

“El mito de la confianza: Por qué se sigue subestimando a las mujeres en el trabajo”

Por Ginka Toegel - Marzo 2026

Durante años, una explicación ha dominado las conversaciones sobre las carreras de las mujeres: las mujeres carecen de confianza. Se presenta (o esgrime) como la razón por la que dudan en postularse a roles desafiantes, pedir promociones, negociar salarios o aspirar a posiciones de liderazgo. La frase suena plausible porque es simple, familiar y fácil de repetir. Pero eso no la convierte en verdadera. De hecho, la idea de que las mujeres son inherentemente menos seguras que los hombres se ha convertido en uno de los mitos más persistentes y engañosos en la vida organizacional.

El problema de este mito no es solo que sea inexacto. Es que dirige la atención hacia el lugar equivocado. Si el progreso profesional de las mujeres se explica principalmente por un déficit personal de confianza, entonces las organizaciones pueden evitar examinar las barreras estructurales, los juicios sesgados y las oportunidades desiguales que influyen en el avance. La carga se traslada a las mujeres para que “se arreglen a sí mismas”, mientras que los sistemas a su alrededor permanecen en gran medida sin cuestionarse. Entonces, el mito de la confianza no es solo una creencia equivocada. Es una historia conveniente que oculta verdades más incómodas.

[La investigación actual](#) no respalda el estereotipo de que las mujeres simplemente “carecen de confianza”. En cambio, muestra una imagen más matizada: la autoconfianza de las mujeres está muy influenciada por el contexto, la retroalimentación y la comparación social, y cuando tienen información clara e inequívoca acerca de sus habilidades, no son necesariamente menos seguras que los hombres. La evidencia más reciente sugiere que las mujeres pueden comenzar sus carreras con menor confianza, especialmente entre los 25 y 45 años, pero su confianza aumenta notablemente con la edad y la experiencia, llegando incluso a igualar o superar la de los hombres más adelante en la vida. También se destaca que las organizaciones suelen promover a los hombres por su potencial percibido, mientras que a las mujeres se les exige demostrar desempeño, lo que puede reducir la confianza de las mujeres al inicio de sus carreras, incluso cuando superan a sus colegas varones. En general, [cualquier diferencia promedio de confianza](#) entre géneros es pequeña o trivial en términos prácticos, y lo que parece un “problema de confianza” se explica mejor por estructuras laborales, evaluaciones sesgadas y dinámicas desiguales de promoción que por cualquier deficiencia inherente en las mujeres.

La confianza no es un rasgo único que las personas poseen o no poseen. Cambia según el contexto, la tarea, la audiencia y la experiencia previa. Una mujer puede sentirse plenamente capaz de liderar un equipo, presentar una idea o administrar un presupuesto, y aun así reconocer que otros pueden no verla como material de liderazgo. Esa distinción es crucial. La investigación sugiere que las mujeres no necesariamente tienen menor autoconfianza, pero [suelen estar más atentas a cómo las perciben los demás](#). En otras palabras, el problema puede ser menos la autoconfianza y más la meta-percepción: la creencia de que quienes toman decisiones subestiman sus habilidades. Esa diferencia entre autopercepción y [meta-percepción](#) ayuda a explicar por qué el mito persiste. Una mujer puede saber que está calificada, pero decide no postularse a una oportunidad si cree que no será considerada adecuada. Con el tiempo, estas decisiones pueden interpretarse erróneamente como falta de confianza cuando en realidad reflejan evaluaciones realistas del sesgo. El resultado es un ciclo que se retroalimenta. Las mujeres se muestran reticentes porque anticipan el escepticismo; los observadores interpretan esa vacilación como prueba de que las mujeres no tienen confianza en sí mismas; y el estereotipo se fortalece.

Las apariencias también importan. En muchos lugares de trabajo, la confianza se juzga menos por el contenido que por el estilo. Hablar con frecuencia, proyectar certeza, ocupar espacio y sonar categórico suelen interpretarse como señales de competencia. Sin embargo, estos comportamientos no son neutrales. Las mujeres enfrentan una [doble exigencia](#): deben parecer seguras, pero también cálidas, agradables y prosociales. Los hombres que proyectan certeza suelen ser recompensados con influencia. Las mujeres que hacen lo mismo pueden ser percibidas como agresivas, autopromocionales o poco colaborativas. La confianza puede ser neutral en teoría, pero sus consecuencias no lo son.

Este doble estándar se refuerza con estereotipos sobre diferencias de género. Durante décadas, la cultura empresarial ha sostenido la idea de que hombres y mujeres están naturalmente diseñados de manera distinta: los hombres para la competencia, el riesgo y el liderazgo; las mujeres para la empatía, la cautela y el apoyo. Estas afirmaciones suelen apoyarse en la biología o la neurociencia. Sin embargo, investigaciones más recientes muestran que muchas supuestas diferencias cerebrales entre hombres y mujeres son triviales, inconsistentes o mejor explicadas por el tamaño del cerebro que por el sexo. La superposición entre hombres y mujeres es considerable. [Esto importa porque el pensamiento esencialista tiene consecuencias](#). Una vez que asumimos que las mujeres son naturalmente menos seguras, menos ambiciosas o menos aptas para el liderazgo, la inequidad parece inevitable más que construida. Se vuelve más fácil explicar la falta de mujeres en roles senior como resultado de preferencias personales o temperamento, en lugar de cuestionar cómo pueden diferir el acceso a oportunidades, patrocinio, información y retroalimentación de desarrollo. Los estereotipos también moldean la evaluación. Las investigaciones muestran que [los hombres reciben más retroalimentación accionable](#), mientras que las mujeres reciben comentarios vagos sobre personalidad o estilo de comunicación, incluyendo sugerencias de “sé más confiada”. Ese consejo es circular y poco útil. Identifica un defecto sin nombrar una habilidad que desarrollar ni un comportamiento que cambiar.

La socialización suele invocarse como otra explicación. [La teoría de la actitud mental de Carol Dweck](#), por ejemplo, ayudó a popularizar la idea de que las niñas pueden convertirse en perfeccionistas que buscan aprobación, mientras que los niños desarrollan resiliencia a través del criticismo y el riesgo. Este relato resulta convincente porque parece explicar por qué las niñas pueden convertirse en mujeres que dudan en arriesgarse. Pero estudios posteriores no han respaldado consistentemente la afirmación de que las mujeres tienen un estilo de pensamiento más fijado que los hombres, o que el estilo de pensamiento explica de manera significativa la persistencia de diferencias en la vida adulta. La socialización probablemente influye, pero no de la manera determinista que sugiere la narrativa de la confianza.

[El estilo de comunicación](#) es otra área donde la confianza se malinterpreta. Muchas mujeres son socializadas para construir vínculos, usar lenguaje inclusivo, suavizar afirmaciones, hacer preguntas y dar crédito a otros. Estos hábitos pueden ser fortalezas, ya que fomentan la colaboración y la seguridad psicológica. Sin embargo, en culturas que asocian autoridad con la comunicación directa y dominante, estos comportamientos pueden interpretarse como inseguridad. Una mujer que dice “nosotros” en vez de “Yo”, hace preguntas clarificadoras o habla indirectamente para preservar relaciones puede ser juzgada como menos conveniente, aún cuando ella es altamente competente y completamente convencida. Lo que se evalúa no es la confianza en sí misma, sino más bien si un orador se ajusta a un modelo de autoridad con connotaciones masculinas.

El mito se distorsiona aún más cuando se confunde confianza con sobreconfianza. En muchos entornos profesionales la gente que habla temprano, frecuente y con confianza es tratada como capaz y especial. Sin embargo, las investigaciones demuestran que la confianza no siempre va de la mano de la competencia. La sobreconfianza puede crear apariencia de autoridad mientras oculta debilidades. Estudios sobre el efecto [Dunning-Kruger](#) sugieren que las personas con menor habilidad tienden a sobreestimar sus capacidades porque carecen de la experiencia necesaria para juzgar su propia performance con precisión. Y, de manera crucial, [un metaanálisis reciente](#) indica que tanto hombres como mujeres tienden a la sobreconfianza; los datos no respaldan una explicación simplista en la que los hombres sean demasiado confiados y las mujeres poco seguras de sí mismas. Ese contraste, que se repite con tanta frecuencia, parece reflejar más un estereotipo que la realidad.

Lo mismo ocurre con otros mitos relacionados con la confianza. Uno es que las mujeres son reticentes a tomar riesgos como la idea de que las mujeres evitan el riesgo. Estudios anteriores frecuentemente reportaban que las mujeres eran más adversas al riesgo, especialmente en las finanzas. Pero el riesgo es específico del dominio y socialmente modificado. Las personas pueden ser fuertes en un área y cautelosas en otras. [Las diferencias de género también se reducen cuando el conocimiento es igual](#). En el ámbito de las inversiones, por ejemplo, las disparidades en la asunción de riesgos tienden a desaparecer cuando hombres y mujeres tienen un nivel de conocimientos financieros comparable. Más que mostrar que las mujeres son naturalmente cautelosas, [la evidencia apunta](#) al contexto, la experiencia y el "impuesto al riesgo" adicional que las mujeres suelen pagar al ascender a puestos de responsabilidad.

Otro mito es que las mujeres no preguntan. Esta creencia ha sido especialmente influyente en las discusiones sobre la negociación de salarios y la promoción.. Estudios más tempranos encontraron que las mujeres negocian menos que los hombres, ayudando a cimentar la narrativa de que "las niñas buenas no preguntan". La persistencia del viejo estereotipo es importante porque distorsiona la interpretación del comportamiento de las mujeres. Si los gerentes asumen que las mujeres no defienden sus intereses, pueden concluir que carecen de ambición o de derecho, incluso cuando negocian activamente y buscan ascender.

Entonces, ¿por qué el mito de la confianza persiste? Porque es útil. Ofrece a las organizaciones y a los líderes una explicación a nivel individual de la inequidad. una explicación individual de la inequidad. Es más fácil enviar a las mujeres a talleres de confianza que rediseñar procesos de promoción, mejorar la calidad de la retroalimentación, desafiar normas sesgadas de liderazgo, o examinar por qué ciertos comportamientos son leídos diferencialmente, dependiendo de quien los despliega. El mito persiste porque la confianza a menudo se juzga de forma superficial. La gente tiende a equiparar la seguridad con la competencia, la asertividad con el potencial y el estilo con la sustancia. Estos atajos son cognitivamente eficientes, pero suelen ser erróneos. Por lo tanto, la pregunta más pertinente no es si las mujeres carecen de confianza, sino por qué esta se evalúa con tanta frecuencia desde una perspectiva limitada y sexista. Vale la pena preguntarse a quién se le atribuye confianza, a quién se le castiga por mostrarla y a quién se le exige que demuestre su competencia repetidamente antes de ganarse su confianza. También es importante distinguir entre una confianza sana y un exceso de confianza, y entre la confianza visible y la verdadera pericia. Una vez que hacemos estas distinciones, la vieja historia comienza a desmoronarse.

El mito de la confianza ha perdurado porque es simple. La realidad es más compleja. Las mujeres no son un grupo uniformemente inseguro esperando ser arreglado. Navegan entornos laborales moldeados por estereotipos, oportunidades desiguales y dobles estándares en la evaluación. Algunas pueden tener por momentos dificultades con la confianza, al igual que muchos hombres. Pero ese es un tema humano, no una deficiencia femenina. El verdadero desafío no es enseñar a las mujeres a creer más en sí mismas, sino construir lugares de trabajo que reconozcan la competencia de manera más justa, recompensen una gama más amplia de estilos de liderazgo y dejen de confundir estereotipos con realidad.