

**LLYC**

# **MUJERES LÍDERES EN EL UMBRAL DE LA VISIBILIDAD**

ANÁLISIS DE LA CONVERSACIÓN DIGITAL SOBRE  
REFERENTES EN LA POLÍTICA, LA EMPRESA Y EL PERIODISMO

Marzo 2022

## INTRODUCCIÓN

En LLYC tenemos la convicción de que **la visibilidad del talento femenino es un acelerador de la igualdad porque normaliza la presencia de mujeres en todos los sectores y disciplinas, facilita referentes para nuevas generaciones, promueve modelos de éxito y liderazgo diversos y, no menos importante, impulsa la carrera profesional de las mujeres.** En 2019 publicamos el informe "Contar y contarlo", en el que recopilamos y contrastamos estudios que apuntan en esta misma dirección.

Pero decidirse a traspasar este umbral y ser más visibles no es una tarea tan sencilla como parece. El *gap* de "auto-promoción", es decir, la diferencia de esfuerzos que dedican las mujeres en comparación con los hombres a poner en valor sus logros, **darse a conocer en el mercado y generar visibilidad de su perfil profesional es hasta del 33%, según estudios publicados en Harvard Business Review.** Esta investigación apunta algunas posibles razones, como una menor confianza de las mujeres en sus capacidades profesionales o un mayor convencimiento por parte de los hombres de la relación entre estas estrategias de auto-promoción y los incentivos económicos.

**Uno de los factores que podría tener más influencia es el "double-bind bias" (sesgo de doble vínculo o lazo).** Consiste en que, para las mujeres, estas acciones de visibilidad y marketing generan el efecto contrario al deseado. Así, ellas son o temen ser penalizadas si se promocionan, aunque esta menor presencia también tenga consecuencias negativas en sus carreras. Por el contrario, ellos, por los mismos comportamientos y atributos, son aplaudidos y no sufren ningún castigo.

Otra barrera puede ser la todavía mayor dedicación de las mujeres a la familia y los cuidados. **Según la OIT, en el mundo las mujeres emplean al día 4,4 horas a cuidados no remunerados, mientras que los hombres dedican 1,4 horas.** Como las actividades de promoción y visibilidad se consideran adicionales -y no inherentes- a las funciones laborales, se realizan a menudo fuera del horario laboral, por lo que añaden dificultad a la ya compleja conciliación.

Finalmente, informes de organismos internacionales como Amnistía Internacional alertan sobre la violencia existente contra las mujeres en las redes sociales, un claro desmotivador para una mayor participación.

**Ninguno de estos elementos parece, por lo publicado hasta ahora, causa única o que justifique enteramente la menor visibilidad de las mujeres.** Nos hemos preguntado si, analizando la conversación digital, podríamos contribuir a entender esta combinación de razones y, con un diagnóstico más claro, qué estrategias podrían resultar más efectivas en general o de forma específica en los países donde operamos.



**~~LA VISIBILIDAD~~  
DEL TALENTO  
FEMENINO ES  
UN ACELERADOR  
PARA LA IGUALDAD**

## ¿CÓMO MEDIR LA ~~CONVERSACIÓN DIGITAL~~ ACERCA DE MUJERES LÍDERES Y SU COMPARACIÓN CON LA QUE GENERAN SUS REFERENTES MASCULINOS?

La menor presencia de mujeres en la política, la empresa y las altas esferas del periodismo es evidente y aún lacerante. Las cifras de la ONU confirman la escasez de gobiernos paritarios -en 2021 tan solo lo han logrado 14 países- y que el 75% de los parlamentarios en el mundo son hombres. Tan solo el 8% de las empresas del Fortune 500 tienen a una mujer como CEO y en los medios de comunicación, a pesar de que las redacciones están en muchos casos balanceadas, la brecha de género se ensancha a medida que aumenta la responsabilidad del puesto, como describe para el caso de España el informe anual de la Asociación de la Prensa de Madrid.


Por eso nos parecía poco revelador limitarnos a comprobar la cantidad de mujeres periodistas, políticas o empresarias sobre las que se habla en redes. Dábamos por hecho que es muy inferior a la de hombres de las tres esferas profesionales que son objetivo de conversación, y que se replica la situación de infrarrepresentación de las mujeres en los medios de comunicación tradicionales (merece la pena aquí destacar los compromisos de algunas empresas periodísticas por cambiar la situación).

Hemos preferido entonces enfocarnos en el análisis, una vez igualado el número de perfiles, e **identificar diferencias en la atención que se presta a las mujeres, pero sobre todo en el tono y el contenido de la conversación que se genera en torno a ellas. ¿Podría estar ahí la clave de por qué las mujeres no cruzan el umbral de la visibilidad?**

**Elegimos una muestra de 720 personas: 360 mujeres y 360 hombres de 12 países** (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, España, Estados Unidos, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana), intentando que hubiera una representación equitativa de las 3 profesiones (10 políticas, 10 empresarias, 10 periodistas mujeres por país y la misma distribución de hombres en cada geografía).

**Las técnicas de NLP (*Natural Language Processing*) nos han permitido procesar 11,5 millones de mensajes publicados en Twitter en los 12 últimos meses (entre el 1 de febrero de 2021 y el 31 de enero de 2022), compuestos por casi 70 millones de palabras.** Usando NLP podemos hacer diferentes tipos de análisis automatizado sobre la gramática y sintaxis de los mensajes. Para el análisis comparativo de frecuencia de mensajes referidos a hombres y a mujeres se han utilizado técnicas de lematización (para obtener la forma no flexionada) y se han identificado bolsas de palabras de diferentes campos semánticos: emociones, insultos, juicios, descalificaciones, etc.

**Para la evaluación cualitativa de los mensajes empleamos técnicas de análisis de sentimiento (*Sentiment Analysis* en inglés)** basadas en un modelo multilingüe de 16 idiomas de aprendizaje por transferencia; es decir, lo entrenamos para tener una comprensión más general y posteriormente transferir ese aprendizaje para que lo aplique a una tarea concreta, en este caso la valoración positiva, negativa o neutral de los mensajes dirigidos a líderes masculinos y femeninos.



**HEMOS PUESTO EL FOCO EN EL ~~TONO Y CONTENIDO~~ DE LA CONVERSACIÓN DIGITAL QUE SE GENERA EN TORNO A MUJERES**

# EL GAP DE VISIBILIDAD ES PROFUNDO: LAS MUJERES ESTÁN CLARAMENTE INFRARREPRESENTADAS EN LA CONVERSACIÓN DIGITAL

Incluso igualando la muestra (recuérdese que se mide la conversación en torno a 360 hombres y 360 mujeres), las referentes femeninas son mucho menos citadas que sus referentes masculinos: **solo 1 de cada 4 mensajes (25,76%) hace referencia o es sobre ellas.**

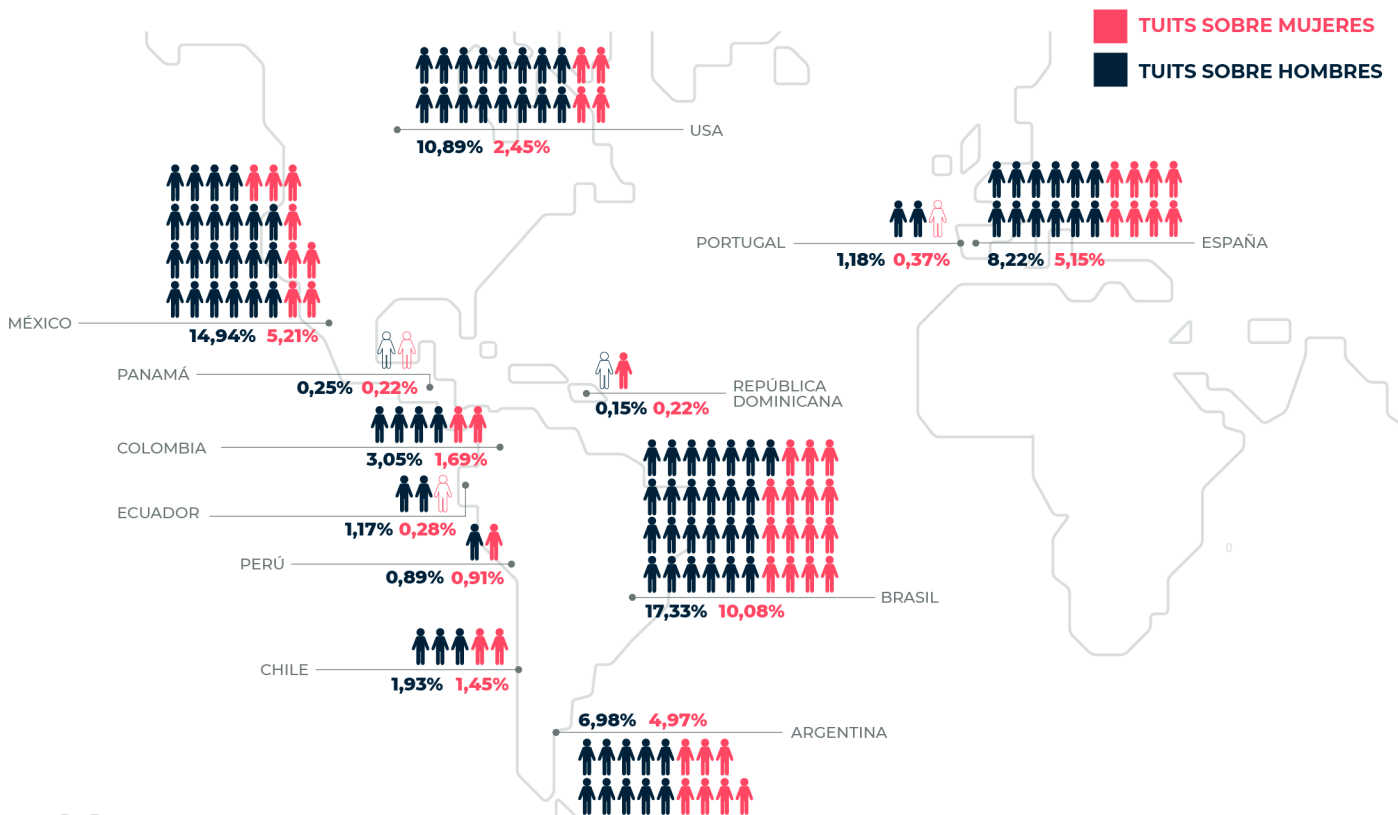
La situación es aún peor, al estar por debajo de la media, en Portugal (17,1%), Estados Unidos (18,3%) y Ecuador (19,5%). Con porcentajes que apuntan a una presencia paritaria se encuentran Perú (50,6%) y Panamá (47,2%), y destaca de manera excepcional República Dominicana, con un 71,5% de mensajes emitidos sobre mujeres.

Con una muestra tan reducida por países, cada caso ha de analizarse de manera individual, ya que los perfiles específicos con una alta visibilidad pueden arrojar resultados no extrapolables y que no deben dar lugar

a generalizaciones. Por otro lado, esta misma situación puede interpretarse como una luz de esperanza: **cuando las lideresas toman un papel activo y aumentan su visibilidad el impacto en el equilibrio de la conversación es muy notable, particularmente en países de menor tamaño.**

¿Por qué, entonces, al constatar que hay pocas voces femeninas, no se animan más a traspasar esa línea y hacerse visibles? McKinsey, en el informe que realiza anualmente en colaboración con Lean In, se refiere al impacto que tiene sentirse "la única" ("women who are 'onlys'") en el trabajo, y cómo esto dificulta la experiencia cotidiana. Es muy probable que, al percibir una conversación en la que pueden ser "únicas" (o como mínimo excepciones), muchas mujeres prefieran no cruzar el umbral.

## DISTRIBUCIÓN DE LA CONVERSACIÓN ANALIZADA



## DATOS DEL ESTUDIO

11.552.472 MENSAJES

69.392.949 PALABRAS

12 MESES

720 REFERENTES DE LA POLÍTICA, EMPRESA Y PERIODISMO

12 PAÍSES

## EN LA CONVERSACIÓN DIGITAL, LAS EMPRESARIAS CASI NO EXISTEN

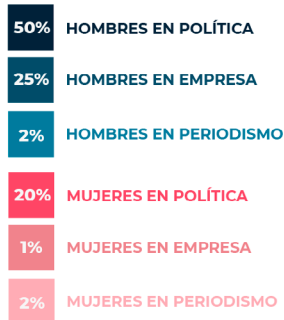
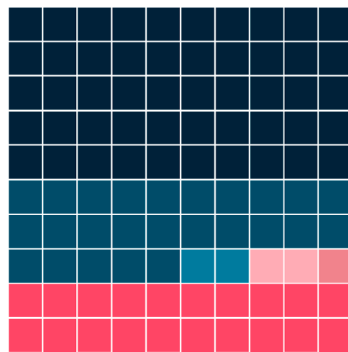
El 70% del total de la conversación analizada versa sobre políticos y políticas, el 26% sobre referentes en la empresa privada y el 3% restante sobre periodistas.

La politización alcanza máximos en países como Argentina, Brasil, España o Portugal donde, en consecuencia, sube la conversación sobre periodistas y políticos, mientras que la de líderes empresariales no llega al 3% (en Brasil ni siquiera al 1%).

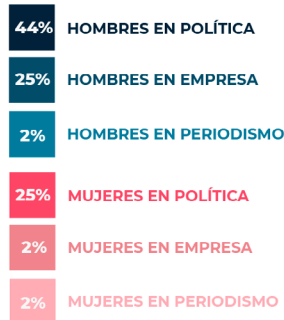
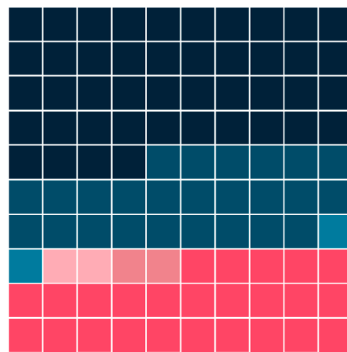
Como solo el 5% de los mensajes de esta categoría (empresa) menciona a mujeres, la conclusión es clara: **en la conversación digital, la mujer directiva prácticamente no existe, y solo 1 mensaje sobre líderes de cada 100 hace referencia a mujeres en el mundo empresarial.**

### PARTICIPACIÓN EN LA CONVERSACIÓN POR GÉNERO Y OCUPACIÓN

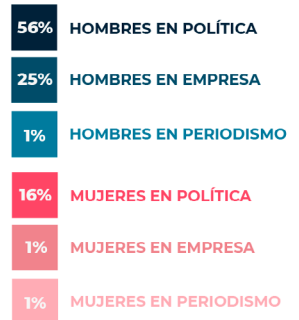
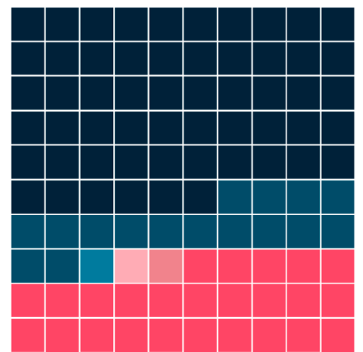
TOTAL PAÍSES ANALIZADOS



TOTAL IBEROAMÉRICA



TOTAL EE. UU



Aspirar a una mayor visibilidad de la mujer empresaria en el contexto de una conversación fuertemente politizada puede parecer demasiado ambicioso. ¿Encontraremos entonces, al menos, algo más de equilibrio si únicamente comparamos con la que generan los hombres en el mismo ámbito, el de la inversión privada? La respuesta es un rotundo no.

En Estados Unidos, la ausencia de mujeres visibles al frente de empresas tecnológicas, que generan un altísimo volumen de conversación, produce una diferencia abismal: **el 98% de la conversación sobre 20 líderes empresariales gira en torno a los 10 que son hombres.**

Aunque la media de Iberoamérica es también baja (9% de las citas sobre empresas), la situación es aún más grave que en EE. UU **en países como Chile, Colombia y México, todos ellos con presencia de mujeres empresarias en la conversación de esta temática inferior al 1%.**

Perú supone en este caso la única excepción y se invierten los porcentajes. La alta actividad en Twitter de las mujeres empresarias analizadas es, probablemente, la razón por la que solo un 17,9% de la conversación sobre líderes empresariales es respecto a hombres.

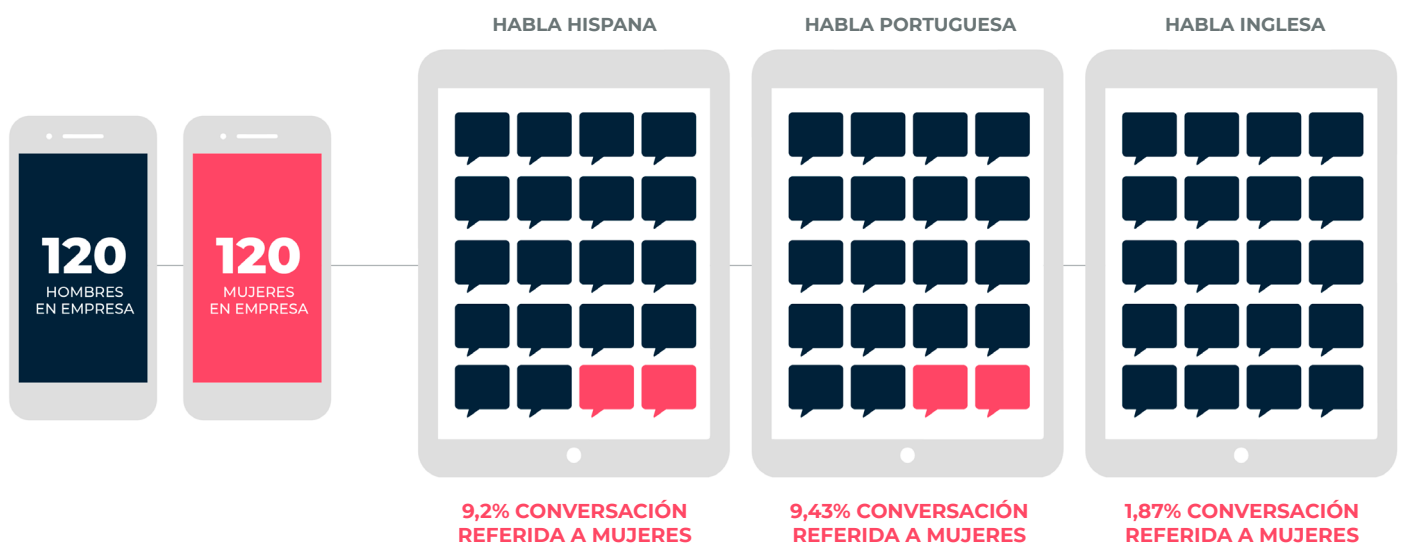
España, Portugal y República Dominicana se sitúan en la franja de entre el 75 y el 80% de la conversación empresarial dedicada a hombres.

Finalmente, **el único país con una conversación equilibrada es Panamá (50,4% sobre mujeres empresarias).**

Estos porcentajes no serían aceptables ni siquiera si el universo analizado fuera el total de líderes empresariales (en el que habría, por ejemplo, un 33% de mujeres en posiciones de *management* en América Latina, un 30% en Europa y un 29% en Estados Unidos, por lo que también estarían infrarrepresentadas respecto al total de la conversación). Como en este estudio la muestra es igualitaria, las conclusiones son aún más vergonzantes.

**¿Qué ve una mujer joven, activa en redes sociales y que aspira, algún día, a dirigir una compañía? La imagen de un hombre haciéndolo.**

**EMPRESA: COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA Y PARTICIPACIÓN EN LA CONVERSACIÓN**



**SOLO EL 5,1% DE LA CONVERSACIÓN HACE REFERENCIA A MUJERES EMPRESARIAS INFLUYENTES**

## EL PERIODISMO, ESPACIO DE MAYOR VISIBILIDAD FEMENINA

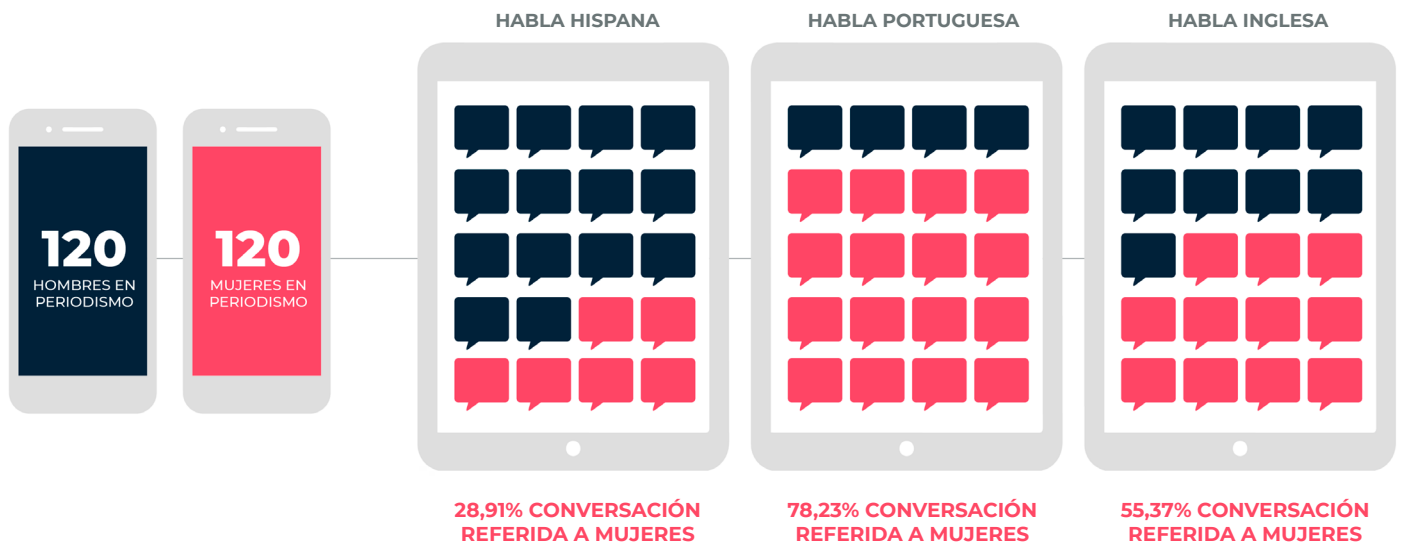
Se recoge al principio, haciendo referencia a los datos de España, y también lo refleja McKinsey con mirada internacional: las redacciones de los medios de comunicación son bastante paritarias, mientras que **la dirección de estas empresas periodísticas y sus soportes sigue fundamentalmente a cargo de hombres.**

Esta mayor presencia de mujeres en diarios, emisoras de radio, canales de televisión y medios digitales, en una profesión que no puede dejar de participar en redes y es particularmente activa en Twitter, se refleja en los resultados. **La visibilidad de las mujeres periodistas es bastante superior a la de los hombres en Estados**

**Unidos** (25% más) y, de los tres ámbitos estudiados (empresa, periodismo y política), **el que mayor porcentaje de menciones para las mujeres registra en Iberoamérica (37,07% del total).**

**La relevancia de las informadoras brasileñas, peruanas y dominicanas** -países con más del 70% de los mensajes de esta categoría sobre periodistas femeninas- compensa, por decirlo de alguna manera, los que tienen aún a hombres como las caras más visibles de los medios (Chile por debajo del 15%, México con 21,75% y Argentina con 25,3% de mensajes sobre periodistas vinculados a mujeres).

### PERIODISMO: COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA Y PARTICIPACIÓN EN LA CONVERSACIÓN



**EL 47% DE LA CONVERSACIÓN SOBRE PERIODISTAS HACE REFERENCIA A MUJERES**

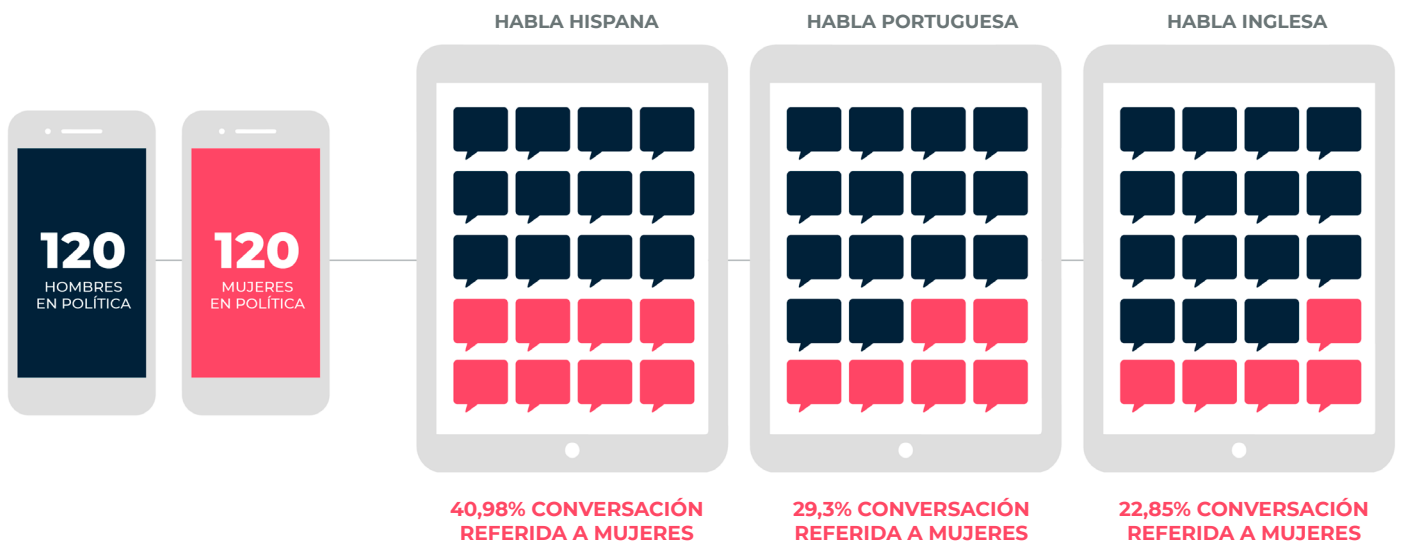


## ~~MEMORIAM~~ VISIBILIDAD PARITARIA DE LA POLÍTICA EN ARGENTINA, CHILE Y PANAMÁ

Frente a países como Ecuador o Portugal, donde las políticas reciben un quinto de la atención que se presta a sus referentes masculinas, nos encontramos con un volumen de conversación prácticamente paritario en los dos países del Cono Sur y en Panamá. Es un hito particularmente importante en Chile, ya que en los otros dos campos (periodismo y empresa) lo situaban como uno de los países con más masculinización de la conversación de los 12 analizados.

En España, a pesar de su Gobierno con mayoría de mujeres ministras, todavía generan más conversación los políticos hombres, probablemente por su posición como líderes de los partidos con mayor representación parlamentaria y más actividad pública.

### POLÍTICA: COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA Y PARTICIPACIÓN EN LA CONVERSACIÓN



EL 28% DE LA CONVERSACIÓN SOBRE INFLUYENTES EN POLÍTICA HACE REFERENCIA A MUJERES





## LA CONVERSACIÓN MÁS VIOLENTA INTERPELA A HOMBRES

Se han considerado como “violentos” aquellos mensajes que contienen insultos, palabras malsonantes o amenazas, e inmediatamente surge la duda sobre el propio sesgo de género en la clasificación semántica: giros del lenguaje que, dirigidos a hombres o a mujeres, pueden tener una connotación más o menos violenta o ser percibidos de manera distinta en función del género de su receptor.

Es preciso recordar que se está midiendo únicamente la conversación en una red social, y generada en torno a determinadas personalidades, tanto hombres como mujeres. **No se debe, por tanto, extrapolar estas conclusiones ni a otras redes ni a la conversación general o al acoso que sufren la población en general y las mujeres en particular, en sus interacciones digitales.** De hecho, el [Pew Research Center](#) estimaba en 2021 que 4 de cada 10 norteamericanos habría sufrido algún tipo de acoso en redes.

Además, el acoso hacia mujeres es menos literal y, a menudo, se oculta detrás de expresiones ambiguas, irónicas o emojis (por ejemplo, caracteres eróticos como 🍆 se emplean un 16% más hacia mujeres, y románticos como 💕 un 200% más).

Con estas consideraciones previas, de gran importancia por la gravedad del tema que analiza, **la conversación claramente violenta en relación a estas 720 personas es un 3,65% del total**, con casi un punto de diferencia en EE. UU., donde alcanza el 4,21% del total.

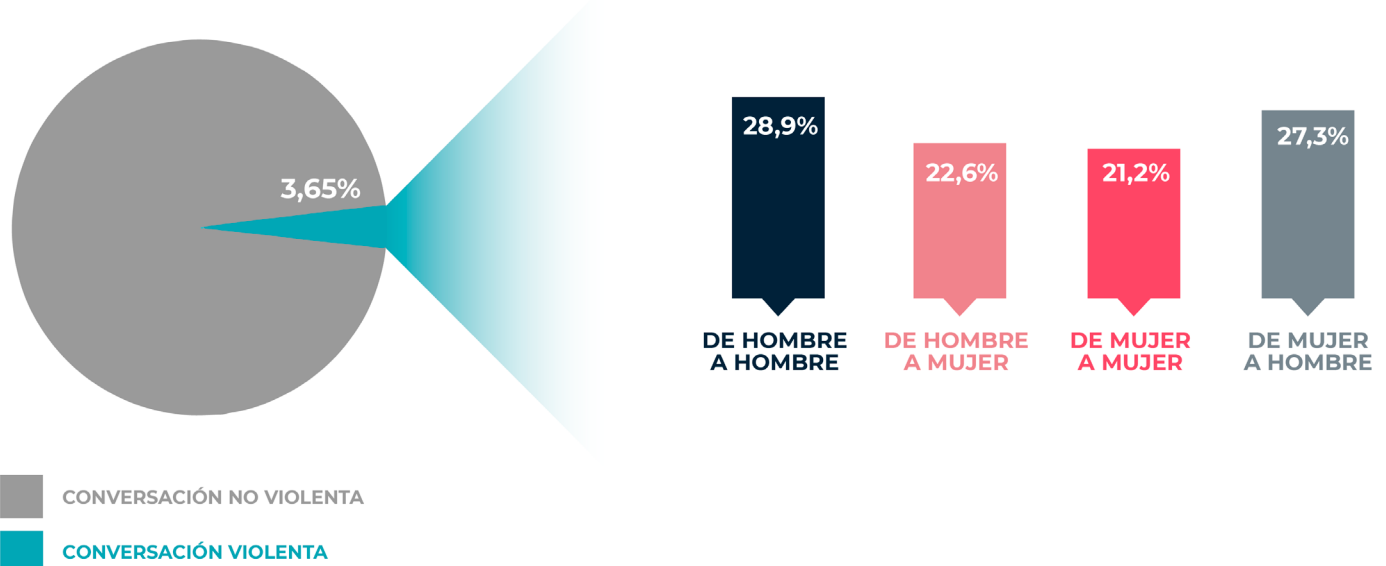
En Iberoamérica, **los tuits con palabras malsonantes son un 33% más frecuentes cuando se dirigen o están relacionados con líderes masculinos**, quienes también reciben insultos un 22% más de ocasiones.

El estudio antes mencionado del [Pew Research Center](#) coincide en que, “aunque los hombres tienen más probabilidad de sufrir acoso *online*, es más frecuente que las mujeres se sientan molestas por ello y piensen que es un problema grave”.

De hecho, un entorno violento, aunque la bronca no vaya dirigida directamente a ellas, genera mayor temor y rechazo entre las mujeres y ellas sienten la necesidad de tomar medidas de protección más drásticas que los hombres. La búsqueda de la seguridad conlleva una menor visibilidad y así, desgraciadamente, se perpetúa el problema, como bien describió [Begoña Gómez Urzaiz](#) en [El País](#).

Con contadas excepciones, parece que **los empresarios se enfrentan más a este tipo de agresiones verbales y que, entre las mujeres, son las periodistas las más expuestas.** En el caso de las norteamericanas, incluso por encima de los hombres (hasta un 24,12% más).

Portugal, Panamá y República Dominicana aparecen consistentemente como países donde son menos frecuentes los insultos y las expresiones malsonantes. De este último tipo, elevan la media de “rudeza” del lenguaje México (1,42% de los mensajes con este tipo de expresiones) y España (1,38%), mientras que Portugal y Ecuador no llegan al 0,5%.



## LA IDENTIDAD DE LA MUJER, DEFINIDA POR SU GÉNERO, SU PAREJA O SU CARGO

La propia condición de ser mujer, la familia y las relaciones de las mujeres son asociadas a su imagen con más frecuencia, sobre todo en políticas y empresarias iberoamericanas y periodistas y empresarias estadounidenses.

Es todavía común (en el caso de las empresarias de habla hispana todavía más, llegando al 62% de diferencia respecto a ellos) describir a las referentes femeninas como “mujeres de” o “esposas de”, en lugar de que sean suficientes sus méritos propios. Si bien es un fenómeno fundamentalmente iberoamericano, **también es más frecuente para las directivas americanas, con menciones superiores en casi treinta puntos más a las que reciben los hombres.**

En Ecuador (102% más que los hombres), España (103%) y, muy especialmente, México (242%) **las relaciones de pareja de las empresarias analizadas son claramente objeto de conversación.** Para las políticas iberoamericanas es también común (34,8% de diferencia), mientras que entre las periodistas no parece haber una tendencia consistente en los países analizados, de modo que parece depender de los perfiles concretos.

También llama la atención la necesidad de identificar a las referentes analizadas con su cargo, especialmente en el mundo empresarial de habla hispana, donde la posición que ocupan las mujeres es entre dos y tres veces más frecuente (149,6% de incremento).

## LOS HOMBRES RECIBEN MÁS CRÍTICAS, LAS MUJERES MÁS EXPRESIONES DE AFECTO

La conversación que contiene referencias a cualidades positivas es un 3,5% del total, frente al 2,9% de mensajes que incluyen adjetivos o sustantivos de carácter contrario. En el primer grupo, hay un 6,5% más de mensajes hacia mujeres mientras que en el segundo, el de las críticas, los receptores son, en un 4,8% más, hombres. No son diferencias muy notables pero sí cambian la percepción subjetiva de que: a) la conversación digital es fundamentalmente dañina, y b) las mujeres son más criticadas.

Son particularmente importantes las diferencias en el trato a las empresarias en Argentina (que reciben un 66% más de mensajes con cualidades positivas que los directivos) o las periodistas brasileñas, también receptoras de un 46% más de halagos por su desempeño profesional.

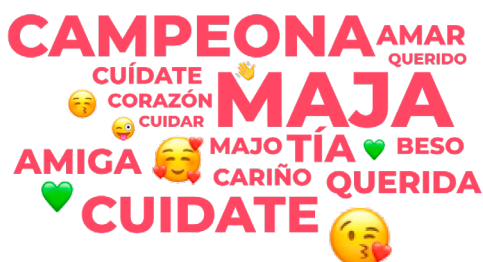
Del mismo modo, las palabras afectuosas (menos del 2% de la conversación total) tienen un protagonismo en los mensajes sobre referentes femeninas mayor que de los hombres (16% más en Iberoamérica y 8% en Estados Unidos).

Hay circunstancias diferentes que merece la pena analizar, sobre todo en países donde las empresarias reciben muchas menos expresiones de este tipo que los directivos. Es el caso de Argentina, Colombia o la República Dominicana.

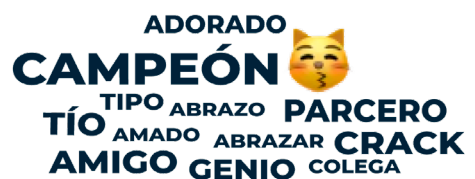
En el extremo contrario, **en España las ejecutivas reciben el doble de mensajes con apoyo y cariño explícito que los hombres.**

### EXPRESIONES DE AFECTO

DIRIGIDAS A MUJERES



DIRIGIDAS A HOMBRES



## EL RIESGO DE LA INFANTILIZACIÓN

Se separan en una categoría distinta aquellos términos que podrían pasar del aprecio y el afecto a un trato infantilizante. Este grupo compone otro 1% de la conversación y, efectivamente, **en EE. UU de manera mucho más recurrente con mujeres emojis cariñosos o fuera de un marco de seriedad y profesionalidad**, o términos diminutivos e infantiles como “yupi”, “guapi”, “gordi” o “chuli” (un 33% más en países de habla hispana y un 15% en los de habla portuguesa).

En Estados Unidos parece no confirmarse este punto (de hecho, los hombres reciben trato infantilizante un 7% más que las mujeres en general), salvo para las periodistas, que lo sufren más del doble (diferencia del 150%).

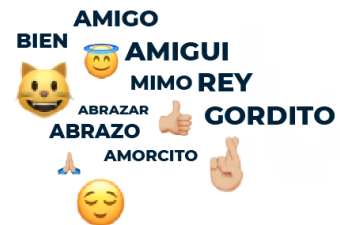
Tienen una **tendencia marcada a la infantilización de las mujeres Argentina (51,26% más de expresiones de este tipo que los hombres), Chile (108%), España (64%), Panamá (49%) y Portugal (67%)**.

### EXPRESIONES INFANTILIZANTES

DIRIGIDAS A MUJERES



DIRIGIDAS A HOMBRES



**HAY UNA TENDENCIA MARCADA HACIA LA INFANTILIZACIÓN DE LAS MUJERES INFLUYENTES EN ARGENTINA, CHILE, ESPAÑA, PANAMÁ Y PORTUGAL**



## EL “DOBLE CASTIGO” SE CONFIRMA EN LA CONVERSACIÓN SOCIAL, PARTICULARMENTE PARA LAS ~~EMPRESARIAS~~

No hemos encontrado apenas atributos que sean radicalmente positivos para un género y totalmente negativos para otro, pero sí algunos especialmente atribuidos a las mujeres, como empatizar, la adaptación y el prestigio (incluidos entre un 52% y un 62% más en mensajes positivos que cuando sucede en hombres).

El “doble castigo” se demuestra cuando medimos el sentimiento que producen algunas características y evidenciamos que, **aunque penalizados también en hombres, hay términos que son incluidos en mensajes con sentimiento todavía más negativo cuando se asocian a mujeres.** Por ejemplo, la superioridad, la arrogancia o el carácter controlador generan un sentimiento dos veces más negativo hacia las mujeres empresarias que hacia los hombres. Es de hecho en este segmento (empresa) donde se producen las valoraciones más distantes y una mayor negatividad hacia las mujeres.

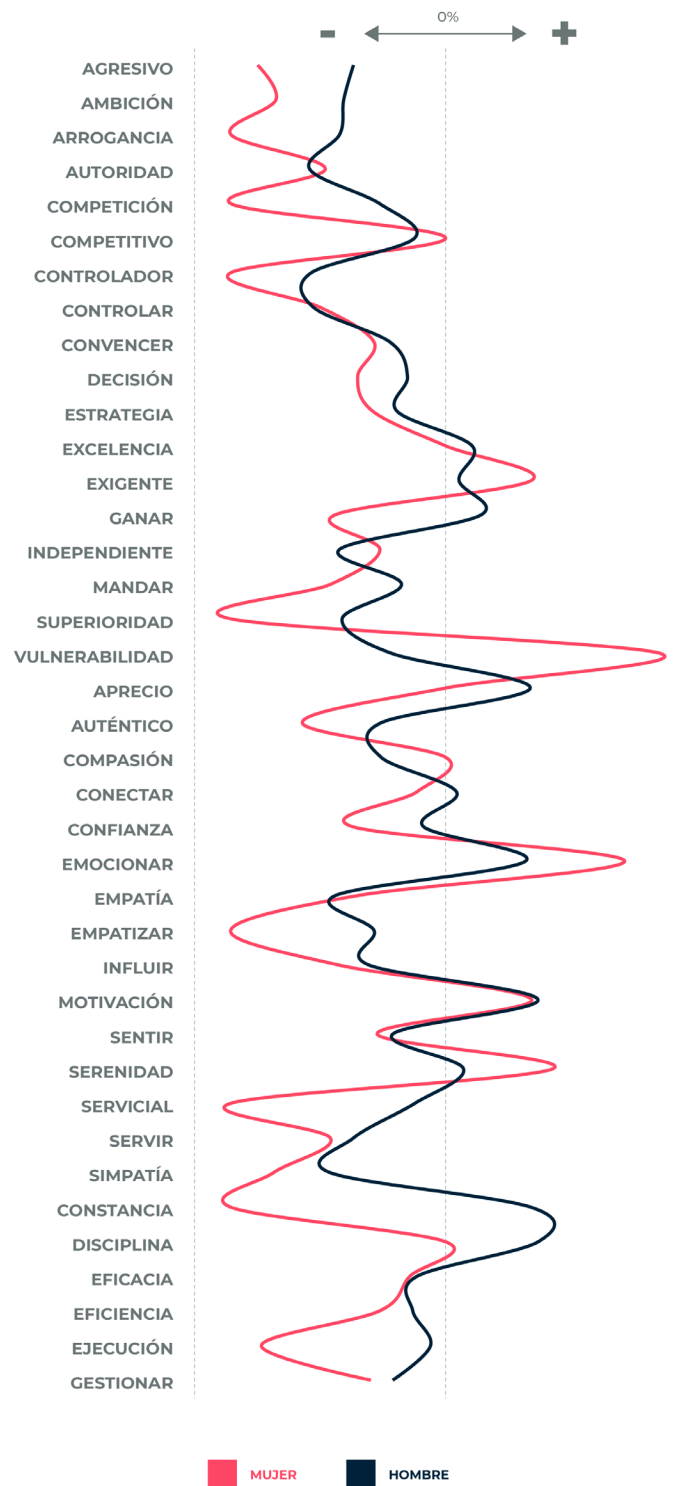
Siguiendo en el ámbito empresarial, la lógica apuntaría entonces a que, si las mujeres son castigadas por ser ambiciosas (lo son un 27% más que los hombres), entonces serán apreciadas por ser empáticas, serviciales o constantes en sus esfuerzos. Los sesgos no entienden de lógica y sucede lo contrario. **También en estas tres cualidades (empatía, servicialidad, constancia) son criticadas con el doble de crudeza que los varones.**

Parece apropiado aquí el título del informe de Catalyst sobre este tema: “Maldita si lo haces, condenada si no lo haces. Demasiado suave. Demasiado dura. Nunca del todo bien.”

Tienen también calificación negativa en general, y **especialmente crítica en las mujeres, características teóricamente objetivas como la independencia (13%) y la competitividad (8%).**

**En política merece la pena destacar que parece estar igualándose el terreno** y, aquí sí, la empatía, el emprendimiento y la persuasión tienen en las mujeres una connotación más positiva que cuando referidas a los hombres. En el resto de términos, las diferencias en el sentimiento son mucho menores, en torno al 10% en un sentido u en otro en la mayoría de los casos, y con un **trato ligeramente más favorable hacia las mujeres.**

EMPRESA: DIFERENCIAS EN EL SENTIMIENTO DE LOS ATRIBUTOS



## EMOCIONES ~~DISTINTAS~~

Casi un 2% de la conversación hace referencia, mediante palabras o emojis, a emociones. En el total, **es un 16% más frecuente encontrar referencias de este tipo cuando los mensajes son relativos a mujeres**, con un incremento notable (hasta el 24%) en Estados Unidos. La tendencia es también más marcada en Chile y Perú.

En este caso, lo interesante viene del tipo de emoción asociado a cada género y en cómo se expresan. En las mujeres encontramos con más frecuencia términos como “llorar” o “emocionar” y en los hombres aparecen más a menudo el “miedo”, la “inquietud” o la “intranquilidad”. En España, las emociones recibidas por líderes masculinos son representadas verbalmente en menor proporción que las que reciben las mujeres, recurriendo al emoji entre un 13% y 35% más que en conversaciones femeninas.

En general, parece que **las mujeres que expresan sus sentimientos generan un 23% más de sentimiento positivo que los hombres** aunque, de nuevo, la tendencia se invierte para **las empresarias, cuya emocionalidad genera un 42% más de rechazo**.

Es importante destacar que en Estados Unidos, además de dotar a las mujeres de un contenido más emocional, este genera el mayor diferencial de sentimiento positivo hacia ellas, superando el 60% en políticas y periodistas. El impacto de este mayor aprecio de la expresión emocional, en el caso de las mujeres, está siendo estudiado por analistas políticos en relación al perfil idóneo de los candidatos.

Lamentablemente, también existen ejemplos en esta categoría de doble castigo. **La ansiedad, la confusión, el enfado o la frustración generan más rechazo en las mujeres** (entre un 12 y un 32% más de sentimiento negativo), **mientras que la serenidad también se critica un 27% más que en los hombres**.



**LAS REFERENCIAS  
A LAS EMOCIONES SON  
MÁS FRECUENTES EN  
LOS TUIITS RELACIONADOS  
CON ~~MUJERES~~**

## LA TIRANÍA DE LA IMAGEN

Autoras tan conocidas como Ariana Huffington hablan del *style gap*: la mayor dedicación de tiempo y dinero de las mujeres a su apariencia y el impacto que esto tiene en su carrera profesional, vida personal y finanzas.

Una de las hipótesis sostenidas cuando comienza este estudio era que las mujeres pudieran estar siendo más analizadas, o directamente criticadas, por su apariencia, y esto fuera un desincentivo para una mayor visibilidad. (Se recuerda, de nuevo, que únicamente se hace referencia a los comentarios vertidos sobre estos 720 referentes empresariales, periodísticos y políticos, y en el entorno de Twitter). Lamentablemente, el impacto de otras redes en la salud física y mental de las mujeres, sobre todo adolescentes, es un hecho cada vez más demostrado y de consecuencias mucho más graves.

Recuperando el foco, **el total de la conversación no refleja una mayor exigencia en términos de imagen física hacia las mujeres que hacia los hombres**. Es una situación, sin embargo, distinta en función del ámbito que se analice.

**En política hay más fijación con la apariencia de los hombres (9% más de menciones) y, además, con un sentimiento predominantemente negativo**. Es decir, cuando se habla de la imagen de los políticos se hace para criticarlos con términos como “desaliñado”, “hortera”, “pijo”, “atrevido”, “obeso” o “feo”. Son excepciones Chile, Panamá y República Dominicana, donde las mujeres en política estudiadas reciben un 37%, 41% y 35% más de comentarios sobre su imagen que los hombres, respectivamente. En los tres casos, sin embargo, el sentimiento de las menciones tiene más positividad que el dirigido a los hombres (destaca el caso de Panamá, con hasta un 61% por encima).

En relación a las empresarias, siete países repiten la misma foto política: más atención a la imagen masculina. Son Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá y Portugal. Sin embargo, la situación contraria del resto, y muy en particular de España (+153%), Perú (+64%), República Dominicana (+87%) y los Estados Unidos (+23%), hace que, en total, las mujeres directivas sí tengan una diferencia de prácticamente 32 puntos en las veces que es mencionada su apariencia.

**Las empresarias de México, Perú y Portugal sí están expuestas a una mayor negatividad, muy destacada cuando se menciona su imagen**. En México es del 28% más, en Perú del 40% más, y en Portugal del 48% más. Es, por tanto, entendible que las mujeres empresarias sientan más presión y que, si deciden aumentar su visibilidad, lo hagan proyectando siempre una imagen más cuidada que la de los hombres, con las dificultades de tiempo y conciliación que esto genera.

**En periodismo hay menos diferencias y la cifra global de más atención hacia la imagen de las mujeres (13% más en total) está fuertemente impactada por la cifra de Estados Unidos**, con 26% más de menciones sobre imagen de mujeres periodistas que sobre la de los hombres. El tono de la conversación sobre la imagen de las mujeres periodistas es más negativo que el relacionado con la apariencia masculina en Brasil, Colombia, Ecuador y Panamá.

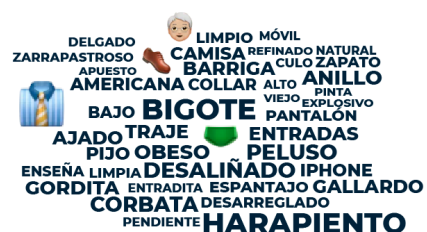
Una última consideración respecto a los atributos de imagen. Como sucedía entre afecto e infantilización, el halago a la apariencia femenina es separado por una delgada línea de la sexualización, la banalización y el acoso. Un ejemplo: **atributos como “sexy” aparecen 3 veces más asociados a mujeres que a hombres**.

### EXPRESIONES RELACIONADAS CON LA IMAGEN

DIRIGIDAS A MUJERES



DIRIGIDAS A HOMBRES



## FEMINISMO E IGUALDAD, ~~COISA DE MUJERES~~

En el informe *Barreras para la Igualdad* publicado por LLYC en 2021 ya se alertaba sobre la decreciente importancia que tomaba la igualdad de género en la conversación digital. De los mensajes analizados en el informe en este último año, **tan solo el 0,25% hacen referencia al feminismo, la igualdad, la paridad o temas relacionados.**

Es aún más relevante la poca cantidad de tuits sobre este tema que están protagonizados por hombres: los derechos de las mujeres siguen siendo promovidos, principalmente, por ellas, por mucho que gobiernos, empresas y medios de comunicación se declaren ocasionalmente comprometidos con el tema. **En total, las mujeres hablan el doble de igualdad.**

Los datos referentes a Estados Unidos son aún más contundentes, sobre todo en lo relacionado con los medios de comunicación. A pesar de las denuncias de acoso en canales de televisión, por ejemplo, **los periodistas hombres no se posicionan sobre el tema**, ya que sus colegas mujeres concentran seis veces más mensajes (519% más). Una proporción aún mayor la encontramos en las empresarias dominicanas (630%)

y argentinas (574%), seguidas por sus homólogas portuguesas, ecuatorianas y españolas, que hasta cuatriplan la cantidad de mensajes sobre feminismo que la de los directivos en sus países.

**Los países donde sucede lo contrario (más hombres que mujeres, sobre todo del empresariado, generando conversación sobre igualdad) son Brasil, Panamá y Perú.**

¿Por qué son excepcionales estos casos y les cuesta tanto a los hombres hacer suya la agenda de la igualdad y la paridad? Quizás por una estrategia de protección, **ya que el sentimiento de la conversación total relacionada con estos referentes sobre feminismo se torna negativa en 8 de los 12 países analizados.** Hablar de igualdad en Brasil, Colombia, España, Estados Unidos, México, Panamá, Perú y República Dominicana es aún arriesgarse a recibir críticas, por increíble que parezca. Es, por el contrario, una oportunidad para generar *feedback* principalmente positivo en Argentina, Chile, Ecuador y Portugal. Los que tienen posiciones más extremas parecen ser Panamá (23% más de negatividad en la conversación) y Argentina (casi 27% más de positividad en el debate).



**LAS MUJERES  
HABLAN EL DOBLE  
DE ~~IGUALDAD~~**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### ES URGENTE INCREMENTAR LA VISIBILIDAD DE LAS MUJERES LÍDERES, ESPECIALMENTE DEL ÁMBITO EMPRESARIAL

La escasa visibilidad de las mujeres en el ámbito empresarial genera un **vacío importante de referentes**. Este gap no solo tiene un **impacto negativo en la inspiración** de jóvenes y adolescentes para desarrollar todo su potencial, sino también en el **abandono total o parcial de la carrera profesional** de mujeres valiosísimas en momentos complejos de conciliar como la maternidad o el cuidado de mayores. **La pérdida de talento** no es solo injusta para las mujeres, sino también costosa para los negocios.

Una mayor visibilidad tan marcada de los hombres en todos los ámbitos **refuerza modelos de liderazgo clásicos y estereotipados**, expulsando a quienes no se sienten identificados y desmotivando a quienes piensan que, para alcanzar una posición relevante, tienen que imitar comportamientos y estilos ajenos. **Una visibilidad más equilibrada no es solo importante para las mujeres, es fundamental para generar sociedades más diversas e inclusivas.**

### LA VISIBILIDAD DE LAS MUJERES ES TAREA DE TODOS

Para reducir la diferencia de visibilidad, **no es suficiente con que las mujeres empresarias tomen un rol más activo en su auto-promoción**. Es también **responsabilidad de los medios de comunicación** asegurar que consultan al mismo número de expertos que de expertas, y de los **organizadores de eventos** como congresos y conferencias, no permitiendo programas con escasa o nula representación femenina, y de las **empresas**, facilitando a las mujeres una mayor dedicación a estas tareas con formación, soporte profesional y disponibilidad horaria.

### CUANTA MÁS PRESENCIA FEMENINA EN LA CONVERSACIÓN, MÁS RÁPIDO SE CORRIGEN LOS SEGOS DE PERCEPCIÓN

El que las periodistas y políticas sufran menos del sesgo de doble castigo no es casualidad. Los datos de este estudio demuestran que, a pesar de estar todavía infrarrepresentadas, su mayor visibilidad en la esfera pública en relación a las empresarias **normaliza diferentes modelos de éxito y contribuye a que las cualidades dejen de ser masculinizantes o feminizantes**. Así, la ambición puede dejar de ser en el futuro peor percibida si la personifica una mujer, o la vulnerabilidad pasar de ser una excepción a una forma distinta, pero habitual, de ejercer el liderazgo.



## LOS ESFUERZOS DE MODERACIÓN DE LAS REDES SOCIALES SON FUNDAMENTALES

La violencia no debería ser permitida por nadie ni contra nadie, y cada vez somos más conscientes de las consecuencias, a veces irreparables, que tienen los movimientos de acoso en redes. **Para las mujeres interactuar en un entorno violento, aunque no sean ellas las víctimas objetivo, es particularmente incómodo.** Son por tanto especialmente importantes (y aún insuficientes) los esfuerzos de las empresas de tecnología para detectar y **cancelar mensajes amenazantes, contenido insultante o usuarios falsos o anónimos.**

El debate sobre si la autorregulación es suficiente o si es necesaria una legislación que imponga la corresponsabilidad se inclina cada vez más hacia este último aspecto. Mientras tanto, **los usuarios debemos seguir exigiendo acción contundente y evitar, por supuesto, ser cómplices de este tipo de comportamientos.**

## LA COSIFICACIÓN Y LA INFANTILIZACIÓN DE LAS MUJERES SON FÁCILMENTE EVITABLES

Conocer nuestros **sesgos inconscientes** y convertirlos en decisiones conscientes es el primer paso hacia la igualdad. Si con la mejor de las intenciones, la de poner en valor los logros profesionales de las mujeres, seguimos identificándolas como “mujeres de” o “hijas de”, estaremos contribuyendo más al problema que a la solución.

**Nuestras expresiones de afecto deberían ser las mismas para las mujeres que para los hombres.** Si no nos sentimos cómodos interpelando a un líder político como “cariño” o “lindo”, tampoco lo deberíamos hacer con una política, incluso si no hay ironía en nuestro calificativo.

**Reflexionar sobre el propio lenguaje que utilizamos al referirnos a las mujeres es un esfuerzo imprescindible** en nuestra contribución al incremento de su visibilidad.

## LA AGENDA DE IGUALDAD DEBE SER DEFENDIDA, TAMBIÉN, POR LOS HOMBRES

En una conversación absolutamente protagonizada por hombres, dejamos que sean ellas las que lideren el movimiento pro-igualdad. En consecuencia, **el feminismo y la paridad no van a alcanzar nunca el nivel de relevancia en la conversación que deberían tener en una sociedad que aspira a ser igualitaria.**

**Necesitamos a más mujeres hablando de economía, de ciencia y tecnología y de política internacional, y a más hombres siendo explícitos sobre su compromiso con la igualdad,** demostrando su conocimiento del tema y mostrando con el ejemplo que las organizaciones que dirigen son más inclusivas y diversas gracias a su liderazgo.

## AUTORES



**LUISA GARCÍA**  
SOCIA Y CEO EUROPA

 @luisagarcia



**MIGUEL LUCAS**  
DIRECTOR DE INNOVACIÓN

 @miguellucas



**ALEJANDRO BURGUEÑO**  
CONSULTOR SENIOR  
DE INNOVACIÓN



**BÁRBARA GUILLÉN**  
DIRECTORA CREATIVA  
ESTUDIO CREATIVO

 @barbaragfeltr



**BEATRIZ RODRÍGUEZ**  
CONSULTORA SENIOR  
DE RELACIONES INFORMATIVAS

 @beatrizbrl

## ANEXO: LISTA DE REFERENTES ANALIZADOS

## EMPRESA

Acosta, Antonio (ECU)	De La Riva, Gabriela (MEX)	Marcelo, Verónica (ARG)	Urzúa, Heriberto (CHL)	Cedeño, Isaías (PAN)
Albanesi, Alcione (BRA)	de Maduro, Aida (PAN)	Marques, Ana Paula (PRT)	Vaca, Marcela (COL)	Chincha, Jaime (PER)
Alcocer Koplowitz, Esther (ESP)	de Mello, Salvador (PRT)	Marranzini, Celso (DOM)	Vargas, Marianna (DOM)	Chua, Gina (EE.UU)
Alemán Zubieta, Alberto (PAN)	de Moya, Campos (DOM)	Martin, Milenne (PAN)	Vaz, Isabel (PRT)	Cooper, Anderson (EE.UU)
Almánzar, Circe (DOM)	De Stisin, Carmen (ECU)	Medrano, Rosa Olga (DOM)	Velarde, Rocío (ECU)	Coronel, Daniel (COL)
Altavilla, Paula (ARG)	Deller, Michelle (ECU)	Menin, Rubens (BRA)	Velásquez, Mirella (PER)	Corral, Fabián (ECU)
Álvarez Guil, Marta (ESP)	Díaz, Juan Octavio (PAN)	Migoya, Martín (ARG)	Véliz, Rodolfo (CHL)	Cortés, Mari Carmen (MEX)
Álvarez- Pallette, José María (ESP)	Díez Barroso, Laura Renee (MEX)	Mindlin, Marcelo (ARG)	Vicini, Amelia (DOM)	Costa, Ricardo (PRT)
Alvear, Fernando (CHL)	Diniz, Abílio (BRA)	Miró, Sandy (PAN)	Villela Marino, Patrícia (BRA)	Coustarot, Teté (ARG)
Amorim, Paula (PRT)	Dorsey, Jack (EE.UU)	Mizrachi, Mayer (PAN)	Von Appen, Richard (CHL)	Coutinho, Maju (BRA)
Angarita, Carolina (COL)	Duarte, Jessica (CHL)	Montoya, Dolly (COL)	Walton, Jim C. (EE.UU)	Crespo, Anselmo (PRT)
Añaños, Carlos (PER)	Durán, Guadalupe (ECU)	Mora, Juan Carlos (COL)	Winfrey, Oprah (EE.UU)	Cueva, Rosana (PER)
Aramburuzabala, María Asunción (MEX)	Egas, Fidel (ECU)	Mota, Isabel (PRT)	Woods, Claudia (BRA)	Dâmaso, Eduardo (PRT)
Arango, Cristina (COL)	Elías Rainieri, Frank (DOM)	Muchnick, Matías (CHL)	Wright, Andrew (ECU)	Dávila, Vicky (COL)
Arango, Sol Beatriz (COL)	Ellison, Larry J. (EE.UU)	Musk, Elon (EE.UU)	Wright, Ronald (ECU)	de Bedout, Félix (COL)
Araúz, Carlos (PAN)	Errázuriz, Jorge (CHL)	Mustakis, Alejandra (CHL)	Yazbek, Marcia (ECU)	De SoEE.UU, Clara (PRT)
Arévalo-Carpentier, Michelle (ECU)	Escobar Corredor, Camila (COL)	Neves, José (PRT)	Zapata, Karla (CHL)	De SoEE.UU, Judite (PRT)
Assis, Ana Paula (BRA)	Escobar, Sylvia (COL)	Noboa, Isabel (ECU)	Zavala, Fernando (PER)	De SoEE.UU, Teresa (PRT)
Awad, Janet (CHL)	Espino de Marotta, Ilya (PAN)	Ortega, Amancio (ESP)	Zuckerberg, Mark (EE.UU)	Debayle, Martha (MEX)
Azcárraga, Emilio (MEX)	Eurnekian, Eduardo (ARG)	Ortega, Marta (ESP)		Del Río, Matías (CHL)
Azevedo, Cláudia (PRT)	Fajardo, Ernesto (COL)	Osterling, Madeleine (PER)		Del Río, Patricia (PER)
Azevedo, Juliana (BRA)	Feldmann, Alceu Elias (BRA)	Ourmiers-Widener, Christine (PRT)		Delta, Mónica (PER)
Baillères, Alejandro (MEX)	Fernández Carvajal, José Antonio (MEX)	Ovando, Soledad (CHL)		Di Marco, Laura (ARG)
Bakker, Luis (ECU)	Fernández, Beatriz (COL)	Pagani, Luis (ARG)		Dithurbide, Danielle (MEX)
Barbieri, Pierpaolo (ARG)	Fernández, Romina (ARG)	Paniagua, Christopher (DOM)		Dresser, Denise (MEX)
Barbotó, Carla (ECU)	Ferreira, Cristina (PRT)	Parra, María Isabel (ECU)		Duzán, María Jimena (COL)
Barceló, Juana (DOM)	Flores Aráoz, Rosa María (PER)	Peña Izquierdo, Laura (DOM)		Edwards, Catalina (CHL)
Bardin, Gabriela (ARG)	Fonseca, Alexandre (PRT)	Peralta, Santiago (ECU)		El Gran Wyoming (ESP)
Barnator, Laura (ARG)	Fonseca, Cristina (PRT)	Pérez Compagn, Gregorio (ARG)		El Payaso Tenebroso, Brozo (MEX)
Barra, Mary (EE.UU)	Forero, Efraín (COL)	Pérez, Florentino (ESP)		Escobar, María Teresa (ECU)
Bejarano, Claudia (COL)	Fort Brescia, Álex (PER)	Pi, Carlot (ESP)		Escobar, Paula (CHL)
Beleza, Leonor (PRT)	Fraga, Arminio (BRA)	Planells, Patricia (PAN)		Espín, Estefanía (ECU)
Belmont, Eduardo (PER)	Fraser, Jane (EE.UU)	Porte, Agathe (CHL)		Espinosa, Simón (ECU)
Belmont, Janine (PER)	Galperin, Marcos (ARG)	Rainieri, Paola (DOM)		Estupiñán, Patricia (ECU)
Benavides, Roque (PER)	Garamendi, Antonio (ESP)	Ramos, Mercedes (DOM)		Évole Requena, Jordi (ESP)
Benchimol, Guilherme (BRA)	García, Ana Victoria (MEX)	Renau, Gabriela (ARG)		Famanía, Hugo (PAN)
Bern de Mena, Jackie (PAN)	Garijo, Belén (ESP)	Reynés, Francisco (ESP)		Febles, Edith (DOM)
Bertorello, Costanza (ARG)	Garza Sada, Armando (MEX)	Rios Amorim, António (PRT)		Feinmann, Eduardo (ARG)
Bezos, Jeff (EE.UU)	Gates, Bill (EE.UU)	Rizek Sued, Héctor (DOM)		Felgueiras, Sandra (PRT)
Birman, Alexandre (BRA)	Giraldo, Carlos Mario (COL)	Rocca, Paolo (ARG)		Ferreira Alves, Clara (PRT)
Bitrán, Gabriel (CHL)	Goirigolzarri, José Ignacio (ESP)	Rodríguez Pastor, Carlos (PER)		Figueroa, Rosanna (DOM)
Bloomberg, Michael (EE.UU)	Gómez Morera, Blanca Juana (MEX)	Rodríguez Rodríguez, Vito (PER)		Flores, Thalia (ECU)
Boeri, Claudia (ARG)	González, Carlos (ECU)	Roig, Juan (ESP)		Franco, Graça (PRT)
Bolinaga, Miguel (PAN)	González, Marie Claire (PAN)	Román, Carmen (CHL)		García Ferreras, Antonio (ESP)
Boneti, Ligia (DOM)	González, Mayra (MEX)	Romero Paoletti, Dionisio (PER)		Garrido, Helena (PRT)
Bortoni Dias, Ana Karina (BRA)	Gronchi, Alessio (PAN)	Romero, Marcela (ARG)		Gaspari, Elio (BRA)
Botín, Ana P. (ESP)	Guazzotti, Sandra (CHL)	Rosado, Paulo (PRT)		Geuna, Luciana (ARG)
Brache, Pedro (DOM)	Hank González, Carlos (MEX)	Salinas, Carlos (MEX)		Glasser, SEE.UUUn (EE.UU)
Braga, Daniela (PRT)	Hazoury, Abraham (DOM)	Sánchez Galán, Ignacio (ESP)		Gnazzo, Gaby (PAN)
Brewer, Rosalind (EE.UU)	Heilbron, Pedro (PAN)	Santana, Paola (DOM)		Gois, Acelmo (BRA)
Buffet, Warren (EE.UU)	Hernández, Mario (COL)	Santilli, Paula (MEX)		Gómez Leyva, Ciro (MEX)
Bulgheroni, Alejandro (ARG)	Herrera, Roberto (DOM)	Santo Domingo, Alejandro (COL)		Gómez-Pablos, Amaro (CHL)
Cajías, Catalina (ECU)	Hochschild, Eduardo (PER)	Sarmiento Angulo, Luis Carlos (COL)		Gómez, Gustavo (COL)
Calle, Arturo (COL)	Horta Osório, António (PRT)	Sebastião, Nuno (PRT)		González, Mónica (CHL)
Caputi, Angelo (ECU)	Humbert, Juan Raúl (PAN)	Sentmat de Grimaldo, Aimee (PAN)		Greenspan, Rachel (EE.UU)
Chapman, Felipe (PAN)	Hwang, Angela (EE.UU)	Servitje Montull, Daniel (MEX)		Griso, SEE.UUInna (ESP)
Chen, Min (PAN)	Imaz, Josu Jon (ESP)	Servitje, Marinela (MEX)		Guarello, Juan Cristóbal (CHL)
Chesky, Brian (EE.UU)	Isla, Pablo (ESP)	Setúbal, Alfredo Egidio (BRA)		Guedes de Carvalho, Rodrigo (PRT)
Claro, Juan (CHL)	Jenny, Katharina (CHL)	Sevilla, Roque (ECU)		Gurisatti, Claudia (COL)
Clemares, Fuencisla (ESP)	Johnson, Abigail (EE.UU)	Sigman, Hugo (ARG)		Hernández, José (ECU)
Contreras, Mónica (COL)	Junqueira, Cristina (BRA)	Slim Domit, Carlos (MEX)		Herrera, Carlos (ESP)
Cooper, Claudia (PER)	Laarra, Germán (MEX)	Slim, Carlos (MEX)		Hildebrandt, César (PER)
Corral, María Fernanda (ECU)	Latorraca, Domingo (PAN)	Soares dos Santos, Pedro (PRT)		Hinostraza, Jeanette (ECU)
Corredor, Beatriz (ESP)	Lemann, Jorge Paulo (BRA)	Stilwell, Miguel (PRT)		Holt, Lester (EE.UU)
Corripio, Manuel (DOM)	León, María Isabel (PER)	Su, Lisa (EE.UU)		Huertas, Mávila (PER)
Cosentino, Tania (BRA)	Lindley Suárez, Johnny (PER)	Suárez, Elisa (PAN)		Hume, Gilberto (PER)
Costa, Alexandre (BRA)	López Álvarez, Pilar (ESP)	Sutil, Juan (CHL)		Infante, Reinaldo (DOM)
Costa, Mariana (PER)	López Mestre, Ana (MEX)	Sweet, Julie (EE.UU)		Jaramillo, Ricardo (PAN)
Costantini, Isela (ARG)	López, Jessica (CHL)	Telles, Marcel Herrmann (BRA)		Jiménez Losantos, Federico (ESP)
Cruz, Eduardo (DOM)	Luksic, Andrés (CHL)	Temple, Inés (PER)		Kramer, Dora (BRA)
Daes, Christian (COL)	Lynch, Karen (EE.UU)	Teullet, Patricia (PER)		Lanata, Jorge (ARG)
Dancausa, Dolores (ESP)	Mac Master, Bruce (COL)	Tomé, Carol B. (EE.UU)		Leitão, Miriam (BRA)
De La Puente, Susana (PER)	Macedo, Paulo (PRT)	Trajano, Luiza Helena (BRA)		León, Juanita (COL)
	Maia, Rachel (BRA)	Treviño, Blanca (MEX)		Leuco, Alfredo (ARG)

## PERIODISMO

Acosta, Cándida (DOM)	Adames, Guillermo (PAN)	Aizpun, Inés (DOM)	Alatorre, Javier (MEX)	Alcindor, Yamiche (EE.UU)	Almeida, Mónica (ECU)	Alsina, Carlos (ESP)	Alvarado, Álvaro (PAN)	Alvarado, Nicanor (PAN)	Álvarez Rodrich, Augusto (PER)	Álvarez, Montserrat (CHL)	Amorim, Rosália (PRT)	Andrade, Carmen (ECU)	Arache, Patricia (DOM)	Arbex, Daniela (BRA)	Aristegui, Carmen (MEX)	Aristy, Marien (DOM)	Astorga, Juan Manuel (CHL)	Attiah, Karen (EE.UU)	Ávila, Ricardo (COL)	Bacal, Sabrina (PAN)	Ball, Molly (EE.UU)	Baquet, Dean (EE.UU)	Barceló, Ángels (ESP)	Bedoya, Jineth (COL)	Beltrán del Río, Pascal (MEX)	Bergamo, Mónica (BRA)	Blaise, Bárbara (PAN)	Bocardi, Rodrigo (BRA)	Bonner, William (BRA)	Borghí, Sandra (ARG)	Bran, Linda (PAN)	Braver, Rita (EE.UU)	Brooks, Carol (EE.UU)	Brum, Eliane (BRA)	Bueno, Pepa (ESP)	Burnier, José Roberto (BRA)	Bustamante, Mauricio (CHL)	Bustos, Jorge (ESP)	Butters, Phillip (PER)	Cabrera, Edwin (PAN)	Cacho, Lydia (MEX)	Calderón, Diana (COL)	Campos Mello, Patricia (BRA)	Campos, Sergio (CHL)	Cantanhêde, Eliane (BRA)	Carreño, Sol (PER)	Carrillo, Mónica (ESP)	Carvalho, Manuel (PRT)	Carvalho, Fernando (PER)	Casals, Pedro Manuel (DOM)	Castro, Nelson (ARG)	Cavada, Rafael (CHL)
-----------------------	-------------------------	--------------------	------------------------	---------------------------	-----------------------	----------------------	------------------------	-------------------------	--------------------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------	----------------------	-------------------------	----------------------	----------------------------	-----------------------	----------------------	----------------------	---------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	-------------------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------	-----------------------	----------------------	-------------------	----------------------	-----------------------	--------------------	-------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------	------------------------	----------------------	--------------------	-----------------------	------------------------------	----------------------	--------------------------	--------------------	------------------------	------------------------	--------------------------	----------------------------	----------------------	----------------------

## ANEXO: LISTA DE REFERENTES ANALIZADOS

Lewin, Yasna (CHL)	Rucker, Philip (EE.UU)	Calviño, Nadia (ESP)	Kirchner, Cristina (ARG)	Rice, SEE.UU (EE.UU)
Leyva, Milagros (PER)	Ruiz, Gonzalo (ECU)	Cano, Corina (PAN)	Kirchner, Máximo (ARG)	Rio, Rui (PRT)
Lim Yueng, Eduardo (PAN)	Ruiz, Yolanda (COL)	Carrió, Elisa (ARG)	Lasso, Guillermo (ECU)	Ríos Farjat, Margarita (MEX)
Liriano, Jonathan (DOM)	Sadi, Andrea (BRA)	Casado, Pablo (ESP)	Levy, Katleen (PAN)	Robledo, Ángela María (COL)
Longobardi, Marcelo (ARG)	Salazar, Altigracia (DOM)	Castillo, Pedro (PER)	Llori, Guadalupe (ECU)	Robledo, Jorge Enrique (COL)
López Dóriga, Joaquín (MEX)	Salazar, Federico (PER)	Cepeda, Iván (COL)	Lombana, Ricardo (PAN)	Robles, Margarita (ESP)
Lora, Huchi (DOM)	Salgado, Alicia (MEX)	Cerrón, Vladimir (PER)	Loncón, Elisa (CHL)	Rodríguez dos Santos, Francisco (PRT)
Loret de Mola, Carlos (MEX)	Saltiel, Adela (PAN)	Chahuán, Francisco (CHL)	López Aliaga, Rafael (PER)	Rodríguez Larreta, Horario (ARG)
Lozano, Juan (COL)	Samper, Daniel (COL)	Chandler, Walkiria (PAN)	López Obrador, Andrés Manuel (MEX)	Rodríguez, Zulay (PAN)
Macari, Mirko (CHL)	Samper, María Elvira (COL)	Chanis Barahona, Iván (PAN)	López-Gatell, Hugo (MEX)	Romo, María Paula (ECU)
Macedo, Fausto (BRA)	Sánchez Cristo, Julio (COL)	Charpentier, Paz (CHL)	López, Claudia (COL)	Rosas, Ana Giselle (PAN)
Maduro, Valeria (PAN)	Santa María, Constanza (CHL)	Chavez, Betssy (PER)	Lozano, Angélica (COL)	Rousseff, Dilma (BRA)
Maerker, Denise (MEX)	Santana, Carolian (DOM)	Clinton, Hillary (EE.UU)	Lula da Silva, Luís Inácio (BRA)	Roux, Rómulo (PAN)
Magnetto, Héctor (ARG)	Santillán, María Laura (ARG)	Cochez, Guillermo (PAN)	Macri, Mauricio (ARG)	Rubio, Marco (EE.UU)
Maguel, Romina (ARG)	Santos Guerreiro, Pedro (PRT)	Colau, Ada (ESP)	Maldonado, María del Carmen (ECU)	Salazar, Diana (ECU)
Majul, Luis (ARG)	Santos, Alejandro (COL)	Collado, David (DOM)	Manzur, Juan (ARG)	Salgueiro, Luísa (PRT)
Marhuenda García, Francisco (ESP)	Sarmiento, Sergio (MEX)	Coloma, Luz Elena (ECU)	Marinovic, Teresa (CHL)	Sánchez Cordero, Olga (MEX)
Martínez Pozo, Julio (DOM)	Sifuentes, Marco (PER)	Cordero, María Luisa (CHL)	Márquez, Francia (COL)	Sánchez, Pedro (ESP)
Matamala, Daniel (CHL)	Soldevila, Dionisio (DOM)	Córdova, Lorenzo (MEX)	Martinelli, Ricardo (PAN)	Sanders, Bernie (EE.UU)
Matus, Alejandra (CHL)	Solórzano, Javier (MEX)	Correa, Rafael (ECU)	Martínez-Almeida, José Luis (ESP)	Schalper, Diego (CHL)
Mendizábal, Mamen (ESP)	SoEE.UU Tavares, Miguel (PRT)	Costa, António (PRT)	Martins, Catarina (PRT)	Schumer, Chuck (EE.UU)
Mercado, Silvia (ARG)	Stipicic, Cony (CHL)	Cotrim de Figueiredo, João (PRT)	Massa, Sergio (ARG)	Sheimbaum, Claudia (MEX)
Metzger, Dominique (ARG)	Sully Maldonado, Persio (DOM)	Cruz Coke, Luciano (CHL)	Matias, Marisa (PRT)	Siches, Izkia (CHL)
Micha, Adela (MEX)	Suriel, Jean (DOM)	Cruz, Ted (EE.UU)	Matthei, Evelyn (CHL)	Silva, Gabriel (PAN)
Miranda, Francisco (COL)	Tafur, Juan Carlos (PER)	Cubillos, Marcela (CHL)	McConnell, Mitch (EE.UU)	Silva, Marina (BRA)
Mizrahi, Flor (PAN)	Tapia, Juan Carlos (PAN)	Dávila, Manuela (BRA)	Meana, Judy (PAN)	Sosa, Mario (DOM)
Monegro, José (DOM)	Tavares, João Miguel (PRT)	De Carlotto, Estela (ARG)	Meireles, Cecília (PRT)	Sotomayor, Sonia (EE.UU)
Morales, Néstor (COL)	Tinoco, Tania (ECU)	De la Calle, Humberto (COL)	Mejía, Carolina (DOM)	SoEE.UU Real, Inês (PRT)
Morales, Víctor Hugo (ARG)	Toribio, Aíram (DOM)	De SoEE.UU, Jerónimo (PRT)	Mendes, Ana Catarina (PRT)	Tavares, Rui
Muir, David (EE.UU)	Torres, Arturo (ECU)	Del Carmen Alva, María (PER)	Mendoza, Verónica (PER)	Tavares, Rui (PRT)
Murdoch, Rupert (EE.UU)	Trigueiro, André (BRA)	Díaz Ayuso, Isabel (ESP)	Mercado, Patricia (MEX)	Tavarez, Minou (DOM)
Narloch, Leandro (BRA)	Vaca, Marcos (ECU)	Díaz, Yolanda (ESP)	Milei, Javier (ARG)	Tebet, Simone (BRA)
Neme, José Antonio (CHL)	Valarezo, Liz (ECU)	Do Rosario, María (BRA)	Mockus, Antanas (COL)	Temido, Marta (PRT)
Novaresio, Luis (ARG)	Valenzuela, Cecilia (PER)	Duque, Iván (COL)	Molon, Alessandro (BRA)	Tibán, Lourdes (ECU)
O'Donnell, Mario (ARG)	Vera, Carlos (ECU)	Durand, Anahí (PER)	Monasterio, Rocío (ESP)	Tolosa Paz, Victoria (ARG)
Ónega, Cristina (ESP)	Villalvazo, Alejandro (MEX)	Durazo, Alfonso (MEX)	Monreal, Ricardo (MEX)	Toro, Mauricio (COL)
Ónega, Sonsoles (ESP)	Whitfield, Fredricka (EE.UU)	Ebrard, Marcelo (MEX)	Montero, Irene (ESP)	Trump, Donald (EE.UU)
Oneto, Soledad (CHL)	Woodward, Bob (EE.UU)	Enrique, Yuri (DOM)	Moro, Sergio (BRA)	Uribe Vélez, Álvaro (COL)
Orozco, Cecilia (COL)	Yong, Ed (EE.UU)	Errejón, Íñigo (ESP)	Mortágua, Mariana (PRT)	Urresti, Daniel (PER)
Ortiz, Beto (PER)		Estrella, Eduardo (DOM)	Mouynes, Erika (PAN)	Valencia, Paloma (COL)
Ospina, Clara Elvira (PER)		Fajardo, Sergio (COL)	Moyano, Hugo (ARG)	Vargas Lleras, Germán (COL)
Otero, Julia (ESP)		Fernández Noroña, Gerardo (MEX)	Moyano, Pablo (ARG)	Vásquez, Juan Diego (PAN)
Oxenford, Juliana (PER)		Fernández, Alberto (ARG)	Mulino, José Raúl (PAN)	Vásquez, Mirta (PER)
Pagni, Carlos (ARG)		Fernández, Ofelia (ARG)	Muñoz, Pabel (ECU)	Vela, Alexandra (ECU)
Palacios, Claudia (COL)		Fernández, Omar (DOM)	Navarro, Juan Carlos (PAN)	Velarde, Julio (PER)
Palacios, Rosa María (PER)		Flores, Lourdes (PER)	Nebot, Jaime (ECU)	Ventura, André (PRT)
Pascual, Castalia (PAN)		Francke, Pedro (PER)	Nuno Santos, Pedro (PRT)	Vidal, M <sup>a</sup> Eugenia (ARG)
Pastor, Ana (ESP)		Fujimori, Keiko (PER)	Núñez Feijóo, Alberto (ESP)	Vieira da Silva, Mariana (PRT)
Pereira, Heraldo (BRA)		Galamba, João (PRT)	Núñez, Paulina (CHL)	Villacis, Begoña (ESP)
Pérez, Cristina (ARG)		Gálvez, Xochitl (MEX)	O'Neal, Juliana (DOM)	Villarruel, Victoria (ARG)
Pia Zubieta, María (PAN)		García, Samuel (MEX)	Obama, Barack (EE.UU)	Villegas, Orlando Jorge (DOM)
Pichel, Dalia (PAN)		Garín, Renato (CHL)	Obama, Michelle (EE.UU)	Viteri, Chintia (ECU)
Piera, Nuria (DOM)		Germán, Milagros (DOM)	Ocasio-Cortez, Alexandria (EE.UU)	Vízcarra, Martín (PER)
Pinheiro, Chico (BRA)		Gerónimo, Betty (DOM)	Oliveto, Paula (ARG)	Vizzotti, Carla (ARG)
Pinheiro, Miguel (PRT)		Gomes, Ana (PRT)	Omar, Ilhan (EE.UU)	Warren, Elizabeth (EE.UU)
Pinoargote, Alfredo (ECU)		Gomes, Ciro (BRA)	Ortega, Ivonne (MEX)	Winter, Gonzalo (CHL)
Piqueras, Pedro (ESP)		Gómez, Ana Matilde (PAN)	Pacheco, Alfredo (DOM)	Zaldívar Lelo de Larrea, Arturo (MEX)
Ponce, Isabela (ECU)		Grande-Marlaska, Fernando (ESP)	Padierna, Dolores (MEX)	Zavala, Margarita (MEX)
Prioli, Gabriela (BRA)		Harris, Kamala (EE.UU)	Paredes, Susel (PER)	Zema, Romeu (BRA)
Quintana, Ana Rosa (ESP)		Hochul, Kathy (EE.UU)	Paschoal, Janaína (BRA)	
Ramírez, Pedro J. (ESP)		Hoffmann, Gleisi (BRA)	Pelosi, Nancy (EE.UU)	
Ramos, Diana (PRT)		Holguín, Juan Caris (ECU)	Peña, Raquel (DOM)	
Reis, Bárbara (PRT)		Holguín, Paola (COL)	Petro, Gustavo (COL)	
Remnick, David (EE.UU)		Horacio, José (DOM)	Pizarro, María José (COL)	
Ribadeneira, Miguel (ECU)		Hurtado, Oswaldo (ECU)	Planells, Annette (PAN)	
Rincón, Mónica (CHL)		Iglesias, Pablo (ESP)	Poblete, Luz (CHL)	
Risco, Javier (MEX)		Iza, Leonidas (ECU)	Prado, Julio José (ECU)	
Roberts, Molly (EE.UU)		Jairala, Jimmy (ECU)	Puig, Ximo (ESP)	
Robinson, Eugene (EE.UU)		Janones, André (BRA)	Pujols, Bartolomé (DOM)	
Rocha, Gonzalo (ECU)		Jiménez, Mayra (DOM)	Quirós, Fernán (ARG)	
Rodríguez dos Santos, José (PRT)		Kaili, Alexandre (BRA)	Rafal, Faride (DOM)	
Rodríguez, Guido (PAN)		Karamanos, Irina (CHL)	Ramírez, Guillermo (CHL)	
Rojas, Paola (MEX)		Kast, Felipe (CHL)	Ramírez, Martha Lucía (COL)	
Rosario, Fausto (DOM)		Kicis, Bia (BRA)	Rebelo de SoEE.UU, Marcelo (PRT)	

## POLÍTICA

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

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

**Luis Miguel Peña**  
Socio y Chief Talent Officer  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Juan Carlos Gozzer**  
Socio y COO América Latina  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**Marta Guisasola**  
Socia y Chief Financial Officer  
mguisasola@llorenteycuenca.com

**Albert Medrán**  
Director Corporativo  
amedran@llorenteycuenca.com

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

**Daniel Fernández Trejo**  
Chief Technology Officer  
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

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

## ESPAÑA Y PORTUGAL

**Luisa García**  
Socia y CEO  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Arturo Pinedo**  
Socio y Chief Client Officer  
apinedo@llorenteycuenca.com

## Barcelona

**María Cura**  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

**Gina Rosell**  
Socia y Directora Senior  
grosell@llorenteycuenca.com

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

## Madrid

**Jorge López Zafra**  
Socio y Director General  
jlopez@llorenteycuenca.com

**Juan Navarro**  
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

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

**Iván Pino**  
Socio y Director Senior Crisis y Riesgos  
ipino@llorenteycuenca.com

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

## Lisboa

**Tiago Vidal**  
Socio y Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

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

## APACHE

## Madrid

**Jesús Moradillo**  
CEO  
jesus@apachedigital.io

**Luis Manuel Núñez**  
Director General US  
luis@apachedigital.io

**David Martín**  
Director General LATAM  
david@apachedigital.io

Arturo Soria 97A, Planta 1  
28027 Madrid  
Tel. +34 911 37 57 92

## CHINA

## Madrid

**Marta Aguirrezabal**  
Socia Fundadora y Directora Ejecutiva  
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

**Pedro Calderón**  
Socio Fundador y Director Ejecutivo  
pedro.calderon@chinamadrid.com

**Rafa Antón**  
Socio Fundador y Director Creativo y de Estrategia  
rafa.anton@chinamadrid.com

Velázquez, 94  
28006 Madrid  
Tel. +34 913 506 508

## ESTADOS UNIDOS

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO Estados Unidos  
fmunoz@llorenteycuenca.com

**Erich de la Fuente**  
Chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

## Miami

**Dario Alvarez**  
Director Ejecutivo  
dalvarez@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2125  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

## Nueva York

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO Estados Unidos  
fmunoz@llorenteycuenca.com

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

## Washington DC

**Francisco Márquez Lara**  
Director  
fmarquez@llorenteycuenca.com

1025 F st NW 9th Floor  
Washington DC 20004  
United States  
Tel. +1 202 295 0178

## REGIÓN NORTE

**David G. Natal**  
Socio y Director General Regional  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Javier Rosado**  
Socio y Chief Client Officer Américas  
jrosado@llorenteycuenca.com

## Ciudad de México

**Mauricio Carrandi**  
Director General  
mcarrandi@llorenteycuenca.com

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

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

## Panamá

**Manuel Domínguez**  
Director General  
mdominguez@llorenteycuenca.com

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

## Santo Domingo

**Iban Campo**  
Director General  
icampo@llorenteycuenca.com

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

## San José

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

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

## BESO

## Ciudad de México

**Federico Isuani**  
Co Founder  
federico.isuani@beso.agency

**José Beker**  
Co Founder  
jose.beker@beso.agency

Av. Santa Fe 505, Piso 15,  
Lomas de Santa Fe  
CDMX 01219  
Tel. +52 55 4000 8100

## REGIÓN ANDINA

**María Esteve**  
Socia y Directora General Regional  
mesteve@llorenteycuenca.com

## Bogotá

**Marcela Arango**  
Directora General  
marango@llorenteycuenca.com

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

## Lima

**Gonzalo Carranza**  
Socio y Director General  
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 22929491

## Quito

**Carlos Llanos**  
Socio y Director General  
cllanos@llorenteycuenca.com

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

## REGIÓN SUR

**Mariano Vila**  
Socio y Director General Regional  
mvila@llorenteycuenca.com

## São Paulo

**Thyago Mathias**  
Director General  
tmathias@llorenteycuenca.com

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

## Río de Janeiro

**Thyago Mathias**  
Director General  
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81  
34º andar, CEP 20031-916  
Rio de Janeiro  
Tel. +55 21 3797 6400

## Buenos Aires

**María Eugenia Vargas**  
Directora General  
mevargas@llorenteycuenca.com

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

## Santiago de Chile

**Marcos Sepúlveda**  
Director General  
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,  
Vitacura  
Santiago  
Tel. +56 22 207 32 00  
Tel. +562 2 245 0924

## BESO

## Buenos Aires

**Rodrigo Gorosterrazú**  
Director General Creativo  
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

El Salvador 5635, Buenos Aires  
CP. 1414 BQE, Argentina

