han dado una mirada más amplia y estratégica. Hoy tengo el privilegio de formar a directivos a los que les digo: “El liderazgo que viene no se construye con fuerza, sino con visión. Y la visión se amplía cuando has aprendido a mirar desde los márgenes”.

C

Con más de 20 años de experiencia en tecnología y telecomunicaciones, la vicepresidenta de Huawei Technologies España ha desempeñado durante la última década roles de alta responsabilidad dentro de la empresa

Formatear el sistema

Carmen González Gens
Huawei España

La vicepresidenta de la tecnológica pone énfasis en la necesidad de abordar de inmediato los retos que permitan garantizar que las **mujeres accedan a puestos de responsabilidad**

Texto de **Ernesto Páez**

C

Carmen González Gens, vicepresidenta de Huawei España, recomienda ‘formatear’ el sector empresarial para acabar con las barreras estructurales, culturales y personales que dinamitan el liderazgo femenino. Al mismo tiempo que se avanza en la búsqueda de equipos diversos que apuesten por el talento, no el género.

¿Cómo valora el avance del liderazgo femenino en la última década?

Ha experimentado avances significativos. No obstante, aún debemos abordar importantes retos. Aunque cada vez más mujeres acceden a posiciones de responsabilidad intermedia, su presencia sigue siendo reducida en la alta dirección. Los datos del INE correspondientes a 2024 reflejan que solo el 12,1 % de las presidencias en los Consejos de Administración de las empresas del Ibex 35 están ocupadas por mujeres. Por su parte, un estudio de la Cámara de Comercio de España revela que el 34,4 % de las empresas no cuenta con ninguna mu-

jer en su equipo directivo, y solo el 8,2 % está liderada exclusivamente por mujeres. Estos indicadores confirman que todavía queda un largo camino. Promover políticas activas de igualdad y construir entornos laborales inclusivos es esencial para que más mujeres accedan y permanezcan en puestos de máxima responsabilidad.

¿Cuál es el momento más desafiante—y el más gratificante— de su carrera como líder?

A lo largo de mi trayectoria de más de 20 años en el sector tecnológico, he vivido numerosos desafíos. Abrirse paso como ingeniera en un entorno históricamente masculinizado exige constancia, visión y, sobre todo, confianza en una misma. En ese camino, el aprendizaje ha sido constante. Uno de los momentos más gratificantes fue, sin duda, mi nombramiento como vicepresidenta de Huawei España, que no solo supuso un reconocimiento profesional, sino también una oportunidad para contribuir desde una posición de liderazgo a la transformación digital del país y al impulso del talento femenino en el sector.

¿Qué barreras siguen existiendo para que más mujeres accedan a puestos directivos?

Aún se mantienen barreras estructurales, culturales y personales que limitan el acceso de más mujeres a puestos directivos. En muchos casos, sigue existiendo una falta de referentes femeninos en posiciones de liderazgo. Igualmente, influye la persistencia de sesgos inconscientes en los procesos de selección y promoción, a lo que se suma la escasa →

presencia de políticas de conciliación que permitan compatibilizar la carrera profesional con la vida personal. Otro obstáculo frecuente es la autolimitación, ya que muchas mujeres altamente capacitadas no optan a ciertos puestos por falta de confianza o por no cumplir con todos los requisitos.

El sector tecnológico ha sido históricamente masculino. ¿Cómo se está abordando desde dentro la brecha de género?

Aunque se han dado pasos importantes, la brecha de género en tecnología persiste. Dar visibilidad a mujeres líderes en STEM es clave para inspirar a nuevas generaciones. En plena transformación digital, la participación femenina debe ser activa, con educación que derribe estereotipos y fomente el interés desde jóvenes. Las empresas también deben promover entornos inclusivos y crecimiento profesional real. Huawei impulsa iniciativas como



"En plena transformación digital, la participación femenina debe ser activa, con educación que derribe estereotipos y fomente el interés desde jóvenes"



Huawei impulsa iniciativas como la Academia Europea para el Liderazgo Femenino en la Era Digital y apoyo a mujeres rurales

la Academia Europea para el Liderazgo Femenino en la Era Digital y programas para mujeres rurales, fortaleciendo competencias digitales y liderazgo sostenible.

¿Cree que hay una diferencia entre cómo lideran las mujeres y los hombres?

Más que hablar de una diferencia basada en el género, me gustaría referirme a la diversidad de estilos de liderazgo que enriquecen cualquier organización. Hombres y mujeres pueden liderar con eficacia, pero cada persona aporta su experiencia, su visión y su forma de gestionar los retos. La presencia de mujeres en puestos de responsabilidad añade valor porque amplía la perspectiva a la hora de tomar decisiones, gestionar equipos o abordar la innovación. En el sector tecnológico, la diversidad es una palanca clave. Las mujeres suelen aportar enfoques colaborativos, una alta orientación a resultados y una sensibilidad especial hacia el impacto social de la tecnología. Pero, insisto, no se trata de confrontar estilos, sino de entender que equipos diversos y equilibrados toman mejores decisiones,

anticipan mejor los cambios y construyen entornos más inclusivos y sostenibles.

¿Qué tres medidas concretas recomendaría a las empresas españolas para fomentar más mujeres líderes?

En primer lugar, es clave diseñar planes de desarrollo profesional con enfoque de género, que impulsen el talento femenino desde etapas iniciales. También resulta esencial asegurar procesos de selección y promoción libres de sesgos. Por último, fomentar la conciliación real mediante políticas de flexibilidad ayudará a que más mujeres puedan desarrollar su carrera sin renuncias.

¿Cómo ve el futuro del liderazgo femenino en España?

Es esperanzador. Si seguimos avanzando en educación, apoyo al desarrollo profesional y políticas que impulsen la igualdad, es muy probable que en los próximos diez años veamos una representación femenina más equilibrada en puestos de decisión. El talento existe; lo importante ahora es crear las condiciones para que pueda crecer y llegar lejos. ▲

A

Asesora de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y de la Comisión Europea. Ha sido directora de programas de Innovación y Tecnología del IE Business School

¡A la carga!

| Silvia Leal |

La doctora en Sociología y asesora de la OCDE llama a **“atacar todos los frentes”** para impulsar el liderazgo femenino en nuestro país hasta convertirlo en una tendencia irreversible

Texto de **Ernesto Páez**

P

ara Silvia Leal llegó el momento de “actuar con urgencia”. El retroceso en total de mujeres directivas en España, según el informe *Women in Business 2025*, preocupa a la doctora en Sociología y asesora de la OCDE, quien pide reforzar las políticas de corresponsabilidad y de apoyo a la conciliación, al mismo tiempo que se sigue apostando por planes de carrera con perspectiva de género y liderazgo inclusivo. Una misión para la que, según la miembro del Global Forum on Technology, contamos con un gran aliado: la intelli-

gencia artificial.

Los últimos informes reflejan una caída en el número de directivas en España. ¿A qué cree que se debe esta tendencia?

Este retroceso puede atribuirse a varios factores. En primer lugar, que no hemos logrado terminar con el impacto de los estereotipos de género. Es una realidad que sigue impactando la falta de políticas efectivas de conciliación laboral. Por otro lado, la ausencia de referentes femeninos en posiciones de liderazgo limita las aspiraciones de las nuevas generaciones y no lo pone fácil. En cualquier caso, creo que este tipo de datos debe ser una llamada de atención para seguir trabajando y terminar con datos de este estilo de una vez.

Ante esta llamada de atención, ¿cómo puede el mundo empresarial garantizar que España siga siendo referente en liderazgo femenino?

Aunque, como bien indicas, España mantiene una posición destacada en liderazgo femenino, la reciente caída en las cifras nos exige a todos actuar con urgencia. Para empezar, es fundamental reforzar políticas de corresponsabilidad y de apoyo a la conciliación. Creo que las empresas deben seguir apostando por planes de carrera con perspectiva de género y liderazgo inclusivo. Pero ahora contamos también con una herramienta muy valiosa, la inteligencia artificial, que puede ayudarnos a detectar problemas, desigualdades, sesgos... y a diseñar soluciones más eficaces. Hay que atacar todos los frentes.

En cuanto a las políticas que han demostrado ser más efectivas, como los bonos vinculados a objetivos de diversidad y las mentorías, ¿cómo cree que pueden adaptarse mejor al entorno empresarial español?

En el entorno empresarial español, las políticas como los bonos ligados a objetivos de diversidad y las mentorías deben alinearse con la cultura organizativa y los retos reales del negocio. En caso contrario, no

“La ausencia de referentes femeninos en posiciones de liderazgo limita las aspiraciones de las nuevas generaciones”

funcionarán. Porque para que sean efectivas, es clave que se perciban como motores de innovación y no como obligaciones. Y en demasiadas ocasiones es así. Solo de esta forma impulsarán un cambio real y sostenible hacia empresas más competitivas y humanas.

¿Cree que el Gobierno debería implementar políticas más estrictas para fomentar la paridad de género en las empresas o, por el contrario, debería flexibilizar para garantizar un proceso más natural?

El Gobierno debe encontrar un equilibrio inteligente: necesitamos políticas claras y que sean muy firmes que marquen el camino hacia la paridad, pero que a su vez sean flexibles en su aplicación para adaptarse a la realidad de cada sector y empresa. No se trata de imponer por imponer, sino de crear las condiciones adecuadas para que la igualdad florezca de forma sostenible. Este es el gran reto.

¿Qué tendencias prevé que favorezcan la inclusión y el ascenso de mujeres en puestos de alta dirección?

Creo que el trabajo híbrido es la clave. Su desarrollo está revolucionando el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección al ofrecer mayor flexibilidad y conciliación, uno de los grandes problemas. Esta modalidad reduce muchas barreras tradicionales y permite valorar el talento por resultados, no por presencialismo, un gran reto en mi opinión. Por ello, considero que es una tendencia clave para construir liderazgos más inclusivos y diversos. Y, por supuesto, el marco legal puede ayudar, pero me gusta más que las cosas surjan de forma más natural, la verdad.

Mirando hacia el futuro, ¿cómo visualiza el panorama del liderazgo femenino en España en la próxima década?

Siempre digo que me considero una optimista con los datos. Y, de esta forma, pienso que en los próximos 10 años, el liderazgo femenino en España avanzará con fuerza gracias a marcos legales como la Ley de Paridad y al impulso de modelos más flexibles como el trabajo híbrido. Por todo ello, creo que veremos más mujeres en puestos estratégicos, especialmente en sectores tecnológicos y de innovación. Pienso que sucederá y así lo deseo. No obstante, aun así, será clave seguir combatiendo los sesgos y promoviendo referentes femeninos. No podemos relajarnos, aunque volvamos a una senda de optimismo en este ámbito. ▲

28

El *relevo* ya es *suyo*

D

urante décadas, el liderazgo empresarial estuvo marcado por estructuras jerárquicas un tanto rígidas y una visión tradicional del poder en manos masculinas. Sin embargo, con el paso del tiempo, conceptos como la equidad sentaron las bases que marcaban el camino a seguir.

Las cifras del emprendimiento femenino ponen de manifiesto las dificultades que las jóvenes encuentran. El estudio *Coste de oportunidad de la brecha de género en el emprendimiento innovador*, de ClosinGap, indica que por cada hombre emprendiendo en actividades de alta intensidad innovadora hay solo 0,36 mujeres en



Las jóvenes están demostrando que la edad no es un límite cuando se trata de transformar ideas en impacto y de liderar con visión propia.

A base de empeño, inteligencia y creatividad, las emprendedoras se sienten preparadas para lograr un **futuro más equitativo y sostenible**

Texto de **Eva del Amo**

la misma situación.

A pesar de ello, las jóvenes empresarias continúan avanzando fieles a su objetivo, concretando un cambio de paradigma. Ellas ya no reclaman el lugar que les corresponde con la idea de acceder a espacios de decisión, sino que buscan transformarlos desde dentro. Y en este nuevo escenario de startups y emprendimiento, su metamorfosis se hace aún más evidente.

PALANCA DE CAMBIO

Las nuevas líderes son mujeres menores de 30 años que fundan empresas y lideran proyectos innovado-

res con una naturalidad que redefine el concepto de autoridad tradicional. Hoy, las jóvenes emprendedoras no sólo innovan en lo que hacen, sino también en cómo lo hacen.

Con capacidad de resiliencia y un marcado instinto que les permite identificar nuevas oportunidades en los negocios, construyen un liderazgo femenino que rompe moldes, convirtiéndose en inspiración para las futuras empresarias, que por fin encuentran modelos a seguir.

Para ello se apoyan no solo en la educación a la que han podido acceder, sino también en cual- →



| **Anna Fuster**

FUNDADORA DE LA EMPRESA DE COSMÉTICA TWO
POLES

quiera de las numerosas iniciativas que promueven el liderazgo femenino. Uno de estos programas es *Chicas Imparables*, de 50&50 Gender Leadership, que busca empoderar a mujeres jóvenes, dotándolas de habilidades de liderazgo y empujándolas a perseguir sus metas.

Con objetivos similares, la Fundación Inspiring Girls, en colaboración con BBVA, pone en contacto a niñas con mujeres referentes para impulsar sus aspiraciones profesionales, mientras que la Academia Europea de Liderazgo de Huawei busca formar a jóvenes mujeres de toda Europa en liderazgo y tecnología. Con la vista puesta en un futuro inclusivo y sostenible, les anima a cumplir sus sueños.

NUEVO PERFIL

El último estudio sobre el *Emprendimiento de la Comunidad de Madrid* lo deja claro: ha llegado el turno de las más jóvenes. Pero la generación de mujeres entre 20 y 30 años dispuestas a poner en marcha sus negocios lo hacen con un planteamiento muy diferente que sus predecesoras.

Las emprendedoras coinciden en afirmar que el

primer paso para que una mujer triunfe en el mundo empresarial es que tenga confianza en sí misma y el convencimiento de que puede llegar a alcanzar sus metas. Es el caso de Raquel Esteban Sierra que, tras cinco años en el departamento de Marketing de una importante compañía nacional, decidió montar su propio negocio. Los inicios del obrador *Mis tartas de queso* no fueron del todo fáciles. Ser joven se convertía en un hándicap a la hora de negociar con bancos o contratar seguros. Pero la determinación pudo más.

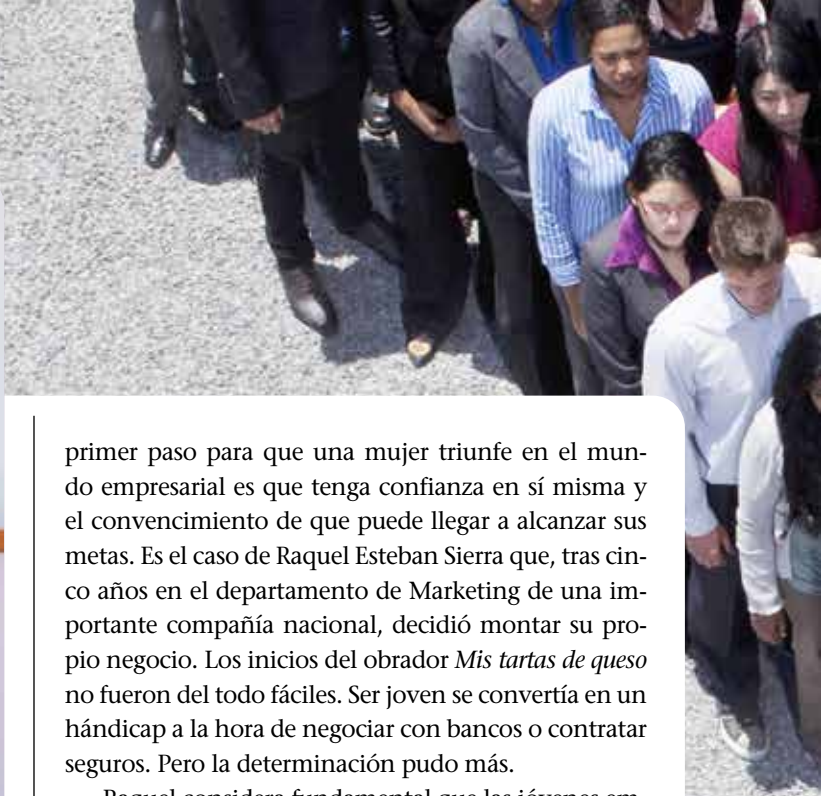
Raquel considera fundamental que las jóvenes empresarias tengan confianza en su proyecto. “Todo el mundo parece estar dispuesto a opinar y en muchas ocasiones pueden hacerte dudar de decisiones que ya has tomado. A la hora de emprender hay que tener paciencia y ser fiel a una misma”, señala. En su caso, el tiempo le ha dado la razón, como demuestra la excelente marcha de su negocio.

Como Raquel, las jóvenes emprendedoras se están dando permiso para intentarlo y, más que eliminar de su diccionario la palabra “fracaso”, han sabido convivir con la incertidumbre que supone lanzarse a emprender como primer paso para triunfar.

Las motivaciones de las líderes más jóvenes no responden únicamente al deseo de independencia económica o profesional que se daba en generaciones anteriores. Hoy en día, lo que buscan es alinear el negocio con sus valores. Surgen así empresas con alma, donde la rentabilidad no está reñida con la búsqueda de un impacto positivo para la sociedad.

Según la Cámara de Madrid, la diferencia clave del emprendimiento femenino se basa en los propósitos. Estas jóvenes buscan generar un impacto positivo en su comunidad y la sociedad en general. Además, tienden a ser más prudentes a la hora de asumir riesgos, lo que lleva a construir negocios más estables y sostenibles, priorizando la seguridad y la continuidad sobre los beneficios.

Las emprendedoras más jóvenes han comenzado a trabajar con otras mujeres, fortaleciendo redes empresariales más sólidas y cohesionadas. En este contexto, muchas de las líderes empresariales actuales no se identifican totalmente con el término “valientes” con





**En España, ya hay más
de 650.000 mujeres
liderando empresas**

el que la sociedad se empeña en definir las, sino que se ven a sí mismas como “inconformistas”. No hay que olvidar que, a pesar de su juventud, han vivido crisis económicas, climáticas y sanitarias que han modificado su percepción del mundo. Y ya no quieren que cambie, sino que aspiran a transformarlo por sus propios medios.

Anna Fuster es la fundadora de la empresa de cosmética Two Poles. Su idea nació cuando Anna tuvo en brazos a su hija Gala, que tenía dermatitis atópica. Esta circunstancia fue la que definió su necesidad de crear productos eficaces y respetuosos con la piel. Cuando se le pregunta qué es para ella el liderazgo, Anna apunta que “liderar es escuchar siempre, intentar inspirar, hacer equipo, y que la gente se sienta a gusto y segura en su puesto de trabajo, que disfrute, que sienta que forma parte de ello, y ayudarles a crecer”.

LA TECNOLOGÍA, SU GRAN ALIADA

Para las mujeres empresarias, el liderazgo se entiende desde la empatía, la adaptabilidad y la colaboración. Queda atrás un modelo competitivo y autoritario, con dinámicas horizontales, para dar paso a la escucha activa y a la inteligencia emocional. Estas mujeres han desarrollado habilidades diferenciales en cuanto a gestión del conflicto, la motivación o la conciencia social, y priorizan el bienestar propio y de sus equipos, aunque no pierden de vista el esfuerzo necesario para hacer triunfar sus negocios.

Anna Fuster señala al respecto que “gracias a las redes sociales estamos viendo que hay grandes proyectos y emprendedoras que tienen menos de 30 años y que lo están haciendo muy bien. Están haciendo muchísimo ruido y creando comunidades con valores”.

Y es que uno de los grandes impulsores del liderazgo femenino en el ámbito emprendedor ha sido la digitalización. Las mujeres jóvenes saben utilizar la tecnología a su favor, convirtiéndola no solo en una herramienta muy útil, sino también en una palanca de transformación que les permite obtener visibilidad, conexión con el entorno y validación con la sociedad sin necesidad de intermediarios.

Cuando un producto o servicio funciona, →

LA EMPRENDEDORA LANZÓ **FLAMAID**, UN DISPOSITIVO DE SEGURIDAD EN FORMA DE GRANADA DE MANO, CON ALARMA SONORA Y LOCALIZACIÓN GPS INTEGRADA. NACIDA EN 2001, LA JUVENTUD DE RUEFF NO HA SIDO UN OBSTÁCULO PARA TRIUNFAR CON UNA IDEA QUE AYUDA A VIVIR CON MÁS SEGURIDAD Y MENOS MIEDO.

¿C

ómo surge la idea de crear FlamAid?

La idea de FlamAid nace de una experiencia personal. Volviendo sola a casa una



noche, sentí ese miedo tan común y tan injusto que te hace mirar hacia atrás cada dos pasos. "Esto no puede ser normal", pensé. Y decidí que quería crear una solución que diera poder sin pedirlo. Así nació la "granada pacífica" de FlamAid: una alarma de 110 decibelios que, además de sonar, comparte tu ubicación en tiempo real con contactos de confianza.

Desde entonces, hemos pasado de una idea en una libreta a una empresa con inversión, equipo, producto propio y distribución internacional. Y estamos desarrollando nuevas versiones más discretas, más bellas y más integradas con la moda y el día a día.

¿Ha sido tu juventud, en algún momento, un hándicap a la hora de que se confiara en tu proyecto?

Sí. Muchas veces no lo dicen directamente, pero lo notas en las miradas, en los silencios o en las preguntas condescendientes. Me han preguntado si FlamAid era un proyecto de clase, si tenía un tutor o si yo era "la chica de marketing". Pero también he aprendido a usar mi juventud como motor. Porque no tener experiencia puede ser una desventaja, pero también te permite cuestionar todo, proponer lo impensable y construir sin miedo (casi siempre).

¿Qué cualidades tiene el liderazgo de mujeres jóvenes en comparación con el que han realizado tradicionalmente los hombres? ¿Crees que hay alguna diferencia?

Más que biología, creo que es una cuestión de vivencias. Las mujeres jóvenes hemos crecido en un mundo

que aún nos dice que ocupamos "de más", y eso nos ha obligado a desarrollar una empatía fina, una escucha activa y una forma de liderar más horizontal y colaborativa. No queremos mandar: queremos construir con otras personas. Y eso, sinceramente, es una ventaja brutal en los equipos de hoy.

Se te considera un referente en emprendimiento y tu trayectoria inspira a otras mujeres. ¿Esta responsabilidad supone un peso o te sirve de motivación para mejorar día tras día?

Las dos cosas. A veces me abruma que otras mujeres vean en mí algo así, sobre todo porque yo también tengo días de duda, de cansancio, de caos. Pero también me recuerda por qué empecé: no solo por crear un producto, sino por desafiar una realidad. Y si lo que yo hago ayuda a que otras se lo crean un poco más, entonces vale la pena todo.

¿Qué les dirías a otras mujeres jóvenes que estén pensando en emprender?

Que no esperen a sentirse "listas", porque esa sensación no llega nunca. Que empiecen, aunque sea con miedo, con dudas o con el síndrome de la impostora a cuestas. Emprender no es tener todas las respuestas, es estar dispuesta a buscarlas. Y, sobre todo, que no lo hagan solas. Rodéate de gente que crea en ti antes incluso de que tú lo hagas.

¿Qué objetivos tienes a corto y medio plazo?

A corto plazo, lanzar nuestra nueva versión de joyas inteligentes FlamAid y cerrar colaboraciones con marcas que nos ayuden a llevar el producto a más manos, más bolsos y más mochilas. Y a medio plazo, internacionalizar el proyecto, construir comunidad y seguir innovando sin perder la esencia: crear seguridad desde el diseño, la empatía y la rebeldía.

"Rodéate de gente que crea en ti antes incluso de que tú lo hagas"



la propia idea se convierte en el punto de inflexión que permite el impulso necesario para alcanzar las cotas más altas. El éxito llega, en muchos casos, con una simple conexión a Internet, el esfuerzo necesario y una comunidad fiel, dispuesta a sumarse a una causa de su interés.

CON LA VISTA PUESTA EN EL FUTURO

En España hay algo más de 650.000 mujeres liderando empresas, según el Observatorio de Emprendimiento, pero solo son una quinta parte del total de emprendedores. A pesar de ello, ya nadie duda de que el liderazgo femenino es clave en el desarrollo sostenible y la construcción de un futuro más equitativo. Apoyar a las mujeres más jóvenes en su camino hacia el éxito, más allá de ser una cuestión de justicia social y de subsanación de los errores del pasado, es una inversión de futuro.

Las jóvenes líderes empresariales están listas para convertirse en las protagonistas de sus propias historias, abrazando los desafíos que les ofrecen las nuevas oportunidades. Les mueve el coraje y la determinación, pero también las ganas de alejarse de lo convencional y hacer todo de manera distinta, a su manera.



Raquel Esteban Sierra |

FUNDADORA DEL OBRADOR MIS TARTAS DE QUESO

Sus modelos se construyen desde cero, conjugando el verbo “emprender” a pesar de todos los obstáculos y transformando la competitividad en apoyo mutuo. Cuando se les pregunta por el futuro, imaginan empresas más horizontales, encaminadas a avanzar en términos de comunidad. La sostenibilidad y la innovación son las herramientas con las que afrontan los desafíos del tejido empresarial, al tiempo que se sienten responsables de sí mismas, sus equipos y la sociedad a la que pertenecen.

Ellas ya han comenzado a transformar el significado mismo de la palabra emprendimiento. Son jóvenes que, lejos de querer derribar techos de cristal, han heredado de sus antecesoras la fuerza para romperlos, sin dejar atrás el propósito que da voz y voto al liderazgo que las define.

© Getty Images (3)

Business People Collection

SUPLEMENTO DE BUSINESS PEOPLE N. 16-17 – JULIO-AGOSTO 2025

Director responsable
Vito Sinopoli

Consultor editorial
Linda Parrinello

Redactor jefe y coordinación editorial
José Antonio Puglisi

Redacción
M^a Gabriela Sívira

Colaboradores
Ernesto Páez, Cristina Mendoza, Eva del Amo y Rosario Fernández

Coordinación gráfica
Alda Pedrazzini

Maquetación
Jangala Media

Coordinación técnica
Paola Lorusso

Publicidad
Elisabetta Pifferi
elisabetta.pifferi@e-duesse.es
publicidad@e-duesse.es
Nacho Azcoitia
nazcoitia@e-duesse.es
Roberto Campo
rcampo@e-duesse.es

Publicación mensual - 10 números al año
Precio de la copia 3,90 euros

Preimpresión: Target Color srl, Milano
Impresión: Rotocobrhí/Walstead
Ronda de Valdecarrizo, 13
28760 Tres Cantos
Madrid

Distribución: SGEL
Avenida de Suiza, 18 – Planta Baja.
28821 Coslada (Madrid)

Depósito Legal: M-30765-2023
ISSN 3020-6618

Todos los derechos reservados.
Ninguna parte de la revista puede ser reproducida en cualquier forma o reelaborada con el uso de sistemas electrónicos, o reproducida, o difundida, sin el permiso por escrito del editor. Los manuscritos y fotografías, aunque no estén publicados, no serán devueltos. La redacción se ha ocupado de obtener los derechos de autor de las imágenes publicadas. En caso de no haber sido posible, el editor queda a disposición de los titulares para responder a eventuales solicitudes.

DUESSE COMMUNICATION ESPAÑA SL
C/ Fernando el Católico, 17
28015 Madrid
www.e-duesse.es

Business
People

Collection