Talento femenino: ¿una mina por descubrir?

¿Por qué hay tan pocas mujeres en puestos directivos en las empresas españolas y latinoamericanas? Mireia Las Heras demuestra que algunos sesgos impiden que el talento femenino florezca y convierta la empresa en un entorno más productivo, flexible y creativo.

1 de noviembre de 2013

Un tercio de las empresas españolas y latinoamericanas tiene más mujeres que hombres en su plantilla. Más de la mitad de los graduados universitarios son mujeres. Sin embargo, menos del 10% de los sillones de los consejos de administración están ocupados por mujeres. Y el porcentaje se reduce al 1-2% cuando hablamos del cargo de CEO en grandes compañías.

Como consecuencia, las decisiones se toman mayoritariamente desde el punto de vista masculino y **se desperdician cualidades de liderazgo más frecuentes en las mujeres.**

Para agravar la situación, la sensación de ser infravaloradas y la falta de oportunidades empujan a mujeres muy aptas a abandonar el mercado laboral por ser incompatible con otros roles muy relevantes (específicamente la maternidad).

El estudio "**Talento de hombres y mujeres: retos y oportunidades**", elaborado por **Mireia Las Heras** y publicado por el **Centro Internacional Trabajo y Familia** del IESE en colaboración con **RRHH 365**, profundiza en las causas de esta pérdida de **talento femenino** y ofrece una serie de recomendaciones para mejorar el rendimiento de la empresa.

Medidas urgentes

De la voluntad de las empresas depende equilibrar la proporción entre hombres y mujeres en los consejos de administración. Una serie de medidas permitirá promocionar, desarrollar y

©IESE Business School

fidelizar a las personas con potencial, independientemente de su sexo:

1. **Desarrollar procesos de selección, evaluación y promoción sistematizados** en los que queden bien definidas las competencias de cada puesto, así como las tareas asociadas. De este modo se evitarán los sesgos introducidos por los responsables de la selección de personal.

2. **Fomentar la Responsabilidad Familiar Corporativa**, es decir, impulsar políticas de conciliación que propicien una mejor integración de la vida laboral, familiar y personal de los empleados. Para ello, debe fomentarse:

- La flexibilidad horaria y de espacio siempre que sea posible, buscando que tenga un impacto para la empresa y facilite la integración trabajo/familia de hombres y mujeres.
- Que los sistemas de dirección incluyan, en la medida de lo posible, políticas relacionadas con la familia, como prestaciones de salud, información sobre cuidado de dependientes, etc.
- Formación en temas relacionados con la conciliación laboral.
- Prácticas informales (en reuniones, trabajo en equipo, sistemas de trabajo) que fomenten la flexibilidad y ificulten la cultura del presentismo y el bajo rendimiento.

3. **Garantizar la diversidad en los equipos de decisión**. Así, esa diversidad en comités de evaluación y promoción se verá posteriormente reflejada en los juicios emitidos, que serán más justos y equitativos.

¿Proceso de selección o de discriminación?

Los procesos de selección tienen gran parte de culpa en el techo de cristal al que se enfrenta el talento femenino.

Los mal llamados sistemas de "recursos humanos" (los humanos nunca son un "recurso", sino un bien en sí mismos) no se ciñen a procedimientos claramente establecidos, por lo que queda en entredicho su objetividad.

En estas circunstancias, cabe la posibilidad de que los responsables de la selección incurran en **sesgos, errores y actitudes tendenciosas** que incidan en la decisión de contratar a un hombre o a una mujer:

- Un sesgo frecuente consiste en atribuir mayor competencia a personas co

©IESE Business School

n cualidades análogas a las propias. Por consiguiente, en procesos de selección para cargos directivos, donde las decisiones recaen predominantemente en hombres, los candidatos elegidos son aquellos con características afines, normalmente hombres, aunque quizá no sean los más idóneos para el puesto.

- El estudio demuestra que un hombre y una mujer, en igualdad de condiciones, son evaluados de manera distinta en función tanto de su sexo como de si tiene hijos o no.
- Cuando se contrata a una mujer, suele considerarse que su papel en la empresa se restringirá a puestos en áreas no estratégicas o entre el personal de soporte. Estos estereotipos dejan a la mujer relegada a posiciones por debajo de su nivel profesional.
- Las empresas temen una futura maternidad y las mujeres quedan excluidas de las redes informales de contactos, tan importantes para el desarrollo laboral.
- Otra circunstancia que merma las opciones de promoción laboral de la mujer es su mayor participación en el trabajo doméstico y en el cuidado de las personas dependientes a su cargo. Tanto en España como en Latinoamérica, las mujeres aportan a las tareas del hogar entre un 13% y un 20% más de tiempo que los hombres.

Al igual que hombres y mujeres no siempre perciben y evalúan la realidad con los mismos ojos, tampoco son medidos con el mismo rasero.

Atendiendo a este hecho básico, las propuestas de Mireia Las Heras para **valorar el talento femenino con justicia** son de vital importancia para cualquier empresa que desee fomentar el rendimiento de sus empleados y cumplir su cometido de manera eficiente.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School