

# I Congreso de Liderazgo Femenino

**Neurobiología del liderazgo:**  
**¿Por qué las mujeres lideran de manera diferente que los hombres?**  
Extracto de la Conferencia de Kenneth Nowack, Ph.D.

[www.envisialearning.com](http://www.envisialearning.com)

[ken@envisialearning.com](mailto:ken@envisialearning.com)

## Resumen

Los líderes eficaces son la clave para la promoción y retención del talento y para la creación de una cultura psicológicamente saludable para el alto rendimiento.

Investigaciones recientes sugieren que, aunque no hay diferencias en la eficacia en las tareas de liderazgo por sexo, **las mujeres tienden a utilizar diferentes estilos de gestión y supervisión en relación con los hombres**. Nuestras investigaciones y las de otros expertos sugieren que las mujeres tienen estilos de liderazgo más participativo y transformacional en comparación con los hombres. **Estos comportamientos son en gran parte atribuibles a la hormona llamada oxitocina**. Este documento aborda también las implicaciones de estos descubrimientos en el desarrollo del talento y la creación de equipos.

## Las diferencias de género en el liderazgo

En general, estudios realizados sostienen que las mujeres lideran de manera diferente a los hombres. Hay **por lo menos tres razones** que parecen contribuir a esta fundada evidencia (Rosener y Jordan, 2007): 1) **las diferencias cerebrales**, 2) **la socialización**, y 3) **las hormonas**. Estudios recientes sugieren que al menos una de las hormonas femeninas, llamada oxitocina, puede actuar como un factor neurológico determinante en la reacción de las mujeres bajo el estrés y ayudan a explicar las diferencias de género en las prácticas de liderazgo.

## La neurobiología del liderazgo

Es bien sabido que las mujeres bajo estrés muestran una respuesta única, diferente de la reacción típica de "lucha o huida" (fight and flight). En general, **las mujeres bajo estrés reaccionan** protegiéndose a sí mismas y a su descendencia mediante comportamientos de cuidado y mediante la formación de alianzas con un grupo social más amplio; esto se ha denominado la **respuesta "tend and befriend"** ("cuidar y entablar amistades") (Taylor, 2002). Esta respuesta sugiere que las mujeres bajo una presión o un reto son más expresivas emocionalmente, empáticas, orientadas a la participación, y sociales, que los hombres y que esta respuesta está asociada a una hormona llamada oxitocina (OT). Los estudios en animales sugieren que las hembras producen oxitocina, que produce una sensación de relajación, reduce el temor, y disminuye algunos de los componentes de la respuesta de "lucha o huida". La oxitocina también participa en la memoria social y en el parto.

## Conclusión

Estudios realizados han presentado evidencias de que:

1. Las mujeres líderes tienden a utilizar un estilo de liderazgo más transformacional y participativo en comparación con los hombres.
2. La evidencia demuestra también, aunque de manera más difusa, que las mujeres son tan eficaces como los hombres, aunque nuestros estudios proporcionan algunas pruebas de que las mujeres están mejor valoradas en cuanto a los factores de liderazgo y la inteligencia emocional que los hombres.
3. La oxitocina parece ser un factor neurológico clave para la respuesta “tend and befriend” al estrés y una señal de un aumento de la empatía, confianza y colaboración; con efectos más pronunciados en las mujeres.
4. Las diferencias observadas en el estilo de liderazgo en los hombres y mujeres (transaccional vs transformacional) pueden tener una base biológica mediada por la hormona oxitocina.

Parece que muchas mujeres se retiran de las organizaciones debido a las exigencias que genera la familia o son expulsadas por determinados aspectos del trabajo (por ejemplo: viajes o largas jornadas de trabajo hasta muy tarde) que las hacen abandonar su carrera.

Entonces, **¿Qué pueden hacer las organizaciones para maximizar la retención, el desarrollo profesional y la promoción de la mujer de hoy?** Para ser competitivos hoy en la economía mundial, las empresas necesitan cambiar a una nueva generación de políticas, recompensas, beneficios y métodos que permitan la realización personal plena de los talentos, las capacidades y las ambiciones de sus líderes mujeres. Algunas sugerencias son:

1. **Proporcionar más orientación formal (mentoring)** a las mujeres; los datos demuestran que en los EE.UU las mujeres reciben menos tutoría que los hombres. También aquellas personas que reciben mentoring declaran mayor satisfacción en el trabajo, salarios más altos y tienen mayores competencias interpersonales en comparación con los que no reciben esta orientación.
2. **Enseñar a los líderes a ser mejores coach** de todas las personas con talento que supervisan, con una especial atención a las expectativas y objetivos en la carrera profesional de las mujeres que supervisan.
3. **Proporcionar más oportunidades a las mujeres para volver** a la organización que han dejado debido a las responsabilidades familiares, tales como el trabajo compartido, trabajo a tiempo parcial y oportunidades de consultoría.
4. Crear más oportunidades para la creación de redes formales e informarles dentro de la organización para ganar **visibilidad**; así como fuera de la empresa con las asociaciones profesionales.
5. **Crear programas de liderazgo para mujeres con un alto potencial**, que utilicen métodos de evaluación para identificar las fortalezas y promover ejercicios de solución de problemas con el fin de ayudar al crecimiento y desarrollo de las mujeres líderes del futuro.
6. **Alentar experiencias internacionales** puntuales de corta duración, así como la planificación de retos difíciles, como parte del desarrollo del talento planificando proyección de mujeres líderes en la organización.

7. **Ofrecer a las mujeres líderes (y hombres) un coaching ejecutivo** durante los primeros 90 días en el trabajo y después de 10 o 12 meses proporcionar un proceso de retroalimentación de 360 grados para poner de relieve los puntos fuertes con el fin de continuar la mejora profesional y el concentrarse en las áreas potenciales de desarrollo (Nowack, en prensa)
8. **Alentar a las mujeres a definir el “éxito”** a partir de un “cuadro de mando integral” (balanced scorecard), donde la carrera y el trabajo son sólo una parte de ecuación. Los demás componentes son las relaciones, la felicidad, y el legado o el significado de la vida. Las mujeres deben pensar en objetivos de carrera más a largo plazo (5 a 10 años) en lugar de los objetivos a corto plazo se encuentran típicamente en la mayoría de las mujeres.

Las organizaciones deberían seguir estudiando mecanismos para retener a hombres y mujeres de talento con elevado potencial y hacer hincapié en una formación especial, en recompensas y beneficios para asegurar que las mujeres tengan la oportunidad de crecer y desarrollarse a la luz del escaso número de mujeres que están promoviendo a altos cargos y su lucha por volver a entrar en la dinámica del trabajo después de abandonarlo voluntariamente por motivos familiares y personales.