

La desventaja femenina para puestos de dirección

Autora: Beatriz Valderrama

Publicado en: Mujeres Directivas, revista de FEDEPE

¿Qué hemos hecho nosotras para merecer esto?

Los horarios cada vez más prolongados, la carga de trabajo doméstico, la carencia de guarderías, escuelas infantiles y residencias para mayores, así como la pervivencia de prejuicios y estereotipos, actúan como barrera al acceso de las mujeres a puestos de dirección. A esto se añade la ausencia de una “esposa” que las escuche y les dé el apoyo emocional que cada vez es más necesario para resistir las condiciones de estrés en que se desempeña el rol directivo, algo que los hombres tradicionalmente han tenido.

Los estudios sobre la Directiva Española resultan esclarecedores para añadir, a las ya conocidas trabas sociales, culturales y organizacionales, alguna causa explicativa de la escasa proporción de mujeres que ocupan puestos directivos en las empresas.

Llama la atención el hecho de que, aunque las mujeres son mejor valoradas que los hombres, **ellas se perciben a sí mismas por debajo de cómo las ven** los demás.

La autoconfianza: un área de desarrollo para la mujer

Una primera lectura nos podría hacer pensar que las mujeres, además de mejores directivas, somos más humildes. En realidad se trata más bien de inseguridad, un obstáculo interno que tenemos que aprender a salvar si queremos tener más oportunidades de éxito profesional y directivo. En efecto, la **autoconfianza** es una de las competencias distintivas de los altos directivos. Niveles altos de autoconfianza han demostrado ser necesarios para el éxito directivo.

Más humildes y autocríticas en su autovaloración, las mujeres parecen haber interiorizado el modelo de menor valía o competencia directiva que su trayectoria profesional les ha ido proyectando.

Las mujeres, por educación y refuerzo social, y probablemente también por herencia genética modelada a través de millones de años de evolución [1](#), se muestran más empáticas que los varones [2](#), pero también manifiestan una menor autoconfianza, lo que les hace valorarse menos, atreverse menos, aceptar menores retribuciones y menos reconocimiento por lo que hacen.

Desde que son pequeñas, las mujeres siguen siendo receptoras de estereotipos, según los cuáles ellas valen menos. En los colegios, las propias maestras transmiten sin darse cuenta su falta de autoconfianza a las niñas. “Mamá”, me dijo mi hija en una ocasión hace 4 años, “hoy nos ha dicho la profesora que la profesión de guardabosques es de hombres, porque las mujeres tendríamos miedo”.

Durante la adolescencia, las propias niñas empiezan a darse cuenta de que si se muestran inteligentes, tal vez los chicos (que por su elevada autoconfianza tienen que ser los más listos del lugar) no las elijan a ellas como pareja, por lo que aprenden a ocultar su talento y así también tienen menos oportunidades de desarrollarlo. Esto es lo que muestra un reciente estudio sobre mujeres

superdotadas, en el que se constata que el porcentaje de niñas superdotadas es casi el mismo que el de niños (48% y 52%, respectivamente), mientras que en la adolescencia se reduce a un 27% de chicas.

En las empresas, en el momento en que una mujer empieza a asumir algún rol de mando, comienza a sufrir críticas continuadas, en mayor número que las que se dirigen a los hombres. Si observamos nuestros entornos laborales, nos damos cuenta como en las reuniones se las interrumpe con mayor frecuencia y se valoran más las ideas cuando las expresa un hombre. Estas evidencias varían obviamente en función de la cultura de la empresa, pero innegablemente siguen existiendo.

Ante este aluvión de críticas, sólo quienes tienen una seguridad en sí mismas a prueba de bombas mantienen intacta su autoimagen y, en consecuencia, su capacidad para el éxito, pues ya sabemos por Rosenthal el efecto de las expectativas negativas de los demás sobre nuestro rendimiento como una profecía que se cumple. **Si crees que puedes, puedes.** Si crees que no puedes, en efecto no podrás. Y por cierto, parece que este fenómeno tiene más efecto sobre los jóvenes, que son más influenciados..... y las mujeres, que son más empáticas y están más abiertas a escuchar y ver las cosas desde el punto de vista del otro.

Conclusiones para el desarrollo personal, profesional y directivo:

Si las mujeres queremos acceder a puestos directivos, además de resolver otra serie de importantes trabas, hemos de tomar conciencia de si necesitamos mejorar nuestra autoconfianza y elaborar Planes de Desarrollo con actividades que nos permitan ir alcanzando progresivamente mayor seguridad en nuestras capacidades.

Los que ejercemos como padres, maestros y jefes tenemos que ser conscientes de esta necesidad especial de reforzar la confianza de nuestras hijas, alumnas o colaboradoras, para que desarrollen plenamente todo su potencial.

Finalmente, las empresas que quieran aprovechar el talento directivo de las mujeres, han de poner en marcha sistemas que permitan el desarrollo de esta competencia, utilizando las distintas posibilidades que nos ofrecen hoy en día los nuevos enfoques de desarrollo del talento: coaching, mentoring, guías de autodesarrollo, feedback 360º, formación outdoor, aprendizaje emocional a través de experiencias en grupo y sistemas de gestión por competencias.

1 Helen Fisher: El primer sexo. 1999

2 Rosenthal (Test de sensibilidad no verbal). En Goleman: Inteligencia emocional. 1998