

Lois P. Frankel

**LAS CHICAS  
BUENAS  
*Todavía*  
NO LLEGAN A  
LOS PUESTOS  
DIRECTIVOS**

101 errores inconscientes que cometen las mujeres  
y que sabotean sus carreras profesionales



EDICIONES OBELISCO

Si este libro le ha interesado y desea que le mantengamos informado de nuestras publicaciones, escríbanos indicándonos qué temas son de su interés (Astrología, Autoayuda, Psicología, Artes Marciales, Naturismo, Espiritualidad, Tradición...) y gustosamente le complaceremos.

Puede consultar nuestro catálogo en [www.edicionesobelisco.com](http://www.edicionesobelisco.com)

*Los editores no han comprobado la eficacia ni el resultado de las recetas, productos, fórmulas técnicas, ejercicios o similares contenidos en este libro. Instan a los lectores a consultar al médico o especialista de la salud ante cualquier duda que surja. No asumen, por lo tanto, responsabilidad alguna en cuanto a su utilización ni realizan asesoramiento al respecto.*

### **Colección Autoayuda**

LAS CHICAS BUENAS TODAVÍA NO LLEGAN A LOS PUESTOS DIRECTIVOS

*Lois P. Frankel*

1.<sup>a</sup> edición: junio de 2022

Título original: *Nice Girls don't Get the Corner Office*

Traducción: *Verónica d'Ornellas*

Maquetación: *Isabel Also*

Corrección: *TsEdi, Teleservicios Editoriales, S. L.*

Diseño de cubierta: *Enrique Iborra*

© 2004, Lois P. Frankel Ph. D.

(Reservados todos los derechos)

© 2022, Ediciones Obelisco, S. L.

(Reservados los derechos para la presente edición)

Edita: Ediciones Obelisco, S. L.  
Collita, 23-25. Pol. Ind. Molí de la Bastida  
08191 Rubí – Barcelona – España  
Tel. 93 309 85 25  
E-mail: [info@edicionesobelisco.com](mailto:info@edicionesobelisco.com)

ISBN: 978-84-9777-871-8

Depósito Legal: 10.032-2022

Impreso en los talleres gráficos de Romanyà/Valls S. A.  
Verdaguer, 1 – 08786 Capellades – Barcelona

*Printed in Spain*

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o electrográfico, sin el previo consentimiento por escrito del editor. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

# Índice

|  |    |
|--|----|
| Agradecimientos .....                                | 9  |
| Introducción .....                                   | 11 |
| Capítulo 1. Comenzar .....                           | 19 |
| Capítulo 2. Cómo juegas el juego.....                | 37 |
| Fingir que no es un juego.....                       | 39 |
| Jugar sin arriesgarte y dentro de unos límites ..... | 41 |
| Trabajar duro.....                                   | 43 |
| Hacer el trabajo de otras personas .....             | 45 |
| Trabajar sin tomarte un descanso .....               | 47 |
| Ser ingenua.....                                     | 49 |
| Hacerle ahorrar dinero a la empresa.....             | 51 |
| Esperar a que te den lo que quieres .....            | 53 |
| Evitar la política de la oficina.....                | 56 |
| Ser la conciencia .....                              | 58 |
| Proteger a los cretinos .....                        | 61 |
| Morderte la lengua.....                              | 63 |
| No capitalizar las relaciones .....                  | 65 |
| No entender las necesidades de tus electores .....   | 67 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Capítulo 3. Cómo actúas</b> .....                                     | 71  |
| Sondear antes de tomar una decisión .....                                | 72  |
| Tener la necesidad de agradar.....                                       | 74  |
| No tener la necesidad de agradar.....                                    | 76  |
| No preguntar por temor a parecer tonta.....                              | 78  |
| Actuar como un hombre.....   | 80  |
| Decir toda la verdad y nada más que la verdad (y que Dios te ayude)..... | 83  |
| Dar demasiada información personal.....                                  | 86  |
| Que te preocupe demasiado ofender a los demás.....                       | 88  |
| Negar la importancia del dinero.....                                     | 91  |
| Flirtear.....  | 93  |
| Doblegarse ante los hostigadores.....                                    | 95  |
| Decorar tu despacho como tu sala de estar.....                           | 97  |
| Dar de comer a los demás .....   | 99  |
| Dar un apretón de manos flojo .....                                      | 101 |
| Tener inseguridad económica.....   | 103 |
| Ayudar.....  | 106 |
| <br>   |     |
| <b>Capítulo 4. Cómo piensas</b> .....                                    | 109 |
| Hacer milagros .....   | 111 |
| Asumir toda la responsabilidad .....                                     | 113 |
| Seguir instrucciones obedientemente .....                                | 115 |
| Ver a los hombres con autoridad como figuras paternas .....              | 117 |
| Limitar tus posibilidades.....   | 119 |
| Ignorar el <i>quid pro quo</i> .....                                     | 122 |
| Saltarte las reuniones .....   | 124 |
| Poner el trabajo por delante de tu vida personal.....                    | 125 |
| Permitir que te hagan perder el tiempo .....                             | 127 |
| Abandonar prematuramente tus metas profesionales.....                    | 129 |
| Ignorar la importancia de tener una red de relaciones .....              | 132 |
| Rechazar los beneficios .....  | 135 |
| Crear historias negativas.....   | 137 |
| Buscar la perfección .....   | 139 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Capítulo 5. Cómo desarrollar una marca personal y cómo promocionarte .....</b> | <b>141</b> |
| No definir tu marca personal .....  | 143        |
| Minimizar tu trabajo o tu puesto .....  | 145        |
| Utilizar únicamente tu diminutivo o tu nombre de pila .....                       | 147        |
| Esperar a que se fijen en ti .....  | 149        |
| Rechazar cargos de alto perfil .....  | 151        |
| Ser modesta .....   | 153        |
| Permanecer en tu zona de confort .....  | 155        |
| Ceder tus ideas .....   | 157        |
| Trabajar en roles o departamentos estereotípicos .....                            | 159        |
| Ignorar los comentarios .....   | 161        |
| Ser invisible .....   | 163        |
| <br>  |            |
| <b>Capítulo 6. Cómo sueñas .....</b>  | <b>165</b> |
| Hacer declaraciones en forma de preguntas .....                                   | 166        |
| Usar preámbulos .....   | 168        |
| Explicar .....  | 170        |
| Pedir permiso .....   | 172        |
| Pedir disculpas .....   | 174        |
| Utilizar palabras minimizadoras .....   | 176        |
| Utilizar matizaciones .....   | 178        |
| No responder a la pregunta .....  | 180        |
| Hablar demasiado rápido .....   | 182        |
| La incapacidad de hablar el lenguaje de tu negocio .....                          | 184        |
| Utilizar muletillas .....   | 186        |
| Utilizar un lenguaje delicado .....   | 187        |
| El sándwich .....   | 189        |
| Hablar en voz baja .....  | 192        |
| Hablar en un tono más alto de lo normal .....                                     | 194        |
| Mensajes de voz excesivamente largos .....  | 196        |
| No hacer una pausa, o reflexionar, antes de responder .....                       | 198        |
| <br>  |            |
| <b>Capítulo 7. La imagen que proyectas .....</b>                                  | <b>199</b> |
| Sonreír de forma inapropiada .....  | 201        |

|   |            |
|---|------------|
| Ocupar muy poco espacio.....  | 202        |
| Utilizar gestos que no son coherentes con tu mensaje.....                 | 204        |
| Estar demasiado animada o muy poco animada.....                           | 206        |
| Ladear la cabeza.....   | 208        |
| Usar un maquillaje inapropiado.....                                       | 210        |
| Usar el peinado equivocado.....   | 212        |
| Vestir de forma inapropiada.....  | 214        |
| Sentarte sobre tu pie.....  | 216        |
| Arreglarte en público.....  | 217        |
| Sentarte en las reuniones con las manos debajo de la mesa.....            | 218        |
| Llevar las gafas de leer colgando del cuello.....                         | 220        |
| Usar demasiados accesorios.....   | 222        |
| No mantener el contacto visual.....                                       | 224        |
| <b>Capítulo 8. Cómo respondes.....</b>                                    | <b>227</b> |
| Interiorizar los mensajes.....  | 229        |
| Crear que los demás saben más que tú.....                                 | 232        |
| Tomar notas, servir café y hacer fotocopias.....                          | 235        |
| Tolerar comportamientos inapropiados.....                                 | 237        |
| Ser excesivamente paciente.....   | 240        |
| Aceptar trabajos sin futuro.....  | 242        |
| Poner las necesidades de los demás por delante de las tuyas.....          | 244        |
| Negar tu poder.....   | 246        |
| Permitirte ser el chivo expiatorio.....                                   | 249        |
| Aceptar los hechos consumados.....  | 251        |
| Permitir que los errores de otras personas te causen inconvenientes.....  | 254        |
| Ser la última en hablar.....  | 256        |
| Jugar la carta del género.....  | 258        |
| Tolerar el acoso sexual.....  | 261        |
| Llorar.....   | 263        |
| <b>Apéndice. Planeamiento y recursos para el desarrollo personal.....</b> | <b>267</b> |
| <b>Acerca de la autora.....</b>   | <b>281</b> |

*Este libro está dedicado a Harriet Tubman, Eleanor Roosevelt, Babe Didrikson, Wilma Mankiller, Rosa Parks, Golda Meir y otras personas como ellas que, al ver que no había caminos, los crearon para facilitarnos el viaje a los que las seguimos.*

# Agradecimientos

Escribir un libro se asemeja mucho a regalar algo. Dedico tiempo a escoger las palabras adecuadas, a ponerles un envoltorio que creo que te va a encantar y deseo que disfrutes leyéndolas tanto como yo disfruté escribiéndolas. Esto sólo lo puedo hacer a través de los regalos de los demás, y quiero presentaros a esas personas mientras les doy las gracias, comenzando por aquellas que han honrado mi vida por más tiempo.

Gracias a todos los amigos, familiares y colaboradores de diferentes partes del mundo que creen en mí, me alientan, comparten sus ideas conmigo y toleran largos períodos de silencio por mi parte.

Todos los miembros del equipo técnico de Corporate Coaching International participaron en la creación de este libro, ya sea brindando su apoyo o con contribuciones. Les doy las gracias a todos, con un reconocimiento especial a la Dra. Pam Erhardt, al Dr. Bruce Heller, a Tom Henschel y a Susan Picascia, por haber compartido generosamente su tiempo y su sabiduría conmigo. No sólo sois compañeros de trabajo, sino también amigos muy queridos.

A la Dra. Kim Finger, a Tatum Barnett y a Majella Lue Sue: gracias, no sólo por toda vuestra ayuda en las correcciones y aportando ideas, sino sobre todo por haberme regalado tiempo para escribir. Dirigisteis CCI magníficamente durante mis ausencias; soy consciente de ello y lo aprecio.

A los numerosos amigos y clientes de Corporate Coaching International: gracias por aportar anécdotas y ejemplos de los errores que cometemos las mujeres y que nos impiden alcanzar nuestros objetivos.

Bob Silverstein: ¡por fin un agente literario en el que puedo confiar! Gracias por representarme, asesorarme y ofrecerme tu valiosa amistad de una forma tan diligente. Hagamos juntos más libros hermosos.

A Diana Baroni y al equipo de Warner Books: gracias por haberme dado la oportunidad de escribir este libro. Pretendo mantener mi promesa de promocionar el libro y compartir este regalo.

# Introducción

Como coach ejecutiva y formadora empresarial, mi éxito y mi reputación dependen de que las personas alcancen sus metas como resultado de nuestro trabajo conjunto. Como me dijo una clienta al inicio del coaching: «Quiero que esto sea algo más que un recuerdo agradable. Quiero un ascenso». Tanto si se trataba de talleres organizados en los que las mujeres aprendían técnicas para alcanzar sus objetivos, o de dar asesoramiento personalizado a mujeres en esas mismas áreas, o tener una consulta de psicología dedicada casi exclusivamente a mujeres que trabajan, he trabajado literalmente con miles de mujeres. Si a esto le sumamos los talleres de liderazgo en los que participaron hombres y mujeres, estamos hablando de que he tenido la oportunidad de trabajar con varios miles de personas más. Este libro es un compendio de casi veinticinco años de experiencia como coach, formadora, profesional de recursos humanos y psicoterapeuta, y trata sobre los errores que observo cometer a las mujeres en el trabajo, las sugerencias que les ofrezco para que tomen las riendas de su carrera profesional y la forma en que las mujeres no se permiten alcanzar todo su potencial.

Los errores que se describen en cada capítulo son reales, al igual que los ejemplos que los acompañan (aunque la identidad de las personas ha sido modificada para mantener la confidencialidad). Los consejos que aparecen al final de cada sección son *idénticos* a los que ofrezco a las mujeres alrededor del mundo. Muchas de esas mujeres me cuentan

posteriormente que mis sugerencias las ayudaron a conseguir un ascenso, un contrato, un aumento de sueldo, más respeto por parte de los directivos y de sus compañeros, o la seguridad en sí mismas necesaria para iniciar su propio negocio. Mido mi propia efectividad a través de *sus* historias de éxito.

Pero debes saber desde el inicio que este libro no es para todo el mundo. Muchas mujeres han encontrado maneras de superar los estereotipos que aprendieron en la niñez y de actuar de una forma empoderada la mayor del tiempo (es casi imposible actuar de una forma empoderada *todo* el tiempo). Tanto si es honrando tu estilo de comunicación y tu comportamiento únicos como si adoptas y modificas comportamientos más estereotípicamente masculinos, tú puedes ser una de esas mujeres que están satisfechas con el grado de éxito profesional que han alcanzado. Si ése es tu caso, en este libro podrás encontrar algunos consejos adicionales que te ayudarán a desarrollar aún más tu estilo único, aunque probablemente ya has incorporado muchos de los consejos a tu exitoso repertorio. A ti te digo: «¡Felicidades!».

Quizás a otras mujeres les puede parecer que han intentado hacer lo mismo pero que han sido criticadas por hombres y mujeres por su comportamiento estridente o atípico. Si estás dentro de esta categoría, este libro te parecerá la antítesis de todo aquello que te has esforzado por conseguir y, por lo tanto, te resultará difícil identificarte con él. Pero no te preocupes, hay muchos otros libros que han sido escritos precisamente para ti.

¿Cómo saber si este libro te ayudará *a ti*? Muy simple. Primero lee la siguiente lista de diez características y marca aquellas que puedes decir sinceramente que son típicas en ti la mayor parte del tiempo:

- \_\_\_\_\_ La mayoría de la gente me describe como una persona profesional.
- \_\_\_\_\_ Tengo la reputación de ser una persona creíble.
- \_\_\_\_\_ Tengo fama de ser asertiva.
- \_\_\_\_\_ Me han dicho que soy capaz.

\_\_\_\_\_ Cuando hablo, la gente me percibe como una persona inteligente.

\_\_\_\_\_ Me siento cómoda siendo directa.

\_\_\_\_\_ Mi forma de hablar hace que la gente me describa como una persona elocuente.

\_\_\_\_\_ Yo diría que, cuando se trata del lugar de trabajo, soy políticamente astuta.

\_\_\_\_\_ Soy una persona segura de mí misma.

\_\_\_\_\_ Mis acciones muestran que sé cómo venderme.

Si has marcado los diez puntos, es hora de que escribas tu propio libro. Por otro lado, si has marcado entre cero y siete puntos, este libro fue escrito pensando en ti. Estas características no sólo son sumamente importantes para alcanzar el éxito (para mujeres y hombres), sino que además he descubierto que son las áreas de desarrollo sobre las que más hablan las mujeres en sus sesiones de coaching. La mayoría de las mujeres a las que asesoro no tienen que trabajar en las diez áreas (aunque conozco algunas que sí), sino que identifican dos o tres áreas que deben desarrollar para poder alcanzar sus metas profesionales.

Durante el proceso de escribir este libro, hablé de algunos de los conceptos que se incluyen en él con una clienta a la que había estado asesorando durante meses. Ella dijo simplemente: «¿Por qué no les dices lo que me dices a mí, “*Deja de actuar como una niña*”?». Tuve que sonreír. Mis palabras volvieron para perseguirme. Ella tenía razón. Ésas son las palabras exactas que les he estado diciendo a las mujeres de todas las edades y en todas las etapas de sus carreras profesionales durante más de dos décadas. Les decía esas palabras a mis clientas cuando tenía mi consultorio de psicoterapia y las dije aún más cuando comencé a trabajar como coach ejecutiva. Después de todo, las *chicas* buenas no llegan a los puestos directivos.

Desde salas de terapia hasta salas de reuniones, durante casi veinticinco años he oído a mujeres contar historias sobre cómo las han pasado por alto para los ascensos y cómo las aplacaban cuando expresaban sus ideas. He observado a las mujeres en cientos de reuniones. El

denominador común en aquellas que eran ignoradas era la forma en que actuaban y reaccionaban a las situaciones. Pude oír y ver cómo, sin darse cuenta, socavaban su credibilidad y sabotaban sus propias carreras. Nadie tenía que hacerlo por ellas.

Pero no me bastaba con saber que las mujeres tienen comportamientos contraproducentes, quería saber *por qué*. ¿Por qué mujeres tan inteligentes y capaces actuaban de una forma que las perjudicaba profesionalmente (y aún más a su salud mental)? Durante mi carrera trabajando con, literalmente, miles de hombres y mujeres profesionales, y comparando sus comportamientos, encontré la respuesta a esa pregunta mediante la indagación y el estudio. *Desde la infancia, se enseña a las niñas que su bienestar y su éxito dependen de que actúen de ciertas formas estereotipadas, como ser amables, hablar con voz suave, obedientes y sociables*. A lo largo de sus vidas, esto es reforzado a través de los medios de comunicación, la familia y los mensajes sociales. No es que las mujeres actúen *conscientemente* de forma que se autosabotean, sino que simplemente se comportan de una manera coherente con sus experiencias de aprendizaje.

Los intentos de actuar en contra de este rol socializado son ridiculizados, desaprobados y menospreciados. Tanto si fue un mensaje de la madre («A los chicos no les gustan las niñas que hablan muy alto»), o el mensaje del marido en respuesta a un arrebato de ira («¿Qué te pasa? ¿Estás con la regla?»), las mujeres son bombardeadas continuamente con refuerzos negativos cuando actúan de cualquier manera que sea contraria a lo que se les enseñó cuando eran niñas. Como resultado de ello, aprenden que actuar como «una niña buena» es menos doloroso que adoptar comportamientos más apropiados para las mujeres adultas (y totalmente aceptables para los chicos y los hombres adultos). En resumidas cuentas, las mujeres acaban actuando como niñas, incluso cuando ya son adultas. Entonces, cuando le dije a esa clienta: «Deja de actuar como una niña», el metamensaje era: *No tienes que actuar como te enseñaron. Tienes opciones. Conviértete en una líder*.

Ahora bien, ¿quiere esto decir que en los centros de trabajo ya no existen los prejuicios sexistas? En absoluto. Las mujeres todavía ganan

aproximadamente sólo un 72 % de los salarios de sus homólogos masculinos, deben trabajar el doble para ser consideradas la mitad de buenas que sus compañeros y es más probable que sean pasadas por alto en los ascensos a niveles superiores de una empresa. Los estudios demuestran que en las calificaciones de evaluación del rendimiento, las mujeres obtienen sistemáticamente puntuaciones menos favorables que los hombres. Y la revista *Fortune* informa de que sólo once de las mil empresas más grandes de EE. UU. son dirigidas por mujeres. Éstas son las realidades. Pero, después de todos estos años, continúo cayendo en el «¿Y qué?». Podemos racionalizar, defender y lamentar estos hechos, o podemos reconocer que éstas son las realidades dentro de las que tenemos que trabajar. Racionalizar, defender y lamentar no nos va a llevar a donde queremos estar. Se convierte en excusas para permanecer en el lugar en el que nos encontramos.

Me formé en la Universidad de California del Sur como terapeuta existencial. Suena sofisticado, pero lo que realmente significa es que la tarea del terapeuta es hacer ver al cliente la variedad de opciones existentes. No importa lo que nos depare la vida, finalmente nos quedamos con el dilema de cómo elegimos responder. Es ahí donde está nuestro control. No está en la situación que ya tenemos. No está en intentar cambiar a los demás (ésta es una ilusión). Está en los actos que elegimos realizar en respuesta a nuestra situación. Y cuando se trata de ser una mujer en el ámbito laboral, podemos elegir comportarnos de una forma que sea consistente con lo que los demás quieren y esperan o podemos elegir otro rumbo: el empoderamiento.

Soy plenamente consciente de que hay personas que dicen que el término *empoderamiento* está pasado de moda y es exagerado. No estoy de acuerdo en absoluto. Las personas que piensan que es exagerado son aquellas que poseen el mayor poder. ¡Qué fácil para ellas decirlo! En realidad no quieren que nadie tenga el mismo poder y la misma influencia que ellas y por eso minimizan su importancia en el empleo y en los ámbitos sociales. Es el clásico caso del deseo de mantener el *statu quo*. Quienes tienen el poder realmente no desean compartirlo, de manera que minimizan la necesidad de que otros lo compartan. Lo

digo sin avergonzarme o disculparme: *Este libro trata sobre el empoderamiento.*

A diferencia de otros libros que te ayudan a identificar tus áreas de desarrollo potenciales o señalan los factores críticos para el éxito, este libro no se detiene ahí. Crear conciencia es sólo el primer paso. Después necesitas sugerencias concretas para el cambio de comportamiento que hayan *demostrado* ser efectivas para hacer que las mujeres avancen en sus carreras profesionales. Los comportamientos que eran apropiados en la niñez, pero que no lo son en la edad adulta, pueden estar contribuyendo al hecho de que tu carrera esté estancada, detenida o incluso que se haya desviado de su trayectoria profesional. El éxito no llega por actuar más como un hombre, como algunos te harán creer, sino por actuar más como una *mujer* y no como una niña. Incluso si te decantas sólo por el 10 % de los más de trescientos consejos que te ofrezco en este libro y los incorporas en tu kit de habilidades, tu inversión valdrá la pena.

## Cómo sacar el mayor provecho de este libro

El libro contiene 101 errores típicos que las mujeres cometen en el trabajo debido a su educación. Ten en cuenta que la mayoría de mujeres no comete los 101 errores, pero comete más de uno. En mi consultorio y a través de mi experiencia he descubierto que cuantos más errores cometes, menos probable es que alcances tu máximo potencial profesional. Te sugiero que empieces por la autoevaluación del capítulo 1, pues te ayudará a identificar los comportamientos contraproducentes que tienes con mayor frecuencia.

Cuando hayas completado la autoevaluación, puedes ir directamente a los comportamientos específicos que se interponen en tu camino con mayor frecuencia. Después de cada error, encontrarás consejos para contrarrestarlo. Como dije antes, éstos son los mismos consejos que les doy a mis propias clientas cuando vienen a pedirme que las asesore, de manera que sé que funcionan. Pero, al igual que una

dieta, sólo funcionan si te comprometes con ellos por completo y los aplicas continuamente.

En el espacio que aparece al final de cada página de consejos, marca los que te comprometes a cambiar para subsanar tu comportamiento contraproducente. Una vez que hayas terminado el libro, toma esos puntos que has marcado y completa el plan de desarrollo personal que se encuentra en el último capítulo. No hagas que sea más complicado de lo necesario. Elige un comportamiento por semana y concéntrate en él. Lo que descubrirás es que al concentrarte en él, eres cada vez más consciente de cuándo y cómo te sabotearas a ti misma. El siguiente paso es reemplazar el comportamiento contraproducente con comportamientos más efectivos. *Puedes* hacerlo. Es *tú* decisión. Lo único que hace falta es actuar más como la mujer en la que eres capaz de convertirte y no como la niña que te enseñaron a ser.

## Capítulo 1

# Comenzar

Éste es el primero consejo de coaching: *No empieces a leer este libro hasta que sepas cómo usarlo en tu beneficio.* De lo contrario, acabarás pensando que todo se aplica a ti en proporciones iguales, cuando en realidad probablemente estás haciendo las cosas mejor de lo que crees. Ya sabes cómo podemos ser las mujeres: demasiado críticas con nosotras mismas y reacias a atribuirnos el mérito donde es debido. Cuando asesoro a las mujeres, suelo decirles que cambiar su comportamiento es más fácil si pueden entender de dónde viene y qué propósito tiene. Todo comportamiento tiene un propósito. Tómate unos minutos ahora para entender qué propósito tiene *el tuyo*.

Para empezar, quiero que sepas, y sobre todo que estés convencida, que *los errores que te impiden alcanzar tus metas profesionales o tu potencial no ocurren porque eres tonta o incompetente* (aunque haya personas que quieran hacerte pensar eso). Simplemente estás actuando de acuerdo con la forma en que fuiste educada. Después de la niñez, nadie nos *dice* que tenemos la opción de actuar de otra manera, y por lo tanto no lo hacemos. Tanto si es porque se nos anima a no hacerlo o porque no somos conscientes de las alternativas, no solemos desarrollar un repertorio de comportamientos adecuados para una mujer.

Como coach ejecutiva de hombres y mujeres en empresas de todas las dimensiones en muchos países, he tenido la oportunidad de entender por qué algunas personas avanzan de una forma más fluida en sus

carreras mientas que otras se estancan sin llegar nunca a su máximo potencial. Aunque hay muchísimos errores que impiden avanzar que cometen tanto los hombres como las mujeres, hay un conjunto singular de errores que cometen predominantemente las mujeres. Con independencia de si estoy trabajando en Yakarta, en Oslo, en Praga, en Frankfurt, en Wellington o en Detroit, me asombra ver que las mujeres de todas las culturas cometen los mismos errores en el trabajo. Es posible que sean más exagerados en Hong Kong que en Houston, pero son variaciones del mismo tema. Y sé que son errores porque cuando las mujeres los corrigen y empiezan a comportarse de otra manera, sus trayectorias profesionales dan unos giros maravillosos que ellas nunca creyeron que fueran posibles.

Entonces, ¿por qué las mujeres siguen actuando como niñas cuando eso dejó de ser productivo para ellas hace mucho tiempo? Uno de los motivos es porque les han enseñado que actuar como una niña (incluso siendo adultas) no es algo tan malo. La gente cuida de las niñas de una forma que no lo hace con los chicos. No se espera que las niñas se valgan por sí solas o cuiden de sí mismas: otras personas lo hacen por ellas. Se dice que las niñas son pura dulzura. ¿Quién no querría serlo?

Las virtudes de las niñas son ensalzadas en las canciones. «Me gusta actuar como una niña», «Gracias al cielo por las niñas», «Mi chica», «La chica de Ipanema». ¿Quién *no* querría actuar como una niña? A la gente le gustan las niñas. Los hombres quieren protegerte. Adorables o dulces, altas o bronceadas, las niñas no piden mucho. Es agradable estar con ellas y tenerlas cerca; un poco como si fueran mascotas.

Ser una niña es más fácil que ser una mujer. Las niñas no asumen la responsabilidad de su destino. Sus decisiones están limitadas por un margen de expectativas estrechamente definido. Y éste es otro motivo por el cual continuamos exhibiendo comportamientos aprendidos en la infancia incluso cuando, en algún nivel, sabemos que nos están impidiendo avanzar: No podemos ver más allá de los límites que tradicionalmente han circunscrito los parámetros de nuestra influencia. Es peligroso salir de los límites. Cuando lo haces, te acusan de tratar de

actuar como un hombre o de ser una «zorra». En definitiva, es más fácil comportarse de una forma socialmente aceptable.

Sólo hay un problema. Cuando vivimos una vida circunscrita por las expectativas de los demás, vivimos una vida limitada. ¿Qué significa realmente vivir nuestras vidas como niñas y no como mujeres? Significa que elegimos comportamientos coherentes con los que se esperan de nosotras, y no aquellos que nos llevan hacia la satisfacción y la autorrealización. En lugar de vivir conscientemente, vivimos de una forma reactiva. Aunque maduramos físicamente, nunca llegamos a madurar emocionalmente. Y aunque esto nos puede proporcionar un alivio momentáneo de los problemas del mundo real, nunca nos permite tener pleno control de nuestro destino.

Como dije en la introducción, observar, asesorar y facilitar talleres para mujeres profesionales me ha permitido aprender de primera mano que comportarte como una niña te impide alcanzar tu potencial profesional. Las oportunidades perdidas de tareas o ascensos surgen por ser reacia a mostrar tus capacidades, sentirte insegura de hablar en reuniones y trabajar tan duro que te olvidas de cultivar las relaciones necesarias para el éxito duradero. Estos comportamientos se magnifican en los talleres en los que participan hombres y mujeres. Mi trabajo en empresas me permite facilitar tanto talleres exclusivamente para mujeres como programas de desarrollo del liderazgo para grupos mixtos dentro de la misma empresa. Incluso mujeres a las que he visto actuar de una forma asertiva en un grupo con otras mujeres se vuelven más pasivas, complacientes y reticentes a hablar en un grupo mixto.

## El caso de Susan

Permíteme que te dé un ejemplo de una mujer con la que trabajé, la cual se preguntaba por qué no estaba alcanzando todo su potencial. Susan era gerente de adquisiciones para una compañía petrolera de la lista *Fortune* 100. Llevaba más de doce años trabajando en esta empresa cuando expresó su frustración por no haber llegado tan lejos como

sus colegas masculinos que habían empezado a trabajar ahí al mismo tiempo que ella. Aunque Susan pensaba que podía haber prejuicios de género en juego, nunca consideró que ella podía haber contribuido a su propio estancamiento profesional. Antes de que Susan y yo nos encontráramos en una sesión privada de coaching, tuve la oportunidad de observarla en reuniones con sus compañeros de trabajo.

En la primera reunión, me fijé en esta mujer atractiva con pelo largo y rubio, una figura diminuta y unos ojos de un color azul profundo. Al ser de Texas, hablaba con un acento sureño delicado y tenía una forma seductora de ladear la cabeza y sonreír cuando escuchaba a otras personas. Era un placer tenerla en la sala, pero me recordaba a una animadora: atractiva, vivaz, cálida y comprensiva. Mientras otros hablaban, ella asentía con la cabeza y sonreía. Cuando hablaba, utilizaba frases equívocas como «Quizás deberíamos considerar...», «Tal vez sea porque...» y «¿Qué tal si...?». Debido a este comportamiento, nadie podría acusarla jamás de ser ofensiva, pero tampoco podrían considerarla material ejecutivo.

Después de varias reuniones en las que observé su comportamiento con sus compañeros de trabajo, Susan y yo nos reunimos en privado para explorar sus aspiraciones profesionales. Basándome en su apariencia, su actitud y lo que le había oído decir en las reuniones, di por sentado que debía tener entre treinta y treinta y cinco años. Me asombré cuando me dijo que tenía cuarenta y siete, con casi veinte años de experiencia en el área de adquisiciones. No pensé ni por un momento que Susan tuviera esa historia y toda esa experiencia; y seguramente, si yo no lo pensé, nadie lo pensaba. Sin darse cuenta, estaba actuando de una forma que era coherente con su educación. Había recibido tanto refuerzo positivo para esos comportamientos, que había llegado a creer que ésa era la única forma en que podía actuar y, aun así, ser exitosa. Susan se creyó el estereotipo de ser una niña.

A decir verdad, los comportamientos que exhibía en las reuniones sí contribuyeron al éxito en el inicio de su carrera. El problema era que no le iban a ayudar a alcanzar sus metas y aspiraciones futuras. Sus jefes, sus compañeros y sus subordinados reconocían que era un placer

trabajar con ella, pero no la consideraban seriamente para puestos de más responsabilidad o proyectos de alta visibilidad. Susan se comportaba como una niña y, por lo tanto, la trataban como si lo fuera. Ella sabía que si quería tener alguna posibilidad de alcanzar su potencial tenía que hacer algunas cosas de otra forma, pero no tenía ni idea de cuáles.

Con el tiempo me enteré de que Susan era la menor de cuatro hermanos y la única niña en la familia. Era la preferida de su padre y sus hermanos la protegían. Aprendió siendo muy pequeña que ser una niña era algo bueno y solía sacarle provecho. Y a medida que fue creciendo, Susan continuó apoyándose en los comportamientos estereotípicamente femeninos con los que conseguía lo que quería. Era la alumna a la que los profesores adoraban en clase, la compañera de estudios de la que todo el mundo quería ser amigo y la animadora a la que todos admiraban. Susan no tenía ninguna referencia de formas de actuar que la acercaran a su sueño de ser ascendida a un puesto de vicepresidenta.

## En el fondo, todas somos un poco niñas

Aunque Susan es un ejemplo extremo de que actuar como una niña puede dar enormes dividendos, la mayoría de nosotras llevamos una Susan dentro. Nos comportamos de formas que son coherentes con los roles que nos enseñaron a interpretar, y por lo tanto nunca dejamos del todo de ser unas niñas para convertirnos en mujeres. Al ser personas que cuidamos, apoyamos o ayudamos a los demás, estamos más interesadas en ver que los demás consigan satisfacer sus necesidades que en asegurarnos de que las nuestras sean reconocidas. Y ése es otro problema. Cuando *sí* que tratamos de salir de esos roles y actuar de una forma más madura y autorrealizarnos, a menudo nos topamos con una resistencia sutil (y no tan sutil) diseñada para mantenernos en el rol de niñas. Comentarios como: «Estás tan mona cuando te enfadas», «¿Qué te pasa? ¿Estás con la regla?» o «¿Por qué no puedes estar

satisfecha con lo que tienes?», están diseñados para hacernos permanecer en el rol de niña.

Cuando los demás cuestionan nuestra feminidad o la validez de nuestros sentimientos, nuestra respuesta suele ser retroceder en lugar de agitar las aguas. Cuestionamos la veracidad de nuestra experiencia. Es luchar o huir, y solemos huir. Y cada vez que lo hacemos, retrocedemos un paso hacia la niñez y cuestionamos nuestra valía. De esta manera, cooperamos con los demás para seguir siendo niñas en lugar de convertirnos en mujeres. Y aquí es donde debemos empezar a asumir la responsabilidad por no satisfacer nuestras necesidades o por no llegar a alcanzar nunca todo nuestro potencial. Eleanor Roosevelt tenía razón cuando dijo: «Nadie puede hacer que te sientas inferior sin tu consentimiento». Deja de consentir. Deja de cooperar. ¡Deja de actuar como una niña!

## Autoevaluación

Ahora es el momento de evaluar dónde necesitas trabajar más. El inventario en las páginas siguientes está diseñado para ayudarte a identificar los comportamientos específicos que podrían impedir que tu carrera avance. Encontrarás que hay áreas en las que ya has trabajado y que ya no presentan obstáculos para ti. Si eres como la mayoría de las mujeres, encontrarás también algunas áreas que todavía requieren de tu atención. Tómate el tiempo ahora para completar el inventario. Cuando hayas terminado, encontrarás algunas directrices sobre cómo aplicar tu puntuación a lo que lees. Es posible que ni siquiera tengas que leer todo el libro. ¡Imagínate! Tu primera lección es trabajar de una forma más inteligente, no trabajar más duro.

## CUADRO 1

### AUTOEVALUACIÓN

*Usando la escala que aparece abajo, decide cuán veraz es cada una de las siguientes afirmaciones acerca de ti. Sé lo más sincera posible, considerando cómo actúas, piensas o te sientes la mayor parte del tiempo o en la mayoría de las situaciones.*

- 1 = Rara vez  
2 = En ocasiones  
3 = Casi siempre

No tengo ningún problema en romper las reglas si eso justifica los resultados. \_\_\_\_

No me molesta si no le caigo bien a alguien a pesar de mis intentos por construir una relación. \_\_\_\_

Me pongo metas realistas sobre cuánto puedo lograr razonablemente en un día. \_\_\_\_

Puedo decirte en 30 segundos o menos cuánto valor apporto a mi empresa. \_\_\_\_

Cuando doy un mensaje serio, no utilizo una sonrisa para suavizarlo. \_\_\_\_

Cuando tengo una opinión, la expreso directamente en lugar de formularla como una pregunta. \_\_\_\_

Reconozco las humillaciones y dejo muy claro que no las aprecio. \_\_\_\_

No acepto la culpa o la responsabilidad por los errores cometidos por otras personas. \_\_\_\_

No me disculpo por los errores de bajo impacto. \_\_\_\_

Cuando me dan una fecha límite poco razonable, negocio un plazo más realista. \_\_\_\_

Si alguien no se fija en algo que he hecho excepcionalmente bien, me encargo de hacer que se fije. \_\_\_\_

Cuando estoy sentada en una mesa de reuniones, apoyo los codos en la mesa y me inclino hacia delante. \_\_\_\_

Estoy cómoda con el silencio. \_\_\_\_

Creo que soy tan inteligente como cualquier otra persona.

\_\_\_\_  
Defiendo aquello en lo que creo, incluso si sé que hará que otros se sientan incómodos o infelices. \_\_\_\_

Soy reacia a dar demasiada información personal en el trabajo. \_\_\_\_

Planeo cómo voy a abordar una tarea antes de lanzarme a hacerla. \_\_\_\_

Busco activamente nuevas tareas que expandan mis talentos.

\_\_\_\_  
He escogido un corte de pelo que es apropiado para mi edad y mi puesto. \_\_\_\_

Mis mensajes verbales son claros y concisos. \_\_\_\_

Si me piden que tome notas en más de una reunión, me niego a hacerlo con mucho tacto. \_\_\_\_

No me siento culpable cuando mis propias prioridades me impiden hacer un favor a alguien. \_\_\_\_

Si alguien se ofende por algo que he dicho, no me lo tomo como algo personal. \_\_\_\_

Pido favores a las personas a quienes les he prestado una ayuda o una atención especiales. \_\_\_\_

Me ofrezco voluntaria para tareas que perfilarán mis capacidades ante la alta dirección. \_\_\_\_

Me cuido de llevar accesorios que complementen mi vestimenta. \_\_\_\_

Mi voz es fuerte y clara. \_\_\_\_

Si alguien me trata de una forma inapropiada, le hago saber cómo me siento al respecto.

Conscientemente, todos los días mantengo conversaciones informales con mis compañeros de trabajo. \_\_\_\_

No tengo ningún problema en pedir un aumento si creo que me lo merezco. \_\_\_\_

Independientemente de cuán ocupada esté, asisto a las reuniones en las que sé que puedo exhibir mis habilidades. \_\_\_\_

Al menos cada dos meses, pido su opinión a otras personas.

Me visto para el trabajo que quiero tener, no para el que tengo. \_\_\_\_

No utilizo matizaciones (*un poco, en cierto modo*, y otros por el estilo). \_\_\_\_

Soy de las primeras personas en hablar en las reuniones. \_\_\_\_

Si no confío del todo en lo que alguien está diciendo, le hago preguntas que me ayuden a evaluar si lo que dice es cierto. \_\_\_\_

Doy un apretón de manos firme que transmite el mensaje de que deben tomarme en serio. \_\_\_\_

No cancelo planes personales previamente agendados a causa del trabajo. \_\_\_\_

Si alguien repite una idea que expresé previamente, le hago ver con tacto dónde se originó. \_\_\_\_

No me aplico lápiz de labios ni me peino en público. \_\_\_\_

Hablo lentamente, tomándome todo el tiempo que necesito para expresarme de forma correcta. \_\_\_\_

Abogo bien por mí misma. \_\_\_\_

No pido permiso para gastar el dinero de la empresa en cosas que sé que son apropiadas. \_\_\_\_

Mi espacio de trabajo está ordenado y bien organizado. \_\_\_\_

No permito que los demás me hagan perder el tiempo en el trabajo. \_\_\_\_

Cuando se me reconoce por una tarea bien hecha, se lo hago saber a mi jefe. \_\_\_\_

Miro directamente a los ojos a las personas cuando las conozco por primera vez. \_\_\_\_

Sé lo que significa «retorno de la inversión». \_\_\_\_

Sé que soy buena en lo que hago. \_\_\_\_

## CUADRO 2

### HOJA DE RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

Paso 1. Registra tus respuestas al cuestionario en los espacios que aparecen abajo.

Paso 2. Suma tus puntuaciones por columna para obtener una puntuación por *categoría*.

Paso 3. Suma tus puntuaciones que aparecen en la línea inferior para obtener una puntuación *total*.

| 2.<br>Jugar         | 3.<br>Actuar         | 4.<br>Pensar         | 5.<br>Promo-<br>cionarte          | 6.<br>Sonar         | 7.<br>Imagen         | 8.<br>Res-<br>ponder          |                                   |
|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1.                  | 2.                   | 3.                   | 4.                                | 5.                  | 6.                   | 7.                            |                                   |
| 8.                  | 9.                   | 10.                  | 11.                               | 12.                 | 13.                  | 14.                           |                                   |
| 15.                 | 16.                  | 17.                  | 18.                               | 19.                 | 20.                  | 21.                           |                                   |
| 22.                 | 23.                  | 24.                  | 25.                               | 26.                 | 27.                  | 28.                           |                                   |
| 29.                 | 30.                  | 31.                  | 32.                               | 33.                 | 34.                  | 35.                           |                                   |
| 36.                 | 37.                  | 38.                  | 39.                               | 40.                 | 41.                  | 42.                           |                                   |
| 43.                 | 44.                  | 45.                  | 46.                               | 47.                 | 48.                  | 49.                           |                                   |
| <b>2.<br/>Jugar</b> | <b>3.<br/>Actuar</b> | <b>4.<br/>Pensar</b> | <b>5.<br/>Promo-<br/>cionarte</b> | <b>6.<br/>Sonar</b> | <b>7.<br/>Imagen</b> | <b>8.<br/>Res-<br/>ponder</b> | <b>Pun-<br/>tuación<br/>total</b> |
|                     |                      |                      |                                   |                     |                      |                               |                                   |

## Interpretación

*Dibuja un círculo alrededor de tus dos puntuaciones más altas en la línea inferior.* Éstas son las dos áreas en la que te sientes más cómoda actuando de una manera que contribuye a tu éxito de una forma positiva, segura y competente. Son tus mayores fortalezas cuando se trata de alcanzar metas profesionales, así que continúa exhibiendo esos comportamientos independientemente de cuánto puedan querer los demás que los minimices.

*Dibuja un círculo alrededor de tus dos puntuaciones más bajas en la línea inferior.* Éstas son las dos áreas en las que tienes más dificultad para liberarte de los comportamientos estereotípicamente femeninos. Quizás te convendría ir directamente a los capítulos correspondientes para leer más acerca de cuánto puedes complementar tus fortalezas con más de estos comportamientos.

### Si tu puntuaciones total es:

**49-87** Te han educado bien, y probablemente eso no te está ayudando a alcanzar tus metas profesionales. Presta mucha atención a aquellas preguntas en las que te pusiste una puntuación de 1: estás peligrosamente cerca de sabotear tu carrera.

**88-127** Te vendrían bien algunos ajustes. Concéntrate en las áreas en las que todavía tienes dificultades por actuar de una forma estereotipada. Descubrirás que unos pequeños cambios pueden darte grandes dividendos.

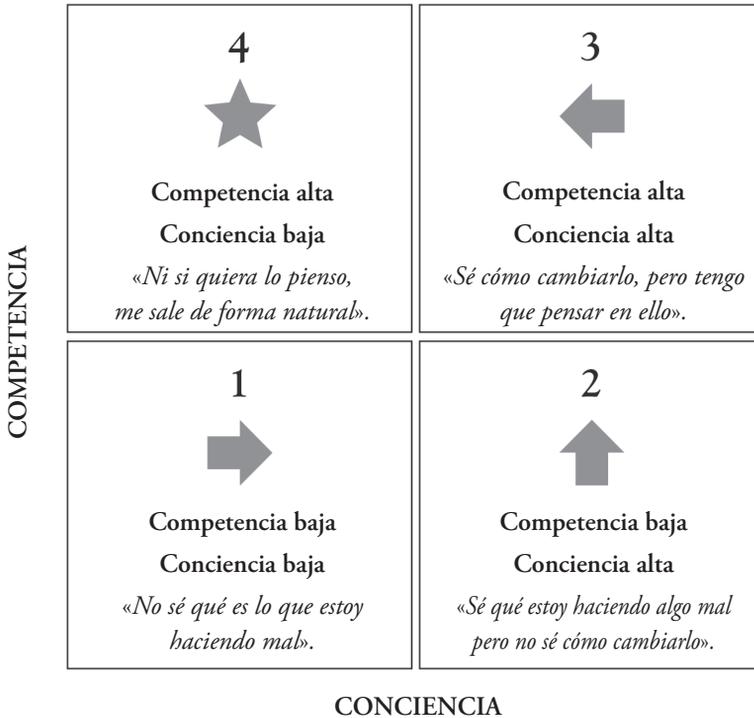
**128-149** Estás haciendo un buen trabajo contrarrestando los comportamientos que aprendiste en la niñez que podrían sabotear tu carrera. Continúa así; sin duda, te está beneficiando.

## Competencia inconsciente

¿Lo ves? Te dije que tu comportamiento no era tan malo como tú creías. Existe un método que se utiliza en el coaching para ayudar a las personas a desarrollar nuevos comportamientos. Se denomina *competencia inconsciente*. El siguiente cuadro ilustra cómo funciona.

### CUADRO 3

#### COMPETENCIA INCONSCIENTE



Tu desafío consiste en pasar de la caja 1 a la caja 4 *en un período de tiempo*. Empiezas en la caja 1, en la que ni siquiera eres consciente de estar haciendo algo mal, de manera que no hay forma de que puedas ser competente en esa área (conciencia baja y competencia baja).

Después de haber hecho la autoevaluación y haber leído los errores que se describen en este libro, serás más consciente de tus comportamientos contraproducentes, pero aun así no sabrás qué hacer para cambiarlos. Has pasado a la caja 2: todavía tienes una competencia baja, pero ahora tienes una conciencia alta.