Neurobiología del liderazgo:

¿Por qué las mujeres lideran de manera diferente que los hombres?

Kenneth Nowack, Ph.D.

Envisia Learning Inc.

www.envisialearning.com

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. Esta presentación resume nuestras investigaciones y las de otros expertos sugiriendo 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.

Introducción

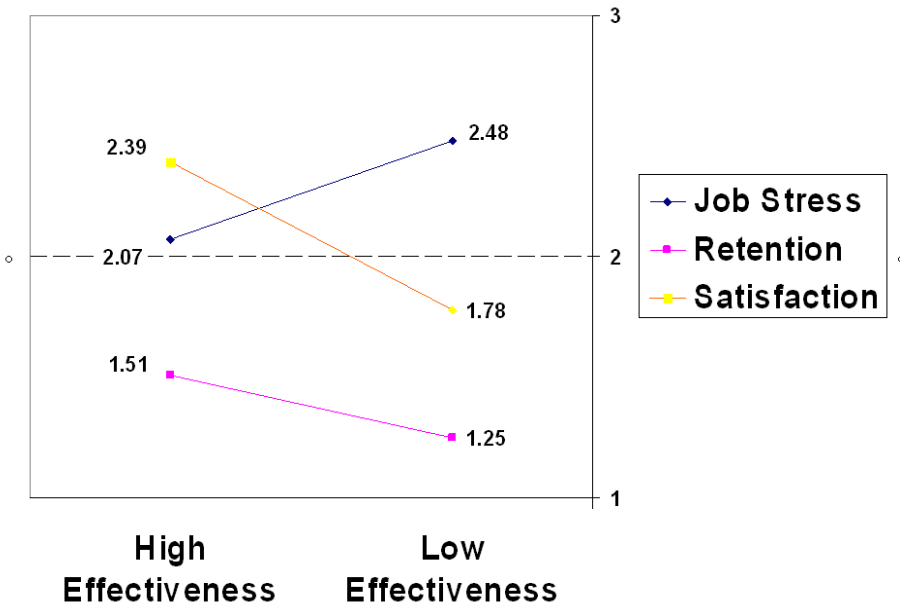
En general, los estudios realizados apoyan la conclusión de que las mujeres y los hombres difieren en los estilos de liderazgo (Rosener, 1990; Hopkins, O'Neil, Passarelli y Bilimora, 2008). Estas diferencias pueden atribuirse a una serie de factores tales como las diferencias anatómicas del cerebro, la socialización y las hormonas (Rosener y Jordan, 2007). Este texto describirá brevemente algunas diferencias actuales en el estilo de liderazgo y facilitará los datos que sugieren que estas diferencias podrían ser en parte debidas al péptido prosocial llamado oxitocina que desempeña un papel en las respuestas al estrés en las mujeres y en el embarazo.

envisia LEARNING Enlighten. Encourage. Enable.

El liderazgo importa

Robert Hogan, de la Universidad de Oklahoma, ha estimado que la "tasa de incompetencia" en la gestión puede llegar a ser del 50%. Las prácticas de liderazgo están íntimamente ligadas a las medidas del éxito de la organización. Los autores de *Primal Leadership* (Daniel Goleman et al., 2002) afirman que "entre 50 y 70 por ciento del clima organizacional tiene que ver con las acciones de una persona: el líder. Más que nadie, el jefe crea las condiciones que determinan la capacidad de las personas para trabajar bien." En definitiva, los líderes marcan la diferencia.

Un estudio reciente de Envisia Learning confirma la hipótesis que la eficiencia del liderazgo, que se define como los efectos de una gestión sensible y orientada al compromiso, repercute de manera significativa en el compromiso de los empleados, su percepción del estrés y la retención del talento (Nowack, 2006). Como se observa en la siguiente gráfica, los empleados que clasificaron los líderes de la organización como eficaces se sentían más comprometidos y satisfechos con el trabajo y mostraban un nivel de estrés significativamente menor en comparación con los que evaluaron a sus jefes como menos efectivos. También afirmaban que no dejarían el trabajo en los próximos 12 meses.



Los líderes impactan no solo en la productividad y la motivación, resultados científicos demuestran que también tienen un impacto en la salud física y en el

bienestar psicológico de los empleados. El estrés producido al trabajar con colegas, compañeros y jefes que son difíciles, también nos puede afectar directamente la salud. De hecho, el estrés interpersonal tiene un efecto sobre la hormona del estrés, el cortisol, que es tres veces mayor que cuando el estrés no depende de las relaciones interpersonales. Cuando el estrés se debe a las relaciones, el cortisol se mantiene elevado por encina de los valores normales un 50% más del tiempo (Dickerson & Kenemy, 2004). Otras investigaciones sugieren que el rechazo social activa los mismos centros cerebrales asociados con las sensaciones de dolor físico lo que demuestra que la retroalimentación negativa, el comportamiento intimidatorio y sentir que nuestras ideas son ignorados por otros, puede causa distrés (estrés negativo) (Eisenberger, Lieberman y Williams, 2003).

Un trabajo reciente de la Organización Gallup sugiere que las relaciones estrechas en el trabajo pueden aumentar la satisfacción del empleado, y cuando los empleados tienen buena relación de amistad con su jefe tiene una probabilidad de más del doble de lo habitual a estar comprometidos (Rath, 2006). Sus resultados también sugieren que tener amigos en el trabajo puede incrementar el nivel de satisfacción y todo ello repercute en menos accidentes, mayor compromiso con los clientes y una mayor creatividad.

Investigaciones iniciales mostraron que algunas prácticas de liderazgo están fuertemente asociadas con el absentismo, incluso después de controlar los riesgos de comportamiento, la carga de trabajo, la percepción de control y el apoyo social (Nowack, 2000; Elovainio, Kivmaki & Vaherta, 2002). Wager y colaboradores (2003) encontraron, estadísticamente, valores elevados de presión arterial en empleadas de la sanidad que trabajan bajo las órdenes de personas con escasa capacidad de liderazgo. Por último, dos estudios prospectivos demuestran que los empleados que trabajaban para líderes con estilos menos transformacionales sufrían un mayor riesgo de padecer enfermedades coronarias (Nyberg, A. et al. 2008). Estos estudios evidencian que los jefes malos pueden llegar, literalmente, a matar a los empleados por sus malas prácticas de liderazgo y pobre estilo de gestión. En uno de estos estudios con más de 6.442 funcionarios públicos británicos se demostró que aquellos

envisia™ LEARNING Enlighten. Encourage. Enable.

trabajadores que percibían que sus supervisores les trataban bien, tenían un 30% menos de riesgo de enfermedades cardiovasculares.

De todos estos estudios podemos deducir que el liderazgo importa; determina la calidad de vida de los empleados. Los líderes que son pobres en las relaciones interpersonales, carecen de inteligencia emocional, y utilizan enfoques menos de transformacionales en la gestión del talento es poco probable que retengan y motiven a sus mejores talentos. Por lo tanto, tanto si usted es hombre o mujer, cómo se comporta como líder tiene importantes y previsibles efectos tanto para la productividad como para la salud de los empleados.

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. El resto de este artículo se basa en estudios recientes que 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.

Diferentes investigaciones, así como metaanálisis de más de 160 estudios corroboran que las mujeres tienden a utilizar estilos de liderazgo más participativos y transformacionales comparados con los hombres (Eagly y Johnson, 1990; Eagly, Johansen-Schmidt y Van Engen, 2003). Una revisión de más de 80 estudios encontró que los hombres y las mujeres no difieren en eficacia y las comparaciones son a favor de las mujeres cuando el entorno es femenino y el rol requiere una alta cooperación (Eagly, Karu y Makhijani, 1995).

Dos estudios nuestros ofrecen conclusiones interesantes sobre las diferencias de género en el liderazgo. El primer estudio exploró las diferencias de género entre 801 directivos varones y 417 mujeres directivas en diversas empresas; se compararon puntuaciones elaboradas por los propios entrevistados así como clasificaciones

envisia LEARNING Enlighten. Encourage. Enable.

resultado de nuestra metodología *Manager View 360* (Nowack, 1998). Esta evaluación mide 20 competencias específicas y cuatro áreas de liderazgo (relaciones interpersonales, comunicación, resolución de problemas y liderazgo). Los hombres se dieron notas a sí mismos significativamente superiores que las directivas femeninas en presentación oral, delegación, gestión de conflictos, trabajo en equipo, resolución de problemas y toma de decisiones.

Utilizando análisis de la varianza (ANOVA) se compararon las valoraciones elaboradas por los jefes, los compañeros y las propias según el género, encontramos interacciones significativas que muestran que las mujeres son valoradas mejor por otros (con probabilidad inferior a 0.01), aunque no haya diferencias significativas en las propias evaluaciones en el nivel de liderazgo. Esto se observa en el siguiente gráfico.

Nuestro segundo estudio utilizó nuestro método validado *Emotional Intelligence View 360* (EIV360). Esta evaluación se basa en el modelo de Daniel Goleman de la inteligencia emocional (Goleman, 1998) y mide 17 competencias divididas en tres factores que incluyen la autogestión, la gestión de las relaciones y la comunicación. En

envisia LEARNING Enlighten. Encourage. Enable.

un estudio aún no publicado, hemos comparado las diferencias de 740 líderes en los EE.UU. con 1.271 en España (Nowack y Pons, 2009). Los líderes en España fueron valorados en inteligencia emocional mejor que los de EE.UU., siendo el grupo de directivos evaluador de los más críticos con respecto a otros en España solamente.

En estudios recientes, nuestra metodología EIV360 ha mostrado una correlación significativa entre el rendimiento laboral, el rendimiento académico y la retención entre los grupos de estudiantes y adultos. Tres estudios pendientes de publicar muestran una correlación moderadamente alta entre los resultados obtenidos con EIV360 y otras metodología de análisis del liderazgo transformacional utilizadas comúnmente, incluyendo el conocido cuestionario multifactorial de liderazgo (Bass y Aviolo, 1990), en los que se encontraron correlaciones entre 0.55 a 0.71, siendo todas las probabilidades inferiores a 0.01.

Utilizando una muestra de líderes en los EE.UU. se compararon las diferencias de género en el EIV360 entre 671 hombres y 674 mujeres que trabajan en compañías de diferentes culturas. Las mujeres se evaluaron a sí mismas significativamente mejor que los hombres en una medida compuesta de inteligencia emocional (IE), un grupo de competencias de gestión de relaciones y las comunicaciones. Otros evaluadores (jefes, subordinados y compañeros) calificaron las mujeres significativamente mejor que los hombres en la puntuación combinada de la IE y las competencias de comunicación (todas $p < 0.01$). Sobre la base de nuestros dos estudios, podemos concluir:

1. La puntuación de las mujeres en los dos estudios fue significativamente mejor que la de los hombres cuando la elaboran los gerentes, los subordinados y los compañeros.

2. La medida de inteligencia emocional puede solaparse en gran medida con el liderazgo transformacional.

envisia LEARNING Enlighten. Encourage. Enable.

3. Nuestros resultados son consistentes con investigaciones anteriores que muestran que las mujeres utilizan un estilo de liderazgo orientado a una mayor participación en comparación con los hombres.

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.

Varios estudios recientes han explorado las bases biológicas de la empatía y la confianza entre los adultos con unos resultados que apoyan la idea que las variaciones en el nivel de oxitocina en hombres y mujeres se asocia significativamente con un aumento de la confianza, la colaboración, la empatía y el comportamiento prosocial (Zak, 2005; Zak, Stanton y Ahmadi, 2007). En una serie de estudios, personas que inhalan oxitocina han demostrado un comportamiento de mayor seguridad y fueron un 80% más generosos en una simulación (juego de confianza) que los que siguieron un control con placebo (Zak y Fakhar, 2006).

Zak y colaboradores tuvieron a 200 inversores hombres respirando una dosis de oxitocina formulada como espray nasal (permitiendo así que el compuesto llegara al cerebro) y compararon su comportamiento con el de personas control que inhalaron un placebo. Encontraron que los que recibieron oxitocina dieron un 17% más de dinero a su compañero en el juego de simulación y mostraron la máxima confianza en

envisia LEARNING Enlighten. Encourage. Enable.

el juego que se utilizó para medir la colaboración y la confianza. Este experimento demuestra que un aumento de oxitocina en el cerebro (por encima de los niveles basales) provoca un aumento en la colaboración, la confianza y sentimiento de tratar a personas desconocidas como dignas de confianza.

Barraza y Zak (2009) demostraron recientemente que ver un video emotivo hace aumentar la empatía percibida hacia los demás con un aumento de oxitocina en relación a ver un video sin carga emocional, y que esta respuesta fue significativamente mayor en mujeres que en hombres. Este hallazgo proporciona la primera evidencia de que la oxitocina es una medida fisiológica de la empatía, la confianza y colaboración, y es más pronunciada en las mujeres. A la luz de la respuesta "tend and befriend" al estrés en las mujeres, estos resultados sugieren que la oxitocina amplifica la empatía de las mujeres hacia los demás y motiva el deseo de ayudarlos. Estas diferencias hormonales podrían ayudar a explicar la tendencia de las mujeres a desplegar comportamientos de liderazgo más participativo con respecto a sus homólogos masculinos y utilizan de forma natural el liderazgo transformacional que hacen especial hincapié en el trabajo en equipo, cooperación, el networking y el apoyo interpersonal.

Conclusión y discusión

En este artículo hemos tratado de hacer una discusión profunda que el liderazgo tiene un impacto sobre la moral de los empleados, su productividad y su bienestar y su estado general de salud. También hemos presentado evidencias 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.

envisia™ LEARNING
Enlighten. Encourage. Enable.

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.

En los Estados Unidos entre las empresas más grandes, las mujeres constituyen el 58% de las licenciaturas, un 30% de los estudiantes de Executive MBA y un 40% de los trabajadores que ejercen liderazgo; pero sólo el 15,4% de los altos ejecutivos y el 2,4% de los CEO son mujeres (Hopkins, O'Neil, Passarelli y Bilimora, 2009). Podemos concluir que las mujeres son promovidas a un ritmo menor que los hombres y reciben menos formación ejecutiva.

Según un reciente informe de 2009 ("*Holding Women Back: Troubling Discoveries and Best Practices for Helping Women Succeed*") de la empresa americana de desarrollo de talento Development Dimensions International, durante el primer nivel de gestión hay un 28% más hombres que mujeres que reciben algún tipo de actividad de desarrollo profesional, como los grupos de alto potencial, y este número se eleva al 50% a niveles ejecutivos. Además, Sylvia Ann Hewlett (Hewlett & Luce, 2005), presidenta del *Center for Work-Life Policy* (CWLP) y autora de un artículo de 2005 en *Harvard Business Review* encontró que en un estudio con 2.443 mujeres y 653 hombres, que el 37% de mujeres altamente cualificadas dejaron de trabajar durante algún período de tiempo, y que la inmensa mayoría (93%) quieren volver a trabajar. Muchas mujeres encuentran esto más difícil de lo previsto. Sólo el 74% tuvo éxito en su reincorporación al trabajo y sólo el 40% volvió a puestos de trabajo a tiempo completo.

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.

envisia LEARNING Enlighten. Encourage. Enable.

4. Crear más oportunidades para la creación de redes formales e informales 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 la 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.

Se requiere más investigación para explorar el papel de la oxitocina y las tendencias de liderazgo transformacional en las mujeres en roles de liderazgo y culturas diversas de organización. Los factores adicionales que han demostrado diferencias de género también deben ser investigados, incluyendo los factores de la personalidad, las diferencias estructurales del cerebro, y la socialización (la primera infancia, crianza de los hijos, el *mentoring* y el *coaching*).

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.

REFERENCIAS

Bass, B. M. & Aviolo, B. J. (1990). Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Barraza, J. & Zak, P. (2009). Empathy towards strangers triggers oxytocin release and subsequent generosity. *Annals of the New York Academy of Sciences, 1167,* 182-189.

Dickerson, S. & Kemeny. M. (2004). Acute stressors and cortisol responses: A theoretical integration and synthesis of laboratory research. *Psychological Bulletin, 130*, 355-391.

Eagly, A. & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 108*, 233-256

Eagly, A. Johannesen-Schmidt, M. & van Engen M. (2003). Transformational, transactional and laissez fair leadership styles: A meta-analysis comparing men and women. *Psychological Bulletin, 129*, 569-591.

Eagly, Karu & Makhijani (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 108,* 233-256

Eisenberger, N., Lieberman, M. and Williams, K. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science, 302,* 290-292.

Elovainio, M. Kivamaki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health, 92*, 105-108.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

Hogan, R. & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology. 9,* 169-180.

Hopkins, M., O'Neil, D., Passarelli, A., & Bilimoria, D. (2008). Women's leadership development: Strategic Practices for Women and Organizations. *Consulting Psychology: Practice and Research, 60*, 348-365.

Hewlett, S. & Luce. C. (2005). Off-ramps and On-ramps. *Harvard Business Review, 83*, 1-10.

Kivimaki, M., Ferrie, J, Brunner,J et al. (2005). Justice at Work and Reduced Risk of Coronary Heart Disease Among Employees: The Whitehall Study. *Archives of Internal Medicine, 165*, 2245-2251.

Nowack, K. (in press). Leveraging 360-degree feedback to facilitate behavior change. *Consulting Psychology: Practice and Research*.

Nowack, K. & Pons, B. (2009). *Emotional differences in leaders in Spain and the United States*. Unpublished manuscript.

Nowack, K. (2008). *Coaching for Stress: StressScan*. Editor: Jonathan Passmore, Psychometrics in Coaching, Association for Coaching, UK, pp. 254-274.

Nowack, K. (2006). Emotional intelligence: Leaders Make a Difference. *HR Trends, 17*, 40-42.

Nowack, K. (1999). *360-Degree feedback*. In ., Langdon, K. Whiteside, & M. McKenna (Eds.), *Intervention: 50 Performance Technology Tools*, San Francisco, Jossey-Bass, Inc., pp. 34-46.

Nowack, K. (1998). *Manager View 360. Feedback to managers: A review and comparison of multi-rater feedback instruments*. In Fleenor, J. & Leslie, J. (Eds.), Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.

Nowack, K. (1997). Congruence Between Self and Other Ratings and Assessment Center Performance. *Journal of Social Behavior and Personality, 12,* 145-166.

Nyberg. A., Alfredsson, L., Theorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J., & Kivimaki, M. (2008). Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: The Swedish WOLF study. *Occupational and Environmental Medicine, 66*, 51-55

Rath, T. (2006). *Vital friends: The people you can't afford to live without*. PGW, New York.

Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review, 68*, 119-125.

Rosener, J. & Jordan, M. (2007). Wired for winning. *Pink*, August/September 2007.

Taylor, Shelley (2002). *The Tending Instinct: Women, Men and the Biology of Nurturing*. Times Books: New York.

Wagner, N., Feldman, G. & Hussy, T. (2003). The effect of ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. *Occupational Environmental Medicine, 60*, 468-474.

Zak, P. & Fakhar, A. (2006). Neuroactive Hormones and Interpersonal Trust: International Evidence, *Economics & Human Biology, 4,* 412-429.

Zak, P. (2005). Oxytocin is associated with human trustworthiness. *Hormones and Behavior, 48,* 522-527.

Zak, P., Stanton A, & Ahmadi S. (2007). *Oxytocin Increases Generosity in Humans.* PLoS ONE 2(11): e1128. doi:10.1371/journal.pone.0001128

envisia LEARNING Enlighten. Encourage. Enable.