

# Liderazgo femenino: Rompiendo moldes sin perder su esencia

**Expositores: Patricio Valenzuela y  
Claudia Petit**





Grant Thornton | WEBINAR

# Liderazgo Empresarial Femenino

**Speaker: Patricio Valenzuela**



## Contenidos

- Liderazgo femenino desde la neurociencia
- Lecciones que nos deja el liderazgo femenino
- El secreto para el éxito del liderazgo en la mujer

# Liderazgo femenino desde la neurociencia

- Liderazgo femenino es un desafío sociocultural
- Los estereotipos masculinos son injustificados
- Los prejuicios / sesgos cognitivos desempeñan un papel importante en las decisiones de contratación y promoción.
- La evidencia muestra que gerentes hombres evalúan a las mujeres ligeramente más efectivas que los hombres en todos los niveles jerárquicos y prácticamente en todas las áreas funcionales de la organización.

# Liderazgo femenino desde la neurociencia



- Los hallazgos más importantes están relacionados con el procesamiento de la información, que da lugar a estilos muy diferenciados.
- Por la neuroplasticidad cerebral, tanto el cerebro masculino como el femenino se forma anatómicamente en función de las influencias que reciben del entorno.



# Liderazgo femenino desde la neurociencia

La neuroplasticidad lleva a que los adultos de las sociedades humanas “setean” el cerebro de hombres y mujeres desde la infancia, según sus ideologías y creencias.

Ejemplo:

En el mundo occidental los varones se familiarizan con el conflicto desde pequeños.

Al regalarles soldaditos de plomo, espadas, revólveres o muñecos con forma de monstruos, un niño que juega a la guerra van creando los neurocircuitos que están asociados a ese tema.

Ello explica en parte:

Por qué las zonas relacionadas con la agresión son mayores en el cerebro masculino.

En cambio, las habilidades relacionadas con la empatía están más desarrolladas en el femenino.

# Liderazgo femenino desde la neurociencia

Existen componentes neuro-biológicos que diferencian al cerebro según el género.

Estas diferencias influyen en:

- La percepción,
- El estilo y tipo de pensamiento,
- La forma de procesar la información (cognitiva y emocional),
- La toma de decisiones y en la conducta.



# El Factor “Hormonas” es Clave



*La diferencia entre hombres y mujeres comienza antes del nacimiento por la concentración hormonal diferente:*

- *Testosterona en el varón,*
- *Estrógenos y progesterona en la mujer.*

A las 8 semanas desde la gestación inician las diferencias entre el cerebro del hombre y la mujer, tanto en la morfología como en las funciones.

El desarrollo de características masculinas está determinado por un gen del cromosoma Y, que genera la transformación de las gónadas del embrión en testículos.

Si este cromosoma no está presente, se desarrollan los ovarios.

**La influencia hormonal determina la conformación de un cerebro como masculino o femenino.**

También en la predisposición de ambos sexos para desarrollar determinadas capacidades.

# El Factor “Hormonas” es Clave

## Hombres:

El **mayor nivel de testosterona** (hormona masculina) influye en el **mayor desarrollo del hemisferio derecho**, del que dependen las habilidades visuoespaciales en las que se destacan los varones (capacidad de comprender, moverse en el espacio y representar objetos mentalmente) y aumenta la predisposición para agredir.

## Mujer:

Los **niveles bajos de esta hormona** permiten que sus **células cerebrales desarrollen más conexiones en los centros de comunicación y en las áreas que procesan emociones**.

Esto influye en su predisposición para **armonizar los ámbitos en los que actúa y está relacionado con sus habilidades innatas para la empatía**.



# Liderazgo femenino desde la neurociencia

## EL HIPOCAMPO

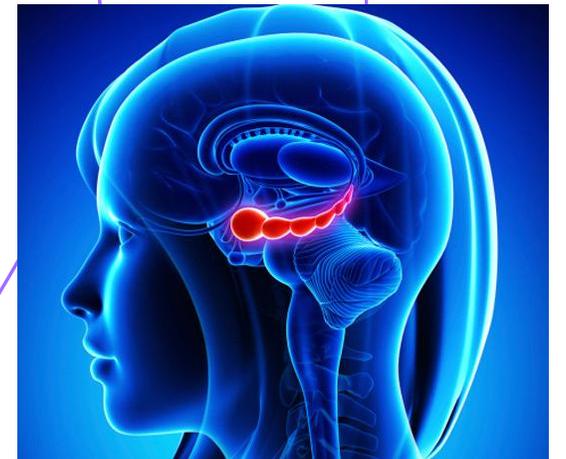
El hipocampo es una de las estructuras cerebrales más importantes en la **formación de la memoria.**

También los circuitos que registran la observación de las emociones de los demás.

En el cerebro de la mujer tiene **mayor tamaño.**

Estas características del hipocampo hace que, las mujeres tengan mayor:

- ✓ **Facilidad para expresar sus emociones**
- ✓ **Capacidad para recordar en detalle los episodios con carga emocional.**



# Liderazgo femenino desde la neurociencia

La amígdala es el cerebro emocional.

Es más grande en el cerebro masculino.

Ante estímulos de contenido idéntico, **tiene mayor activación en el cerebro femenino.**

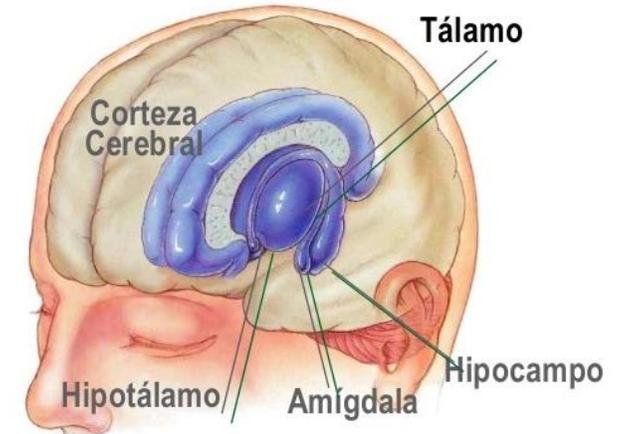
En las mujeres el nivel de actividad en la **amígdala izquierda** se correlaciona con la probabilidad que el **evento emotivo se recuerde.**

La actividad en la amígdala derecha no se relaciona con la fijación del recuerdo.

## Empatía emocional:

se observa en las mujeres desde pequeñas, niñas menores de un año captan los estados de angustia o tristeza de otras personas más que los varones.

El cerebro femenino posee más **neuronas espejos** que el masculino, por esto, es **más empático y más comunicativo.**



# La No Bien Ponderada Empatía

## La empatía cognitiva:

capacidad de conocer lo que otro está pensando o sintiendo, sin que ello genere un sentimiento asociado a dicho estado.

## La empatía emocional:

capacidad de sentir algo similar a lo que está sintiendo el otro.

Hombres: utilizan más neurocircuitos relacionados con **empatía cognitiva**.

Mujeres: activan predominantemente los responsables de **empatía emocional**.



# Liderazgo femenino y la Comunicación

El cerebro femenino posee áreas del lenguaje 20 a 30% más grandes.

Por esto, la mayoría de las mujeres supera a los hombres en:

- ✓ Pruebas de lenguaje,
- ✓ Velocidad para leer e interpretar textos,
- ✓ Captar los matices emocionales en estos y escribir en forma creativa.

Estas capacidades, sumadas a sus habilidades empáticas, les otorgan una excelente plataforma para desarrollar habilidades de comunicación interpersonal.

# Liderazgo femenino y la Comunicación

El cerebro femenino posee áreas del lenguaje 20 a 30% más grandes.

Por esto, la mayoría de las mujeres supera a los hombres en:

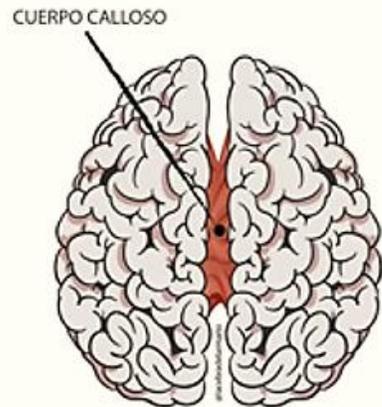
- ✓ Pruebas de lenguaje,
- ✓ Velocidad para leer e interpretar textos,
- ✓ Captar los matices emocionales en estos y escribir en forma creativa.

Estas capacidades, sumadas a sus habilidades empáticas, les otorgan una excelente plataforma para desarrollar habilidades de comunicación interpersonal.

# Mujeres: radiales ; Hombres: hemisféricos

El cuerpo calloso, estructura neuronal que se encuentra entre ambos hemisferios y permite la comunicación entre éstos.

En mujeres: es más ancho y blancuzco ; En hombres: es más angosto y grisáceo



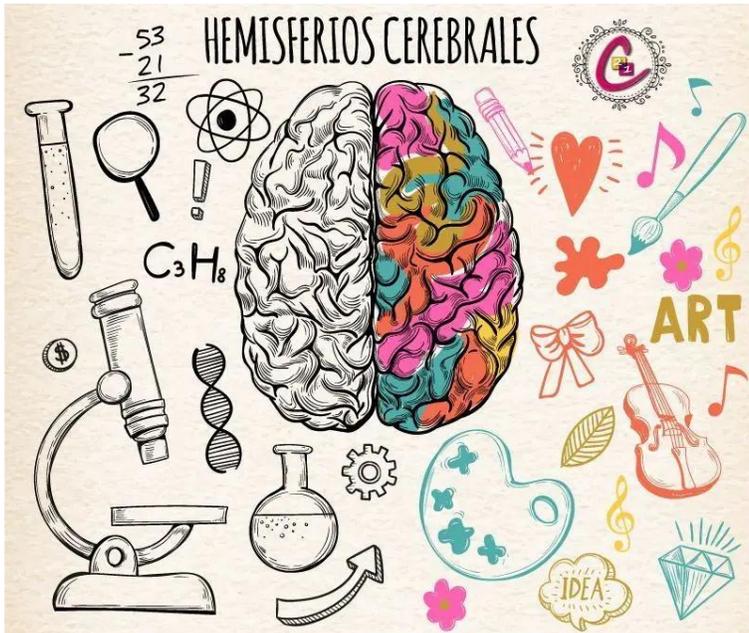
Esta morfología puede explicar por qué la mujer:

- puede hacer varias cosas al mismo tiempo,
- integra mejor los conocimientos,
- fundamenta más variadamente sus conclusiones,
- requiere mayor diversidad de argumentos para ser convencida.

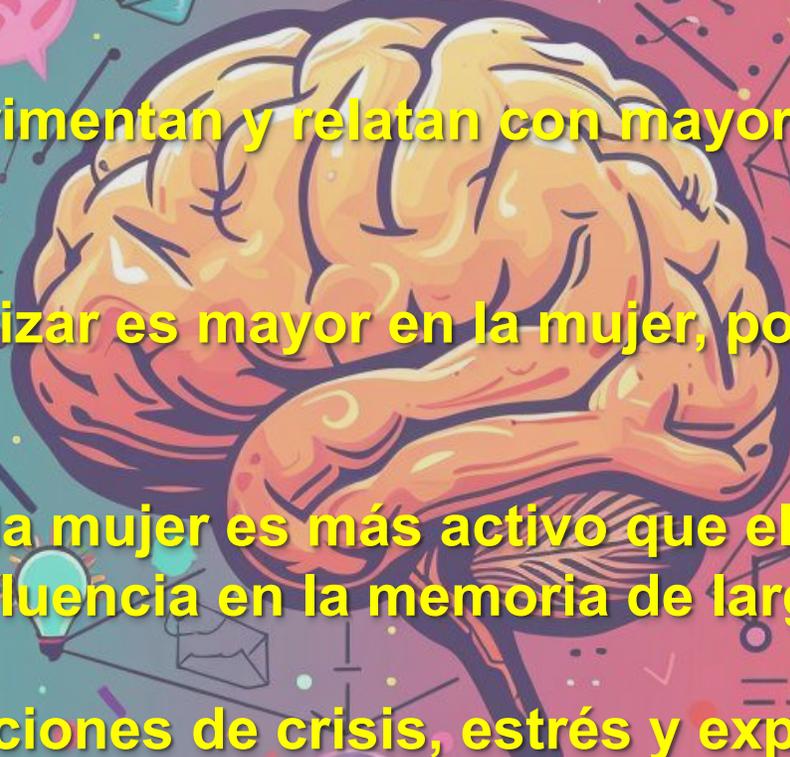
Los hombres:

- tiende a abordar la información en forma secuencial,
- necesita menos argumentos para decidirse, entre alternativas.

# Mujeres: radiales; Hombres: hemisféricos



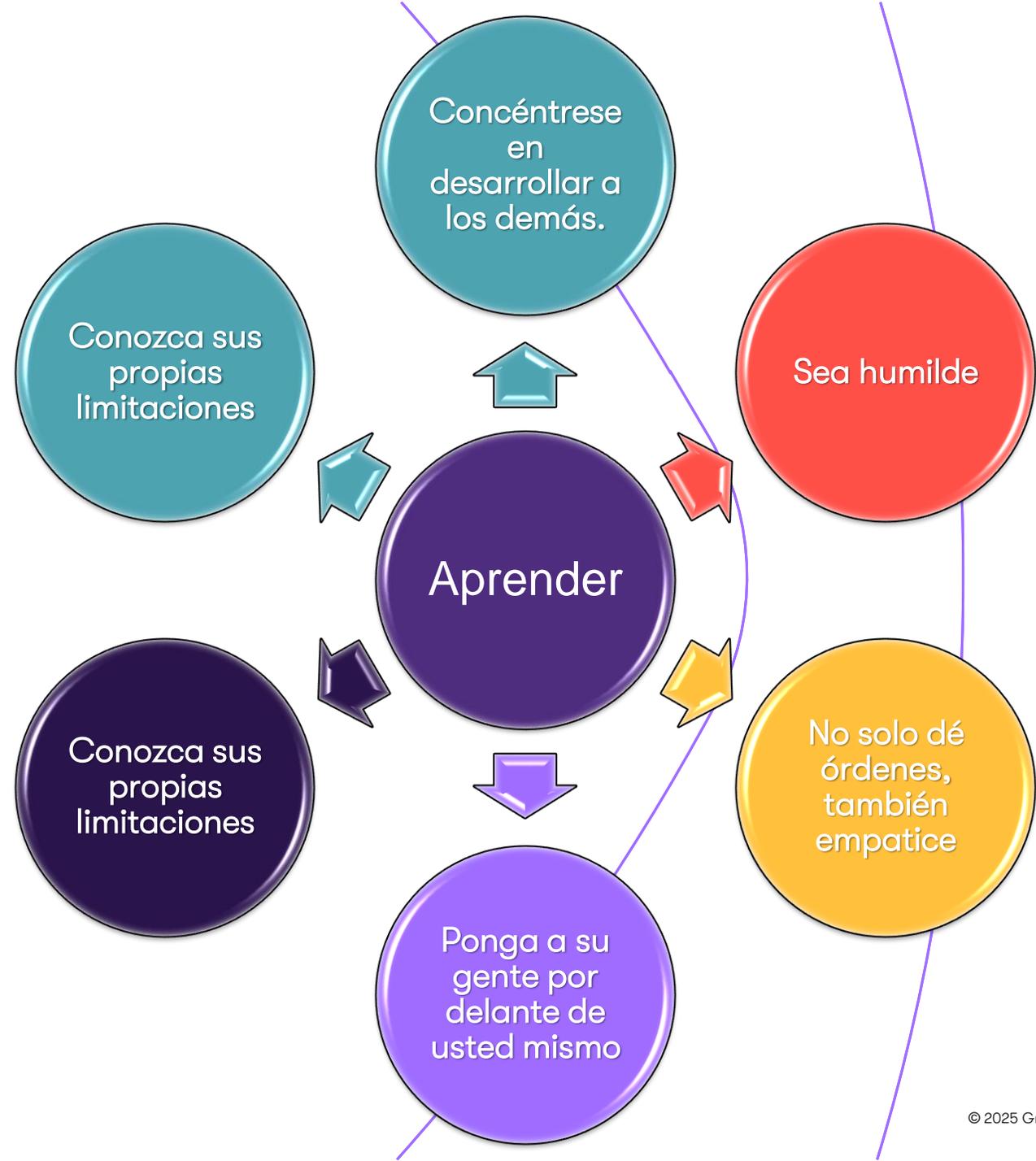
- Por lo anterior:
- Las mujeres tienen una visión amplia de una situación determinada.
- Los hombres tienden a una visión más focalizada.
- También se ha observado que el cerebro femenino está mejor estructurado en el hemisferio derecho (holístico, creativo, emocional).
- Esta característica puede explicar la mayor capacidad intuitiva de las mujeres.

- El cerebro femenino tiene un mayor desarrollo de las áreas del lenguaje
  - El cerebro femenino está mejor estructurado que el masculino para el desarrollo de empatía emocional.
  - Por ello las mujeres experimentan y relatan con mayor intensidad sus estados emocionales.
  - La capacidad para memorizar es mayor en la mujer, por fijar recuerdos con contenido emocional.
  - El cerebro emocional de la mujer es más activo que el del hombre y esta sensibilidad tiene gran influencia en la memoria de largo plazo.
  - La sensibilidad ante situaciones de crisis, estrés y expresiones calificadoras es mayor en el caso de la mujer.
- 

# Contenidos

- Liderazgo femenino desde la neurociencia
- **Lecciones que nos deja el liderazgo femenino**
- El secreto para el éxito del liderazgo en la mujer

# ¿Qué pueden aprender los hombres de las mujeres líderes?



La evidencia empresarial comparada del liderazgo y la gestión de hombres y mujeres muestra seis lecciones fundamentales:

✓ **Conozca sus propias limitaciones.**

Las mujeres, en general, tienen menos exceso de confianza que los hombres.

Esto les permite comprender cómo las ven los demás y les da la capacidad de **detectar las brechas**.

Personas que se ven a sí mismas más críticamente, están más orientadas a desarrollar sus competencias y su rendimiento.

✓ **Motivar a través de la transformación.**

Las mujeres tienen más probabilidades que los hombres a liderar a través de la inspiración, transformando las actitudes y creencias de las personas (en vez de hacerlo vía incentivos y castigos).

El liderazgo transformacional está vinculado a niveles altos de compromiso, desempeño y productividad del equipo.

✓ **Ponga a su gente por delante de usted mismo.**

Personas que ven el liderazgo como un logro individual son egocéntricas.

Los hombres tienden a estar más centrados en sí mismos.

El liderazgo efectivo pasa por una actitud servicial, balanceando el bienestar de los colaboradores con los propios intereses.

✓ **No solo dé órdenes, también empátice.**

El liderazgo del siglo XXI exige que los líderes establezcan una conexión emocional con sus seguidores. Los colaboradores no aportan solo sus habilidades técnicas, ellos requieren la validación, el aprecio y la empatía que solo los humanos, no las máquinas, pueden brindar.

✓ **Concéntrese en desarrollar a los demás.**

Las mujeres líderes tienen más probabilidades de entrenar, orientar y desarrollar a sus colaboradores directos. Son más talentosas usando la retroalimentación y la dirección para ayudar a las personas a crecer. Esto implica ser menos transaccionales y más estratégicos en su relación con los empleados, liberando el potencial de otras personas y promover una cooperación eficaz en sus equipos.

✓ **Sea humilde.**

Existen diferencias de género bien establecidas en cuanto a la humildad y favorecen a las mujeres. La humildad es un rasgo femenino, que también es esencial para ser un gran líder. Ser humilde facilita a las personas reconocer sus errores, aprender de la experiencia, tener en cuenta las perspectivas de otras personas y estar dispuesta a cambiar y mejorar.

# Contenidos

- Liderazgo femenino desde la neurociencia
- Lecciones que nos deja el liderazgo femenino
- **El secreto para el éxito del liderazgo en la mujer**

# ¿Sesgo de Genero o Falta de Capacidades?

Capacidad	Percentil de las mujeres	Percentil de los hombres
1 Toma la iniciativa	55,6	48,2
2 Resiliencia	54,7	49,3
3 Practica el autodesarrollo	54,8	49,6
4 Impulsado por resultados	53,9	48,8
5 Muestra alta integridad y honestidad	54,0	49,1
6 Desarrolla a otros	54,1	49,8
7 Inspira y motiva a otros	53,9	49,7
8 Liderazgo audaz	53,2	49,8
9 Construye relaciones	53,2	49,9
10 Los campeones cambian	53,1	49,8
11 Establece metas ambiciosas	52,6	49,7
12 Colaboración y trabajo en equipo	52,6	50,2
13 Se conecta con el mundo exterior	51,6	50,3
14 Se comunica de forma poderosa y política	51,8	50,7
15 Resuelve problemas y analiza cuestiones	51,5	50,4
16 Velocidad de liderazgo	51,5	50,5
17 Innova	51,4	50,0
18 Experiencia técnica o profesional	50,1	51,1
19 Desarrolla la perspectiva estratégica	50,1	51,4

El análisis de miles de evaluaciones de 360°, muestra que las mujeres superaron a los hombres en 17 de las 19 capacidades que diferencian a los líderes excelentes de los promedio o malos.

Las mujeres en puestos de liderazgo son percibidas tan eficaces como los hombres.

Si bien las diferencias no son enormes, las mujeres obtuvieron puntuaciones estadísticamente significativas más altas que los hombres en la gran mayoría de las competencias de liderazgo.

Nota: Los valores de todos los datos son estadísticamente significativos.

Fuente: Zenger Folkman 2019

# Fortalezas de Mujeres Líderes

Estudio realizado con más de 100 CEO's mujeres para identificar las fortalezas de liderazgo que poseen y usan mujeres exitosas muestra que las mujeres líderes:

- *Tienden a practicar más la empatía, la vulnerabilidad y la gratitud,*
- *Gestionan con mayor enfoque en el pensamiento contextual o divergente,*
- *Prefieren formar equipos diversos,*
- *Persiguen un propósito social o ambiental además de buscar ganancias.*

Irónicamente varias de estas características se han descartado como habilidades blandas no esenciales.

# Habilidades que practican con mas frecuencia

Son esenciales para el éxito de la próxima generación de líderes:

- ✓ *Adaptabilidad*
- ✓ *Resolución de problemas contextuales*
- ✓ *Empatía*



Grant Thornton | WEBINAR

# Liderazgo Femenino

**Speaker: Claudia Petit**

# Toda la historia de las mujeres ha sido hecha por hombres

Simone de Beauvoir, el segundo sexo

## Matrilineal, patrilineal

Relegar a la mujer a espacio privado  
mantener como incapacitada

Restringir la educación, que por siglos solo se relacionaba con el buen desarrollo de una persona a cargo de su casa, dependiente y como carga del marido, de los hijos, limitada y restringida del mundo exterior o social.



# La única finalidad de la mujer por siglos fue la reproducción



# Mujer como procreadora

Día de la madre

- Grecia
- Roma

Existían celebraciones en estas culturas, pese a todas las limitaciones de las mujeres en la vida pública.

Inglaterra desde S XV

- Domingo de celebración

Francia inicia día de la Madre

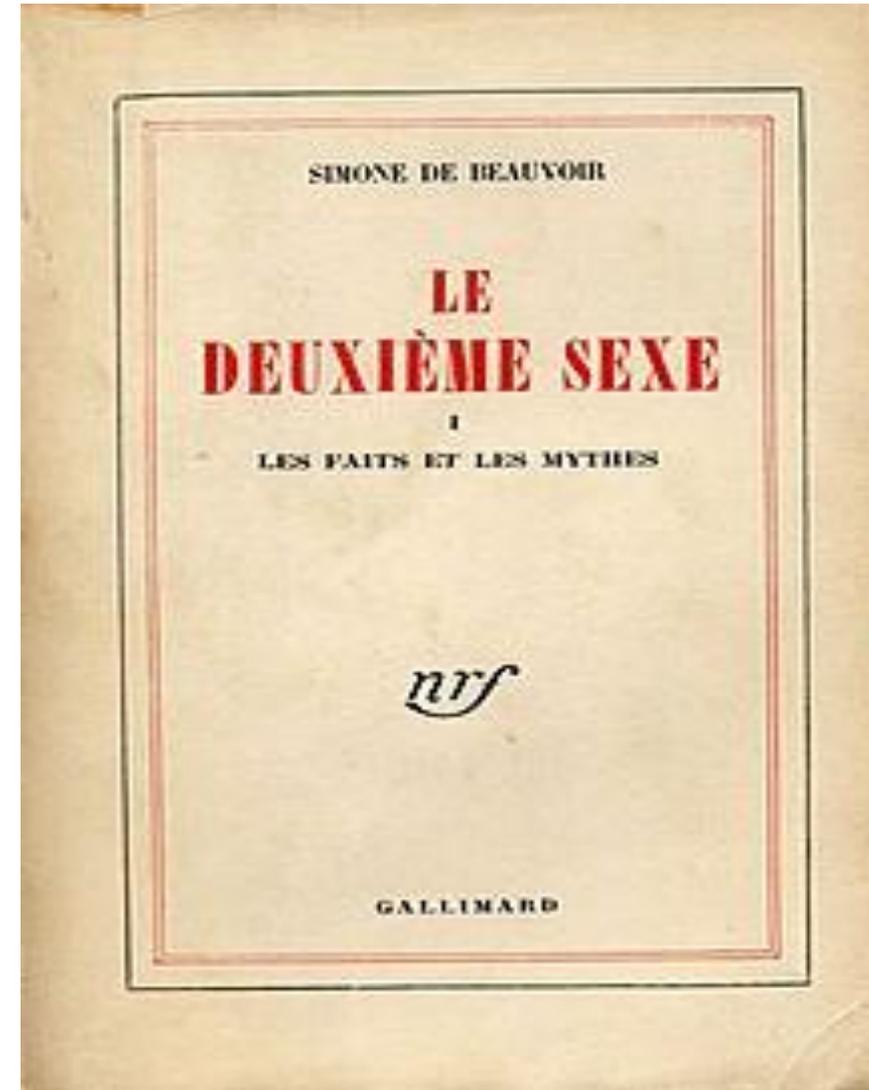
- 1906 en algunas ciudades
- 1920 fiesta nacional para las madres de hijos numerosos
- 1926 se festeja a todas las madres, para promover un aumento en la natalidad.



## La diferencia entre lo Femenino y lo Masculino

En la actualidad se caracterizan

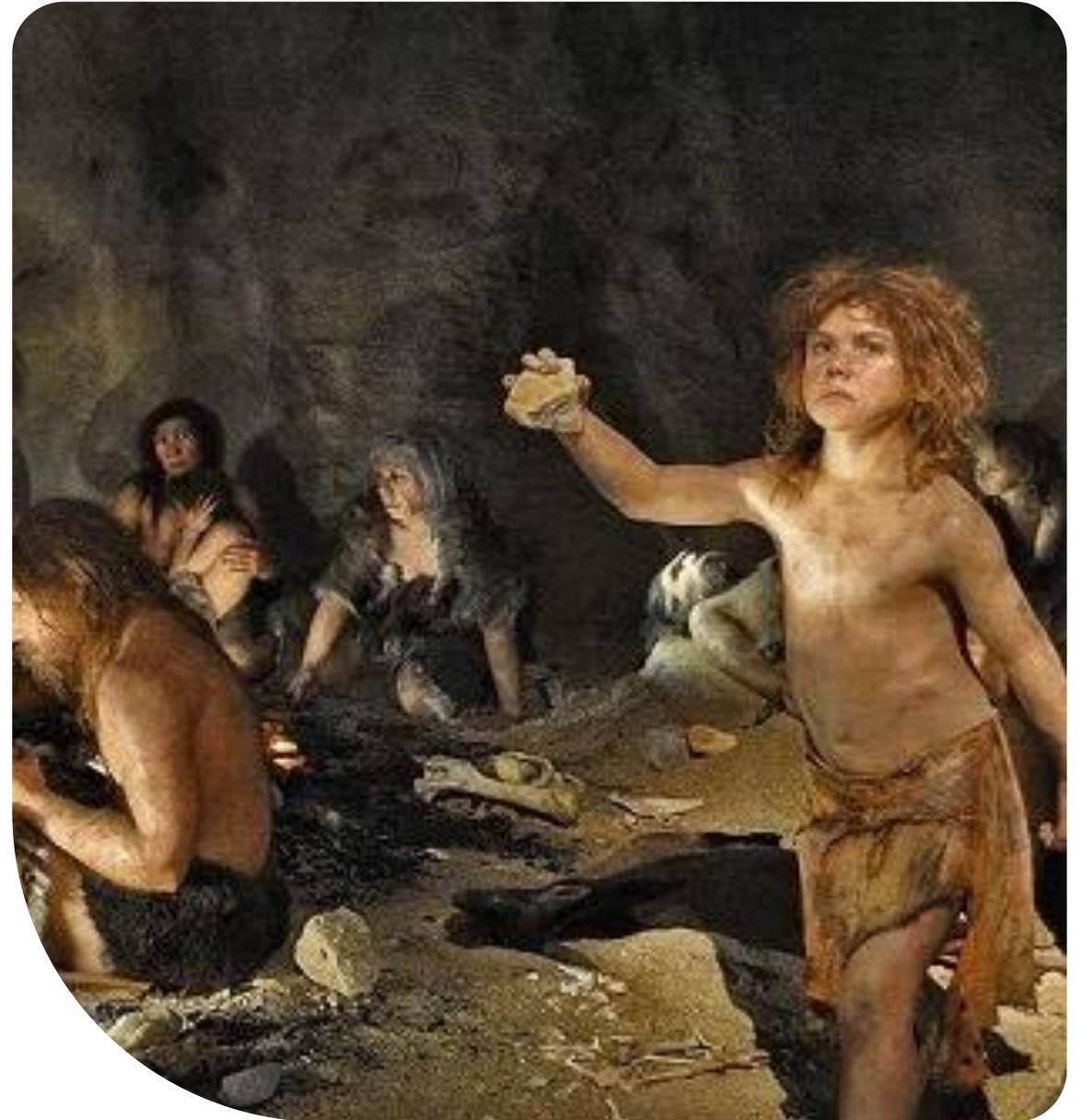
- Sensibilidad
- Indecisión
- Empatía
- Tolerancia
- Intuición
- Sumisión
- Rudeza
- Decisión
- Valentía
- Racionalidad
- Lógico
- Ambición



## Hasta mediados del siglo XX, se generó un imaginario sobre el rol de la mujer desde la prehistoria en

- Cuadros
- Esculturas
- Libros
- Ilustraciones de revistas
- Manuales escolares
- Que transmitió un solo mensaje

Prehistoria fue cosa de hombres: hombre cazador, mujer recolectora





**Entre el 30% y el 50% de estos cazadores durante el Pleistoceno tardío y el Holoceno temprano en América pudieron haber sido mujeres**

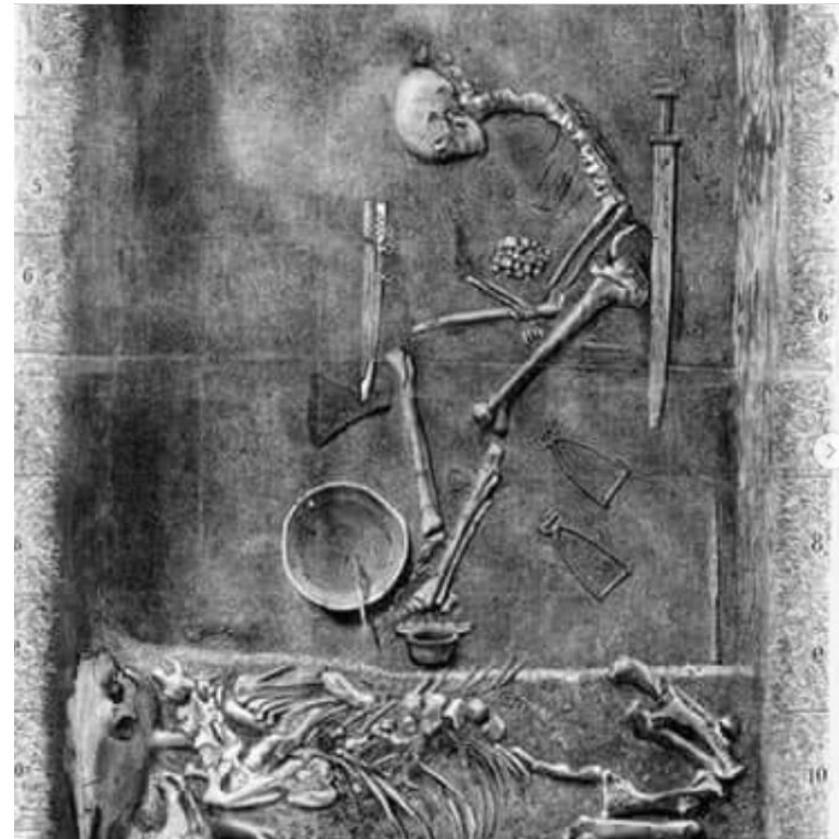


# La guerrera vikinga Birka

1889 Hombre

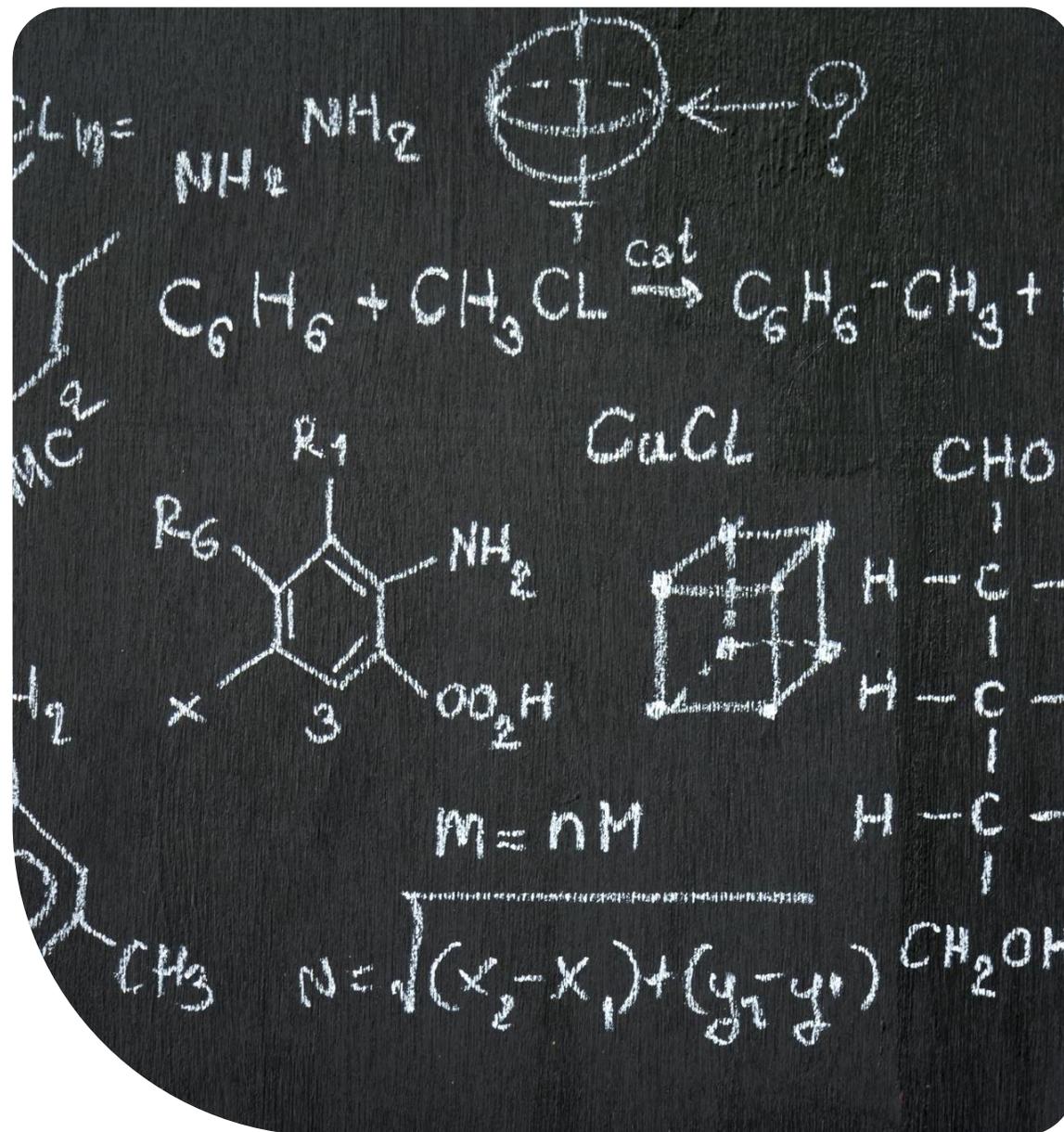
2017 examen ADN Mujer

Guerrera profesional de alto rango.



## Educación

- Aspasia de Mileto
- Hipatia
  - matemática
  - Astrónoma griega
  - Dirigió escuela platónica de Alejandría
  - Grandes alcances literatura y ciencias
  - Asesinada 415, monjes cristianos, desmembraron y quemaron.



## Grecia:

Teogonia, Hesiodo Caronte, pues ella desciende de la estirpe de féminas mujeres, gran calamidad para los mortales, con los varones conviven sin conformarse con funesta penuria sino con la saciedad...

## Egipto:

Un hombre es quien trae la calamidad al mundo, Seth, el pecado original. y la mujer, Isis es la que salva a la humanidad.

## Celtas:

mundo terrenal regido por principio femenino omnipresente  
Dana  
Diosa Madre

## Roma:

Dioses y Diosas  
mujeres sacerdotisas son las que garantizan la supervivencia de Roma, las vestales que gozan de privilegios y honores

**1806-1873,  
Jhon Stuart  
The  
subjection of  
women**

- Cuestiona la desigualdad legal
- Ponía en tela de juicio la idea misma de la naturaleza femenina
- Lo que actualmente llamamos naturaleza de la mujer es algo eminentemente artificial
- Es una represión forzada, en un sentido y de una estimulación antinatural en otros

**La mujer es muy  
diferente del  
hombre,  
incomprensible,  
enigmática,  
singular, y por  
todo ello  
enemiga**

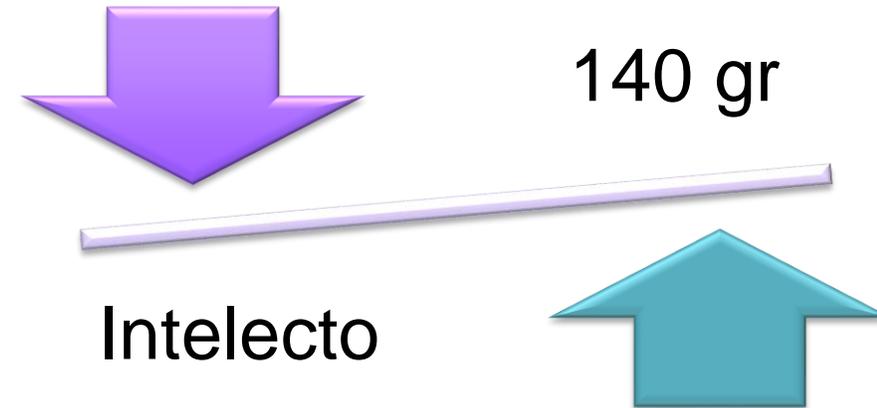
- 1912 Sigmund Froid  
(el tabú de la virginidad, en Obras Completas, 3 vols,  
Madrid. Biblioteca Nueva. 1967-1968, vol I página 976
- Un paradigma naturalista, que diferencia los sexos,  
generando  
Diferenciación de acceso al saber  
Diferenciación en producción de contenido, Investigación e  
incidencia en el mundo  
Marginación de la mujer  
Incluso demonización de la mujer

(página 17, El Hombre primitivo es también una mujer,  
Marylene Patou-Mathis, 2021)

## Educación

- 18012-1822  
Diccionario de ciencias médicas  
Toda la constitución moral del sexo femenino deriva de la debilidad innata de sus órganos  
Todo está subordinado a este principio por el que la naturaleza ha querido hacer la mujer inferior al hombre...  
Julien- Joseph Virey
- Finales de siglo XVIII y XIX  
La diferencia de 140 gramos entre cerebros masculinos y femeninos .  
Sirvió de justificación para la "ciencia" para demostrar la inferioridad de la raza.

Sin tomar en cuenta la proporción de masa cerebral y contextura.  
Por esta proporción los numero son, al contrario, mayor masa cerebral de la mujer sobre el hombre.



## Gustave le Bon 1841-1931



## Diferentes pensamientos de la época

La educación de las mujeres debe estar en relación con la de los hombres. Agradarles, serles útiles... esto es lo que, desde su niñez, se les debe enseñar.

Jean Jacques Rosseau, 1762. libro Emilio o la educación

Para agradecer a los hombres

Serle útiles a

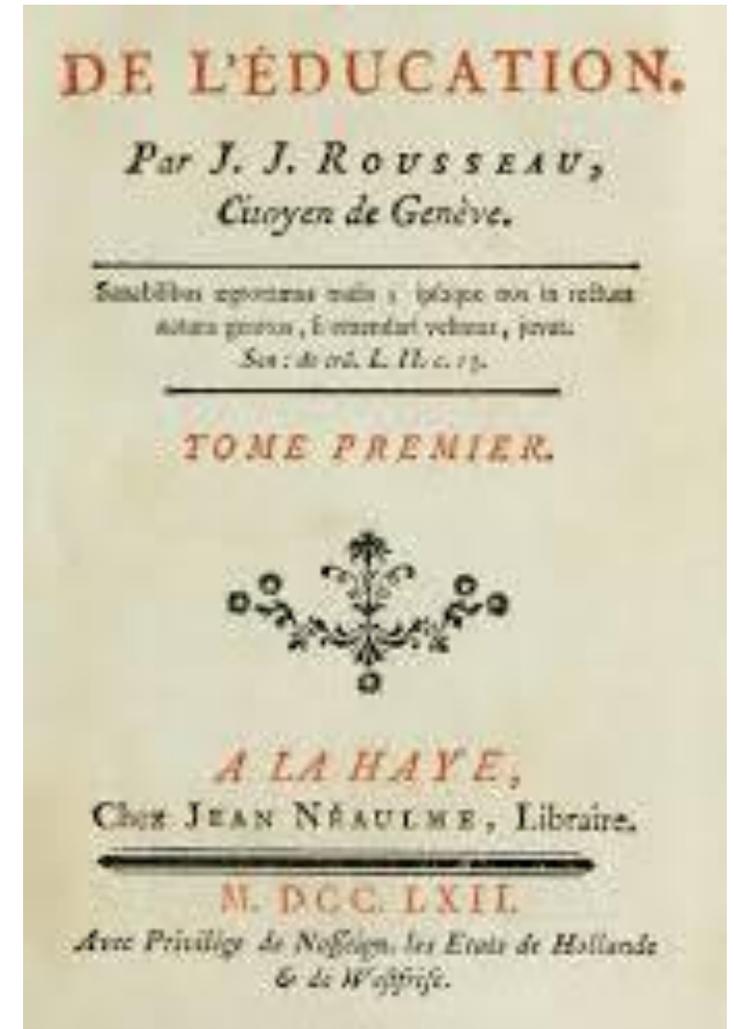
Hacerse amar

Honrar a los hombres

Educar a los niños

Cuidarlos de mayores

Aconsejarlos



 Grant Thornton | WEBINAR

**1877**

Decreto Amunategui

2º Que ellas pueden ejercer con ven-  
laja algunas de las profesiones denomina

; i

importa facilitarles los me-  
uedan ganar la subsistencia

Decreto:

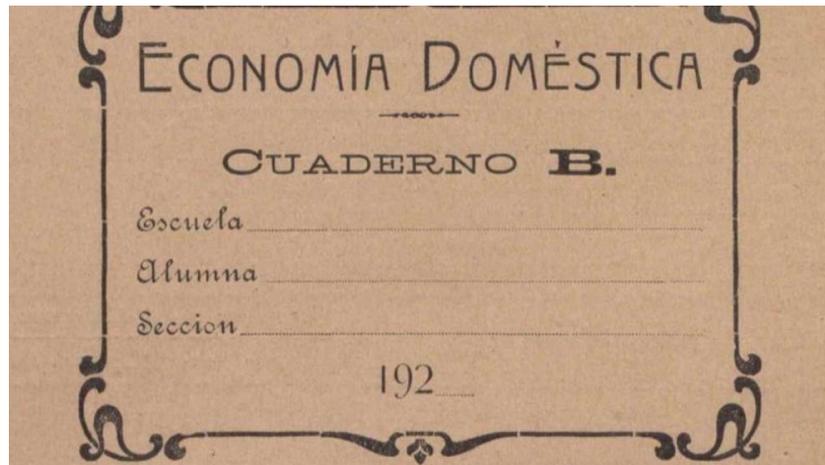
clara que las mujeres deben  
ser admitidas a rendir exámenes válidos  
para obtener títulos profesionales con tal



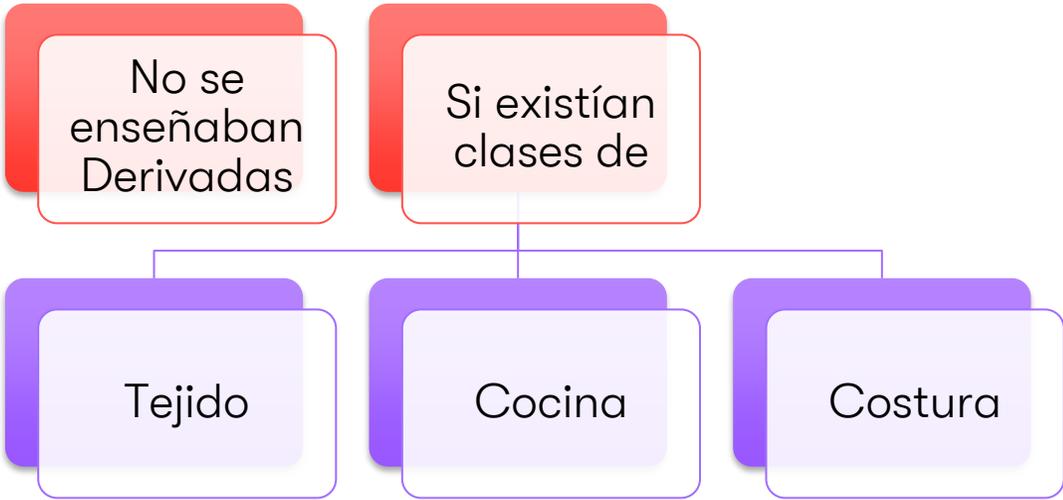
# 1920

“Obligatoria la enseñanza de los ramos que preparen a la mujer para la vida del hogar, Contabilidad y Economía Doméstica, Arte de Cocina, Confección de ropa blanca y vestidos, Higiene y Puericultura, Cuidado de enfermos y heridos, Música, Dibujo y Pintura”.

2 de septiembre de 1920, el presidente de la época Salvador Sanfuentes



# 1980 Liceo A1 Javiera Carrera





En Chile 1989 se retiró a la mujer casada por sociedad conyugal de la lista de incapacitados

## Mundo publico

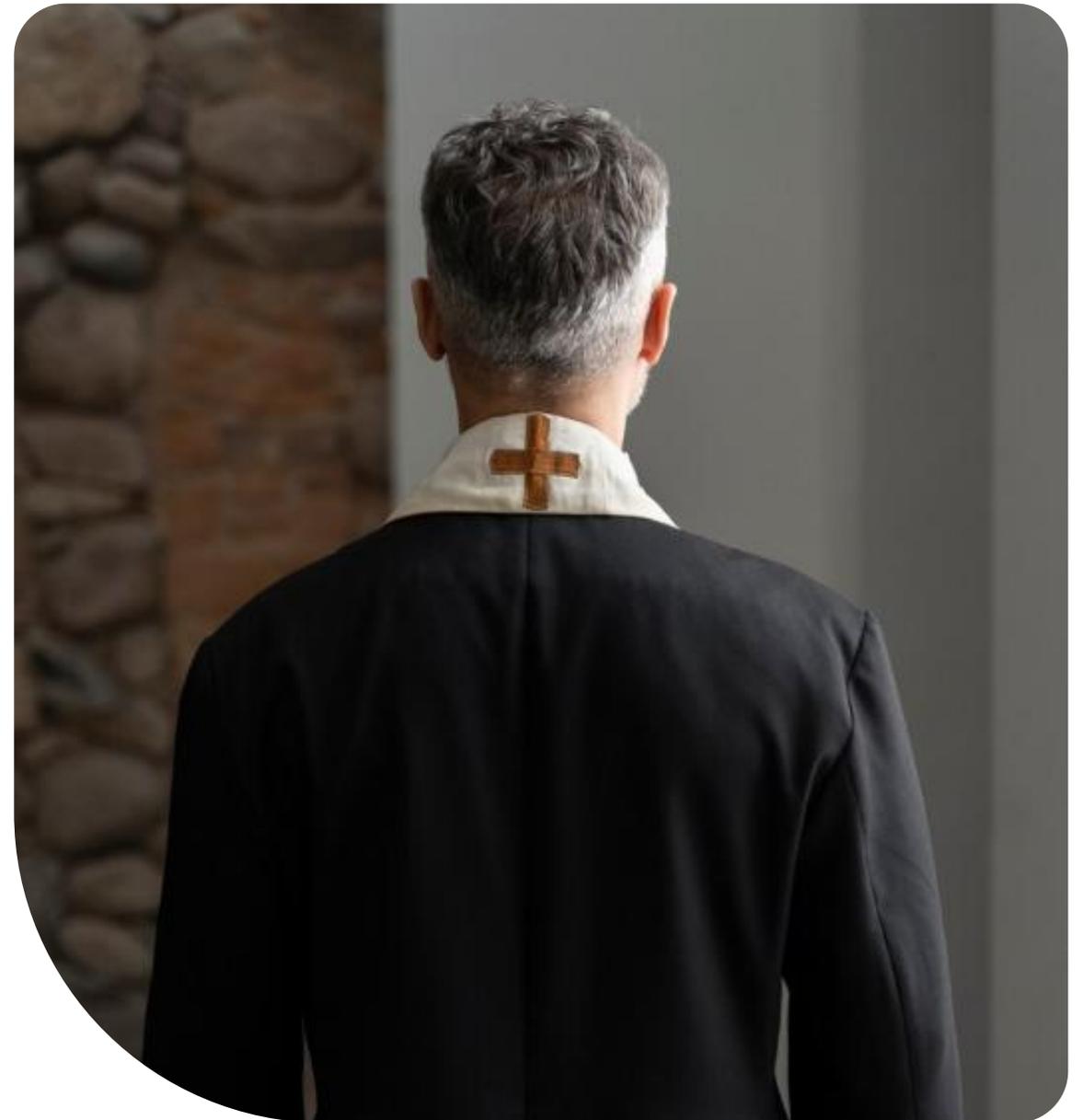
En siglos II y V mujeres podían celebrar misa

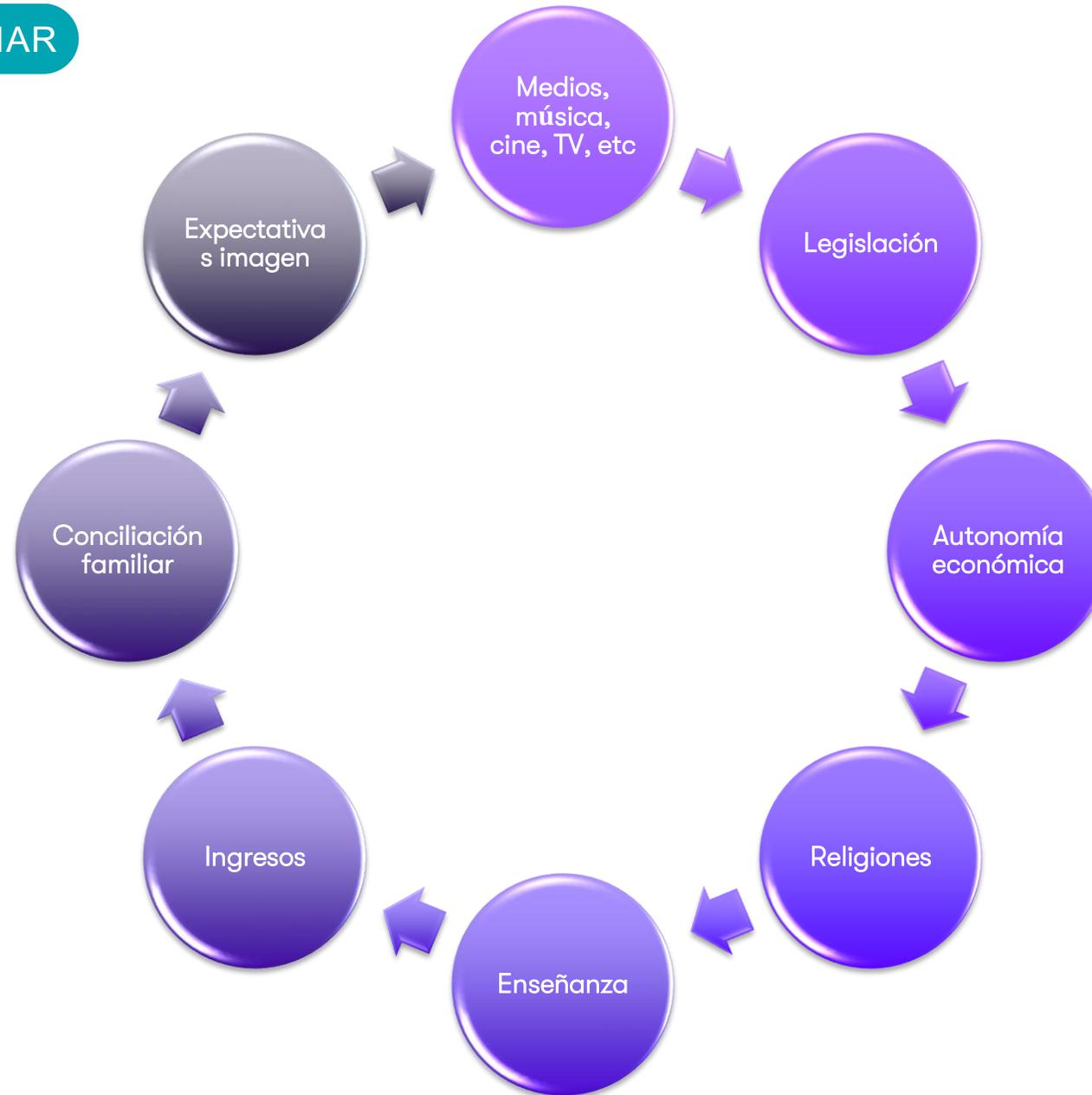
325 Concilio de Nicea rigidiza acceso de mujer en poderes de la iglesia. Restringiendo mujer a mundo privado

1941 papa Pio XII insiste en que la familia tiene un jefe, designado por Dios, y es el Hombre.

1965 concilio Vaticano II, solo el hombre puede ser nombrado diacono

1957 pio XII declara Hombres y mujeres son iguales en derecho y dignidad





# Mujer , derecho y Empresa, Banco Mundial 2024

## Puntaje Chile 75,5

(bajo los 80 puntos de años anteriores)



En la década del 60 se imaginó un mundo futuro

- Videollamadas
- Robots
- Teletrabajo
- Telemedicina

Sin embargo, no se imaginó un rol diferente de la mujer, continuó siendo el cuidado de la familia



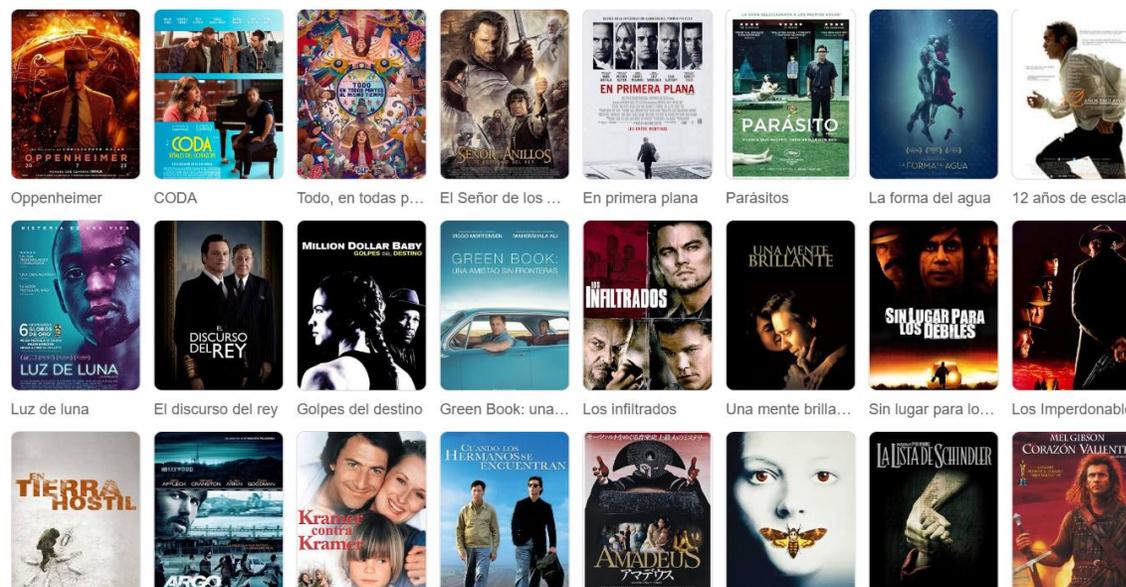
- El reguetón “*retoma lo más rancio del machismo revestido con ritmo pegajoso y contribuye a profundizar el modelo sexual de una sociedad patriarcal*”,
- Preocupante que se haya convertido en uno de los grandes ‘educadores’ de las nuevas generaciones, a un nivel “*que compite incluso con la escuela y la familia, los tradicionales agentes de socialización y educación*”.



Entre los **64 temas** objeto del análisis se encuentran varios de conocidos cantantes como **Maluma** (*‘Cuatro Babys’*), **Daddy Yankee** (*‘En la cama’*), **Bad Bunny** (*‘Soy peor’*), **Pitbull** (*‘Culo’*), **Nicky Jam con Enrique Iglesias** (*‘El perdón’*). Apenas hay presencia femenina (**Shakira, Becky G, Natti Natasha**), que además cuando aparecen en el listado lo hacen en canciones en las que comparten protagonismo con interpretes masculinos (**Anuel AA, Bad Bunny y CNCO**).

## Películas ganadoras de premios Oscar

- Categoría: mejor director de los premios Oscar entre 1927 y 2024, en función del género.
- Durante este periodo de tiempo, solo el 3,1% de los ganadores en dicha categoría fueron mujeres.

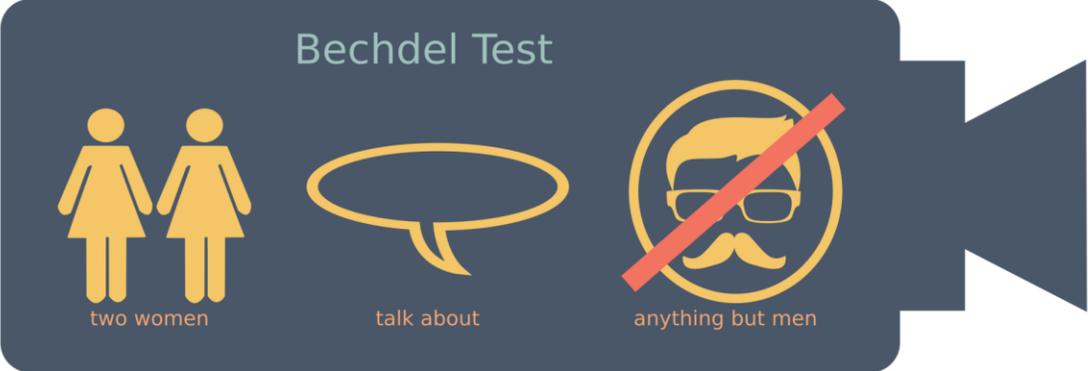


# Cine

**2014**

Personaje principal femenino, menos de 33%

Lideres femeninos 13%



## Rituales retrogradas, persistentes en el país

Piscinazo del festival de viña

Reality

Series turcas

Argumentos series chilenas

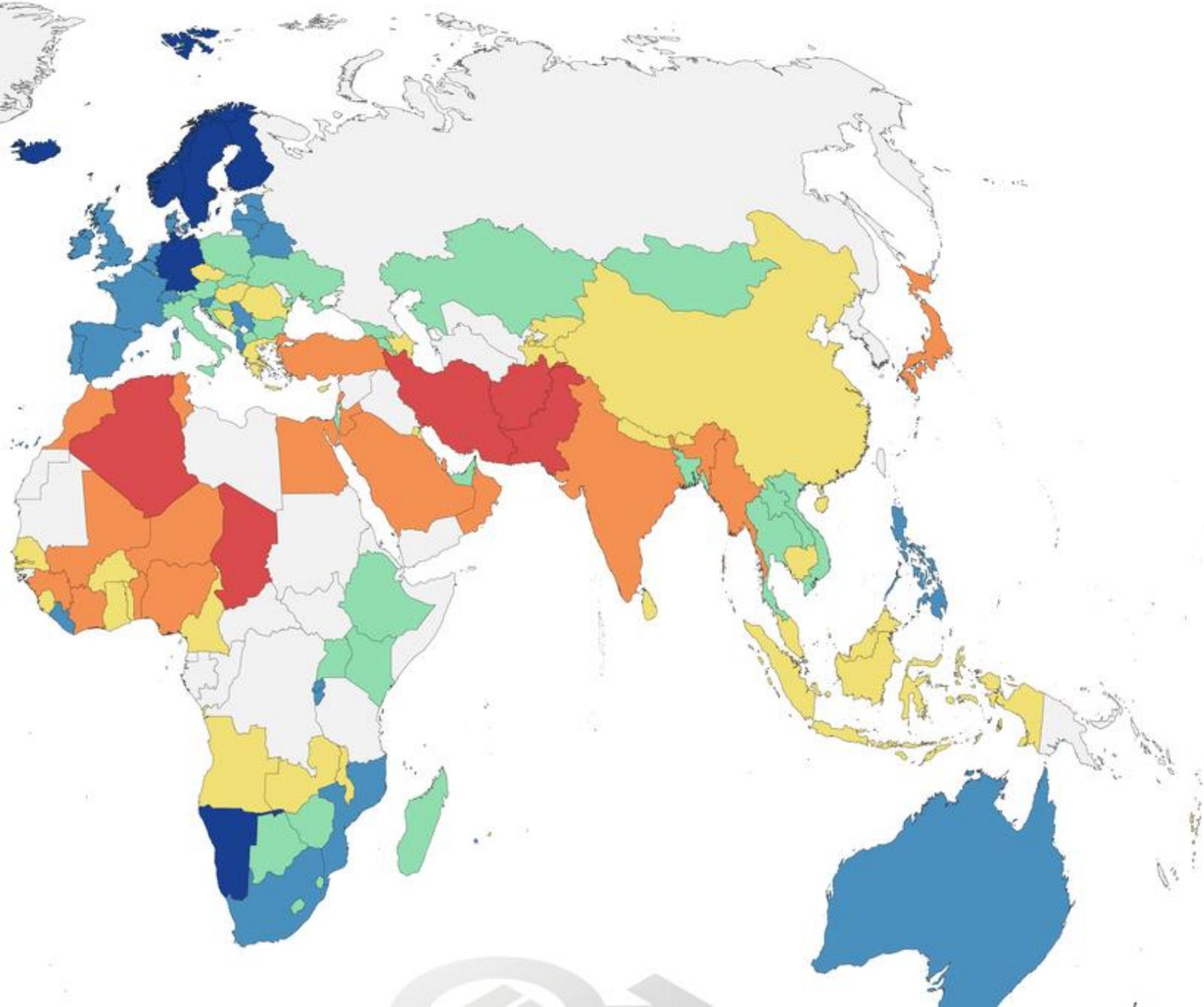
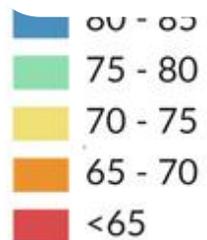
Música



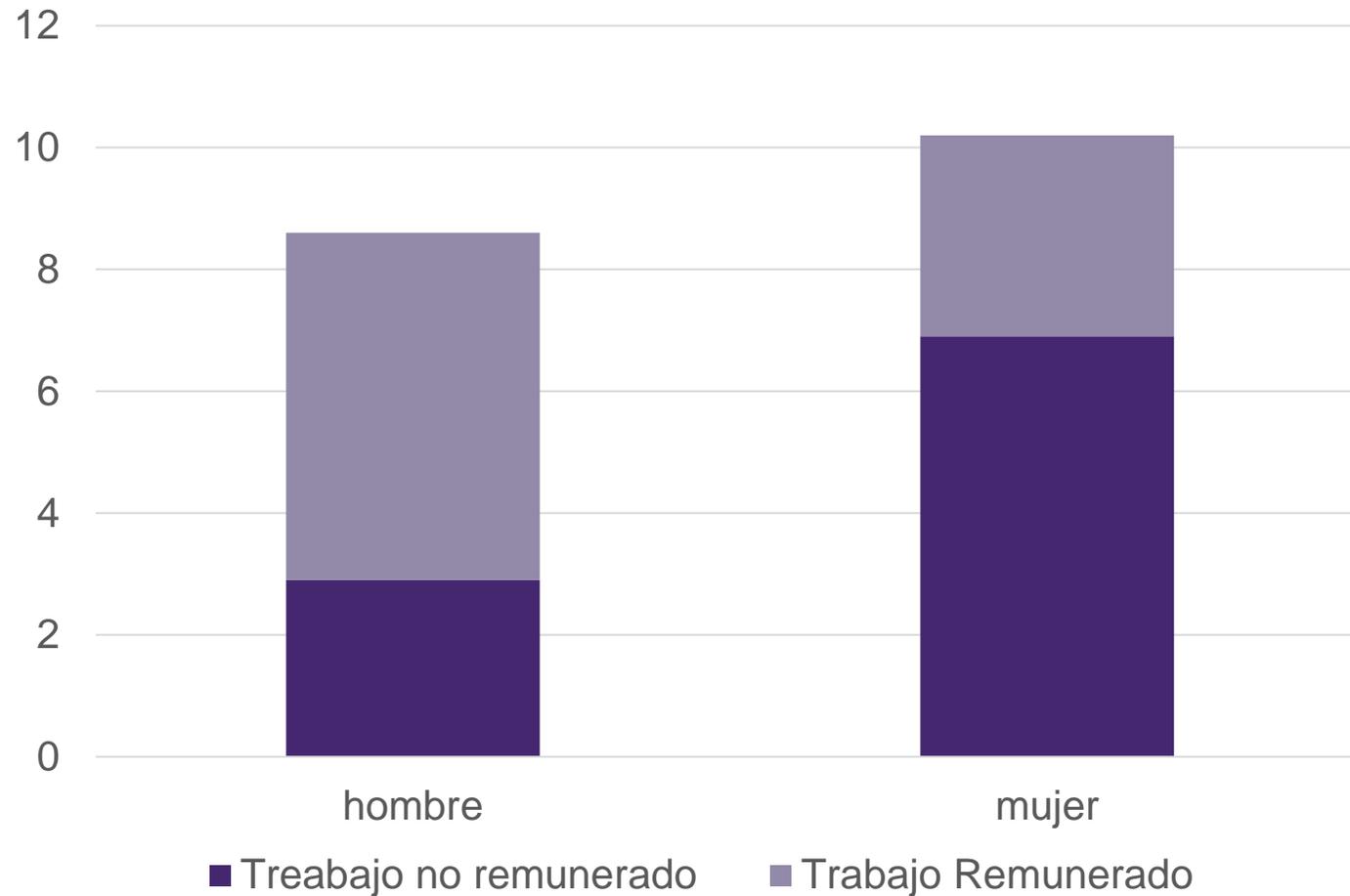
# Índice global de brecha de género (0-100, 2023)

 Grant Thornton | WEBINAR

- Brecha de género 131 años
- Hasta 2022 aumento interanual de 0,3%
- Política 22,1% brecha
- Económica menor a 60% ,faltan 169 años
- Educación 96,1% solo ,faltan 16 años para cerrarse
- Salud 96%
- America Latina esta en 69%
- <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/mapa-brecha-genero-mundo/>

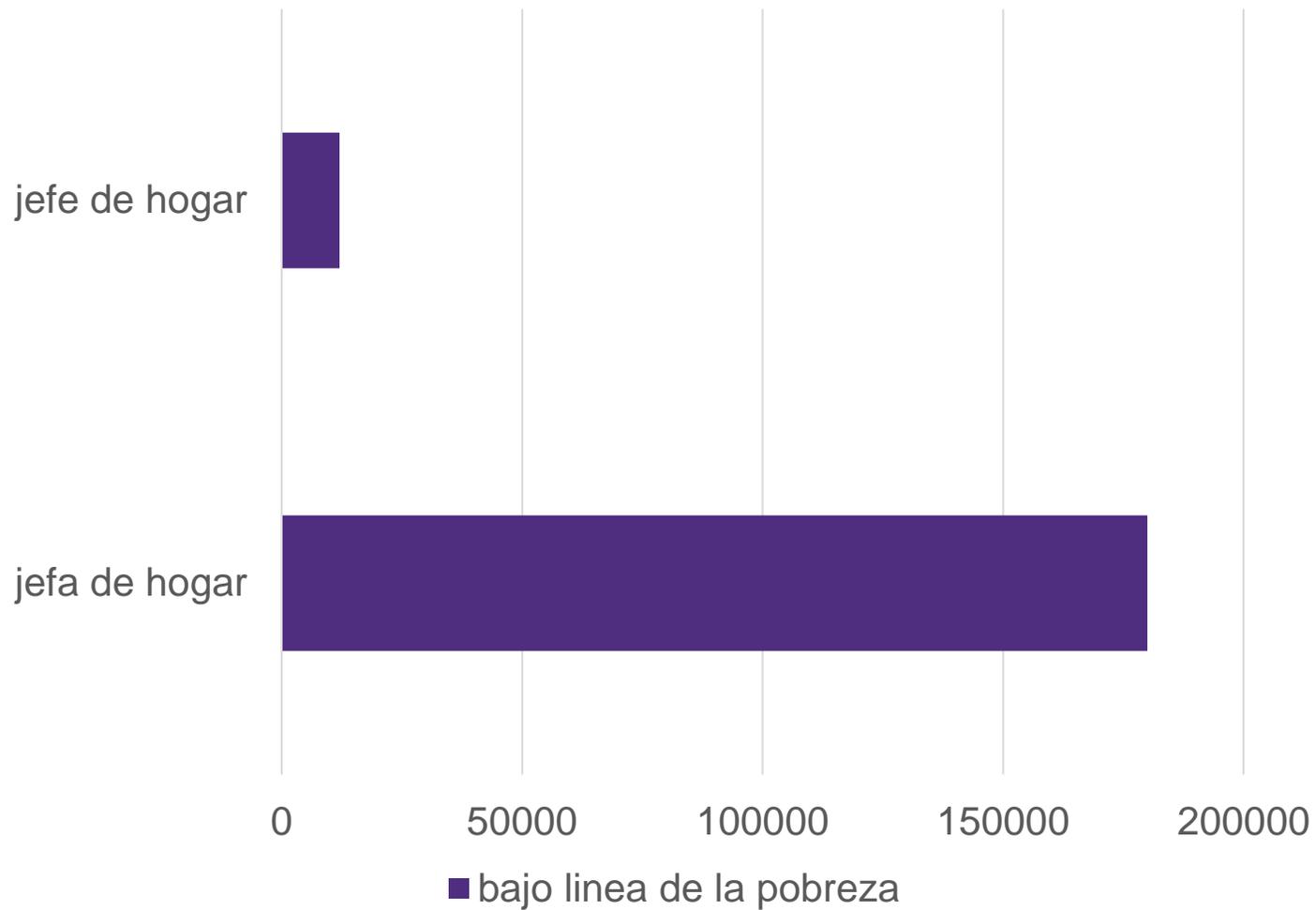


Tiempo de trabajo total promedio diario según tipo de trabajo por género



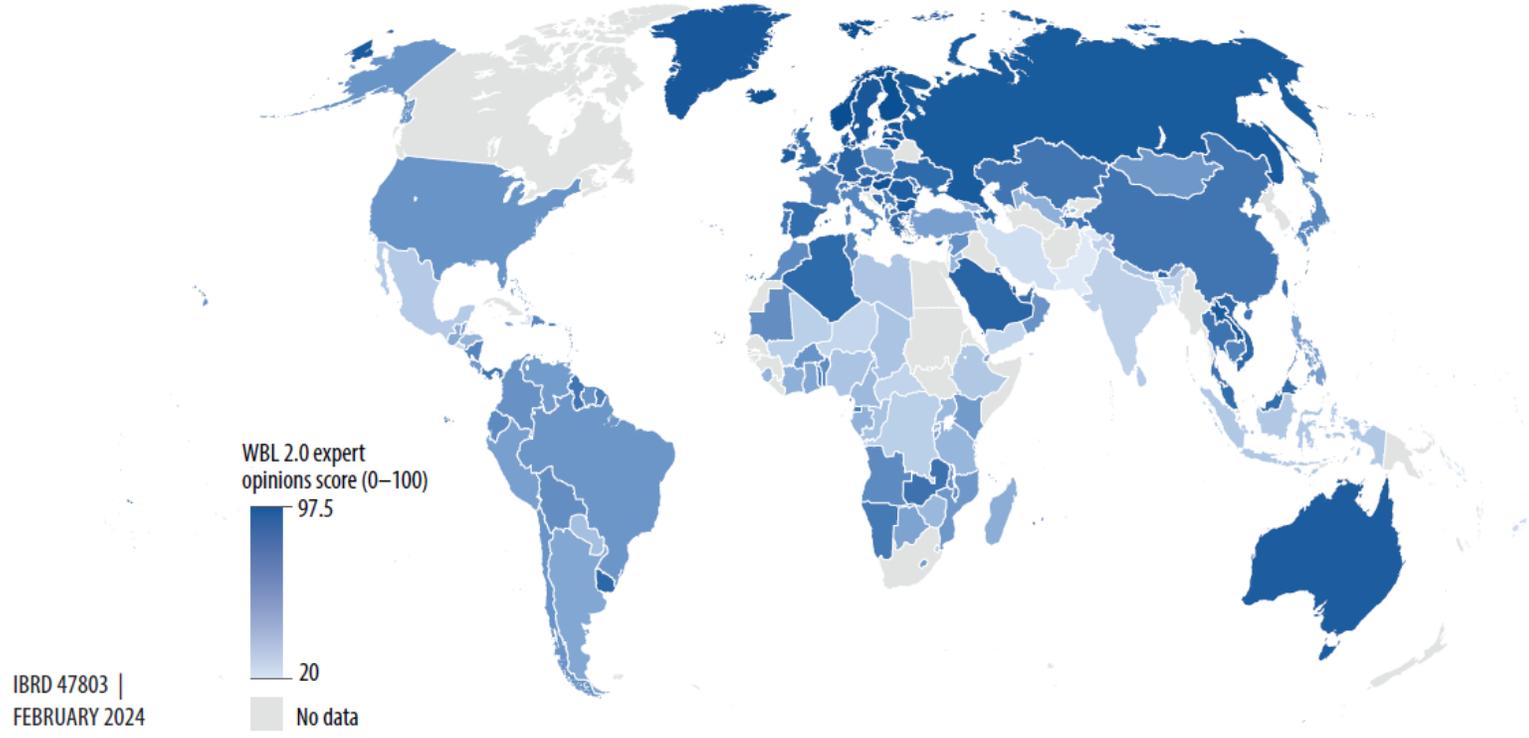
**Disparidad  
bajo la lupa,  
2023**

### Hogares monoparentales



**Distribución de la pobreza por tipo de hogar**

MAP 3.3 | EXPERTS' PERCEPTIONS: TWO-THIRDS OF WOMEN ENJOY RIGHTS EQUAL TO THOSE OF MEN



Source: *Women, Business and the Law 2024* database.  
 Note: Expert opinions data are collected across all 190 economies; however, the expert opinions index is created for only 164 economies. Expert opinions scores are not available for 26 economies due to an insufficient number of responses. These economies are colored in gray indicating “no data.” WBL = *Women, Business and the Law*.

# Debemos modificar la configuración cultural heredada y generar un cambio

- Debe replantearse, para bien de todos
- Repartición de roles en la familia
- Nivelación de oportunidades
- Modificaciones legales y económicas
- Valoración de la diversidad en el más amplio sentido
  - Género
  - Etaria
  - Cultural
  - Social
  - Neurodivergencias

# No encasillar modelo femenino ni masculino

Liderar desde la autenticidad

Tiempos convulsos y cambiantes, no sirve repetir modelos obsoletos

No debiera existir un liderazgo femenino o masculino, solo debe haber buenos liderazgos

La historia debe ser usada para comprender las dificultades, ser conscientes, para sanar, y no volver a repetirlas.

El dolor de la dificultad, utilizarlo para empatizar, y ser reflexivos en la vulneración, accionar para ser un agente de cambio.

Permitir la valoración de las diferencias en los equipos y promover la inclusión.

**No soy lo que me sucedió  
Soy lo que elijo ser**

**Carl Jung**



# Gracias



Claudia Petit



Presidenta Colegio de  
Constructores Civiles e Ingenieros  
Constructores A.G.



Contacto@claudiapetit.cl

# Libros de referencias

Mujeres en Plural, Faro UDD 2024

Disparidad Bajo la Lupa, Cep 2023

El hombre prehistórico es también una mujer, Marylene Patou-Mathis 2021

Ojos que no ven....Carmen Gloria Lopez 2022

Alfas & Omegas, Merce Brey 2019

Liderando desde lo femenino, Tatiana Camps 2021