

La dificultad de ser directiva: Hacia la Gestión del Talento Directivo en la Empresa

Autora: Beatriz Valderrama

Publicado en: Revista Ejecutivos, nº 107 / 108

Ya sabíamos que las mujeres lo tenían más difícil a la hora de acceder a un puesto, ya que muchas empresas prefieren incorporar a hombres porque no se embarazan. Ya sabíamos que hay discriminación en el sueldo, como lo demuestran los estudios retributivos (la retribución total es un 15% menor en puestos técnicos, un 17% menor en jefaturas y un 18% menor en puestos de dirección).

Lo que hoy también nos dicen los datos es la diferencia abismal que existe entre el número de mujeres y de hombres que ocupan puestos de responsabilidad (un 30% de mujeres en puestos técnicos, un 15% en jefaturas y un 4% en puestos de Dirección)¹. Y ello a pesar de que cuando la generación que ahora dirige empresas estaba en la universidad, el número de hombres y mujeres que estudiaba una carrera, era aproximadamente similar. Esto nos lleva a pensar que realmente existe “el techo de cristal”, que hay barreras importantes para el acceso de la mujer a los puestos de dirección, aunque no sean claramente visibles.

Explícitas o no, son muchas las mujeres que se han encontrado con este tipo de barreras en su vida profesional. Algunas mujeres que hoy ocupan posiciones directivas o predirectivas han relatado en los medios de comunicación casos como estos:

“Cuando en mi empresa se plantearon que necesitaban una persona para liderar el equipo, mi jefe me dijo: Tú estás muy preparada, pero como eres mujer, tus compañeros no te aceptarían, así que vamos a traer un hombre. El hombre en cuestión tenía 10 años de experiencia menos que yo, y no destacaba precisamente por su capacidad de liderazgo. El grupo lo rechazó. Para mí la comparación fue odiosa. Tuve que ver como llegaban uno detrás de otro. En ningún momento me apoyaron para que pudiera asumir ese puesto. Finalmente dejé la empresa”

“Mi jefe me asediaba moralmente. Cuanto más hacía por agradarle y apoyarle, más se ensañaba. Fuera del despacho guardaba las apariencias, pero dentro hacía todo lo posible por destruir mi autoconfianza.”

Durante mucho tiempo, muchas empresas han desperdiciado mucho talento por prácticas similares a estas. Las mujeres con potencial directivo se van o, peor aún, van viendo minada su autoconfianza, y cada vez se atreven menos a asumir responsabilidades, o posiciones de liderazgo sobre personas. Hoy, que el talento es escaso, es algo contra lo que las empresas deben luchar si no quieren perder la carrera de la competitividad.

Pero no sólo hay que luchar contra las prácticas de "discriminación activa". En otras ocasiones, los casos no son tan manifiestos, pero sí más insidiosos. Se basan en proyectar expectativas negativas o pobres con respecto al desempeño y la compensación de las mujeres, tanto como colectivo como a nivel individual.

“Sólo se cuestionaba mi sueldo. Siempre les parecía muy alto y me consideraban ambiciosa, pero cuando se trataba de un hombre, los parámetros eran muy distintos. Realmente nunca he visto cuestionar el sueldo de un hombre.”

Es posible que esto suceda porque el sueldo de la mujer se sigue considerando como el segundo sueldo de la casa, aún cuando ya muchas mujeres están siendo en la realidad “cabezas de familia”. Además, independientemente del número de sueldos que se ingresen en una casa, cualquier persona tiene derecho a recibir una compensación económica acorde con las responsabilidades de su puesto, su aportación y con la política retributiva de su empresa, sin ser discriminada por su sexo.

En este tipo de discriminación no sólo participan los jefes, sino los propios compañeros, muchas veces mujeres, que habiéndose sentido poco reconocidos, proyectan su frustración en la mujer que ha podido destacar, y no lo hacen tanto cuando se trata de un hombre. No en vano, existe el tópico, que muchas veces propalan las mismas mujeres, de que “las mujeres son las peores enemigas entre ellas”.

Sin embargo, diversos estudios han demostrado que las mujeres directivas dedican más tiempo y esfuerzo a apoyar y desarrollar a sus colaboradores, ya sean mujeres u hombres, que sus colegas masculinos. Este dato avala la hipótesis de que no es el sexo el que origina el rechazo hacia la mujer que destaca, sino la falta de poder y, hoy por hoy, en las organizaciones hay muchas más mujeres en esta situación que hombres.

Esto nos lleva otra vez a la cuestión de la autoconfianza como factor crítico: las mujeres y los hombres que se sienten seguros apoyan a quienes desean asumir retos directivos independientemente de que se trate de un hombre o una mujer, mientras que mujeres y hombres inseguros boicotean con más frecuencia a las mujeres.

No es infrecuente, entrevistando a mujeres directivas, encontrarse con historias como esta:

“Hasta que me quedé embarazada, tenía un valor para la empresa. Cuando me llamó un head hunter, en mi empresa me hicieron una contraoferta para que me quedase. Dos meses después yo estaba embarazada y “sin novio” (me había quedado en mi empresa). Me lo pagaron con una renovación de mi contrato de sólo 4 meses y muchísima presión. Cuando mis compañeros varones se cogían un catarro, se quedaban en casa. Yo pasé la gripe, pero no falté un solo día al trabajo mientras estaba embarazada. No quería darles el gusto de decir ya se sabe, las mujeres embarazadas...”

Nunca es tarde para enterarse de las malas noticias. Es habitual que una mujer crea que no hay barreras. Después de todo, ha tenido éxito en los estudios, ha encontrado empleo, y si tiene talento, ha ido mejorando profesionalmente, especialmente si ha tenido la suerte de estar en un sector avanzado, como puede ser el campo tecnológico. Pero llega un momento en que se da cuenta de que no puede avanzar más. Suele haber un detonante: una promoción que no llega, un candidato varón objetivamente menos preparado que le sobrepasa, un embarazo que desata los temores más ancestrales y que, de la noche a la mañana, invalida una prometedora carrera...El choque suele ser importante. Mayor cuanto más firmes hayan sido sus convicciones previas de que “aquí no pasa nada, eso del techo de cristal son excusas de las mujeres que no valen. La que vale realmente, llega”.

Sí, llega, ¿pero cuándo?, ¿en qué estado y con qué coste?. No es extraño que muchas tiren la toalla, porque ¿realmente merece la pena?.

Estas historias parecen más frecuentes en empresas que tienen poco formalizados sus Sistemas y Políticas de Gestión de Recursos Humanos, empresas familiares pequeñas o medianas del sector servicios, donde hay ambigüedad y faltan políticas claras de selección, motivación, promoción y retención de talentos.

Hoy en día el talento empieza a ser un bien escaso. Según un estudio reciente [2](#), uno de los talentos que más falta en las empresas es el talento directivo, por encima del comercial y del técnico. Las empresas no pueden permitirse el coste de ignorar una cantera importante de mujeres con potencial directivo.

¿Cuáles son las **mejores prácticas** de las empresas que están atrayendo, desarrollando y reteniendo talento?

- **Sistemas objetivos de evaluación e identificación del potencial** (Entrevista de Incidentes críticos, Assessment Centres), que provean información para la implantación de Planes de Carrera y de Sucesión basados en perfiles de Competencias, entendidas como comportamientos observables que muestran los empleados excelentes y que son los mejores predictores del éxito profesional y directivo.
- **Planes de Desarrollo Individual** focalizados en las competencias críticas para el éxito en el puesto y en otros de mayor responsabilidad o contenido a los que puede optar la persona (p.e. Autoconfianza, liderazgo...).
- **Políticas y sistemas** de retribución claros, equitativos, no discriminatorios y alineados con la estrategia de negocio.
- Potenciación de una **cultura corporativa** en la que se pongan en cuestión los paradigmas, modelos mentales y supuestos subyacentes acerca del papel de la mujer (lo más difícil, porque los prejuicios son insidiosos y se resisten a manifestarse a las claras y a dejarse vencer)

¿Cuántas mujeres accederían a puestos de dirección con estos sistemas? Hay un viejo chiste que afirma que dejará de haber discriminación en las empresas cuando haya tantas mujeres incompetentes en los puestos de dirección como hombres mediocres hay hoy en día. Bien, no pretendemos llegar a ello; desde la buena lógica empresarial, la discriminación terminará cuando la persona acceda al puesto por su nivel de competencia y el sexo no sea una barrera o un condicionante.

Es posible que conseguirlo dependa del cambio cultural de una sociedad que sólo puede darse en varias generaciones. Pero hoy sabemos que la transformación de las organizaciones sólo se llega a producir efectivamente a través del cambio en las personas, y por ello creemos firmemente en la necesidad de que cada vez más empresas apliquen estos sistemas para gestionar el talento directivo de las personas, mujeres y hombres, como ya lo están haciendo las organizaciones que caminan hacia la excelencia.

1 Estudio sobre 60.000 puestos en 200 compañías españolas medianas y grandes

2 APD, Junio 2000. Encuesta a 200 Directores Generales y 200 Directores de Recursos Humanos.