

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DEPARTAMENTO DE PERSONALIDAD, EVALUACIÓN Y  
TRATAMIENTO PSICOLÓGICO II (PSICOLOGÍA DIFERENCIAL Y DEL  
TRABAJO)



EL SÍNDROME DE LA ABEJA REINA

TESIS DOCTORAL DE:

**OLIVIA GARCÍA-VELASCO RUBIO**

DIRIGIDA POR:

**JOSÉ MARÍA PRIETO ZAMORA  
ROSARIO MARTÍNEZ ARIAS**

Madrid, 2013

# **EL SÍNDROME DE LA ABEJA REINA**

Olivia García-Velasco Rubio

TESIS DOCTORAL

Directores:

Dr. José María Prieto Zamora

Dra. Rosario Martínez Arias

Facultad de Psicología

Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Madrid, 2013

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a las directivas y directivos que han participado en este estudio, a título personal, su tiempo y su atención. Sin ellos, no hubiese sido posible la realización de esta tesis.

Asimismo, creo necesario destacar las vocaciones profundamente marcadas de Paco Gil, Susana Rubio y Alicia Kaufmann, así como de los profesores de la Universidad de Harvard, Robin J. Ely y Richard Hackman, quienes con sus comentarios e ideas han influido en la elaboración de esta tesis. Además, me gustaría hacer una mención especial al curso que realicé en la Universidad de Harvard, sobre metodología de investigación, durante enero de 2010.

A mi querida Ana Calles por sus ideas y por estar ahí siempre que lo he necesitado.

A Charo Martínez Arias, por su calidez y mente privilegiada, y por haber aportado estas dos cualidades durante su dirección de la tesis.

A mi mentor José María Prieto, por dirigirme esta tesis, ser un excelente pensador y un “laboratorio de ideas” constante, y por su genialidad.

A mis amigas, por haber entendido mi escasa disponibilidad durante todo el proceso de esta tesis y por su apoyo emocional.

Y a mis padres, por todo y para siempre.

# ÍNDICE GENERAL

EXTENDED SUMMARY .....	9
INTRODUCCIÓN.....	13
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>18</b>
<b>I. EL SÍNDROME DE LA ABEJA REINA .....</b>	<b>18</b>
1. <i>Historia y estado del conocimiento sobre el Síndrome de la Abeja Reina .....</i>	<i>18</i>
2. <i>Principales investigaciones que versan sobre el síndrome de la abeja reina .....</i>	<i>23</i>
3. <i>Introducción al modelo psicológico .....</i>	<i>29</i>
3.1 <i>Liderazgo.....</i>	<i>29</i>
3.2 <i>Metas .....</i>	<i>30</i>
3.3 <i>Atribución interna de éxito.....</i>	<i>31</i>
3.4 <i>Percepción de autoeficacia al trabajar con hombres.....</i>	<i>32</i>
3.5 <i>Motivo de logro-padre .....</i>	<i>32</i>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>33</b>
<b>II. MODELO PSICOLÓGICO .....</b>	<b>33</b>
1. <i>Liderazgo.....</i>	<i>33</i>
1.1 <i>El modelo de contingencia de Fiedler.....</i>	<i>33</i>
1.2 <i>Estilos de liderazgo.....</i>	<i>36</i>
1.3 <i>Diferencias de género en liderazgo .....</i>	<i>40</i>
2. <i>Metas .....</i>	<i>47</i>
2.1 <i>La teoría del establecimiento de metas, “Goal Setting” .....</i>	<i>47</i>
2.2 <i>Diferencias de género en el establecimiento de metas.....</i>	<i>52</i>
3. <i>Atribución interna del éxito.....</i>	<i>54</i>
3.1 <i>Atribución interna y atribución externa del éxito.....</i>	<i>54</i>
3.2 <i>Diferencias de género con referencia a la atribución de éxito.....</i>	<i>57</i>

4.	<i>Percepción de autoeficacia al trabajar con hombres</i> .....	58
5.	<i>Motivo de logro-padre</i> .....	61
<b>CAPÍTULO III</b> .....		<b>65</b>
<b>III. PRESENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN</b> .....		<b>65</b>
1.	<i>Leyes de ayuda a las mujeres</i> .....	65
2.	<i>Estadísticas</i> .....	66
3.	<i>El techo de cristal</i> .....	71
4.	<i>El networking</i> .....	72
5.	<i>La conciliación de vida personal y profesional</i> .....	73
6.	<i>Estereotipos de género</i> .....	74
7.	<i>Conclusiones del marco teórico</i> .....	78
<b>INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</b> .....		<b>80</b>
<b>CAPÍTULO IV</b> .....		<b>81</b>
<b>I.V PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</b> .....		<b>81</b>
1.	<i>Objetivos de la investigación</i> .....	81
1.1	<i>Objetivo general</i> .....	81
1.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	81
2.	<i>Hipótesis de investigación</i> .....	82
3.	<i>Antecedentes generales de la investigación empírica</i> .....	82
<b>CAPÍTULO V</b> .....		<b>84</b>
<b>ESTUDIO 1: CUALITATIVO</b> .....		<b>84</b>
1.	<i>Método</i> .....	84
1.1	<i>Diseño</i> .....	84
1.2	<i>Participantes</i> .....	84
1.3	<i>Variables e instrumentos de medida</i> .....	86
1.4	<i>Procedimiento</i> .....	86

1.5	Análisis de datos.....	87
1.5.1	Etapas del análisis de datos .....	87
2.	Resultados .....	90
2.1	Resultados mujeres directivas .....	91
2.1.1	Familia: Percepción de autoeficacia.....	91
2.1.2	Familia: Atribución de éxito .....	102
2.1.3	Familia: motivo de logro-progenitores.....	114
2.1.4	Familia: Metas .....	117
2.2	Resultados hombres directivos.....	121
2.2.1	Percepción de autoeficacia .....	121
2.2.2	Familia: Atribución de éxito .....	130
2.2.3	Familia: motivo de logro-progenitores.....	137
2.2.4	Familia: metas.....	139
2.3	Prueba Q .....	142
<b>CAPÍTULO VI .....</b>		<b>146</b>
<b>ESTUDIO 2: CUANTITATIVO .....</b>		<b>146</b>
1.	CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL SÍNDROME DE LA ABEJA REINA (CSAB) .....	146
2.	Cuestionario CSAB .....	153
3.	Método.....	153
3.1	Diseño .....	153
3.2	Participantes .....	153
3.2.1	Distribución de los participantes en función de las variables sociodemográficas.....	154
3.4	Procedimiento .....	160
3.5	Análisis de datos .....	160
4.	Resultados.....	162
4.1	Análisis factorial del cuestionario sobre “el síndrome de la abeja reina” .....	162
4.2	Fiabilidad de cuestionario sobre el síndrome de la abeja reina .....	171
4.3	Regresión logística binaria aplicada a la variable dependiente “abeja reina” .....	172

4.4 Diferencias entre los factores en función de ser hombre, abeja reina o no abeja reina .....	174
5. Discusión.....	176
<b>CAPÍTULO VII .....</b>	<b>187</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>187</b>
1. Limitaciones de la investigación .....	187
2. Líneas futuras de investigación .....	188
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>191</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>208</b>
<b>ANEXO I .....</b>	<b>209</b>
<b>ESTUDIO CUALITATIVO .....</b>	<b>209</b>
<i>Anexo 1.1 Entrevista en profundidad.....</i>	<i>209</i>
<i>Anexo 1.2 Prueba Q .....</i>	<i>212</i>
<b>ANEXO II .....</b>	<b>218</b>
<b>ESTUDIO CUANTITATIVO .....</b>	<b>218</b>
<i>Anexo 2.1 E-mail introductorio del cuestionario CSAB.....</i>	<i>218</i>
<i>Anexo 2.2 Cuestionario CSAB .....</i>	<i>219</i>
<i>Anexo 2.3 Análisis de fiabilidad del cuestionario CSAB.....</i>	<i>235</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales investigaciones que versan sobre el síndrome de la abeja reina .....	27
Tabla 2. Principales investigaciones que versan sobre el síndrome de la abeja reina (continuación) .....	28
Tabla 3. Diferencias entre conductas transformacionales y conductas transaccionales .....	37
Tabla 4. Factores atribuidos a los directivos vs directivas.....	46
Tabla 5. Locus de control y estabilidad de causa.....	55
Tabla 6. Resumen del modelo psicológico .....	64
Tabla 7. Relación entre dimensiones y nº de pregunta de la entrevista .....	87
Tabla 8. Percepción de autoeficacia directivas .....	92
Tabla 9. Percepción de autoeficacia directivos .....	121
Tabla 10. Características negativas incluidas por las directivas .....	143
Tabla 11. Características negativas incluidas por los directivos .....	144
Tabla 12. Matriz de especificaciones.....	148
Tabla 13. Relación entre dimensiones, variables y nº de ítem del cuestionario CSAB.....	151
Tabla 14. Matriz rotada .....	163
Tabla 15. Clasificación de los ítems del cuestionario CSAB por factores.....	166
Tabla 16. Regresión logística binaria de todas las variables sobre “ser una abeja reina” .....	174
Tabla 17. Estadísticos descriptivos y resumen del procedimiento ANOVA de un factor en función de ser hombre, no abeja reina o abeja reina .....	175
Tabla 18. Síntesis de los hallazgos obtenidos mediante la contrastación de predicciones de la investigación.....	182

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Encuesta sobre preferir trabajar con hombres o con mujeres.....	42
Figura 2. Encuesta sobre preferir hombres o mujeres para liderar.....	43
Figura 3. Encuesta sobre preferir jefas o jefes. ....	44
Figura 4. Mujeres en altos cargos de la Administración General del Estado .....	68
Figura 5. Mujeres en los consejos de administración del IBEX 35.....	68
Figura 6. Mapa conceptual del modelo psicológico .....	79
Figura 7. Distribución de las directivas del estudio cualitativo por el ámbito profesional al que pertenecen.....	85
Figura 8. Distribución de los directivos del estudio cualitativo por el ámbito profesional al que pertenecen.....	85
Figura 9. Esquema de organización para el Atlas. ti .....	91
Figura 10. Mapa percepción de autoeficacia directivas .....	101
Figura 11. Mapa atribución de éxito directivas .....	113
Figura 12. Mapa motivo de logro-progenitores directivas.....	116
Figura 13. Mapa metas directivas .....	120
Figura 14. Mapa percepción de autoeficacia directivos.....	128
Figura 15. Mapa atribución de éxito directivos.....	136
Figura 16. Mapa motivo de logro-progenitores directivos.....	138
Figura 17. Mapa metas directivos .....	141
Figura 18. Compañero menos preferido directivas.....	142
Figura 19. Compañero menos preferido directivos.....	143
Figura 20. Características positivas compañero menos preferido directivos.....	144
Figura 21. Distribución de los participantes del estudio cuantitativo a través de su lugar de residencia. .....	155
Figura 22. Distribución de los participantes del estudio cuantitativo según su estado civil. ....	156
Figura 23. Distribución de los participantes del estudio cuantitativo según su profesión.....	157
Figura 24. Distribución de los participantes del estudio cuantitativo por el ámbito profesional al que pertenecen. ....	158



## **EXTENDED SUMMARY**

*The queen bee syndrome* could be defined in the following way: women who occupy top jobs in organizations whilst being traditional women, opposed to feminist movements, ones who consider their professional success to be entirely the result of their own merits rather than the "system" and showing a clear preference for working in the company of men. As a result of research performed in other countries and in Spain, the existence of the *queen bee syndrome* has been proved (Rindfleish, 2000; Cooper, 1997; de Groot, 2008; Ellemers, van den Heuvel, de Gilder, Maass & Bonvini, 2004; Dahlerup, 1988; Derks, Ellemers, van Laar, de Groot, 2011; García-Velasco, 2009; Johnson & Mathur-Helm, 2011; Johnson & Gurung, 2011; Kopciwicz & Rzepecka, 2011; Penner, Toro-Tulla & Huffman, 2012). Therefore, the main aim of this study will be to examine the characteristics of *the queen bee syndrome* in Spain.

Interest in studying the *queen bee syndrome* has a link with the following topics: gender inequality in the workplace, overcoming sexist stereotypes, female leadership, gender politics in industry and interest in studying women in the workplace. As a consequence of all this, the Ministry for Equality was created (at the present time, 2012), it is merely a State Secretariat, within the Ministry of Health, Social Services and Equality) and Organic Law 3/2007 (March 22) was developed in order to further effective equality for men and women. Similarly, the importance of the question within the context of the Doctorate in Work Psychology, Organizational Psychology and Human Resource Management would be justified by the studies regarding the gender differences in leadership or high level management, female leadership or alleged discrimination at work, even when this takes place on a woman-to-woman basis.

In the present study, a psychological model will be developed made up of five dimensions and developing from the premise that the *queen bee* exercises task-oriented leadership, orientation to goals when carrying out her work, attribution of success to oneself, paternal influence in her attainment motivation and a perception of self-efficacy when working with men.

### ➤ Objectives

The main aim of this study will be the examination of the characteristics of the *queen bee syndrome* in Spain. Furthermore, there are specific objectives, namely the following:

- To draw up a qualitative study to enable the opinions of male and female directors and people in top positions to be ascertained regarding the *queen bee syndrome*, through identifying it with the dimensions of leadership, attribution of success, goals, perception of self-efficacy and achievement motivation.
- To prepare a quantitative study to be able to identify the variables involved in the *queen bee syndrome* to be identified, in relation to the dimensions: leadership, attribution of success, goals, perception of self-efficacy and paternal influence on their achievement motivation.
- To analyze the differences between directors, male and female, in the qualitative study.
- To explore the differences between *non-queen bees*, *queen bees* and men in the quantitative study.
- To examine the differences between *queen bees* and *non-queen bees*, bearing in mind female participants only.

- To make a deeper study of the *queen bee syndrome* through analysis of the content of the information provided in the interviews and the results obtained in the questionnaire.

Likewise, the following research hypothesis is posited, and will be defined by a series of characteristics which belong to the *queen bee* and are conceptualized in five predictions.

- ★ “A female director or high-ranking person with a tendency to heterophilia (surrounding oneself with the opposite sex when working), is a *queen bee*:
  - If she is convinced of her own worth when achieving success (Internal attribution of success),
  - If she has a perception of self-efficacy when working with men but not with women,
  - If she shows leadership qualities which are predominantly task-oriented rather than relationship-oriented,
  - If she carries out her work by using established goals,
  - If she takes paternal rather than maternal influence into account in her achievement motivation”.

## ➤ **Methodology**

Regarding methodology, two studies will be carried out. The first study is of a qualitative nature, carried out through in-depth interviews with directors and high-ranking staff ( $N = 30$ ). The second study, of a quantitative nature, is for the process of preparing the questionnaire and the analysis of data collected by means of this instrument from the participants ( $N = 383$ ).

## ➤ **Results**

The findings obtained show in broad terms that the *queen bee syndrome* depends upon having a perception of self-efficacy when working with men and not with women. What is more, the findings will reveal that *queen bees* are geared to individual goals, and highlight the fact that they establish goals when carrying out their work.

On the other hand, as complementary data to this study, it is essential to stress that significant differences were found between men, *queen bees* and non-*queen bees* in all the factors to have been studied.

## ➤ **Conclusions**

At the end of this research paper an indication will be given of the limitations regarding the sample, the techniques used in selecting the participants, the instrument used and some data analysis processes. Regarding future lines of research, on the basis of the research process we developed and the results obtained, it is possible to put forward suggestions to complement this research and enable the study of the *queen bee syndrome* to be understood and enriched. Similarly, the practical implications and suggestions are discussed in this study.

## INTRODUCCIÓN

El punto de partida de esta tesis doctoral se encuentra en la memoria de investigación que versa sobre el mismo tema, en donde se averiguó que el *síndrome de la abeja reina* se daba en España (García-Velasco, 2009) a través del análisis de equipos de altos cargos españoles, basado en el Fichero de Altos Cargos (F.A.C, 2009). Dicho análisis consistió en medir el porcentaje de mujeres y hombres que cada alto cargo español tenía en su equipo de colaboradores, teniendo en cuenta la siguiente definición del *síndrome de la abeja reina*: mujeres que ocupan puestos altos dentro de las Organizaciones, ya sea en el mundo de la política, la Administración Pública o la empresa privada, con la clara preferencia de rodearse de hombres para desempeñar tales puestos. A través de investigaciones realizadas en otros países y en España, se ha comprobado la existencia del *síndrome de la abeja reina* (Rindfleish, 2000; Cooper, 1997; de Groot, 2008; Ellemers, van den Heuvel, de Gilder, Maass y Bonvini, 2004; Dahlerup, 1988; Derks, Ellemers, van Laar, de Groot, 2011; García-Velasco, 2009; Johnson y Mathur-Helm, 2011; Johnson y Gurung, 2011; Kopciwicz y Rzepecka, 2011; Penner, Toro-Tulla y Huffman, 2012). Por tanto, el objetivo principal de este estudio será investigar las características del *síndrome de la abeja reina* en España.

Aunque fuera definido por primera vez en 1973, como mujeres tradicionales opuestas a los movimientos feministas, atribuyendo su éxito profesional a méritos propios y no al “sistema” y con la clara preferencia de rodearse de hombres a la hora de trabajar (Staines, Tavris, y Jayaratne, 1973), el *síndrome de la abeja reina* es un tema novedoso que hasta el momento no ha recibido demasiado apoyo empírico. Se ha estudiado en otros países, como Estados Unidos, Suecia, Países Bajos, Australia, Sudáfrica y Polonia, y en el presente estudio se ha partido de un modelo psicológico

basado en las principales investigaciones que tratan el *síndrome de la abeja reina*, realizadas en dichos países.

El interés por el estudio del *síndrome de la abeja reina* conectaría con los siguientes temas: la desigualdad de género en el trabajo, la superación de estereotipos sexistas, el liderazgo femenino, las políticas de género en la industria y el interés por el estudio de la mujer en el ámbito laboral. Como consecuencia de todo esto, se creó el Ministerio de Igualdad (quedando hoy, en el 2012, en una Secretaría de Estado, dentro del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad) y se desarrolló la Ley Orgánica 3/2007 del 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Asimismo, la relevancia del tema, dentro del contexto del Doctorado en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos, estaría justificada por el estudio de las diferencias de género en el liderazgo o los puestos de alta gestión, el liderazgo femenino o la supuesta discriminación en el trabajo, aunque ésta se dé de mujer a mujer.

La mayor parte de la literatura y la investigación sobre la mujer en el trabajo, se centra en cuatro áreas principales:

- Investigar la razón de la escasa proporción de mujeres en los puestos de máxima responsabilidad
- Estudiar la percepción de las diferencias entre mujeres y hombres en puestos de alta gestión
- Investigar la forma de liderar que tienen las mujeres en la alta gestión
- Estudiar la conciliación de la vida profesional y personal de las mujeres trabajadoras.

En este contexto, surge la necesidad y el propósito de explorar y describir las características del *síndrome de la abeja reina* en España. Con la finalidad de

comprender el ámbito en el que se circunscribe esta investigación y el proceso empírico realizado para el logro de los propósitos anteriormente enunciados, su presentación ha sido estructurada en dos partes. La primera de ellas corresponde al marco teórico conformado por tres capítulos.

En el capítulo I, se realiza una revisión de diferentes antecedentes y aportaciones que permiten comprender los orígenes, fundamentos y alcances de los planteamientos sobre el *síndrome de la abeja reina*, que conllevará a la búsqueda de respuestas.

Posteriormente, en el capítulo II, se expone un modelo psicológico, basado en los antecedentes generales y estructurales del *síndrome de la abeja reina*.

Por último, en el capítulo III, se muestra una síntesis de la situación de la mujer española en puestos de alta dirección, conectándolo con los antecedentes acerca de las principales variables consideradas en este ámbito de investigación.

La segunda parte se inicia con la descripción de los objetivos y las hipótesis, junto con el planteamiento metodológico general y las características centrales de los participantes.

En función de los objetivos, posteriormente se expone el proceso de investigación empírica desarrollado, distinguiendo dos estudios. En cada uno de ellos se da a conocer el método y los resultados, permitiendo establecer algunas conclusiones preliminares.

El primero de estos estudios, expuesto en el capítulo V, es un estudio cualitativo, a partir de una entrevista en profundidad, con el propósito de profundizar en el objeto de estudio y además ayudar a la elaboración de un cuestionario posterior.

En el segundo estudio, de corte cuantitativo expuesto en el capítulo VI, se da a conocer el proceso de construcción del cuestionario sobre el *síndrome de la abeja reina*,

elaborado a partir de las aportaciones de distintos autores (Fiedler, 1978, 1995; Locke y Latham 1984, 2002, 2006; Yukl, 2008; Mintzberg, 1973; Kaufmann, 2007; Ramos, 2005) y de las respuestas de los participantes en la entrevista en profundidad. Además, se muestra el proceso de la aplicación del cuestionario, previamente elaborado, y el análisis de datos de los participantes. De esta forma, se produce un acercamiento a los propósitos de la investigación, mediante la descripción del objeto de estudio y la contrastación de las hipótesis formuladas.

Para finalizar, en el capítulo VII, se presentan las conclusiones generales, exponiendo la influencia de las distintas variables sobre el *síndrome de la abeja reina*, las limitaciones que plantea la investigación y las líneas futuras de investigación.

**PRIMERA PARTE**

**MARCO TEÓRICO**

## Capítulo I

### I. EL SÍNDROME DE LA ABEJA REINA

#### 1. Historia y estado del conocimiento sobre el Síndrome de la Abeja Reina

El término *síndrome de la abeja reina* fue acuñado por los psicólogos Staines, Tavis, y Jayaratne en 1973, en el artículo *The Queen Bee Syndrome*. Los primeros autores que hablaron sobre el *síndrome de la abeja reina* lo definieron como mujeres antifeministas, con una actitud de militancia en contra de otras mujeres, negando la existencia de discriminación femenina y atribuyendo su éxito personal y profesional a méritos propios, sin haber necesitado ningún tipo de ayuda y rodeándose de hombres a la hora de trabajar. Piensan que si ellas han podido llegar sin apoyo a tener un alto cargo, el resto de mujeres no lo necesitan (Staines et al. 1973). Las mujeres en puestos de alta gestión *abejas reinas* preferirían trabajar con hombres y los valorarían de forma más favorable que a otras mujeres (Blalock, DeVaro, Leventhal, y Simon, 2011). El *síndrome de la abeja reina* haría referencia a una clara competencia entre mujeres. Las mujeres estarían amenazadas por otras mujeres, al final para recibir la atención de otros hombres. Ellas evaluarían de forma negativa a otras mujeres, así como intentarían destruir su éxito (Cooper, 1997). Como indica Marvin (2006), la competencia entre las mujeres puede ir más allá de la rivalidad profesional, puede incluir celos y una competencia basada en la edad o la apariencia (atractivo, peso, forma de vestir).

Aunque, por otro lado hay investigaciones que apoyan la noción de que hombres y mujeres de la misma manera probablemente devalúan el trabajo de la mujer. Heilman y Haynes (2005), por ejemplo, muestran que las mujeres generalmente son evaluadas como menos competentes e influyentes tanto por evaluadores hombres como mujeres.

El *síndrome de la abeja reina* es utilizado típicamente para explicar por qué no se observan entre mujeres poderosas patrones de comportamiento homofílico. Así, investigaciones previas suministran soporte teórico y empírico no solo para teorías de homofilia sino también a la idea de que las mujeres devalúan el trabajo de las mujeres probablemente tanto como los hombres, lo que llevaría a niveles similares de desigualdad de géneros entre directivos femeninos y masculinos (Penner, Toro-Tulla, y Huffman, 2012).

Tal y como afirma Marvin (2008), se da por hecho que las mujeres que ocupan puestos en la alta gestión van a ayudar a otras mujeres, pero esto solo es una idea preconcebida. Así, cuando estas mujeres no ayudan a otras a ascender, se las etiqueta peyorativamente, de forma sexista, como *abejas reinas* y se las culpa por su comportamiento cuando no debería ser así.

La verdadera *abeja reina* se sentiría triunfadora dentro de un ambiente masculino, ya sea en el trabajo o en el ámbito familiar (Staines et al., 1973). Asimismo, se descubrió que muchas mujeres con éxito en los negocios negaban las dificultades a las que se enfrentaban las mujeres en el trabajo, se mostraban reticentes para ayudar a otras mujeres en el lugar de trabajo y solían oponerse al movimiento de mujeres (de Groot, 2008). Otros autores han utilizado el término *síndrome de la abeja reina* identificándolo con dicha actitud, llegando a la conclusión de que las mujeres con éxito profesional adoptaban esos principios, porque si admitían la discriminación sistemática en contra de otras mujeres, temían que la sociedad redujese, de manera considerable, su propio nivel de logro (Abramson, 1975).

Se ha identificado el *síndrome de abeja reina* con mujeres conservadoras, convencidas de que no existen barreras que impidan a la mujer ocupar un alto cargo; por

tanto, no considerarían necesario ayudar a otras mujeres para alcanzar dichos puestos (Rindfleish, 2000). A menudo, aquellas mujeres que tienen el poder de mejorar la posición de otras mujeres y de ayudar a aplazar los estereotipos negativos acerca de la mujer, tienen expectativas estereotipadas de la mujer. Las mujeres no tradicionales o no conservadoras (con adaptación a los cambios y rechazo a roles de género tradicionales), tendrían una actitud positiva hacia las mujeres y sería más probable que aceptasen la afirmación de las mujeres líderes (Staines et al., 1973). Sin embargo, en las mujeres tradicionales, pasaría exactamente lo contrario, de ahí su identificación con las *abejas reinas*.

Kopciewicz y Rzepecka (2011), consideran que el fenómeno de la *abeja reina* está injustamente atribuido a la naturaleza de la mujer como tal, ya que se trataría de un concepto muy relacionado con el hecho de que en virtud de la baja representación de las mujeres en un área determinada, no se reconocen sus habilidades actuales y el éxito no usual de una mujer excepcional. De hecho, las *abejas reinas* negarían la discriminación en el lugar de trabajo. Este fenómeno concierne a mujeres que logran éxito significativo por sus propios méritos (habilidades, talento, laboriosidad e individualidad) y muestran actitudes hostiles hacia otras mujeres en el ambiente de trabajo. No prestan ayuda a sus compañeras de trabajo más jóvenes y a veces son desagradables, hostiles y las discriminan, puesto que las considerarían competidoras.

Por otra parte, como indica Cummins (2012) está el concepto *mommy track* (pista de mamá), que se referiría a las mujeres que al convertirse en madres disminuyen sus oportunidades dentro del lugar de trabajo. Mientras el patriarcado y la red de “viejos chicos” son aún barreras estructurales frente a los avances de las mujeres, limitadas investigaciones examinan las barreras levantadas por las mujeres en posiciones de poder contra las mujeres que están escalando la escalera hacia ocupación y promoción. El

artículo examina ambas caras del tema, *mommy tracking* y *abeja reina*, y analiza que se obstaculice la cualificación de mujeres, tanto estructuralmente como por carencia de asistencia ofrecida por otras mujeres.

Por otro lado, hoy todavía existe una escasez de mujeres en el liderazgo y en la gestión de las grandes empresas (Thomson, Graham, y Lloyd, 2005). La maternidad y la crianza de los niños, papeles asignados a la mujer por naturaleza, también pueden contribuir a la escasez de mujeres en puestos de alta gestión (Thomson et al., 2005). Además de estos hechos, las mujeres evalúan más duramente a otras mujeres que los hombres (Rose y Stone, 1978). Y al contrario, en la gestión los hombres promocionan más a las mujeres que las propias mujeres (Ibarra, 1992). Otra posibilidad de la escasa representación de las mujeres en puestos de liderazgo, podría ser que la discriminación de género pone a las mujeres en una situación de desventaja. Es una creencia común que los hombres son más propensos que las mujeres a aplicar la discriminación de género, pero se ha demostrado que cuando una mujer ocupa un alto cargo, las propias mujeres tienen más estereotipos negativos hacia las mujeres que los hombres (Ellemers et al.; 2004). Se ha comprobado que las *abejas reinas* refuerzan los estereotipos de género y se oponen a los movimientos feministas (Staines et al., 1973). Las mujeres que han alcanzado el éxito de forma individual en entornos dominados por hombres y que logran ocupar puestos altos, son propensas a apoyar los estereotipos de género (Blalock et al., 2011). Esto disminuye las posibilidades de ascenso a puestos altos a las mujeres por parte de otras mujeres, es decir comportamientos de *abeja reina*.

Para explicar el *síndrome de la abeja reina*, se ha argumentado que las mujeres que han ascendido al nivel de gestión y han adquirido posiciones de liderazgo en las organizaciones dominadas por hombres, son propensas a mantener la cultura de la

organización, mayoritariamente masculina, que les permitió tener éxito en sus carreras (Gibson y Cordova, 1999).

Todos los autores mencionados comprobaron que el *Síndrome de la Abeja Reina* se daba en sus respectivos países, como también se ha indicado la creciente influencia del fenómeno *Queen Bee* en los países nórdicos, más concretamente en el mundo de la política (Dahlerup, 1988). Asimismo, se corroboró que existía en España (García-Velasco, 2009). Algunos autores se han referido al fenómeno como: “en el panorama general de nuestro mercado de trabajo se dibuja un grupo minoritario de mujeres con un alto nivel de cualificación que se han integrado en los puestos de prestigio pero, una vez ahí, parecen favorecer en general el mantenimiento de las viejas estructuras” (García de León, 1994, p.61). También se indica que, “La tendencia a no ahorrar a otras mujeres los esfuerzos que ellas mismas han tenido que desplegar para llegar al puesto de responsabilidad donde están, incluyendo también la tendencia a sacar gloria y beneficio del hecho de ser tan pocas las de su sexo en su ámbito, y la tendencia a disociarse de su sexo y a no ser solidarias con los problemas de la mayoría de las mujeres”. (García de León, 1994, p.61).

El síndrome de la *abeja reina*, según indica Sarrió en una publicación inédita, se da cuando muchas mujeres han ascendido en solitario y desarrollan una escasa conciencia de género. Asumen patrones masculinos que las llevan a “no favorecer” a otras mujeres en su carrera profesional para que no las señalen, precisamente, como mujeres que favorecen a sus iguales.

Por último, Cummins (2012) añade dos conceptos relacionados con el *síndrome de la abeja reina*: *la abeja princesa* y *la abeja fantasma*. *La abeja princesa* apoyará a otras mujeres en la medida que ellas no violen su territorio; por lo tanto, orientan a otras

mientras permanezcan separadas de su ámbito. Y, la *abeja fantasma* no facilita la localización de otra mujer para un puesto de trabajo.

## **2. Principales investigaciones que versan sobre el *síndrome de la abeja reina***

En este apartado se van a exponer las investigaciones con más relevancia sobre el *síndrome de la abeja reina*.

En Australia, se entrevistó a 41 mujeres altos cargos y fueron clasificadas en 4 categorías: conservadoras, moderadas, feministas poco reivindicativas y feministas totales. Identificaron el *síndrome de la abeja reina* con las mujeres conservadoras, que por otro lado resultó ser el estilo menos prevalente (Rindfleish, 2000). Las mujeres conservadoras aceptarían los roles de género tradicionales y tendrían peor adaptación al cambio.

En Estados Unidos, Cooper (1997) evaluó las actitudes de un grupo de mujeres hacia su líder, que también era una mujer. El estudio encontró que los miembros del grupo que tenían puntos de vista más tradicionales, valoraban a sus líderes mujeres de forma menos favorable de lo que lo hicieran las mujeres del grupo no tradicionales, independientemente de si la líder tenía opiniones muy tradicionales o nada tradicionales. Además, no solo las mujeres tradicionales puntuaron más bajo a sus líderes, sino que no puntuaron más alto a las líderes tradicionales, a pesar de que compartían valores similares. Los resultados de este estudio indicaron que las mujeres tradicionales tenían comportamientos de *abeja reina* y valoraban a otras mujeres en posiciones de poder, de manera menos favorable que las mujeres no tradicionales. En otra investigación de Estados Unidos, Penner, Toro-Tulla, y Huffman (2012) a través de examinar, en una base de datos con 3707 empleados de tiendas de comestibles, las diferencias de salarios entre hombres y mujeres según esté un hombre o una mujer en el puesto directivo que

toma las decisiones sobre el salario de sus empleados, no se encontraron desigualdades salariales.

Y la investigación de Johnson y Gurung (2011) tiene como objetivo averiguar si el menosprecio de las mujeres por parte de otras mujeres puede ser atenuado llamando la atención sobre una competencia que poseen dichas mujeres juzgadas. A 154 mujeres estudiantes universitarias se les mostró fotografías de mujeres modelos vestidas de forma provocativa en tres situaciones: a) de pie sobre un fondo liso (condición de control), b) mostrando que posee una competencia atlética (de pie, cerca de una piscina sosteniendo un trofeo), c) mostrando que tiene una competencia académica (resolviendo un problema de matemáticas en una pizarra). Los resultados revelaron que en comparación con la condición de control, cuando las modelos exhibían competencias, ya fuesen atléticas o académicas, se las calificaba más bajo y más alto en las variables de capacidad independientemente de su manera provocativa de vestir. Los hallazgos de este estudio indicaron que las mujeres que tienen opiniones estereotipadas tradicionales de otras mujeres, son más propensas a ser *abejas reinas*. El *síndrome de la abeja reina* se daría en las participantes del estudio debido a que las modelos con éxito en la competencia académica tienen un fuerte estereotipo masculino para ellas, lo que podría llevar a reacciones más negativas por parte de las participantes a medida que se vio a las modelos con competencia académica más como rivales, por lo que fueron más críticas en sus juicios hacia ellas. Además, las participantes calificaron a las modelos con competencia académica como menos honestas y menos dignas de confianza que las modelos con la competencia deportiva.

Ellemers et al. (2004), en dos contextos diferentes: Italia y Países Bajos, sugirieron que una mujer que tiene éxito o se encuentra en una posición de poder, puede juzgar de forma más negativa a otras mujeres ambiciosas que a hombres ambiciosos. Los autores

de este estudio examinaron la visión que tenían profesores de universidad (mujeres y hombres) hacia sus alumnas y alumnos de doctorado, pensando en estos como posibles candidatos a profesores de universidad. Se encontró que los profesores hombres puntuaban a las alumnas candidatas igual que a los alumnos, con respecto al compromiso en su trabajo. Sin embargo, las mujeres profesoras puntuaron a las mujeres candidatas significativamente más bajo que a los hombres, con respecto al compromiso en su trabajo. Los autores sugirieron que esto podía ser debido al *síndrome de la abeja reina*.

De Groot (2008), administró un cuestionario a 94 mujeres altos cargos con la intención de descubrir por qué algunas mujeres apoyaban a otras mujeres en el camino hacia el éxito y por qué otras no. Mostró que en los Países Bajos existe el *síndrome de la abeja reina* y que el nivel de identificación con un grupo era el factor clave que determinaba el comportamiento de la *abeja reina*. Las mujeres que no tenían identificación con otras mujeres, tenían comportamientos de *abejas reinas*.

En Sudáfrica, Johnson y Mathur-Helm (2011), 25 mujeres directivas y mandos medios fueron entrevistadas con el objetivo de investigar el *síndrome de la abeja reina* en el ámbito bancario sudafricano. Se encontraron comportamientos de *abeja reina* entre las participantes del estudio.

En Polonia, Kopciwicz y Rzepecka (2011), se entrevistó a profesoras de universidad con la intención de explicar la baja representación de mujeres en el mundo académico y en los organismos de toma de decisiones. Los resultados muestran que no se encontraron evidencias del *síndrome de la abeja reina* como causa de la baja representación de mujeres.

En España, se ha realizado un estudio (García-Velasco, 2009) utilizando el Fichero de Altos Cargos (F.A.C, 2009), en donde se han analizado las filias laborales de los altos cargos españoles, basándose en el criterio homofilia vs homofobia. Estos términos se identificarían con *ómos*, que viene del griego y significa “igual”. La homofilia haría referencia a trabajar con personas del mismo sexo y la homofobia a una preferencia prácticamente total por trabajar con personas del sexo contrario. A su vez se incluyeron tres términos más: heterofilia (preferencia para trabajar con personas del sexo contrario), heterofobia (preferencia prácticamente total por trabajar con personas del mismo sexo) y cuotas (según lo establecido por el sistema cuotas paritario del Gobierno de España, en 2009, 40-60%). Tras el análisis, se concluyó que las mujeres que se salían de una cuota establecida de 40-60% a la hora de seleccionar a su equipo de trabajo, eran *abejas reinas*, por tender en su elección a la heterofilia y a la homofobia, es decir, a rodearse de hombres a la hora de trabajar.

La siguiente tabla, resume los principales estudios sobre el *síndrome de la abeja reina*:

**Tabla 1. Principales investigaciones que versan sobre el síndrome de la abeja reina**

	<b>Rindfleish (2000)</b>	<b>Cooper (1997)</b>	<b>de Groot (2008)</b>	<b>Ellmers et al. (2004)</b>	<b>García-Velasco (2009)</b>
<b>Participantes</b>	41 mujeres altos cargos	80 mujeres, estudiantes universitarias	94 mujeres altos cargos	Estudio 1: 132 doctorandos y 179 profesores de universidad  Estudio 2: 80 doctorandos y 93 profesores de universidad	Altos cargos estatales  Altos cargos autonómicos
<b>Instrumentos</b>	Entrevista	Una prueba Q y tres cuestionarios	Cuestionario	Cuestionario	Estudio del Fichero de Altos Cargos (F.A.C)
<b>Objeto de estudio</b>	Descubrir las posibles barreras que impiden a la mujer llegar a la alta dirección.	Evaluar las actitudes de dos grupos de mujeres (tradicionales y no tradicionales) hacia su líder, que es también mujer	Descubrir por qué algunas mujeres apoyaban a otras mujeres en el camino hacia el éxito y por qué otras no.	Investigar la escasa representación de mujeres en el ámbito científico, analizando las diferencias de género en el mundo profesional	Averiguar las filias laborales de los altos cargos españoles, basándose en el criterio de homofilia vs homofobia
<b>Resultados</b>	Identificaron el <i>síndrome de la abeja reina</i> con las mujeres conservadoras y seguras de sí mismas	Las mujeres tradicionales, identificadas con las <i>abejas reinas</i> , valorarían a otras mujeres en posiciones de poder de manera menos favorable que las no tradicionales	Las <i>abejas reinas</i> no se identificaban con otras mujeres	Con respecto al compromiso en su trabajo, los profesores hombres puntuaban a las alumnas candidatas igual que a los alumnos. Sin embargo, las mujeres profesoras puntuaron a las mujeres candidatas significativamente más bajo que a los hombres. Los autores sugirieron que esto podía ser debido al <i>síndrome de la abeja reina</i> .	Las mujeres altos cargos tenderían a la homofobia y a la heterofilia, es decir, tendrían una filia laboral hacia los hombres, en vez de hacia las mujeres, por tanto, se considerarían <i>abejas reinas</i>

Tabla 2. Principales investigaciones que versan sobre el síndrome de la abeja reina (continuación)

	<b>Johnson y Mathur-Helm (2011)</b>	<b>Penner, Toro-Tulla y Huffman (2012)</b>	<b>Johnson y Gurung (2011)</b>	<b>Kopciwicz y Rzepecka (2011)</b>
<b>Participantes</b>	25 mujeres directivas y mandos medios	3707 empleados de tiendas de comestibles	154 estudiantes de universidad	Profesoras de universidad
<b>Instrumentos</b>	Entrevista	Base de datos de empleados de tiendas de comestibles	Fotografías de modelos vestidas de forma provocativa en tres situaciones: condición control, competencia atlética y competencia académica	Entrevista
<b>Objeto de estudio</b>	Investigar la existencia del síndrome de la abeja reina en el ámbito bancario de Sudáfrica	Examinar la diferencia de salarios entre hombres y mujeres según esté un hombre o una mujer en el puesto directivo que toma las decisiones sobre el salario de sus empleados	Investigar si el menosprecio de las mujeres por parte de otras mujeres puede ser atenuado avisando sobre la competencia que poseen	Explicar la baja representación de mujeres en el mundo académico y en los organismos de toma de decisiones
<b>Resultados</b>	Se encontraron comportamientos de <i>abeja reina</i> entre las participantes del estudio	Al igual que los hombres, las mujeres no se decantaban especialmente por la homofilia o la heterofilia ( <i>abeja reina</i> ). Por tanto, no se observó desigualdad salarial entre los empleados/as que tienen a su cargo	Se consideran a las modelos con competencia académica como rivales ( <i>comportamiento de abeja reina</i> ) así como menos honestas y dignas de confianza	No se encontraron evidencias del <i>síndrome de la abeja reina</i> como una causa de la baja representación de mujeres

### **3. Introducción al modelo psicológico**

En el presente estudio se va a desarrollar un modelo psicológico compuesto por cinco dimensiones: liderazgo centrado en tareas, metas, atribución interna de éxito, percepción de autoeficacia al trabajar con hombres y motivo de logro-padre, que se van a exponer a continuación.

#### **3.1 Liderazgo**

El punto de partida fue localizar una línea de investigación en liderazgo que estableciera diferencias entre pautas masculinas y femeninas. A partir de las investigaciones del Grupo de Ohio y del Grupo de Michigan es cuando surgen las diferencias que señalan que los hombres poseen un liderazgo centrado en tareas y las mujeres en personas.

El Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Dirigente (LBDQ), realizado en la Ohio State University (Stogdill y Coons, 1957) fue un método muy utilizado para describir comportamientos directivos. Se encontraron dos factores principales: consideración, que hoy se entendería como liderazgo orientado hacia las personas e iniciación de la estructura o lo que podría entenderse como liderazgo centrado en la tarea. Estos dos estilos ya fueron definidos por Likert (1961) y por Bales y Slater (1955).

El líder centrado en la tarea se preocuparía por lograr los objetivos del grupo y el líder centrado en las personas le daría mucha importancia al bienestar y satisfacción de sus empleados. Los modelos más relevantes de este enfoque serían los desarrollados por: el Grupo de Ohio (Halpin, 1957; Hemphill y Coons, 1957), el Grupo de Michigan (Likert, 1961) o la Rejilla de liderazgo de Blake y Mouton (1964). A través de estos modelos se ha demostrado que el liderazgo es más eficaz cuando los líderes adoptan a la vez ambos estilos de liderazgo. Por otra parte, los modelos situacionales destacan la

influencia del contexto en la eficacia del liderazgo (Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1982).

El modelo de contingencia de Fiedler (1974; 1995) ahondó en esa distinción, personas-tareas y artículos como el de Ellyson, Gibson, Nichols, y Doerr (2012) señalarían la vigencia actual del modelo de contingencia de Fiedler.

Además, responde a problemas concretos de una época determinada. Sacaron a la luz hallazgos que optimizaban la diferenciación entre tareas (donde predominan los hombres) y personas (donde predominan mujeres).

En esa misma época (años 70) se acuña el término *síndrome de la abeja reina*, destacando que las *abejas reinas* se identifican con los hombres y los prefieren para trabajar. Con lo cual, se va a seleccionar el modelo tareas-personas, suponiendo que como las *abejas reinas* se identifican con los hombres (Staines et al; 1973; de Groot, 2008; Rindfleish, 2000) tendrán un liderazgo centrado en tareas, como ellos. En contraste, sobre las feministas predominaría un liderazgo centrado en personas.

Por otro lado, se desarrollarán los principales modelos que existen sobre las diferencias de género en liderazgo: tareas vs personas, transaccional vs transformacional (Burns, 1978).

### **3.2 Metas**

Respecto a la conexión del *síndrome de las abeja reina* con las metas, como indican Staines et al; (1973); de Groot (2008); Johnson y Mathur-Helm (2011); Penner, Toro-Tulla, y Huffman (2012); Johnson y Gurung (2011); Kopciwicz y Rzepecka (2011); Rindfleish (2000), la clave estaría en que la *abeja reina* utilizaría estrategias individuales. Es decir, las feministas elegirían metas políticas, como acabar con la discriminación salarial de las mujeres, mientras que las antifeministas (identificadas

directamente con las *abejas reinas*), se decantarían por metas personales, relativas a su propio éxito.

Para desarrollar el modelo psicológico de “metas”, se va a hablar de la teoría del establecimiento de metas de Locke y Latham (1984; 2002; 2006), esperando que las *abejas reinas* tengan metas establecidas a la hora de desarrollar su trabajo. Por último, es importante indicar que Lunenburg (2011) daría una vigencia actual a la teoría de Locke y Latham.

### **3.3 Atribución interna de éxito**

En el presente estudio se va a suponer que las *abejas reinas* tienen una atribución interna de éxito, puesto que como indican Staines et al. (1973); Rindfleish (2000); de Groot (2008); Johnson y Mathur-Helm (2011), prefieren darle una explicación individual a sus éxitos (atribución interna de éxito), porque esto aumenta de manera considerable su autoestima, que una explicación contextual (atribución externa de éxito). Es decir, atribuyen su éxito a su propio talento y esfuerzo, no a la suerte y al hecho de ser mujer y recibir un supuesto trato de favor. Como se verá más adelante, diversos investigadores hablan sobre las diferencias de género con respecto a la atribución del éxito (Messer, 1972; Nowicki, 1974; Feingold, 1994; Maccoby y Jacklin, 1974). La *abeja reina* cree que la mujer es la única responsable de no tener éxito en la vida (atribución interna de éxito) y que el sistema no sería el responsable. Las mujeres podrían vencer la discriminación trabajando de forma individual para demostrar sus habilidades.

### **3.4 Percepción de autoeficacia al trabajar con hombres**

El concepto de autoeficacia fue propuesto por Bandura (1977) para referirse a que las personas son capaces de regular sus acciones a partir de los juicios que hacen sobre sus propias capacidades. En este caso se va a proponer que la *abeja reina* tiene una percepción de autoeficacia al trabajar con hombres, ya que para alcanzar sus metas en el trabajo se sentirá más eficaz al trabajar con ellos. Tal y como indica Kaufmann (2007) esto también sucede de hombre a hombre. Otros autores como Clayton, García, y Crosby (2010) o Wacjman (1998) indican que las mujeres se perciben más eficaces al trabajar con hombres que con mujeres. Por otro lado, diferentes autores (Staines et al; 1973; Rindfleish, 2000; de Groot, 2008; Johnson y Mathur-Helm, 2011; Warning y Buchanan, 2009) indicarían que la abeja reina posee una percepción de autoeficacia al trabajar con hombres y no con mujeres.

### **3.5 Motivo de logro-padre**

Se va a tratar de averiguar si el motivo de logro transmitido por el padre influye en ser una *abeja reina* ya que, como se indica en el apartado anterior, las *abejas reinas* prefieren rodearse de hombres y por tanto se espera dicha influencia por parte del padre, tratada además a través de estudios, como el de Kaufmann (2007).

## Capítulo II

### II. MODELO PSICOLÓGICO

#### 1. Liderazgo

##### 1.1 El modelo de contingencia de Fiedler

En una parte de la presente investigación (prueba Q del estudio cualitativo) se ha hecho una adaptación del modelo contingente del compañero menos preferido de Fiedler (1974; 1995), por tanto es esencial explicarlo dentro del marco teórico. Dicho modelo versa sobre la relación entre la eficacia del liderazgo y una medida de los rasgos, denominada la puntuación del compañero menos preferido (LPC: *Least preferred coworker*). Este modelo todavía sigue vigente en la actualidad, como lo demuestran investigaciones como la de Ellyson et al. (2012) en su estudio sobre líderes en el ámbito militar, en donde se encontró que los más altos dirigentes del ejército de Estados Unidos estaban orientados a la tarea.

Como explica Fiedler (1974; 1995), esta teoría considera a la situación directiva como un área en la cual el dirigente busca satisfacer sus propias metas y las de la organización. El grado en que logre hacerlo dependerá del control y de la influencia a su disposición. La medida de la personalidad que es la variable clave en la teoría de la contingencia es la llamada puntuación del “compañero de trabajo menos preferido” (LPC). Se obtiene al pedir al directivo que piense en todas las personas con las que haya trabajado y elija al peor compañero que haya tenido en toda su vida laboral. Se trata de una técnica de diferencial semántico (Snider y Osgood, 1969), en la que se califica con una puntuación de 1 a 8, donde 8 es la puntuación más favorable y la puntuación LPC es la suma de las puntuaciones de las características, que son 16.

La técnica del diferencial semántico seguiría vigente en la actualidad, utilizándose en estudios como los de Suzuki, Gyoba, y Sakuta (2004) y Nathan, Marsella, y Horvath (1999). La interpretación de las puntuaciones ha cambiado a lo largo de los años. En la interpretación más reciente de Fiedler (1978; 1995), la puntuación indica la jerarquía de motivaciones del líder. La puntuación alta señalaría que está motivado por mantener estrechas relaciones interpersonales con los demás, incluyendo a subordinados y que actuará de forma respetuosa y alentadora si hace falta mejorar las relaciones. La consecución de los objetivos de las tareas es una motivación secundaria que solo adquiriría importancia si la motivación de afiliación principal ya está satisfecha gracias a unas relaciones estrechas personales con subordinados e iguales. Un líder con una puntuación baja, está motivado principalmente por la consecución de los objetivos de las tareas y pondrá de relieve la conducta orientada a las tareas siempre que surjan problemas en las mismas. La motivación secundaria de crear buenas relaciones con los subordinados, solo adquirirá importancia si el grupo tiene un buen rendimiento y no tiene que superar problemas graves en las tareas.

Rice (1978) revisó estas puntuaciones y concluyó que los líderes con una puntuación baja valorarían el éxito de las tareas y los que obtuvieran una puntuación alta, el éxito interpersonal.

Se han realizado un gran número de estudios para poner a prueba la teoría contingente LPC. Las revisiones de esta investigación de Strube y Garcia (1981) y Peters, Hartke, y Pohlmann (1985) concluyeron que la investigación tiende a respaldar el modelo.

Según este modelo, los líderes que tienen una elevada puntuación LPC son más eficaces en situaciones moderadamente favorables, mientras que los líderes con una

puntuación LPC baja, son más eficaces en situaciones que son o muy favorables o muy desfavorables.

El LPC es un índice de jerarquía motivacional, o de preferencias en el comportamiento, lo que implica que algunas metas son más importantes que otras para la persona. Estos comportamientos elegidos, reflejan la disposición jerárquica de sus metas (Fiedler, 1974; 1995).

La persona con una puntuación alta en la escala LPC, que percibe a su compañero menos preferido como de una forma más favorable y diferenciada, tendría un liderazgo centrado en personas, su meta básica sería relacionarse (Fiedler, 1974; 1995). Sería como un líder de la teoría Y de McGregor (1967), al ser más optimista acerca de la naturaleza humana. Sin embargo, si obtiene una puntuación baja, su liderazgo estaría centrado en la tarea y su meta es el logro. Al citar la teoría de McGregor, habría que hablar del clima de la organización (McGregor, 1960), donde se distinguirían dos tipos de clima: “Teoría X”, que define a los trabajadores como irresponsables, perezosos, centrados en sí mismos y desleales, y que por tanto necesitarían un líder autocrático, estructurado y crítico, y la “Teoría Y”, basada en que la actitud negativa del trabajador en la organización es resultado de la represión de las organizaciones tradicionales. En la “Teoría Y” destacan los procedimientos democráticos, la toma de decisiones participativa y el autocontrol, así que se desarrolla un ambiente de trabajo que aumenta al máximo el rendimiento de los trabajadores.

El modelo de contingencia es en la actualidad una de las teorías de liderazgo mejor validadas. Está basada en una multitud de datos empíricos, que corresponden a una amplia diversidad de grupos y organizaciones (Fiedler, 1978; 1995; Yukl, 2008).

## 1.2 Estilos de liderazgo

Respecto al estilo de liderazgo, se cree que la *abeja reina* posee un estilo de liderazgo centrado en la tarea. Para entender mejor este concepto, se va exponer un desarrollo de los principales estilos de liderazgo que existen.

En el estudio de Lewin, Lippitt y White (1939) se analizaron tres estilos de liderazgo, tras investigaciones con clubes de niños. Son los siguientes:

- Liderazgo autoritario o autocrático: el líder determina los objetivos, las tareas y las funciones a realizar y supervisa de forma estricta el trabajo de sus empleados. No delegan autoridad y toman las decisiones de forma unilateral. Se requiere que el resto del grupo siga las normas.
- Liderazgo democrático: el líder determina los objetivos y tareas a realizar, teniendo en cuenta a sus empleados, que participarán en la toma de decisiones de forma igualitaria.
- Liderazgo laissez-faire: los empleados determinan la planificación, organización y ejecución del trabajo a realizar. El líder no participa en la ejecución de las tareas y no evalúa el trabajo realizado, su actividad se mantiene en un grado mínimo, permitiendo independencia al resto del grupo.

El estilo democrático podría identificarse con un liderazgo participativo y centrado en las personas, así como el estilo autocrático, en un liderazgo centrado en la tarea. De hecho, otra clasificación sería la de líderes centrados en el empleado y líderes orientados a los resultados (Kahn y Katz, 1960).

Por otro lado, Burns (1978), distinguió entre dos estilos de liderazgo: transformacional y transaccional. El primero haría referencia a los líderes que producen

cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de sus empleados, a través de su influencia. Y el transaccional, se caracteriza por una “transacción” entre el líder y sus empleados. Bass (1990) diseñó el primer instrumento para medir estos dos estilos y la ausencia de liderazgo *laissez-faire*, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

El liderazgo transformacional estaría formado por cuatro factores: carisma o influencia idealizada, inspiración o motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass y Avolio, 1990).

Por otro lado, el liderazgo transaccional, estaría formado por dos factores: recompensa contingente (capacidad de los líderes para recompensar a sus empleados cuando hacen un buen trabajo) y dirección por excepción (el líder sólo interviene cuando las cosas van mal, “castigando” a sus empleados).

La siguiente tabla muestra las diferencias entre conductas transformacionales y conductas transaccionales:

**Tabla 3. Diferencias entre conductas transformacionales y conductas transaccionales**

<b>CONDUCTAS TRANSFORMACIONALES</b>	<b>CONDUCTAS TRANSACCIONALES</b>
Influencia idealizada	Recompensas contingentes
Consideración individualizada	Dirección activa por excepción
Motivación inspiradora	Dirección pasiva por excepción <sup>1</sup>

Aparte, el liderazgo situacional, modelo de contingencia, (Hersey y Blanchard, 1969) se refiere a que el liderazgo eficaz depende de la madurez o el desarrollo de los

<sup>1</sup> Basado en B.M. Bass, *A New Paradigm of Leadership: an Inquiry into Transformational Leadership* (Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996).

colaboradores (Gil y Alcover, 2003). La conducta del líder se centra en la relación (apoyo socioemocional) o en la tarea (cantidad de dirección), dando lugar a cuatro estilos: ordenar (alto en dirección y bajo en apoyo), persuadir (alto en dirección y alto en apoyo), participar (bajo en tarea y alto en apoyo), y delegar (bajo en dirección y bajo en apoyo) (Hersey y Blanchard, 1982).

Por otra parte, como indica Goleman en Rosenbach y Taylor (2006), todos los líderes efectivos tienen un alto grado de inteligencia emocional. Esto lo hace compatible con su cociente intelectual y sus habilidades técnicas. La inteligencia emocional juega un importante papel en los niveles más altos, donde las diferencias en habilidades técnicas son de poca importancia (Rosenbach y Taylor, 2006). Goleman comprobó que en las personas con altos puestos, predominaban características de inteligencia emocional más que habilidades cognitivas. Además, las mujeres tenderían a detectar las emociones de otras personas mejor que los hombres, aunque esto no significa que las mujeres posean un grado mayor de inteligencia emocional (Goleman y Boyatzis, 2008).

El alto grado de malestar de los empleados y la disminución de su rendimiento, serían los indicadores de un liderazgo disonante, desconectado de los sentimientos del grupo y movilizándolo sus emociones negativas. Por otro lado, el liderazgo resonante, sintonizaría con los sentimientos de las personas y los encauzaría en una dirección emocionalmente positiva. “La capacidad intelectual por sí sola, no hace al líder. La principal misión de un líder es la de motivar, guiar, inspirar, escuchar, persuadir y alentar la resonancia” (Goleman, Boyatzis, y McKee, 2002).

Además de los estilos de liderazgo, ampliamente conocidos, ya citados, existen nuevas corrientes de formas de liderazgo, como el liderazgo auténtico, el transcultural, el compartido, el complejo y el remoto. Estos nuevos modelos de liderazgo, enfatizan

los valores ideológicos y morales, los contenidos simbólicos, los mensajes visionarios e inspiradores, la autoconciencia y los sentimientos y emociones (Gil, Alcover, Rico, y Sánchez-Manzanares, 2011). En el artículo de Gil et al. (2011), se habla de estos nuevos tipos de liderazgo: el liderazgo auténtico, integraría conceptos de la psicología positiva aplicada a las organizaciones (auto-eficacia, resiliencia, optimismo, bienestar, etc.) y del desarrollo del liderazgo a lo largo de la vida. Al hablar del liderazgo transcultural, sería necesario citar el proyecto GLOBE (Global Leadership and organizational behavior effectiveness), que analiza el papel de la cultura en la eficacia del liderazgo, siendo el estudio más ambicioso sobre liderazgo transcultural, realizado hasta la fecha. El proyecto GLOBE se inició con el propósito de aclarar cuestiones como que si los atributos del líder y las prácticas organizacionales son aceptadas de manera universal y si son efectivas, o si las diferencias culturales afectan a la efectividad del liderazgo y a las prácticas organizacionales (Gutiérrez, Prieto, y O'Connell, 1999). Por otro lado, existiría una necesidad de concebir el liderazgo como un sistema adaptativo y complejo, al considerar que los modelos tradicionales no reflejan el carácter dinámico, multinivel, distribuido y organizacional de las práctica del liderazgo, así que, surgiría el tipo de liderazgo complejo. El líder deberá de ser capaz de abordar los acontecimientos desde distintas perspectivas, desempeñar diferentes roles, así como ejecutar distintas conductas en función de las demandas de la situación. En el liderazgo compartido, también denominado, distribuido, colectivo o de iguales, el equipo interactúa para alcanzar sus metas. Y por último, el liderazgo remoto es el que tiene lugar en equipos virtuales.

Por otro lado, algunos autores han relacionado *el síndrome de la abeja reina* con la teoría LMX (Leader-Member Exchange) (Adebayo y Udegbe, 2004; Shih, 2011). Como indican Atwater y Carmeli (2009), la LMX hace hincapié en la calidad de la relación

entre el líder y el seguidor y sus intercambios diádicos. O como la relación entre el líder y el miembro impacta a este último (Graen y Uhl-Bien, 1995). En relación a la *abeja reina*, Adebayo y Udegbe (2004) y Shih (2011), encontraron que la relación entre la mujer líder y su subordinada mujer registró la menor calidad de los intercambios, probablemente debido a la tendencia de las mujeres en puestos de supervisión a tratar a sus subordinadas de forma menos favorable.

### **1.3 Diferencias de género en liderazgo**

Como se ha indicado en el apartado anterior, se piensa que las *abejas reinas*, a pesar de ser mujeres, tienen un liderazgo centrado en la tarea. La investigación empírica señala diferencias de género entre hombres y mujeres en lo que al liderazgo respecta, considerando que las mujeres poseerían un liderazgo más orientado a las personas y transformacional.

De acuerdo con Cooper (1997), algunas mujeres rechazarían roles de género tradicionales y otras, como las *abejas reinas*, los aceptarían. Las mujeres no tradicionales evaluarían el liderazgo femenino de forma más positiva que las mujeres tradicionales (dentro de las que se encontrarían las *abejas reinas*), que estarían acostumbradas a un liderazgo basado en la autoridad y la asertividad. Asimismo, Carroll (2006), describió que la mayoría de los americanos (incluyendo a las mujeres) preferirían un hombre jefe a una mujer jefa. Además, dos encuestas *online* (ver Figuras 2 y 3) también confirmaron que en España se prefería tener jefes hombres, más que mujeres jefas (La Vanguardia, 2010 y 2011). Asimismo, otra encuesta *online* (ver Figura 1 y apartado 1.3.1) confirmó la creencia de trabajar mejor con hombres que con mujeres (La Vanguardia, 2009).

### **1.3.1 Estado de opinión en España**

Desde el año 2007 el periódico La Vanguardia lleva a cabo encuestas *online*, con una frecuencia creciente, que pueden consultarse en la web institucional bajo el apartado encuestas.

Se reseñan tres de estas encuestas que tienen que ver con el asunto planteado en esta tesis. Respecto a su valía y pertinencia las siguientes observaciones acotan y fijan una perspectiva psicosocial.

- Se trata de encuestas incidentales, es decir, tienen que ver con alguna noticia reseñada en el periódico en el día del lanzamiento y que da lugar a que el lector reaccione y responda al asunto planteado.
- Las distribuciones que se obtienen reflejan un estado de ánimo, una manera de concretar un posicionamiento personal respecto a la pregunta tal y como está formulada.
- Son sondeos online, en donde se ha controlado que la persona responda una sola vez.
- Responden personas interesadas en el asunto, actúan y marcan una opción de respuesta. Es decir, son lectores activos, frente a los que son pasivos y pasan las paginas sin implicarse.

La Figura 1 deja constancia de un estado de opinión expresado por catorce mil seiscientas personas: trabajan mejor con hombres que con mujeres.

ENCUESTA

## ¿Con quién se trabaja mejor, con hombres o con mujeres?

Los tópicos de la guerra de sexos invaden la escena laboral. Pero ¿es verdad que los hombres son más ambiciosos e individualistas y las mujeres más organizadas y cizañeras?

10/10/2009



Han contestado 14598 personas \*

10 Octubre 2009

Votar

2

**Figura 1. Encuesta sobre preferir trabajar con hombres o con mujeres.**

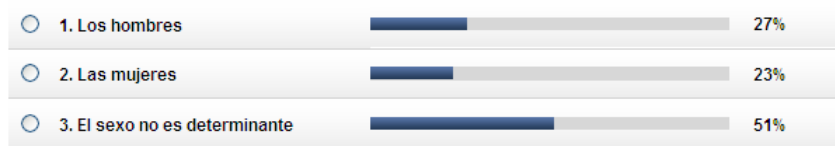
La preferencia atañen al compañero de trabajo y en la presente tesis doctoral este asunto se aborda al utilizar el índice de Fiedler que atañe al compañero de trabajo con el que no se quiere trabajar.

En la Figura 2 se aborda la cuestión de quien ejerce mejor el liderazgo y el 51% de 573 personas señala que no es determinante el sexo.

<sup>2</sup> No se pueden ofrecer más datos de la ficha técnica porque el medio no los menciona.

## ¿Quién ejerce mejor liderazgo, los hombres o las mujeres?

26/08/2010



3 Han contestado 573 personas \*

LA VANGUARDIA

Votar

**Figura 2. Encuesta sobre preferir hombres o mujeres para liderar.**

En la Figura 3 el 64% opta por dar una respuesta negativa a la pregunta y afirma que las mujeres no son mejores jefes que los hombres. El porcentaje de no sabe 7% es el más bajo de las tres encuestas. Las tres mil trescientas personas que han participado se han pronunciado con una opción concreta.

<sup>3</sup> No se pueden ofrecer más datos de la ficha técnica porque el medio no los menciona.



**Figura 3. Encuesta sobre preferir jefas o jefes.**

Las tres encuestas son recientes: 2009, 2010, 2011, es decir, años consecutivos en lo que se abordan variantes de la cuestión que se aborda a fondo en esta tesis doctoral.

Por otro lado, los hombres se puntúan a sí mismos alto en comportamientos orientados a la tarea y las mujeres en comportamientos orientados a las relaciones (Stelter, 2002). Además, las mujeres tendrían un estilo más transformacional, incluyendo comportamientos orientados a las personas, así como participativo (Eagly, Johannesen-Schmidt, y van Engen, 2003).

También Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) indican que las mujeres tienen un liderazgo orientado a las personas, democrático y transformacional y los hombres orientado a la tarea y autocrático.

Por otro lado, Mandell y Pherwani (2003), encontraron una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional.

<sup>4</sup> No se pueden ofrecer más datos de la ficha técnica porque el medio no los menciona.

En general, se espera que las mujeres tengan un estilo participativo, por lo que son evaluadas negativamente si muestran un estilo autocrático (Jago y Vroom, 1982).

Eagly y Johnson (1990) realizaron un meta-análisis para analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el género. Concluyeron que había diferencias entre mujeres y hombres en el estilo orientado a la tarea vs relaciones y el estilo democrático vs autocrático. Los hombres mostraban preferencias por los estilos de tareas y autocrático y las mujeres por el de relaciones y democrático. El liderazgo participativo era utilizado ligeramente más por las mujeres que por los hombres.

Posteriormente, Eagly, Makhijani, y Klonsky (1992) encontraron en un meta-análisis sobre género y evaluación de los líderes que las mujeres eran peor evaluadas que los hombres, sobre todo si desempeñaban roles masculinos o cuando ocupaban roles dominados por hombres.

En la investigación sobre diferencias de género en el liderazgo de Flamholtz (1986) se habla de las características “agentic” en los hombres y “communal” en las mujeres, ya que se considera que los hombres líderes tendrán un liderazgo directivo, basado en la asertividad y el autoritarismo, y las mujeres líderes, un liderazgo no directivo, participativo, con una orientación hacia las personas. Se comprueba que a pesar de utilizar una muestra de sujetos de diferentes países de origen, las diferencias de género en el establecimiento de metas y el liderazgo, quedan patentes, a pesar de la diferencia entre culturas.

Estas diferencias entre mujeres y hombres, con respecto al liderazgo, pueden tener una explicación con base biológica, es decir, diferencias reforzadas por el trato diferencial durante la infancia que crearían diferentes valores, rasgos, habilidades y forma de abordar las situaciones, entre mujeres y hombres (Yukl, 2008)

Por otro lado, en el estudio realizado por Ramos (2005), se observa que a partir de los siguientes seis factores de características directivas en una escala de atribución (ver Tabla 4), la muestra total de mujeres y hombres, atribuye todos los factores en mayor medida a los directivos hombres, salvo en la relación interpersonal, atribuido principalmente a las directivas, pero muy cerca también de los directivos.

**Tabla 4. Factores atribuidos a los directivos vs directivas**

<b>FACTORES ATRIBUÍDOS A DIRECTIVOS</b>	<b>FACTORES ATRIBUÍDOS A DIRECTIVAS</b>
Orientación hacia el equipo	Relación interpersonal
Competitividad	
Control emocional	
Rigor	
Orientación a la calidad	

Ramos, Sarrió, Barberá y Candela (2002), reflejan una mayor tendencia de las directivas al liderazgo transformacional y una menor tendencia al estilo transaccional. Algunas características del liderazgo transformacional, se asocian a las mujeres líderes. En este tipo de liderazgo, se enfatiza el plano emocional (Yukl, 2008). El liderazgo transformacional se centra en las personas, en fomentar la participación, realzar el valor personal, en la motivación y estimulación intelectual, etc. Estos factores suelen estar asociados con un liderazgo femenino. Se ha corroborado que los líderes transformacionales tienen factores atribuidos a las mujeres (Kent y Moss, 1994).

En un meta-análisis más actual (Eagly et al; 2003) las mujeres utilizaban algo más el liderazgo transformador que los hombres, y la diferencia principal era una consideración individualizada, que incluía una conducta alentadora y esfuerzos por desarrollar las

habilidades y la confianza de los subordinados. Las mujeres utilizaban más la conducta de recompensas contingentes y ellos la dirección pasiva por excepción.

No obstante, la distinción de género con respecto a los estilos de liderazgo no estaría defendida por otros autores (Jonsen y Maznevski, 2010; Taylor y Hood, 2011). En concreto, Paris, Howell, Dorfman, y Hanges (2009) encontraron, a través de un estudio realizado en 27 países, que tanto hombres como mujeres puntuaron de igual forma en el liderazgo centrado en personas. Y Cuadrado, Navas, Molero, Ferrer, y Morales (2012) hallan que tanto los hombres como las mujeres líderes poseerían aspectos relacionados con un liderazgo centrado en tareas así como con un liderazgo más orientado a las personas.

Tras la exposición de los estilos de liderazgo y las diferencias de género que se dan, se va a suponer que la *abeja reina* tendrá un estilo de liderazgo centrado en tareas que se va a medir en el estudio cualitativo a través del modelo de contingencia de Fiedler (1978) y también en el estudio cuantitativo con una serie de preguntas basadas en Yukl (2008) y Mintzberg (1973). También se va a medir el liderazgo centrado en personas, estilo tratado igualmente en este apartado, con cuestiones basadas de la misma manera en el modelo de contingencia del “compañero menos preferido” de Fiedler (1978; 1995), adaptándolos a una escala Likert de 1 a 7.

## **2. Metas**

### **2.1 La teoría del establecimiento de metas, “Goal Setting”**

Las preguntas referidas a la dimensión “metas” del estudio cuantitativo, que se realiza en la presente investigación, capítulo VI, están basadas en la teoría del establecimiento de metas de Locke y Latham (1984; 2002; 2006), por eso es necesario el desarrollo de esta teoría dentro del marco teórico.

La teoría de la fijación de metas es una herramienta motivacional efectiva, que puede ser utilizada por cualquier líder y que establece que las metas específicas y desafiantes, con un apropiado feedback, contribuyen a la óptima realización de una tarea. Las metas indican y aportan la dirección a un empleado sobre qué necesita hacer y cuánto esfuerzo requiere. Las características más importantes de la teoría del establecimiento de metas son:

- Trabajar hacia el logro de la meta es la principal fuente de motivación en el trabajo. Los objetivos deben ser claros y cuanto más difíciles sean, más motivadores serán, mayor será la recompensa en general y se pondrá más pasión para lograrlo.
- Las metas específicas y claras, con un plazo para la consecución de las mismas, conducirán a una mayor producción y mejor rendimiento.
- Las metas deberían ser realistas y desafiantes. Esto le aporta a un individuo un sentimiento de orgullo y de triunfo cuando las alcanza, y le motiva para el logro de la meta siguiente.
- En el contexto organizacional se establecen metas específicas en los trabajadores y se buscan formas de seguimiento y logro de la meta gratificada.
- Dar feedback a los empleados en el proceso de consecución de metas, aportará una mayor satisfacción laboral.
- El objetivo es la teoría de ajuste de una técnica utilizada para aumentar los incentivos para los empleados para completar el trabajo con rapidez y eficacia.
- El establecimiento de objetivos conduce a un mejor rendimiento al aumentar la motivación y los esfuerzos, sino también mediante el aumento y la mejora de la calidad de retroalimentación.

En cualquier caso, el objetivo final del establecimiento de metas sería el incremento de la productividad. Las metas específicas ayudarían a lograr otras metas organizacionales deseables, como reducir el absentismo, la tardanza y el volumen de negocios (Locke y Latham, 2002). Para la mayoría de los empleados, las metas son más efectivas cuando tienen una fecha límite para ser completadas. Las fechas límite servirían como un mecanismo de control de tiempo e incrementan el impacto motivacional de las metas (Lunenburg, 2011).

Una de las características que pueden definir la eficacia de un directivo, sería la manera en la que organiza su tiempo. Para ello, tendrá que tener claro cuáles son sus metas y cuáles son los plazos que debe cumplir al realizar sus tareas, priorizar unas actividades sobre otras y planificar el uso de su tiempo. En cualquier caso, si no tiene unas metas claramente establecidas, ni la mejor planificación logrará mejorar la gestión de su tiempo.

Sean cuales sean las metas de la organización, cuando se establecen claramente los criterios, podemos emprender investigaciones acerca de la efectividad del directivo para alcanzar las metas (Fiedler, 1974)

La teoría del establecimiento de metas, *Goal Setting* (Locke y Latham, 1984; 2002; 2006) se basa en la más simple de las observaciones introspectivas, en que todas las personas nos comportamos en base a un propósito. Este comportamiento está regulado por las metas del individuo.

La probabilidad de elegir una meta determinada es mayor si la persona piensa que se puede lograr, ya sea por creer que posee capacidades para ello o porque en el pasado tuvo éxito. Las personas con alta autoeficacia son más propensas a elegir metas más difíciles que aquellos con una baja auto-eficacia (Locke y Latham, 1984).

La teoría del establecimiento de metas se basa en la premisa de que los objetivos conscientes afectan a la acción (Ryan, 1970). Uno de los objetivos es la finalidad de una acción, por ejemplo, alcanzar un determinado nivel de competencia, por lo general dentro de un plazo determinado. La intención ha sido estudiada ampliamente por los psicólogos sociales, como Fishbein y Ajzen (1975). La primera cuestión que se abordó fue la relación de la dificultad de la meta con el rendimiento. Atkinson (1958), un estudiante de McClelland, demostró que la dificultad de la tarea, medida como la probabilidad de éxito la tarea, se relacionaba con el desempeño de una función curvilínea inversa. El mayor nivel de esfuerzo se producía cuando la tarea era bastante difícil, y los niveles más bajos se produjeron cuando la tarea era o muy fácil o muy difícil. Atkinson no midió sus objetivos personales de rendimiento o la dificultad meta. Por otro lado, se encontró que las metas específicas, difíciles, siempre daban lugar a un mayor rendimiento que instaban a la gente a hacerlo lo mejor posible (Locke y Latham, 1990).

Locke y Bryan (1969) observaron que las personas que recibieron información sobre múltiples aspectos de su desempeño en una tarea de conducción de automóviles, mejoraron su desempeño en las dimensiones para las cuales tenían metas, pero no en otras dimensiones.

En segundo lugar, los objetivos tienen una función energética. Las metas altas conducen a invertir un mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos, que las bajas (Bandura y Cervone, 1983).

Tal y como indica Lunenburg (2011), Locke y Latham dan un buen desarrollo de la teoría de motivación de establecimiento de metas y su investigación apoya dicha teoría.

Las metas tienen una gran influencia en el comportamiento del empleado dentro de la organización (Locke y Latham, 2002). Basándose en cientos de estudios, el mayor encuentro del establecimiento de metas es que las personas que tienen metas específicas, difíciles (pero alcanzables), tienen un mejor desempeño que los que se fijan metas fáciles, no específicas, o directamente no se fijan ninguna meta. Al mismo tiempo, sin embargo, los individuos deben tener la capacidad suficiente de aceptar las metas, y de recibir un feedback, una información relacionada con su rendimiento (Latham, 2003). Por otra parte, las metas desafiantes movilizan la energía, llevan a un mayor esfuerzo, y aumentan el esfuerzo persistente (Lunenburg, 2011).

Diversos estudios empíricos confirman que los objetivos son clave en el establecimiento de un clima organizacional positivo, como la mejora de espíritu de equipo, la prestación de apoyo social, la mejora de empleo, el apego y la mejora del rendimiento (Erez, 1986; Latham y Yukl, 1975; Locke y Latham, 1990).

Siempre y cuando una persona se compromete a trabajar por una meta, tiene la necesaria capacidad para alcanzar dicho objetivo, y no tiene objetivos contrapuestos, existe una relación positiva y lineal entre la dificultad y el objetivo de desempeño en tareas (Locke y Latham, 2006).

Los sentimientos de éxito en el lugar de trabajo se producen en la medida en que la gente ve que son capaces de crecer y afrontar los retos de empleo mediante la búsqueda y logro de las metas que son importantes y significativas (Locke y Latham, 2006).

En relación con la teoría del establecimiento de metas y las *abejas reinas*, éstas se moverían por metas individuales, se percibirían diferentes y mejor que otras mujeres, se centrarían en ellas mismas, se sentirían únicas, así, mantienen su motivación para tener éxito dentro de una organización. Además, se encontró que las mujeres que ocupaban

una posición de liderazgo, estaban firmemente comprometidas con sus carreras (Staines et al; 1973; De Groot, 2008; Johnson y Mathur-Helm, 2011).

La teoría del establecimiento de metas es una herramienta motivacional efectiva que puede ser utilizada por cualquier directivo. En el contexto organizacional se establecen metas específicas en los trabajadores y se buscan formas de seguimiento y logro de la meta gratificada. La teoría del establecimiento de metas estudiaría el proceso que sigue el empleado hasta llegar a estar motivado para actuar (Locke y Latham, 1984).

Locke (1968) defiende que la principal fuente de motivación del esfuerzo laboral, es la intención del empleado de trabajar para lograr una meta. De esta forma, los objetivos o metas que persigue el trabajador determinan la dirección del comportamiento y tienen un papel energizante, una intención de dirigir la conducta en persecución de metas aceptables. Locke señala que el nivel de rendimiento en el trabajo aumenta:

- En situaciones en las que los objetivos están claramente delimitados, son específicos y están establecidos formalmente.
- Cuando los propios trabajadores participan en la determinación de los objetivos.
- Cuando se marcan objetivos difíciles (siempre que sean aceptados por el empleado)
- Cuando los cambios en los valores de los incentivos van asociados a cambios en los objetivos.

Locke (1968) afirma que la satisfacción laboral de los empleados dependerá del grado de consecución de los objetivos.

## **2.2 Diferencias de género en el establecimiento de metas**

Las *abejas reinas* prefieren rodearse de hombres para lograr sus metas y el individualismo de la *abeja reina* estaría también patente en sus metas y estrategias para

alcanzarlas (Staines et al; 1973; de Groot, 2008; Johnson y Mathur-Helm, 2011; Penner, Toro-Tulla y Huffman, 2012; Johnson y Gurung, 2011; Kopciwicz y Rzepecka, 2011; Rindfleish, 2000).

El establecimiento de metas representa en qué grado el líder otorga énfasis al establecimiento y seguimiento de los objetivos de trabajo. Flamholtz (1986) comprobó que a pesar de utilizar una muestra de sujetos de diferentes países de origen, con la consecuente diferencia entre culturas, existían diferencias de género en el establecimiento de metas. Asimismo, como indica Stake (1976), las mujeres establecerían objetivos más bajos que los hombres y podría ser porque las mujeres poseen un motivo de logro más bajo que los hombres. Además, el menor grado de establecimiento de metas por parte de las mujeres, podría resultar por ser éstas más cautelosas y poseer un grado de activación (*arousal*) menor que los hombres. Por otro lado, Gibson (1995) también destacaría que los hombres hacen un mayor hincapié en el establecimiento de metas.

Asimismo, se ha encontrado diferencias significativas entre hombres y mujeres, cuando el establecimiento de metas tiene que ver con el salario, en donde las mujeres no le darían tanta importancia y sus metas no estarían tan orientadas al salario (Stevens, Bavetta y Gist, 1993)

La contramilitancia de la *abeja reina* tendría sus raíces en su éxito personal dentro del sistema: tanto éxito profesional (un trabajo de alto status con un buen salario) y éxito social (popularidad con los hombres, atractivo, un buen matrimonio) (Staines et al; 1973).

### **3. Atribución interna del éxito**

#### **3.1 Atribución interna y atribución externa del éxito**

Diversos estudios sobre la dimensión de interno-externo han sido llevados a cabo (Rotter, 1966; Lefcourt, 1966). El locus de control es percibido como uno de los determinantes del éxito. James y Rotter (1958) encontraron que los sujetos con locus de control interno eran más perseverantes en la ejecución de tareas contingentes que los individuos con baja puntuación en locus de control interno.

Los sujetos con elevada autoestima atribuirán los éxitos a factores internos y los fracasos a factores ajenos a ellos mismos. Y las personas con baja autoestima atribuirán el éxito, que es un resultado inconsistente con su autoconcepto, a factores externos a ellos mismos, y atribuirán los fracasos, más consistentes con su autoconcepto, a factores internos a ellos mismos.

Fitch (1970) encontró que las personas con una autoestima baja, atribuían más frecuentemente el fracaso a sí mismos, que los de autoestima alta. Sin embargo, no existieron diferencias en la atribución del éxito entre ambos grupos. En general, las diferencias establecidas en la atribución del éxito y el fracaso, fueron mayores en los sujetos con elevada autoestima. Asimismo, el locus de control interno estaría asociado a una mayor satisfacción y el externo a insatisfacción (Buttler y Burr, 1980).

Weiner, Nierenberg, y Goldstein (1976) sugirieron que los cambios de expectativa son más una función de la estabilidad de los atributos que su fuente. Así, si una persona reconoce que no tiene la habilidad de tener éxito en una tarea (un atributo estable e interno), no estaría preparada para cambiar sus expectativas como resultado de algunas breves experiencias con las tareas. Sin embargo, si cree que el esfuerzo (un atributo interno inestable) fuera responsable del resultado, estaría más orientado a cambiar sus

expectativas en relación con su esfuerzo esperado. Es decir, la estabilidad de la causa (la suerte es menos estable que la dificultad de la tarea, el esfuerzo es menos estable que la habilidad) se contaría para la relación entre expectativa y experiencia, más que la fuente de la causa (interna vs externa).

Las atribuciones causales en las teorías de la atribución, tienen a un destacado autor, Bernard Weiner (Weiner, 1979). Se han añadido las dimensiones de “estabilidad” y “controlabilidad”, que interactúan con el locus de control en la predicción del comportamiento de logro. La siguiente tabla combina el locus de control y la estabilidad de causa:

**Tabla 5. Locus de control y estabilidad de causa**

	<b>LOCUS DE CONTROL</b>	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
<b>ESTABILIDAD</b>			
<b>Fija</b>		Habilidad	Dificultad de la tarea
<b>Variable</b>		Esfuerzo	Suerte

Weiner, Heckhausen, Meyer, y Cook (1972) indican los determinantes percibidos de éxito y fracaso.

Heider (1958) analizó el fenómeno de la causalidad, que se ha centrado en las condiciones que influyen en la tendencia a atribuir responsabilidad a las propias fortalezas individuales, como habilidad y esfuerzo, o a fuerzas externas sobre las que el individuo tiene un pequeño control, como la suerte.

Davis y Davis (1972) encontraron que los individuos que ponen un alto valor al éxito en sus metas, serían los que adoptan un patrón de atribución causal similar a los que dejan fuera lo externo. En los dos estudios que realizaron, tanto de atribución interna como de externa, recibieron *feedback* de éxito o fracaso referente a su

rendimiento en la tarea y se les preguntó el grado en el cual ellos atribuían sus resultados a algo personal o externo. En ambos estudios, los sujetos de atribución interna mostraron una tendencia mayor a culparse a sí mismos por el fracaso, que los de atribución externa. Sin embargo, los dos grupos no difirieron en tomar a crédito personal el éxito.

Abundando en esto, la investigación de Stoeber y Becker (2008) muestra que la aspiración de perfección estuvo correlacionada con las expectativas de éxito y atribución de autobeneficio (atribución interna de éxito); dicha aspiración de perfección correlacionaba inversamente con temor al fracaso y atribución de autodesvaloración (atribución interna de fracaso); asimismo, reacciones negativas ante la imperfección correlacionaban positivamente con el temor al fracaso y atribuciones de autodesvaloración (atribución externa de éxito) e inversamente con atribuciones de autobeneficio (atribución interna de éxito y externa de fracaso). El objetivo de este estudio era investigar la relación entre perfeccionismo, motivos de logro y atribución de éxito y fracaso en mujeres futbolistas.

Ohtsuka y Hyam (2003) compararon las atribuciones internas y externas de éxito y fracaso en una muestra incluyendo jugadores de recreativos, que apuestan dinero en el juego, y no jugadores, para medir la atribución, el problema de apostar dinero y la creencia de que controlan la situación. Se creó la hipótesis de que las atribuciones internas y externas de éxito o fracaso en habilidad y situaciones de oportunidad serán diferentes: a) entre individuos que no tienen problemas con el juego y aquellos con un posible problema de juego y b) entre individuos con altos o bajos niveles de creer que controlan la situación. Los resultados mostraron una diferencia significativa en la atribución, entre las situaciones de jugadores y no jugadores para todos los participantes. En una situación de juego, los sujetos atribuyeron tanto el éxito como el

fracaso, a factores externos, mientras que en una situación de trabajo/estudio, atribuyeron éxito y fracaso a factores internos. Sin embargo, entre jugadores y no jugadores no se encontraron diferencias en las atribuciones internas/externas. Los jugadores mostraron altas puntuaciones de locus de control externo para el contexto del juego y también para situaciones de trabajo/estudio. Los individuos que creían tener un alto control, tenían puntuaciones significativamente más altas para atribuciones externas en ambas situaciones que los que tenían un bajo control.

La autopercepción, la comparación social y la autoatribución influyen en la manera en que nos sentimos nosotros mismos y forma la base de nuestra autoevaluación sobre nosotros mismos. Además, diversas investigaciones han resaltado la relación entre la autopercepción y el bienestar psicológico (Ohtsuka y Hyam, 2003). Destacan investigaciones como las de Rotter (1966) y Lefcourt (1982) sobre juego, que estudian la autoatribución de éxito y fracaso.

### **3.2 Diferencias de género con referencia a la atribución de éxito**

En la actualidad no existe un consenso en que haya diferencias significativas entre hombres y mujeres con respecto a la atribución de éxito. No obstante, se ha sugerido que por su comportamiento, la *abeja reina* tendría una atribución interna de éxito (Staines et al; 1973; Rindfleish, 2000; de Groot, 2008; Johnson y Mathur-Helm, 2011).

Algunos autores, como los que se mencionan a continuación, hablan de diferencias de género en la atribución de éxito, atribuyendo un éxito de polo interno a los hombres y uno externo a las mujeres. No obstante, la *abeja reina* tendría una atribución de éxito interna, por percibida el hecho de haber llegado a lo más alto, a su propia valía.

Messer (1972), encontró que los chicos asumían responsabilidades para el éxito (atribución interna de éxito, polo positivo) y las chicas para el fracaso (atribución

interna de éxito, polo negativo), es decir, si los chicos experimentaban éxito, lo atribuían a su propia valía, mientras que cuando ellas fracasaban, se sentían responsables por sí mismas.

En el estudio de Rosenthal, Guest, y Peccei (1996) la atribución del éxito de las mujeres directivas en su actuación resultó significativamente menos fuertemente ligada a su capacidad. Si las mujeres son más reticentes que los hombres a atribuir su éxito a un reflejo de su elevada capacidad, pueden estar poniendo obstáculos a su progresión profesional, tanto internos (comportamiento motivado) como externos, influyendo la percepción de sus compañeros hacia el sentido de que el éxito está menos relacionado con la capacidad que con el trabajo duro o especial tratamiento.

Las diferencias de género han sido reflejadas en otros trabajos sobre atribución del éxito como los de Nowicki y Duke (1973) y Nowicki (1974), que encontraron que la parte externa estaba asociada a “ser juzgado”, y esto se relacionaba con el logro de las mujeres, tal y como se comprobó en la escala de locus de control para adultos: ANSIE (Nowicki-Strickland). Estos resultados asumieron que las mujeres tenían miedo al éxito. Por el contrario, Feingold (1994), en su meta-análisis sobre diferencias de género en personalidad, encuentra que las mujeres tienen una atribución de éxito interna y los hombres externa (1974).

#### **4. Percepción de autoeficacia al trabajar con hombres**

La autoeficacia percibida se refiere a las creencias en las propias capacidades para manejar las situaciones futuras. Las creencias de eficacia influyen sobre el modo de pensar, sentir, motivarse y actuar de las personas y contribuyen significativamente a la motivación y a los logros humanos (Bandura, 1999).

Los cambios importantes en las condiciones sociales aversivas se logran de forma habitual mediante el ejercicio de la eficacia colectiva y no solo mediante la individual y las creencias de eficacia personal juegan un papel importante en el éxito profesional (Bandura, 1999). Por tanto, se espera que la *abeja reina* tenga una percepción de autoeficacia al trabajar con hombres.

En Kaufmann (2007) se muestra que tanto los hombres directivos como las mujeres directivas, tienen una percepción de autoeficacia al trabajar con hombres.

Las investigaciones que han examinado la satisfacción en el trabajo, en referencia a la percepción de autoeficacia, indican que tanto hombres como mujeres se sienten más satisfechos al trabajar con hombres, aunque en las mujeres se encontró más diversidad de opinión (Clayton, García, y Crosby, 2010).

Diversas investigaciones (Rosner, 1990; Kanter, 1977; Bem, 1978; Eagly y Steffen, 1984) han establecido que la gente generalmente cree que los líderes están especialmente dotados con cualidades “agentic” como la ambición, la confianza, la autosuficiencia y la dominancia, y que poseen en menor medida cualidades de tipo “communal” (Powell, Butterfield, y Parent, 2002). Por ejemplo, se piensa que un directivo debe ser decisivo, competitivo y estar orientado a la acción (Martell, Parker, Emrich, y Crawford, 1998). Las descripciones de la mayoría de los líderes son fuertemente infundidas en la cultura masculina (Atwater, Brett, Waldman, DiMare, y Hayden, 2004).

Una de las razones por las que las mujeres líderes sentirían una percepción de autoeficacia al trabajar con hombres, sería porque los comportamientos femeninos son a veces puntuados negativamente con respecto al liderazgo, así las mujeres líderes adoptarían comportamientos masculinos. En caso contrario, podrían encontrarse con

comentarios como: “su estilo de liderazgo es maternal”, “es persuasiva y risueña”, lo que transmitiría debilidad y un liderazgo ineficaz (Chin, 2008).

Además, como indica Wacjman (1998), existiría una falta de entendimiento entre mujeres a la hora de trabajar, ya que éstas utilizarían técnicas como el flirteo, la admiración y el apoyo, que son más eficaces para trabajar con hombres.

Las creencias de autoeficacia fomentan el desarrollo de destrezas y la sensación de eficacia personal (Bandura, 1999) y por tanto, tras la exposición de este apartado, en el presente estudio se pretenden obtener resultados acordes con que las *abejas reinas* tendrán una percepción de autoeficacia al trabajar con hombres.

En el artículo de Warning y Buchanan (2009) se preguntan si el género juega algún papel a la hora de tener una percepción de autoeficacia al trabajar con mujeres. El estudio se adentra en la importante cuestión de si las mujeres tienen prejuicios en contra de otras mujeres en el trabajo. Descubrieron que las mujeres creían que otras mujeres son buenas jefas, aunque realmente no querían trabajar para ellas. Los resultados de la investigación indican que las mujeres trabajadoras tienen prejuicios en contra de las directivas, considerando que son muy dominantes, emocionales en el sentido de más nerviosas y agresivas que los jefes hombres y que tienen una autoestima más baja que ellos. También se descubrió que la percepción de autoeficacia al trabajar con hombres se incrementaba cuanto mayor era el número de años en el trabajo.

Recientes encuestas han sugerido que como las mujeres están preparadas para escalar puestos de liderazgo, el camino puede ser difícil por el sesgo negativo hacia las mujeres en papeles que en el pasado fueron vistos como desempeñados por los hombres (Wolfram, Mohr, y Schyns, 2007).

Según Warning y Buchanan (2009) una *abeja reina* es una mujer que exhibe características masculinas de asertividad con el fin de satisfacer las expectativas de su rol de liderazgo. Las *abejas reinas* no apoyan a otras mujeres porque tienen miedo de que el éxito de otras mujeres pueda desafiar su propia posición de poder dentro de la Organización. Según Marvin (2006) el comportamiento de la *abeja reina* podría sugerir misoginia.

Como indican Warning y Buchanan (2009) para que una mujer tenga éxito en un puesto de liderazgo puede necesitar confiar más en su poder personal que en su posición de poder. Puede requerir exhibir comportamientos que la sociedad asocia con su rol de género (una combinación de amiga, mentora, hermana, madre) y ser capaz de expresar su apoyo emocional.

Además, con respecto a la presente investigación, otros estudios (Staines et al; 1973; Rindfleish, 2000; de Groot, 2008; Johnson y Mathur-Helm, 2011) dan a entender que las *abejas reinas* tienen una percepción de autoeficacia al trabajar con hombres.

## **5. Motivo de logro-padre**

Algunos investigadores creen que es difícil despertar la motivación de logro en las mujeres y con la variable motivación de logro-padre, se trata de averiguar si la motivación de logro transmitida por un padre, influye en ser una *abeja reina*. A menudo, mujeres y hombres son socializados para tener diferentes roles, como por ejemplo en sus metas (Brody y Hall, 2010).

La motivación de logro fue definida por McClelland (1985) como algo concerniente a “hacer las cosas mejor”, con estándares que superan la excelencia y haría referencia a alcanzar el éxito en situaciones que implican competición con un criterio de excelencia (Garrido, 1991). El medio ambiente jugaría un papel fundamental en el desarrollo y

mantenimiento del motivo de logro y los padres proporcionarían el ambiente que permite el nacimiento, desarrollo y mantenimiento del motivo de logro (Murray, 1938). Después, la consolidación de una autonomía para realizar las conductas e interpretar los resultados de las mismas, así como reorientar la actividad en función de esos resultados sería fundamental para el motivo de logro (McClelland, 1953).

Estudios como el de Mehta (1994), relacionan una conexión directa entre el padre y la motivación de logro que genera en su hijo/a. Tanto el nivel de educación, como la ocupación que tuviese el padre, serían factores significativos en el motivo de logro de su hijo/a.

Siempre existiría un objetivo que desencadenaría en el sujeto el motivo de logro, salvo cuando el sujeto entra en una dinámica de desmotivación (McClelland, 1953).

En la investigación de Kaufmann (2007) aparece una ausencia de modelos de identificación femenina-emocional, una madre que acompañe, que contenga, que ayude a su hija a madurar en todos los niveles. En la mayoría de las entrevistas aparece muy poca identificación con el modelo materno, ni profesional ni afectivo. Los referentes del pasado o de modelos femeninos, de sus madres, no son válidos para el momento actual y el modelo de identidad laboral masculino no les sirve. Necesitan construir una identidad profesional propia para poder avanzar. La influencia del padre aparece como elemento fundamental en la elección, estrategia y evolución profesional de las mujeres, que ha sido socializado en el rol instrumental y está preparado para ayudar a sus hijas en la elección, evolución y ambición en el trabajo. Las entrevistadas recalcan que sus madres les han transmitido tener una independencia económica, pero no ambición profesional. Por otro lado, hay un trato diferencial de la madre hacia su hijo varón.

Mujeres y hombres habrían sido socializados de forma diferente desde la infancia y esto condiciona a que los hombres tengan más éxito en la alta gestión. Ellos serían agresivos, competitivos y asertivos y ellas estarían más preocupadas por las relaciones interpersonales (Kaufmann, 2007). Aunque este no sería el caso de la *abeja reina*, ya que ella siempre intentaría buscar un equilibrio entre su vida personal y profesional, siendo competente en los dos ámbitos (Staines et al; 1973), aunque fuese socializada de otra manera por sus progenitores.

Hyde (2004), concluyó que las chicas que comienzan en la vida con buenas habilidades, todavía terminan en la edad adulta con un estatus de trabajo más bajo y menos reconocimiento de logro que los hombres. Las responsabilidades familiares, que por lo general son mayores en las madres que en los padres, son el principal elemento de disuasión en la subida de las mujeres como líderes (Kark y Eagly, 2010).

Teniendo en cuenta que a las abejas reinas les gusta rodearse de hombres a la hora de trabajar y tras la exposición de las diversas investigaciones, se espera que la *abeja reina* tenga una motivación de logro transmitida por su padre.

Dicho esto, a continuación se va a exponer una tabla-resumen que incluye el modelo psicológico de la presente investigación:

**Tabla 6. Resumen del modelo psicológico**

<b>Variables</b>	<b>Teorías</b>	<b>Diferencias de género</b>	<b>Abeja reina</b>
<b>Liderazgo centrado en tareas</b>	Fiedler (1974; 1995) (compañero menos preferido)	(Jago y Vroom, 1982)  Eagly y Johnson (1990)  Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen (2003)  Mujeres: liderazgo centrado en personas, participativo, transformacional Hombres: liderazgo centrado en tareas, autocrático, transaccional	Liderazgo centrado en tareas (contexto años 70)
<b>Metas</b>	Locke y Latham (1984; 2002; 2006) Establecimiento de metas	Flamholtz (1986) Stake (1976) Gibson (1995)  Mayor grado de establecimiento de metas en los hombres	Staines et al. (1973) De Groot (2008) Johnson (2010) Penner, Toro-Tulla y Huffman (2012) Johnson y Gurung, (2011) Kopciwicz y Rzepecka (2011) Rindfleish (2000)
<b>Atribución interna de éxito</b>	Lefcourt (1982) Rotter (1966) Atribución interna de éxito Atribución externa de éxito	Stoeber y Becker (2008)  Ohtsuka y Hyam (2003)  Messer (1972)  Nowicki (1974)  Feingold (1994)  Mujeres: atribución externa de éxito Hombre: atribución interna de éxito	Staines et al. (1973) Rindfleish (2000) de Groot (2008) Johnson y Mathur-Helm (2011)  Atribución interna de éxito
<b>Autoeficacia al trabajar con hombres</b>	Bandura, 1999  Kaufmann (2007)	Clayton, García y Crosby (2010) Kaufmann (2007) Warning y Buchanan (2009)  Tanto los hombres como las mujeres tienen una percepción de autoeficacia al trabajar con hombres	Staines et al. (1973) Rindfleish (2000) de Groot (2008) Johnson y Mathur-Helm (2011) Warning y Buchanan (2009)  Posee una percepción de autoeficacia al trabajar con hombres
<b>Motivo de logro-Padre</b>	Murray, 1938 McClelland, 1953 Kaufmann (2007)	Kaufmann (2007) Los padres transmiten valores de trabajo tanto en sus hijas como en sus hijos, las madres solo en sus hijos	Se va a suponer que existe influencia paterna en su motivación de logro

## Capítulo III

### III. PRESENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

Después de la exposición del modelo psicológico, resulta también esencial hablar de los posibles factores implicados en la presencia de las mujeres en la alta dirección. La esencia del *síndrome de la abeja reina* radica en que ella está sola en medio de un mundo de hombres, aunque esto pueda ser debido a su propia elección.

#### 1. Leyes de ayuda a las mujeres

Las *abejas reinas* se considerarían femeninas y no feministas. No se identificarían con las mujeres que necesitan “ayuda” para lograr sus derechos o para ascender en un trabajo. Se valen por sí mismas, se identifican más con los hombres que con las mujeres, son individualistas y seguras de sí mismas. Consideran que han llegado a lo más alto por sus propios medios.

La Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, fue aprobada por las Cortes Generales de España y publicada en el BOE nº 71 de 23/3/2007. El Ministerio de Igualdad de España fue creado en 2008 con el objetivo principal de impulsar las políticas sociales recogidas en dicha Ley. En la actualidad, existe una Secretaría de Estado de Igualdad, dentro del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Asimismo, el Instituto de la Mujer, creado en 1983, es un organismo autónomo dependiente del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Su finalidad es, por un lado, promover y fomentar las condiciones que posibiliten la igualdad social de ambos sexos y, por otro, la participación de la mujer en la vida política, cultural, económica y social.

La *abeja reina* estaría en contra de la existencia de instituciones como el Ministerio de Igualdad o el Instituto de la Mujer. De hecho, algunos autores (Rosenbach y Taylor, 2006) describen una sociedad que limita las oportunidades de las mujeres, mientras que otros ven una sociedad en la que las mujeres rechazan trabajar a pesar de las opciones con las que cuentan. Una explicación sobre por qué no hay más mujeres en posiciones de liderazgo es que, precisamente, son las propias mujeres las que no quieren ocupar puestos de liderazgo, aunque las oportunidades abundan (Riley y McGinn, 2003).

Con respecto al establecimiento de cuotas, un alto porcentaje de mujeres piensan que las cuotas perjudican a las directivas porque pueden poner en cuestión el haber llegado alto por sus propios méritos (Castaño et al., 2009). En el caso de las *abejas reinas*, este porcentaje se extendería al 100%, por aquello de creer que pueden llegar a lo más alto sin ningún tipo de ayuda.

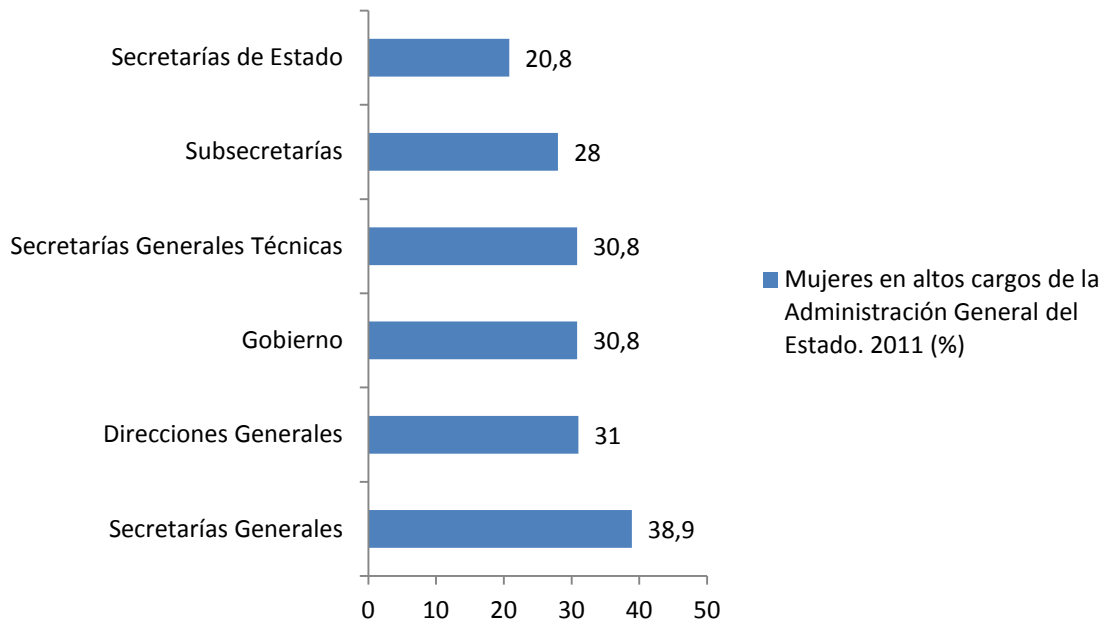
En el año 1975 tuvo lugar en Méjico la Primera Conferencia Mundial sobre la Mujer. Dicha conferencia sirvió sobre todo para resaltar la no inclusión de estadísticas y datos desagregados por sexo y la información de los datos de manera partidista por parte de los agentes decisores, obstaculizando por tanto el cambio de las mujeres (Cabo, Henar, y Calvo, 2009). Diez años después, en la Conferencia Mundial sobre la Mujer de Nairobi, 1985, para que se tomaran algunas decisiones en este sentido y en el resto del mundo.

## **2. Estadísticas**

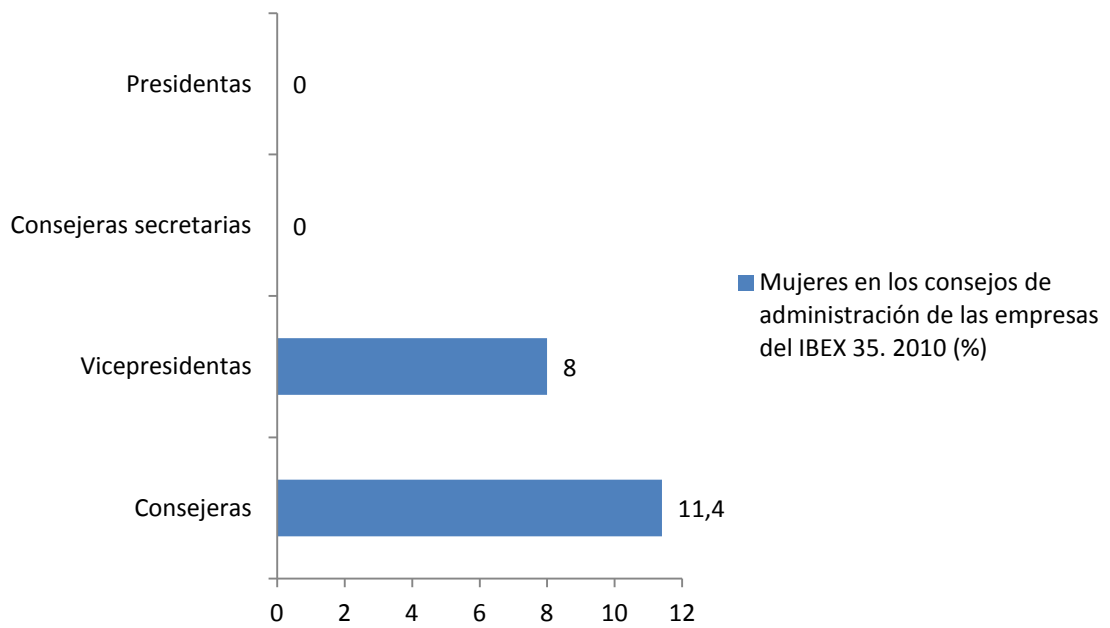
La Comisión Europea de Empleo, Servicios Sociales e Igualdad de Oportunidades (*Special EUROBAROMETER 263 "Discrimination in the European Union"*, 2007) pone de manifiesto que en cuestión de género, el 40% de la población de la Europa de los 27 percibe la persistencia de la desigualdad de oportunidades por razón de sexo en el

ámbito laboral. En países como Italia o España este porcentaje es aún mayor (en torno al 55%). Además, datos del *EUROBAROMETER* del 2009 describen que el 75% de los europeos están a favor de la legislación para garantizar una representación más equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración y que de entre los ciudadanos de la Unión Europea, los franceses y los españoles son los más propensos a afirmar que existe una desigualdad de género generalizada.

Según Barberá, Ramos, y Sarrió (2000), en nuestro país, el número de mujeres que tienen cargos de directivas o de liderazgo es poco significativo, incluso si se analizan las cifras de mujeres con las de los hombres que ocupan estos puestos, como si vemos la representación de mujeres líderes con la participación de las mujeres en el mercado de trabajo. Por tanto, en el tercer trimestre del 2008, las mujeres constituyen el 42.21% del total de la población ocupada y su presencia en la dirección de la administración pública y de empresas de 10 ó más asalariados-as se reduce a un 23.38% del total, aumentando ligeramente (28.88%) en la gerencia de empresas con menos de 10 trabajadores/as (Instituto de la Mujer, [http://www.migualdad.es / MUJER /mujeres /cifras/empleo/profesiones.htm](http://www.migualdad.es/MUJER/mujeres/cifras/empleo/profesiones.htm)). Además, los siguientes gráficos, basados en datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), <http://www.ine.es>, hacen referencia a la posición de las mujeres en altos cargos públicos y privados:



**Figura 4. Mujeres en altos cargos de la Administración General del Estado**



**Figura 5. Mujeres en los consejos de administración del IBEX 35.**

En nuestro país, el Instituto de la Mujer ha creado diversos Planes de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (PIOM). Esto ha supuesto una oportunidad para que las mujeres ocupen posiciones de liderazgo. También desde los Ayuntamientos y Comunidades Autónomas se han impulsado dichos planes. Además, la reforma de la enseñanza universitaria del 2006 pone el acento en la no discriminación por sexos. También la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de Marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, cuya mayor novedad radica en la prevención de conductas discriminatorias y en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad. Además, en los proyectos del Ministerio se dan puntos por la presencia de mujeres en las Organizaciones.

Un informe del Instituto Nacional de Estadística publicado en el año 2007, sobre las actividades de hombres y mujeres en España, señala que los puestos de trabajo relacionados con la administración del Estado están ocupados mayoritariamente por hombres (79,2%). La presencia femenina en órganos como el Tribunal Constitucional, el de Cuentas o el Consejo General del Poder Judicial, es muy reducida. Incluso en el caso del Poder Judicial, donde la presencia femenina es mayor (44,8%), la mayoría de los magistrados del Tribunal Supremo (95%) son hombres. De este estudio, se desglosa que los hombres tienen mayor éxito en las carreras profesionales que las mujeres. “Si se analiza al funcionariado de carrera conforme al puesto que ocupa a partir de su correspondiente complemento de destino, se observa que a mayor complemento de destino, menor porcentaje de funcionarias de carrera.” (INE, 2007; 70).

Si bien las mujeres son el 50% de la fuerza de trabajo, únicamente alcanzan el 10% de los puestos ejecutivos. Castaño et al. (2009) muestra el siguiente estudio realizado en España, sobre una muestra de 1.878 grandes empresas:

Sólo el 33% contaban con la presencia de, al menos, una mujer en su consejo de administración.

De dicho 33%, en no más del 10% de los casos son presidentas y en el 20% secretarías.

En las empresas públicas el porcentaje aumentaba hasta el 73% en los puestos ejecutivos (forzado por el gobierno para lograr la paridad en los cargos públicos) y en las empresas familiares es del 58%, aunque la mayoría son consejeras dominicales, que representan a la familia.

Respecto a las empresas del IBEX 35, a pesar de los cambios legislativos y de regulación, en el año 2008 las mujeres ocupan en España el 6,8% de los cargos de los consejos de administración; en el 67,6% de estas empresas las mujeres ocupan algún cargo del consejo de administración y el promedio de mujeres por consejo es de 1,02%. Estos porcentajes aumentan en empresas no integradas en el IBEX 35.

En Estados Unidos se aplica la “affirmative action” cuando cualquier organización se encuentra fuera de su camino para asegurar que las personas, sean hombres o mujeres, blancos o negros, o de cualquier grupo étnico, sean tratados de forma igualitaria, no sólo en la contratación sino también en la promoción y ascenso (Crosby, 2004).

Las *abejas reinas* estarían en contra de las medidas de “affirmative action”. No obstante, se ha considerado que las actitudes negativas hacia la “affirmative action” mermarían su eficacia en la lucha contra la discriminación de género (Clayton et al; 2010)

### **3. El techo de cristal**

La expresión “techo de cristal” fue acuñada por el departamento de trabajo del gobierno federal estadounidense para referirse a aquellas barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados (Powell y Butterfield, 1994). En particular, dejan a un número muy reducido de mujeres en los puestos top (Chin, 2008). El “techo de cristal” es un término acuñado a finales de los años ochenta para designar una barrera invisible que impide a las mujeres cualificadas, como grupo, alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones en las que trabajan (Morrison, White, y Van Velsor, 1987).

La discriminación generalizada queda patente en el reducido número de mujeres que ostentan importantes cargos de liderazgo de alto nivel en la mayoría de las Organizaciones. La fuerte tendencia a favorecer a los hombres respecto a las mujeres para ostentar cargos de alto liderazgo, ha sido denominada “techo de cristal”.

Se han sugerido otras posibles razones de la existencia de un techo de cristal (Ragins, Townsend, y Mattis, 1998), incluyendo:

- Falta de oportunidades para lograr experiencia y visibilidad en el tipo de cargos que facilitarían la promoción.
- Mayores estándares de rendimiento para las mujeres que para los hombres.
- Exclusión de las mujeres de las redes informales que facilitan la promoción.
- Falta de ánimos y oportunidades de actividades de desarrollo.
- Falta de oportunidades de un tutelaje eficaz.
- Dificultades creadas por las obligaciones familiares.

- Falta de una acción enérgica por parte de la alta dirección para garantizar la igualdad de oportunidades.
- Esfuerzos intencionados de algunos hombres para mantener el control de los cargos de mayor poder para ellos mismos.
- Por supuesto, la abeja reina no creería en el “techo de cristal”. Simplemente, sería una barrera inexistente para ella.

#### **4. El networking**

Este término haría referencia a las redes sociales (relaciones sociales) que se crean, en este caso, en el ámbito profesional. Debido a su carácter individualista, la *abeja reina* no confiaría demasiado en el *networking*. Como indican Staines et al. (1973), las feministas estarían a favor de tener visibilidad para conseguir sus objetivos, mientras que las antifeministas y por tanto, las *abejas reinas*, utilizarían estrategias individuales.

La *abeja reina* tiene una naturaleza individualista, no sería partidaria del *networking*. Por supuesto, no harían ningún tipo de *networking* con mujeres más jóvenes que ellas, siendo éstas sus subordinadas, con tal de evitar que pudiesen ayudarles a avanzar en sus carreras profesionales. En contraste, las feministas, como un movimiento que representan, sí que harían *networking*. No obstante, las *abejas reinas* sí que harían *networking* con los hombres, ya que encuentran en ellos a su grupo de referencia (Staines et al. 1973).

Las mujeres admiten la diferenciación entre ellas, en cuanto a su estilo de gestión y tienen idealizadas las habilidades de los hombres, así como manifiestan su dificultad para crear redes (*networking* entre mujeres). Estudios como el de Ibarra (2000), indican que los hombres presentan una mayor centralidad y homofilia (vinculaciones con personas del mismo sexo), que las mujeres.

La investigación organizacional a menudo ha mostrado que las mujeres tienen menos capital social que los hombres (Eagly y Carli, 2007).

La baja autoestima y la renuncia constituyen fuertes barreras para los altos cargo, pero contar con redes y “padrinos” favorece llegar a lo más alto. El buen vínculo y estilo paterno sienta la base para buscar en la organización apoyos similares (Kaufmann, 2007).

A diferencia de los hombres, las mujeres no suelen participar en redes sociales informales, en las que se puede generar información relevante y se pueden tomar importantes decisiones (Bass, 1990).

Estas relaciones serían cruciales para el avance en las carreras, pensando sobre todo en procedimientos como el *mentoring* (Brass, 2001), en el que por ejemplo, una directiva actuaría de mentora sobre sus subordinados/as. El modelo de otra mujer puede tener un efecto significativo en otras mujeres en la motivación y habilidad de liderar (Adler, 2008), pero la *abeja reina* no sería partidaria de un *networking* entre mujeres.

## **5. La conciliación de vida personal y profesional**

La *abeja reina* se siente una *super* mujer. Su meta es ganar en el tradicional rol femenino de madre y esposa y en su carrera profesional (Staines et al., 1973). Sin embargo, no va a estar interesada en políticas retributivas que contribuyan a conciliar vida personal y profesional.

El rol de madre influye directamente en la movilidad y promoción de las Organizaciones. Antes que el propio trabajo está el hogar y la propia vida familiar. Este pensamiento es compartido tanto por los hombres como por las mujeres. Así, Osca y López-Sáez (1994) llaman *sobrecarga de rol* a la acumulación de tareas como el

ocuparse de la familia y su propio trabajo profesional que tiene que realizar la mujer con respecto al hombre.

Investigaciones actuales ponen de manifiesto el impedimento para acceder a puestos de responsabilidad por parte de las mujeres como consecuencia de tener que atender a las familias (Cuadrado y Morales, 2007). De hecho, entre las razones por las que las mujeres no quieren poder en los negocios, estarían la maternidad y las dificultades para conciliar (Rosenbach y Taylor, 2006). En general, los hombres son más propensos que las mujeres a incrementar sus horas de trabajo y limitar su tiempo en áreas fuera del trabajo, como las responsabilidades domésticas. Las mujeres experimentarían un mayor estrés, por precisamente trabajar un gran número de horas, sin olvidarse de sus posibles responsabilidades familiares (Kark y Eagly, 2010)

Las responsabilidades en el hogar, especialmente el cuidado de los niños, es la causa de que algunas mujeres abandonen el trabajo por completo, al menos mientras sus hijos son pequeños y otras mujeres reduzcan sus jornadas y/o sueldo (Eagly y Carli, 2004).

A pesar de los grandes cambios, las mujeres han adoptado diferentes roles laborales y familiares pero persistiendo las desigualdades de género en las distintas recompensas y recursos (Steinberg, True, y Russo, 2008). No obstante, las abejas reinas se percibirían a sí mismas como perfectas lideresas, amas de casa y madres.

## **6. Estereotipos de género**

Desde la teoría de la androginia psicológica (Bem, 1974), se considera que cualquier persona, con independencia de ser mujer u hombre, desarrolla en mayor o menor medida características etiquetadas como femeninas o masculinas. Los resultados del trabajo de Pérez y Morales (1992) confirman la creencia estereotipada de que un

hombre es mejor director, jefe o empresario que una mujer, siendo los hombres los que marcan la mayor diferencia a su favor, aunque las mujeres también perciben que los hombres son más competentes para la dirección que las mujeres. Como ventajas de las directivas destacan su intuición, capacidad de trabajo, trato amable, perspicacia, habilidades comunicativas, sensibilidad y atractivo femenino. Respecto a los inconvenientes, señalan las responsabilidades familiares, la menor capacidad de imposición y mando, falta de autoridad y agresividad y el hecho de ser emotiva, entre otras cosas.

En los trabajos en los que las mujeres experimentan un alto grado de estereotipos de género y discriminación, las propias mujeres pueden tender a cumplir con estos estereotipos. (Derks et al., 2011).

Ellemers y colaboradores (2004) encontraron que especialmente las mujeres de mayor edad (que lograron el éxito cuando los estereotipos de género eran más negativos de lo que los son hoy), eran precisamente más propensas a creer en los estereotipos de género. Derks y colaboradores (2011) concluyeron que el *síndrome de la abeja reina* era resultado del contexto social y en particular de la amenaza de la identidad social que experimentaban las mujeres en organizaciones sexistas.

Las *abejas reinas* son vistas como una importante causa de la discriminación de género en el trabajo. Las mujeres tendrían más prejuicios hacia otras mujeres en contextos profesionales y en la evaluación del logro profesional de las mujeres (Cooper, 1997).

Se ha sugerido que si las mujeres imitan el modelo masculino, pueden ser vistas como estridentes y demasiado agresivas. Diversos estudios han confirmado que las mujeres son peor evaluadas cuando ellas adoptan estilos autoritarios, estereotípicamente

masculinos, especialmente cuando los evaluadores son hombres o cuando el rol de esas mujeres es típicamente ocupado por hombres (Rosenbach y Taylor, 2006).

El estereotipo femenino incluye prescripciones tales como que una mujer debería tener habilidades interpersonales, ser pasiva, dócil, mostrar interés por y cooperar con los demás (Cuadrado, 2007). Rosener (1990) argumenta que hay un modo de liderar que difiere de la perspectiva masculina tradicional. Además, los estereotipos de género juegan un papel determinante en la atribución de características diferencias tanto a mujeres y hombres como a directivas y directivos y por tanto, las diferencias en los estilos de dirección están mediatizados por las creencias estereotipadas de género.

Como afirma Kaufmann (2007), a veces las mujeres están presas entre los viejos estereotipos sociales y las ideas radicalmente nuevas y este sentimiento crea una ambivalencia crónica que las desgasta.

El potencial prejuicio contra las mujeres como líderes está presente cuando la gente guarda un estereotipo sobre las mujeres que es incongruente con las cualidades que creen que son requeridas para el éxito de los líderes. Incluso, cuando una sola mujer realmente tiene las cualidades necesarias para liderar, la gente puede creer que ella no posee tales cualidades. Esto provocaría una actitud menos favorable hacia las personas que son coincidentes estereotípicamente que a aquellos que se corresponden con las exigencias de un rol de líder (Eagly y Karau, 2002; Heilman, 2001).

Diversas investigaciones han sugerido que las personas con estilos masculinos tienen más probabilidades de llegar a ser líderes que aquellos con un estilo femenino. Muchas mujeres internalizan los estereotipos que crean una profecía autocumplida y la mayoría de ellas considera que merecen menos recompensas que los hombres en su

misma posición. En promedio, las mujeres trabajadoras están también menos dispuestas a tomar riesgos o buscar desafíos, que precisamente les dotarían de roles de liderazgo (Rosenbach y Taylor, 2006).

Varios estudios han demostrado que, en general, los hombres tienen cualidades “agentic” y las mujeres, características “communal” (Rosner, 1990; Kanter, 1977; Bem, 1978; Eagly y Steffen, 1984). Como indica Fernández (1983) se identifica el concepto de “agentic” con “instrumentalidad”, término referido a actuar para uno mismo, mientras que “communal”, es identificado con “expresividad”, con una situación de sentimientos hacia los demás.

En general, los estereotipos “communal” se referirían a una orientación interpersonalmente sensible por las que las personas se preocupan por el bienestar de los otros y por las relaciones interpersonales. Las mujeres son estereotípicamente vistas como amables y empáticas, así como motivadas por necesidades de crianza y afiliación. En contraste, el estereotipo “agentic” se refiere al egoísmo, a una orientación en las tareas por las que los individuos se preocupan con maestría, dominancia y control. Los hombres son estereotípicamente vistos como ambiciosos, competentes, competitivos e individualistas, así como motivados por las necesidades de autonomía, agresión, dominancia, logro y resistencia (Kark y Eagly, 2010).

De acuerdo con Eagly (1987), la dimensión “agentic” del comportamiento se refiere a una tendencia a la asertividad, al control y a la dirección. Las cualidades *agentic*, incluyen la agresividad, la ambición, dominancia, independencia, autosuficiencia, franqueza y decisión. A pesar de las dudas sobre la competencia de las mujeres como líderes, se puede esperar que las mujeres líderes con un alto “agentic” sean capaces de superar esas dificultades. Sin embargo, se puede percibir a las mujeres que demuestran una habilidad clara de liderazgo, como poco femeninas. Así, o las mujeres líderes

pueden ser rechazadas por su falta de cualidades “agentic” asociadas con un liderazgo efectivo o porque ella posee demasiadas de esas cualidades. Este rechazo a ser “demasiado masculina” resulta de las normas prescritas de roles de género, que requieren que las mujeres tengan un comportamiento “comunal” (más dependiente y entregada a los demás) y no demasiado “agentic” (Eagly y Karau, 2002).

Un meta-análisis mostró que la devaluación perjudicial del comportamiento de las mujeres líderes está pronunciado cuando los comportamientos de los líderes son estereotípicamente masculinos, especialmente cuando ellos son autocráticos (Eagly, Makhijani, y Klonsky, 1992). Así, un hombre directivo que actúa de una forma fuerte o asertiva, es percibido con un comportamiento adecuado y muestra dotes de liderazgo, mientras que una mujer líder que se comporta exactamente de la misma manera, es vulnerable a ser considerada inaceptablemente agresiva. Sin embargo, los directivos hombres, no sufren ninguna penalización cuando se manifiestan en ellos los estilos de liderazgo más colaborativo y democrático, que son más típicas de las mujeres (Eagly et al., 1992).

Las mujeres tienen un acceso reducido a puestos de liderazgo, especialmente cuando el liderazgo posee una definición “agentic” (Kark y Eagly, 2010).

## **7. Conclusiones del marco teórico**

Tras las investigaciones realizadas en otros países y en España, se ha comprobado la existencia del *síndrome de la abeja reina* (Rindfleish, 2000; Cooper, 1997; de Groot, 2008; Ellemers, van den Heuvel, de Gilder, Maass y Bonvini, 2004; Dahlerup, 1988; Derks, Ellemers, van Laar, de Groot, 2011; García-Velasco, 2009; Johnson y Mathur-Helm, 2011; Johnson y Gurung, 2011; Kopciwicz y Rzepecka, 2011; Penner, Toro-Tulla y Huffman, 2012) y el presente estudio intentará averiguar las características de dicho síndrome a través de la investigación empírica que se va a realizar. Todo el

modelo psicológico expuesto en el capítulo II estaría interconectado tal y como se presenta a continuación en el mapa conceptual:

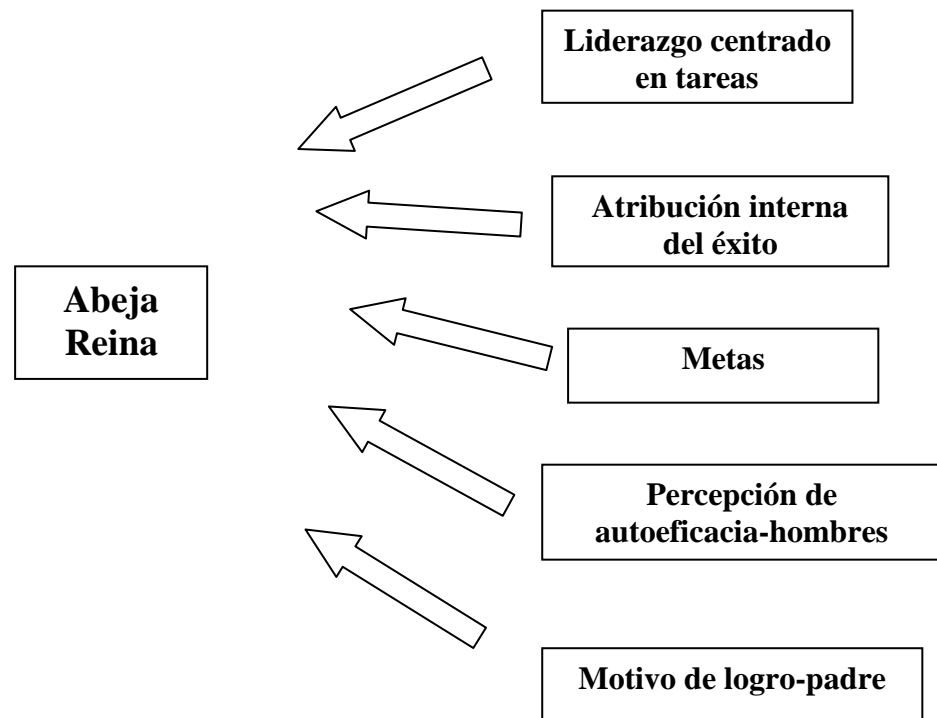


Figura 6. Mapa conceptual del modelo psicológico

**SEGUNDA PARTE**

**INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

## CAPÍTULO IV

### I.V PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

#### 1. Objetivos de la investigación

##### 1.1 Objetivo general

Identificar, explorar, analizar y describir las características del *síndrome de la abeja reina* en España.

##### 1.2 Objetivos específicos

- Elaborar un estudio cualitativo que permita conocer las opiniones de directivos/as y altos cargos en relación al *síndrome de la abeja reina*, a través de la identificación con las dimensiones de liderazgo, atribución de éxito, metas, percepción de autoeficacia y motivo de logro.
- Confeccionar un estudio cuantitativo que permita identificar las variables implicadas en el *síndrome de la abeja reina*, en relación con las dimensiones: liderazgo, atribución de éxito, metas, percepción de autoeficacia y motivo de logro.
- Analizar las diferencias entre las directivas y los directivos en el estudio cualitativo.
- Explorar las diferencias entre hombres, *no abejas reinas* y *abejas reinas* en el estudio cuantitativo.
- Examinar las diferencias entre *abejas reinas* y *no abejas reinas* sólo teniendo en cuenta a las participantes mujeres.
- Profundizar en el *síndrome de la abeja reina*, mediante el análisis de contenido de la información aportada en las entrevistas y los resultados obtenidos en el cuestionario.

## 2. Hipótesis de investigación

El concepto de síndrome vendría definido como un conjunto de signos y síntomas que aparecen en forma de cuadro clínico (Belloch, Sandín, y Ramos, 1995). No obstante, en la presente investigación se va a hablar de un conjunto de características que conforman el *síndrome de la abeja reina*. En función de los objetivos, se ha planteado la hipótesis, que vendría definida por una serie de características que posee la *abeja reina* y que quedan conceptualizadas en cinco predicciones.

- ★ “Una directiva o alto cargo que tiende a la heterofilia (rodeándose del sexo opuesto a la hora de trabajar), es *abeja reina*:
- si está convencida de su propia valía para alcanzar el éxito (Atribución interna de éxito),
  - si tiene una percepción de autoeficacia al trabajar con hombres y no con mujeres,
  - si prevalece en ella un liderazgo centrado en tareas y no en personas,
  - si tiene metas establecidas para desempeñar su trabajo,
  - si se tiene en cuenta la influencia paterna en su motivo de logro y no la materna”.

## 3. Antecedentes generales de la investigación empírica

En función de los objetivos de la investigación y la hipótesis con las predicciones planteadas, se ha optado por un diseño no experimental-observacional, cuyo proceso conducirá al análisis e interpretación del *síndrome de la abeja reina* a través de la información aportada por los participantes.

El proceso de la investigación contempló dos momentos claramente diferenciados, con distintos propósitos y metodologías, tanto de recogida como de análisis de

información, se ha decidido estructurar y organizar su presentación distinguiendo dos estudios que serán expuestos en los siguientes capítulos: V y VI. En cada uno de ellos, se dará a conocer el método y los resultados, lo que permitirá establecer conclusiones preliminares.

A continuación, se señalan las características generales de los estudios mencionados:

- Primer estudio: se trata de un estudio de carácter cualitativo llevado a cabo a través de entrevistas en profundidad realizadas a directivos/as y altos cargos.
- Segundo estudio: consta de un estudio cuantitativo correspondiente al proceso de elaboración del cuestionario y al análisis de datos recogidos por medio de este instrumento. Tendrá como propósito contrastar las predicciones planteadas, así como obtener los resultados en cada una de las dimensiones planteadas.

## **Capítulo V**

### **ESTUDIO 1: CUALITATIVO**

#### **1. Método**

Con el propósito de dar respuesta a algunos de los objetivos planteados y a las predicciones de la investigación, y obtener información exhaustiva para realizar un estudio cuantitativo posterior, se decidió realizar un análisis cualitativo, mediante el diseño de una entrevista en profundidad semi-estructurada. Como indica Pérez (2004, p.54), una investigación cualitativa consistiría en: “descripciones detalladas de las situaciones, sucesos, interacciones y comportamientos que son observables e incorpora lo que los participantes cuentan en sus narraciones, lo que experimentan, sus actitudes, pensamientos y reflexiones”.

##### **1.1 Diseño**

Con el propósito de dar respuesta a los objetivos y predicciones planteadas y posteriormente poder desarrollar un estudio cuantitativo, se ha diseñado una entrevista en profundidad, semi-estructurada basada en las dimensiones de liderazgo, atribución del éxito, metas, percepción de autoeficacia y motivo de logro-padre.

##### **1.2 Participantes**

Los participantes fueron 30 sujetos, 20 mujeres y 10 hombres, todos ellos residentes en Madrid y españoles o con nacionalidad española y con ocupación en puestos directivos o de alta gestión. De forma más específica, 20 mujeres, con edades comprendidas entre los 35 y los 62 años ( $M= 45.05$ ,  $DE= 6.41$ ), cuyos ámbitos profesionales quedan reflejados en el siguiente gráfico:

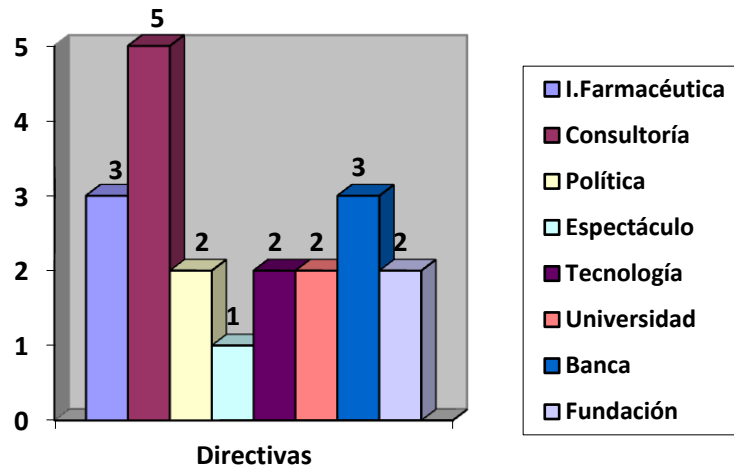


Figura 7. Distribución de las directivas del estudio cualitativo por el ámbito profesional al que pertenecen.

Por otro lado, 10 hombres con edades comprendidas entre los 34 y los 65 años ( $M=45.7$ ,  $DE=10.77$ ), cuyos ámbitos profesionales quedan reflejados en el siguiente gráfico:

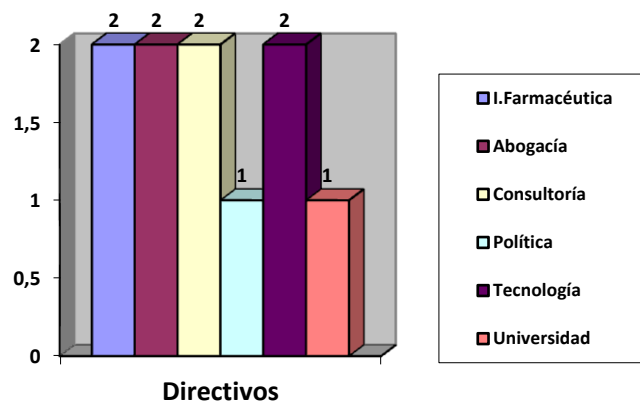


Figura 8. Distribución de los directivos del estudio cualitativo por el ámbito profesional al que pertenecen.

Los primeros participantes fueron reclutados a través de contactos de profesores de Universidad. A su vez, se utilizó la técnica “bola de nieve” para lograr el total de participantes. Se contactó con ellos por teléfono o vía e-mail. Otras fuentes de reclutamiento fueron: asistir a foros de liderazgo y rastrear las páginas webs de las principales empresas nacionales e internacionales con sede en Madrid. Así, hasta conseguir un total de 35 sujetos, de los cuales, fueron descartados 5, por finalmente, no encajar dentro de un perfil de directivo o alto cargo.

### **1.3 Variables e instrumentos de medida**

Las entrevistas se realizaron entre junio del 2010 y febrero del 2011. Todos los sujetos fueron entrevistados de forma presencial e individual, en su lugar de trabajo, dentro de la Comunidad de Madrid y todas las entrevistas fueron registradas en una grabadora de voz. No hubo ningún tipo de recompensa, más que el simple hecho de participar en una investigación de la Universidad Complutense de Madrid.

### **1.4 Procedimiento**

Al ser un análisis cualitativo, se decidió que sería suficiente contar con 30 participantes, en el que sus opiniones ayudarían, además, a la realización de un cuestionario posterior.

La entrevista en profundidad (ver Anexo 1.1) estuvo compuesta por 23 preguntas semi-estructuradas y una prueba Q (ver Tabla 7). Las cuestiones fueron previamente clasificadas en 5 grupos: liderazgo, atribución de éxito, percepción de autoeficacia, metas y motivo de logro-padre.

La prueba Q estuvo basada en el modelo de contingencia del “compañero menos preferido” de Fiedler (1978; 1995), fundamentado en el tipo de liderazgo centrado en tareas vs personas, por tanto, la prueba Q abarcó la dimensión de liderazgo. Para ello, se utilizaron 36 tarjetas (ver Anexo 1.2) en las que cada una de ellas incluían adjetivos,

tanto positivos como negativos, y los sujetos debían seleccionar las tarjetas que mejor definieran a su compañero menos preferido. Tras la selección, puntuarían de 0 a 10 cada característica, siendo 10 que poseía esa cualidad en un grado muy alto y 0 en nada.

**Tabla 7. Relación entre dimensiones y nº de pregunta de la entrevista**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>Nº DE Pregunta</b>	<b>TOTAL Preguntas</b>
<b>Liderazgo</b>	14 (Prueba Q)	1
<b>Atribución de éxito</b>	6, 20, 21, 22, 24	5
<b>Metas</b>	4, 5, 7, 8	4
<b>Percepción de autoeficacia</b>	9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 23	10
<b>Motivo de logro-progenitores</b>	19	1
		<b>TOTAL:</b>
		<b>21</b>

## **1.5 Análisis de datos**

### **1.5.1 Etapas del análisis de datos**

El análisis estuvo compuesto por cuatro fases: transcripciones de las entrevistas, reducción de datos, disposición y transformación de los datos y obtención de resultados y conclusiones.

- Transcripciones

Se desarrollaron en febrero del 2011, una vez finalizaron todas las entrevistas. En primer lugar, se realizó una revisión de las transcripciones según los objetivos de la investigación. Las transcripciones literales fueron preparadas para realizar el proceso de análisis con el programa informático Atlas.ti.6.1, instrumento que fue utilizado para construir una herramienta útil y potente para ordenar la información y realizar análisis

cualitativos de grandes volúmenes de información (Andréu, García-Nieto, y Pérez, 2007).

- Para la reducción de datos, se llevaron a cabo dos procesos: codificación y categorización.

❖ Codificación:

Los códigos son la unidad básica de análisis. El análisis se basará en ellos, entendiéndolos como conceptualizaciones, resúmenes o agrupación de citas. A cada unidad de análisis se le asignó un descriptor (código). A medida que se asignaron los códigos, se enumeraron las citas, permitiendo disponer de la frecuencia de aparición de cada uno de ellos. Durante el proceso de codificación se partió de la premisa de que una categoría puede estar compuesta de distintas subcategorías que configuran distintas propiedades que caracterizan a la categoría de la que son parte.

❖ Categorización:

El punto de partida fue un grupo de categorías preestablecidas, en base a las dimensiones del *síndrome de la abeja reina*: atribución de éxito, metas, percepción de autoeficacia y motivo de logro-padre. Tales dimensiones fueron categorizadas como *familias*. La denominación de las categorías y subcategorías se realizó considerando el lenguaje empleado por los participantes, así como el utilizado en el marco conceptual. Una vez concluido el proceso de categorización, se crearon las familias (conjuntos de categorías) de acuerdo a las dimensiones y las propias categorías.

- Disposición y transformación de los datos

Se formaron relaciones entre categorías, subcategorías y códigos, lo que permitió facilitar la presentación de los datos para su análisis a partir de redes o mapas conceptuales, elaborados con la herramienta *Networks* del programa Atlas.ti.6.1.

- Obtención de resultados y conclusiones

Por último, se recuperó la información analizada revisando el contenido de las categorías y subcategorías, lo que dio lugar al proceso de interpretación de los resultados obtenidos en las etapas anteriores. El análisis interpretativo se apoyó en el análisis descriptivo y conceptual de los datos, con el fin de otorgarles significado y comprensión. El sistema de redes conceptuales (ATLAS.TI), crea gráficos llamados “diagramas conceptuales”, lo que favorece la interpretación de la información.

Una de las estructuras para realizar el análisis a considerar dentro del análisis cualitativo con el programa Atlas.ti implica considerar 4 etapas:

1. Codificación de los datos
2. Categorización de los datos
3. Estructuración y/o creación de una o más redes de relaciones entre las categorías (diagramas de flujo, mapas mentales o mapas conceptuales)
4. Estructuración de hallazgos y/o teorización (cuando sea necesario)

Tras el análisis se obtuvieron dos mapas conceptuales, uno referido a las mujeres directivas y otro a los hombres directivos. Cada mapa se formó a partir de las familias establecidas y la conexión de éstas con las categorías y subcategorías que se formaron.

Por último, es necesario indicar que en primer lugar se va a analizar el mapa de las mujeres directivas y después el de los hombres.

## 2. Resultados

La presentación de los resultados del análisis cualitativo ha sido organizada de la siguiente manera:

### a) Redes conceptuales

El programa Atlas.ti.6.1, permite elaborar redes conceptuales para cada una de las familias de análisis. En cada una de estas redes se presenta la familia, junto con las distintas categorías centrales y las subcategorías. Estas redes permiten visualizar las diferentes asociaciones y el tipo de relación establecida entre los nodos.

### b) Descripción e interpretación de la información

Con el fin de exponer con nitidez el contenido de las familias, categorías y subcategorías, se aportarán ejemplos de frases y fragmentos textuales emitidos por los participantes en este estudio.

El elemento central del análisis o *Superfamilia* es el *síndrome de la abeja reina*.

El esquema quedaría de la siguiente manera, en donde los apartados de categorías y subcategorías se abordarán en detalle a lo largo de todo el estudio cualitativo:

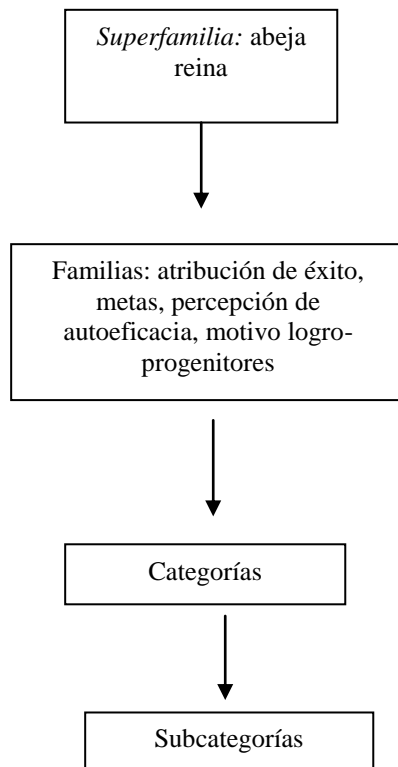


Figura 9. Esquema de organización para el Atlas. ti

## 2.1 Resultados mujeres directivas

### 2.1.1 Familia: Percepción de autoeficacia

Esta familia estuvo formada por seis categorías: preferencias de las directivas, visión de la mujer como alto cargo, relación laboral entre mujeres, características de las directivas, características de los directivos, visión de sí misma (ver Figura 10).

Al ser ésta la familia más extensa, se va a crear una tabla con los datos de tres de sus subcategorías: características directivas, características directivos y visión de sí misma. Es decir, cómo ven las directivas a otras mujeres directivas, a los hombres directivos y cómo se ven a sí mismas (ver Tabla 8).

**Tabla 8. Percepción de autoeficacia directivas**

<b>DIRECTIVAS</b>	<b>VISIÓN SÍ MISMA</b>	<b>DIRECTIVOS</b>
Inseguridad (10)	Inseguridad (10) Delegar (4)	Delegar (4)
Extrapolar lo personal (7)	Trabajo en equipo (4)	Trabajo en equipo (4)
Demasiado perfeccionista (6)	Demasiado perfeccionista (6)	
Búsqueda de aprobación (5)	Búsqueda de aprobación (5) Orientación a resultados (3)	Orientación a resultados (3)
Obsesión por demostrar (5)	Obsesión por demostrar (5) Pasión (2)	Pasión (2)
Excesiva atención al detalle (5)	Excesiva atención al detalle (5) No feedback (2)	No feedback (2)
No delegar bien (5)	No delegar bien (5) Autoritarismo (2)	Autoritarismo (2)
No ponerse límites (4)	No ponerse límites (4)	
Dedicación (3)	Dedicación (3)	No sensibilidad (2)

**Tabla 8. Percepción de autoeficacia directivas (continuación)**

<b>DIRECTIVAS</b>	<b>VISIÓN SÍ MISMA</b>	<b>DIRECTIVOS</b>
Perseverancia (3)	Perseverancia (3)	Coherencia
Emocional (3)	Emocional (3)	Práctico
No autoconocimiento (3)		Vanidad
Responsabilidad (2)	Responsabilidad (2)	Seguridad
Comunicación (2)		Frialdad
Pareja descompensada (2)	Pareja descompensada (2)	Directos
Inteligencia (2)		Inteligencia (2)
Estrés		
	Distancia (7)	
	Toma de decisiones (2)	
	Transparencia (2)	

a) Categoría: Características directivas

Las mujeres directivas entrevistadas definirían a otras directivas, con 18 subcategorías, de la siguiente manera: inseguridad, extrapolar a lo personal, demasiado perfeccionistas, búsqueda de aprobación, obsesión por demostrar, excesiva atención al detalle, no delegar bien, no ponerse límites, dedicación, perseverancia, emocionales, no tener un autoconocimiento, tenacidad, responsabilidad, comunicación, pareja descompensada, inteligencia y estrés. En la Tabla 8 se muestran las frecuencias.

b) Categoría: Características directivos

Según la información recabada en las entrevistas con mujeres directivas, se crearían 15 subcategorías que harían referencia a las cualidades, tanto negativas como positivas, que las directivas consideran que poseen los directivos. Tales subcategorías serían: saber delegar, trabajo en equipo, orientación a resultados, pasión, no dar *feedback*, autoritarismo, falta de sensibilidad, coherencia, ser prácticos, vanidad, rapidez, seguridad, frialdad, ser directos e inteligencia. En la Tabla 8 se muestran las frecuencias.

c) Categoría: Visión de sí misma

Por último la categoría de cómo se ven a sí mismas. En la Tabla 8, además de las frecuencias, se muestra la comparación entre ésta categoría con respecto a las dos anteriores. Las subcategorías serían 22: inseguridad, saber delegar, trabajo en equipo, demasiado perfeccionista, búsqueda de aprobación, orientación a resultados, obsesión por demostrar, pasión, excesiva atención al detalle, no dar *feedback*, no delegar bien, autoritarismo, no ponerse límites, dedicación, perseverancia, ser emocional, tenacidad, responsabilidad, pareja descompensada, distancia, toma de decisiones y transparencia.

d) Categoría: preferencias de las directivas

Se trata de una categoría interesante, elemento central del síndrome de la *abeja reina*, que refleja de forma directa si prefieren trabajar con hombres o por el contrario, con mujeres. Por tanto las subcategorías serían: “mujeres con hombres” y “mujeres con mujeres”. Esta categoría no sólo se refiere a sus propias preferencias, sino a lo que creen que pensarían otras directivas. 18 de las 20 mujeres afirmaron que las directivas preferían trabajar con hombres y 2 de las 20, con mujeres. La presencia de la subcategoría “mujeres con hombres” queda identificada en algunas de las afirmaciones de las directivas:

“A las mujeres directivas de las multinacionales les gusta tener hombres dentro de su equipo de colaboradores porque los encuentran más manejables”. **Directiva, 65 años**

“Sin duda, una directiva se siente más tranquila emocionalmente al trabajar con un hombre que con una mujer”. **Directiva, 43 años**

“Las mujeres siempre extrapolan a lo personal. En hombres no existe el factor *cotilleo*, siempre que he tenido problemas ha sido con mujeres”. **Directiva, 29 años**

“La mujer se rodea de hombres y ataca a las mujeres, es más fácil atacar a las suyas, las conoce y sabe dónde darles. Han sido previamente amigas. Miran el que sepan demasiado y que les hagan sombra. Las golpea más abajo o las someten. Las de abajo, la odian porque ellas tienen un modelo masculino y haga lo que haga tampoco la van a valorar”. **Directiva, 60 años**

“Yo prefiero hombres en mi equipo porque las mujeres somos más listas y más difíciles de manejar. Las que yo tengo son muy complicadas y manipuladoras y eso me pone de los nervios”. **Directiva, 43 años**

"Sí. Me produce mucho desgaste, más que desgaste, cansancio. Cuando estoy con otras directivas sé que voy estar más pendiente de más cosas: de qué ropa llevan, si están depiladas, si se han hecho la manicura, cómo mueven las manos, etc". **Directiva, 43 años**

"A todos nos gusta trabajar con el sexo opuesto. Esa forma de pensar distinta a mí me ayuda, me da un mayor grado de confianza hacia los hombres y luego el tema del paternalismo, que me encanta. Es más divertido trabajar con el sexo opuesto y es más bien inseguridad que otra cosa. Uno se siente más seguro con el juego de sexos distintos". **Directiva, 39 años**

"Intentas demostrar que eres mujer. Si estás acostumbrada a ser una y luego hay más, tienes que esforzarte más, de ahí el rechazo". **Directiva, 39 años**

"Sí, las directivas prefieren trabajar con hombres. Hay razones aparentes y profundas. Aparentes: todavía el hombre es sinónimo de éxito. Profundas: es el padre el que ha influido en el desarrollo profesional de la hija y se ha convertido en modelo de identificaciones, y a las madres les cuesta más valorarse y a las hijas no les gusta identificarse con una imagen devaluada". **Directiva, 63 años**

"Sí, como subordinado. Ellos son más simples, con los hombres no había problemas, ellas se peleaban entre ellas: llorando, montando broncas, *quiero libertad personal...* La variable emocional tiene menos influencia en los hombres (hay cosas de las que no se enteran, pero tampoco te dan la lata) si hay directivas que piensan que las vas a escuchar. Las mujeres deberían tomar conciencia". **Directiva, 63 años**

La subcategoría "mujeres con mujeres", queda identificada en algunas de las afirmaciones de las directivas:

"La mujer está más tranquila con otra mujer porque puede mostrar sus sentimientos". **Directiva, 35 años**

"Mi experiencia y sensación es que las mujeres estamos abiertas para trabajar con mujeres. Nosotras, cuando no hay hombres delante, hablamos de temas personales, estética, etc". **Directiva, 45 años**

"Cada vez me encuentro más cómoda trabajando con mujeres, me gusta trabajar con mujeres. Prefiero llevarme bien con mis trabajadores para trabajar con ellos, pero no es necesario. Te lleva a generar cierto vínculo personal. Es un nirvana imposible, tienes que ser capaz de asimilar que va a haber siempre un vínculo". **Directiva, 45 años**

e) Categoría: visión de la mujer como alto cargo

Aquí se incluyen las subcategorías de "mujeres critican mujeres" y "paternalismo". En primer lugar, 8 de las 20 directivas entrevistadas destacan que cuando una mujer llega al poder es criticada por otras mujeres. Por otro lado, 4 de las 20 directivas afirman que para que una mujer llegue a lo "más alto" necesita una especie de "padrinos" y que éstos suelen ser hombres, por tanto, destacan una situación de paternalismo. La presencia de las subcategoría "mujeres critican mujeres" queda identificada en algunas de las afirmaciones de las directivas:

"Está visto de lado. *Anda, mira a esta*. Mucha desconfianza de mujer a mujer. El modelo es masculino y las que llegan alto copian el *orden y mando* de los hombres. En estos años se ha generado el estilo femenino. Hablo desde la perspectiva de la inteligencia personal y desde la persona. Las directivas estamos entrando muy bien. ¿Qué habrá hecho para llegar hasta ahí? Esto lo piensan más las mujeres (no confían en que tú como mujer, tienes unas cualidades, valores, unas competencias desarrolladas), con lo cual, cómo lo van a tener las demás". **Directiva, 46 años**

"La mujer tiene en su cabeza los modelos masculinos, a veces relacionados con la soltería o el poco trato con los niños. Mucha envidia. La mujer es muy crítica. Con la

ministra de igualdad las mujeres son muy duras". **Directiva, 60 años**

"Siempre te encuentras con casos de que por ser mujer no piensan que eres directora general. Piensan que eres secretaria o *mujer de*. Hay muchos prejuicios. Lo más curioso es que también se dé de mujer a mujer". **Directiva, 44 años**

"He visto mujeres que quieren ser la única mujer entre hombres. Son inseguridades, necesidad de protagonismo, pensar que se van a adaptar mejor en el entrono masculino que si hay más mujeres". **Directiva, 46 años**

"Sí, desconfían. Si eres mujer y has llegado a lo más alto es que te acuestas con alguien..., que no has llegado bien, hasta que te quitas la lacra tienes que demostrar mucho, que tienes una inteligencia más alta que el resto, etc"  
**Directiva, 42 años**

"Sí, es una realidad. Hay pocas mujeres en puestos de alta responsabilidad, sí están en mandos intermedios. Las veces que he escuchado críticas han sido por parte de otras mujeres, cosa que me ha parecido muy poco inteligente. Creo que es una mezcla de varios factores, un cambio cultural que no ha calado en todo el mundo, cambio de cultura corporativa, criticar el éxito que tienen otras personas, falta de conciencia social, desconocimiento, falta de prudencia". **Directiva, 34 años**

La presencia de las subcategoría "paternalismo" queda identificada en algunas de las afirmaciones de las directivas:

"La frase: "¿qué hará esta aquí?" la he escuchado en muchas ocasiones. Yo en el gabinete del secretario de estado de comercio, con 29 años. Me senté en la mesa como asesora del secretario de estado y alguien dijo: *anda, ¿y esta chica tan mona que hace aquí?* Ya ocurre menos. La presencia femenina va siendo mejor aceptada, tiene menos tensiones.

Por parte básicamente de hombres, estamos suplantando un entorno de poder donde no deberías estar. Lo que suele pasar es que no saben bien como tratarte: padre o profesional, incómodo. Te pasa dos veces con la misma persona pero luego entablas una relación profesional”.

**Directiva, 46 años**

“En banca sí se notaba, comentarios, paternalismo, clientes y compañeros, ¿estás casada, etc?” **Directiva, 45 años**

f) Categoría: relación laboral entre mujeres

Por último, esta categoría cerraría la familia “percepción de autoeficacia”. La relación laboral entre mujeres haría referencia precisamente a cómo ven las directivas entrevistadas, por los casos que conocen y por su propia experiencia, cómo se llevan las mujeres entre ellas en el entorno profesional. Las subcategorías que se crearon fueron: compañerismo y rivalidad. Una muestra de por qué se crearon estas subcategorías queda refleja en las siguientes afirmaciones:

“Entre mujeres hay mucha competitividad y gira todo en torno al aspecto físico. Los hombres se reúnen y trabajan, ellas no, ya que están pendientes de si estás casada, soltera, de si tienes hijos o estás gorda. Además, pueden recriminarte haberte quedado embarazada”. **Directiva, 29 años**

“Entre tías siempre hay algo. Las que tienen cargas familiares se hacen las víctimas. Yo estoy soltera, sin hijos y no tengo ningún derecho, no concilio por no tener familia. De 9 a 14h y de 16 a 19h. Y la gente que no puede tener hijos, ¿qué?” **Directiva, 29 años**

“No colaboran. Si ella es la reina, para qué van a venir las reinitas. Viven en soledad y mueren en soledad. No son generosas, aunque haya leyes de igualdad las rechazan porque a ellas no les afecta. Aborrecen a las feministas, no son capaces de crear un movimiento y quejarse. Se

comportan así por inseguridad. Abren las puertas a otras mujeres cuando no le queda más remedio, cuando las necesitan". **Directiva, 60 años**

"Rivalidad total, somos bobas, somos tontas porque estamos en la misma situación. La ropa que llevas, la peluquería, va hecha un desastre. Si una se va más pronto, las demás la miran mal. En un equipo de mujeres le planteé a mi jefe (hombre) no salir tan tarde del trabajo para estar tiempo con los niños, fui la única que se atrevió, el resto de mujeres no dijeron nada y a mi jefe le pareció fenomenal mi actitud". **Directiva, 40 años**

"Tengo grandes amigas en el trabajo y hemos traspasado la barrera, pero con otras me siento en competencia con su bolso, su vestido... Creo que se matarían si no estuviesen educadas. En los hombres hay menor percepción del detalle y no se acuerdan de cosas, y en las mujeres es brutal. Las rivalidades pueden suponerte un montón de pasta". **Directiva, 43 años**

"Sí. No sé si es genético, social o cultural, pero hay más luchas entre ellas, hay que demostrar más, son muy competitivas dentro de la misma empresa". **Directiva, 34 años**

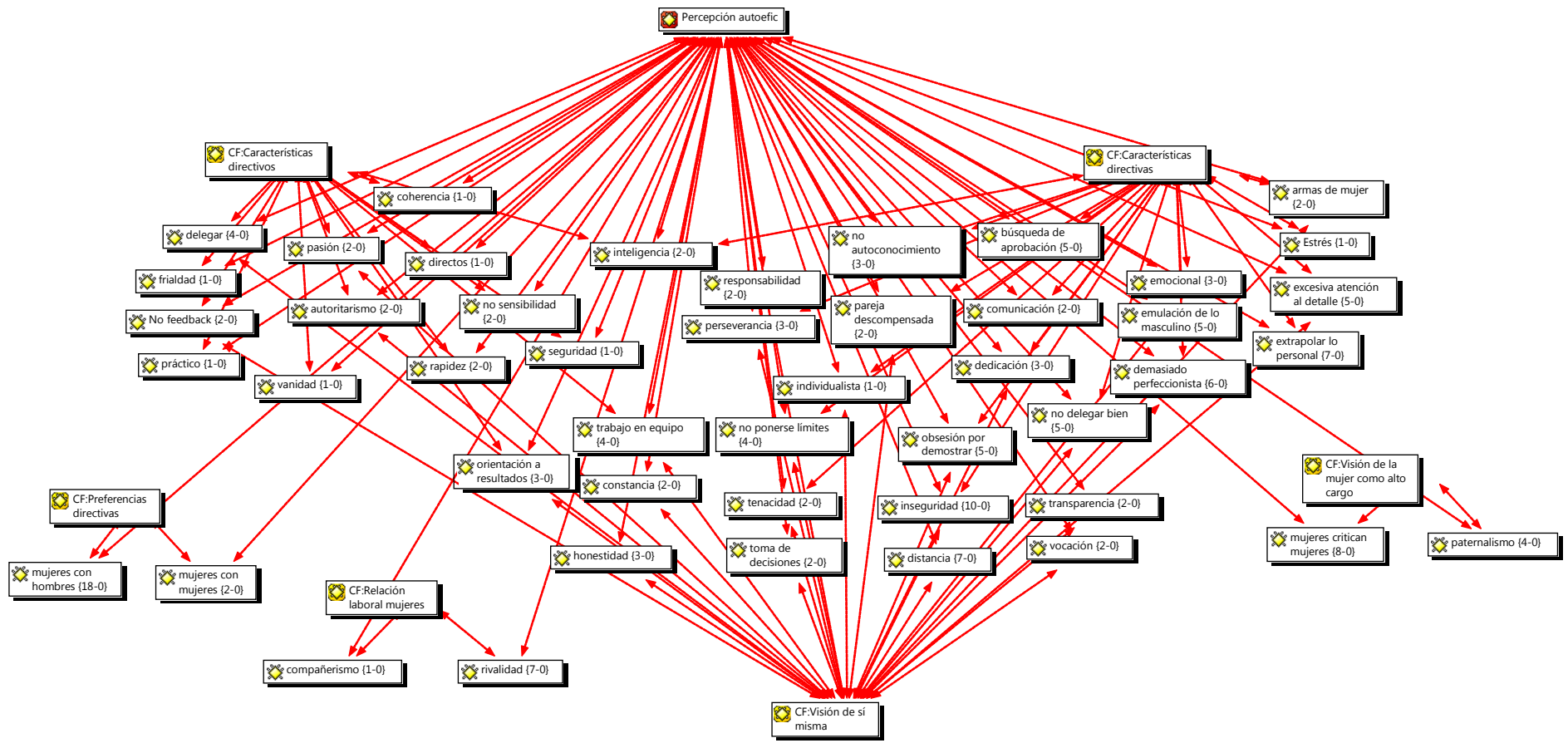


Figura10. Mapa percepción de autoeficacia directivas

### 2.1.2 Familia: Atribución de éxito

Las siguientes categorías van a pertenecer a la familia “atribución de éxito” porque indican si las directivas perciben sus éxitos y/o sus fracasos a lo largo de su andadura profesional, como propios o debido a otros factores externos. Asimismo, se estudiará si justifican su éxito a través de un modelo profesional y su opinión sobre las leyes de ayuda a las mujeres y si éstas benefician a la propia mujer en su éxito profesional (ver Figura 11).

#### a) Categoría: Obstáculos hombres

Esta categoría hace referencia a si los hombres tienen obstáculos tanto en el inicio como en el desarrollo de su carrera profesional. Únicamente se formó la subcategoría de “sin obstáculos”, ya que la mayoría de las directivas consideró que los hombres no tenían obstáculos en el terreno profesional.

“Ellos no tienen obstáculos, no tienen que demostrar nada, se les presupone el valor”. **Directiva, 33 años**

#### b) Categoría: Obstáculos mujeres

Lo mismo referido a las mujeres, sólo que aquí se crearon las subcategorías de “barreras internas” y “barreras externas”. 12 de las 20 directivas entrevistadas consideró que las barreras que solían tener las mujeres en el mundo profesional eran de carácter interno y dependían de su propia decisión, es decir, no había nada ni nadie que les impidiese llegar a lo más alto. Por otro lado, 12 de las 20 hablaron de barreras como la conciliación vida personal-laboral o la desigualdad salarial, que impedían a las mujeres llegar a lo más alto.

- Subcategoría “barreras externas”

“Sí, hay una diferencia salarial importante”. **Directiva, 63 años**

“Sí. Seguimos asumiendo cargas familiares y responsabilidades laborales, compromiso con los hijos. Tienes que compaginar todo, es un agote. Yo no tengo hijos, pero he podido verlo. Cuando se van de viaje, las madres lo pasan fatal, no sé hasta qué punto el movimiento feminista ha sido beneficioso. Los hombres: “qué bien que voy a poder dormir en el hotel, etc” va ligado al gen, tenemos cerebros diferentes. Proceso de razonamiento lógico diferente”. **Directiva, 42 años**

“Sí. La Ley de Igualdad no vale para nada. Mucha mujer directiva de empresa está ahí porque tiene a 4 sudacas cuidando de su familia, a las que pagan un sueldo mísero. La mujer a lo mejor no tiene sentimiento de familia. Uno de mis trabajos es conseguir que haya conciliación. Las empresas no son responsables de que haya o no igualdad. Debe ser el gobierno, pero no cuotas”. **Directiva, 29 años**

“Depende. Cuando tienes 30 años, por el tema de la maternidad, no te cogen. Las bajas maternales perjudican, yo las eliminaría. Cuanta más baja, más remolona te haces y es peor. Es una buena excusa para retirarnos del mercado. Bueno, solo admitiría la baja de maternidad normal, pero no más tiempo”. **Directiva, 63 años**

“Sí, muchos a nivel de implicación laboral, la conciliación es muy complicada. Mi marido no es machista para temas de casa, pero él tiene otra valoración de la necesidad de las cosas, un nivel de percepción diferente. Si él ve desorden, convive con ello y de los niños ni se ocupa”. **Directiva, 46 años**

“Sí. En banca, tecnología, en la cumbre todos son hombres, promueven a hombres, son proactivos, orientados a la acción (se cree esto) y las mujeres no necesariamente promocionan

a otras mujeres. Las mujeres no piden, no dicen "recomiéndame", esperamos a que el otro adivine lo que nos gustaría. Y no pedimos más dinero". **Directiva, 63 años**

"Las oportunidades están ahí y abiertas para el mejor profesional, pero sí, las mujeres tienen compromisos y parece que tienen que elegir, pero no solo por maternidad, por el rol de cuidadora en general". **Directiva, 33 años**

- Subcategoría "barreras internas"

"El primer obstáculo son ellas mismas. La primera piedra, obstáculo, la ponen ellas, tiene que ver con la falsa humildad. El mundo de las empresas es masculino, esto también es una barrera. Es normal que digan que las directivas son muy masculinas, adaptan su estilo, es una forma de supervivencia. Quieren demostrar, así que imitan comportamientos masculinos". **Directiva, 33 años**

"Hay las que queremos ponernos. Se trata de gestionar los límites. El día tiene 24 horas. ¿Qué cantidad de tiempo queremos y podemos dedicar a las cuatro patas de la vida?:

1. Mundo laboral
2. Familia
3. Pareja
4. Yo

La mayoría de las mujeres viven en un taburete de tres patas o dos. Casi siempre descuidan el yo: ocio, tiempo y el derecho de no hacer nada. Sería partidaria de otro horario, de 7 horas, no todos los días de la semana, hay una cultura de presencia. Con mi socia no tengo problemas si queremos hacer teletrabajo. Si no te veo, no estás trabajando, es un error. Las bajas son mayores en hombres que en mujeres. Según el momento vital de tu vida necesitas un horario u otro". **Directiva, 50 años**

"Sí, su baja autoestima, si nos hubiésemos formado en autoliderazgo, en darnos valor como personas... El *coaching* es la herramienta fundamental para estas mujeres".

**Directiva, 46 años**

"Son barreras internas: motivación, prioridad de la vida personal, falta de autoestima. En otros países no europeos las barreras son sociales. Las soluciones las ven desde dentro: formarse más, etc. Los modelos tradicionales los tiene la mujer en el ADN. Lo externo ya es muy pequeño. Cuando desaparecen las barreras externas, emergen las internas. Las medidas de países nórdicos se están revirtiendo en contra de las mujeres. En Noruega, un año de baja maternal para la mujer y para el hombre un mes. Hay muchas familias numerosas. Ponen cuotas porque no hay quien lo aguante". **Directiva, 42 años**

"No deberían. Se puede hacer todo a la vez. No creo en vivir para un empresa, aunque yo lo hecho, creo que se trata de organización y de instaurar unas medidas de conciliación. El único obstáculo, pero que cada vez es menor, es el de la conciliación". **Directiva, 65 años**

"Hay pocos obstáculos, los que nos ponemos cada uno y puedes encontrarte con personajes en selección más ocupados por tus condiciones personales que por tu valía. Las mujeres no condicionan otras responsabilidades". **Directiva, 45 años**

c) Categoría: Obstáculos en sí misma

Por último, se pretendió averiguar cómo se veían a sí mismas las mujeres entrevistadas dentro del mundo laboral, y al igual que en la categoría de los hombres, únicamente se formó la subcategoría "sin obstáculos", puesto que la gran mayoría consideró que desde su propia experiencia profesional no habían percibido obstáculos.

"Yo he tenido obstáculos, pero los he reconocido por lo que son. Me propuse cenar todos los días con mi hija e ir a las

reuniones de su colegio, pero sabe que no puedo estar en todo, sabe que su casa no es perfecta, que no es de revista". **Directiva, 50 años**

"No he tenido obstáculos, me he organizado". **Directiva, 47 años**

"He hecho sacrificios porque creo que dejé de lado otras cosas, pero estoy aquí porque quiero, es algo consciente. Hago cosas que me gustan, no tengo una sensación de sacrificio". **Directiva, 40 años**

"En el comité de dirección sí noté obstáculos, discriminación. Cuando pasa el tiempo te das cuenta de los sacrificios que has hecho, las horas que estabas en el trabajo. No eres consciente en el momento. Hay que racionalizar horarios para equilibrar la vida. Al fin y al cabo no he planificado nada, han sido decisiones, pero cada una ha tenido un coste". **Directiva, 46 años**

"Todos mis trabajos han sido vocacionales. En el mundo en el que vivimos es imposible tener un balance y yo no lo he conseguido, pero estoy encantada". **Directiva, 42 años**

#### d) Categoría: Modelo

A esta categoría pertenecen las cuestiones de si tuvieron alguna persona que les sirviese como guía modelo en su andadura profesional. Dio lugar a las subcategorías: familiar, femenino, masculino y "sin modelo". Es decir, una de las directivas afirmó haber tenido un modelo familiar global, dos directivas un modelo femenino, que generalmente tenía que ver con una jefa o compañera de trabajo, 5 indicaron que no habían tenido ningún modelo en su vida profesional y finalmente, 12 de las 20 directivas afirmaron haber tenido un modelo masculino.

- Subcategoría "familiar"

"Tengo referentes en todos los lados pero los más claros son familiares". **Directiva, 33 años**

- Subcategoría “femenino”

“Una mujer que se jubiló hace poco me ha orientado en cada paso”. **Directiva, 46 años**

“Mi abuela y mi madre”. **Directiva, 65 años**

- Subcategoría “masculino”

“Sí, mi mentor, mi profesor del máster creyó en mí más que yo misma. Durante casi siete años me dio oportunidades, me desarrolló y compartió tiempo conmigo”. **Directiva, 33 años**

“Sí, un compañero de trabajo que me ayudó mucho a meterme en temas desconocidos, me traspasó todo su conocimiento y yo desarrollé mi propia carrera profesional”. **Directiva, 43 años**

“Los jefes que he tenido. Nos preocupamos por el desarrollo profesional en mi Compañía, que el empleado se sienta a gusto porque va a rendir mucho más. Los directores han sido tutores y también he tenido *coaching* para optimizar mis recursos, durante tres meses. Fue muy útil para solventar algunos problemas que yo tenía. La solución está en ti y la tienes que dar tú, pero no hubiese sido posible sin la persona que me ayudó”. **Directiva, 42 años**

“No he buscado la figura del mentor, pero sí he tenido padrinos, gente que me dio un pequeño empujón”. **Directiva, 50 años**

“Jefes hombres y mi padre, que me transmitió el respeto máximo por la gente, los jefes y los subordinados”. **Directiva, 46 años**

“Sí, un profesor al que admiro con locura y mi padre, que me ha transmitido valores de trabajo y humanidad”. **Directiva, 43 años**

- Subcategoría “sin modelo”

“No tengo un modelo. Creo mucho en mí, en mi trabajo, constancia. Como no me gustaba lo que había vivido, viendo la relación que tenían los actores con sus representantes, que prácticamente había que “adorar” a los representantes porque no te cogían el teléfono, etc, decidí hacer yo el trabajo. Ahora me doy cuenta de que estaba equivocada porque hay un término medio”. **Directiva, 35 años**

“Me he tenido que autoenseñar a mí misma, no destacaría a nadie”. **Directiva, 29 años**

“No he tenido mentores, soy totalmente autodidacta”. **Directiva, 47 años**

“No tenemos espejo en el que mirarnos. Mi madre tampoco es un modelo, no tenemos un modelo de otra mujer y esto es un problema cultural total. Hemos sido lo último durante siglos y siglos. Tenemos miedo a lo desconocido, queremos pero no queremos y el hombre no colabora” **Directiva, 63 años**

“No, no puedo personalizar en nadie, hay muchas personas que me he ido encontrando, pero no tuve como objetivo parecerme a nadie”. **Directiva, 46 años**

e) Categoría: Leyes de ayuda a las mujeres

Por último, las opiniones en referencia a leyes de ayuda a las mujeres, como el establecimiento de cuotas o la implantación de posibles medidas de igualdad dentro de los lugares de trabajo, cierra el número de categorías que conforma la familia “atribución de éxito”. En este caso, las subcategorías que se formaron fueron: aceptación, aceptación con matices y rechazo de este tipo de propuestas.

- Subcategoría “aceptación”

“Sí, muy bien. Las empresas deben convencer a los empleados de estas medidas. Las mujeres y altos cargos no están a favor, no son solidarias, no enseñan, no quieren. Hay un enfrentamiento entre ellas, pero se dan cuenta de que si no existe la Ley de Igualdad, no habrá mujeres. Como no hacemos nada, así nos va”. **Directiva, 63 años**

“No me molestan. ¿Por qué las mujeres se quedan en el camino y no llegan a puestos directivos? En los países nórdicos ha funcionado. Hubo una labor muy importante en los 70 u 80. Yo no lo necesité, pero había otras mujeres que también han podido haber llegado, pero no les han dado la oportunidad, he tenido que trabajar el doble que cualquier hombre para llegar al mismo sitio. Hay un componente de azar, he tenido suerte de tener jefes que apoyaban que hubiese mujeres, la visibilidad. El factor suerte de la vida es así, estar en el momento oportuno y que te den visibilidad”. **Directiva, 43 años**

“Fundamental. Muchas dicen que no y me parece una locura decir eso. Yo no lo he necesitado, pero es muy positivo que el estado apueste por la mujer como en los países nórdicos, *trabajar y vivir*, tengas o no hijos”. **Directiva, 65 años**

“Sí. No creo que todas tengamos las mismas oportunidades. Mi familia me ayudó a tener una formación y a sostenerme. Soportar prácticas en las que te pagan 300 euros.. Imagina a una madre adolescente que cuida de su padre enfermo. Tenemos el rol de cuidadora. Imagina a una mujer que tenga una cualidad y que no la pueda desarrollar”. **Directiva, 34 años**

- Subcategoría “aceptación con matices”

“Me parece bien, pero se aprovecha la situación en exceso. La mujer no está desprotegida como parece, ni siquiera en violencia de género. El maltratador necesita ayuda también. No me gusta el feminismo porque hombres y mujeres somos

diferentes. Igualdad en derechos pero ya está. La mujer está siempre pensando, dando vueltas a todo y aprovecha la situación de ser mujer siempre, utiliza sus armas de mujer". **Directiva, 35 años**

"He evolucionado mi opinión, en principio me parecía una soberana idiotez porque pensaba que la mujer demostraba por sí sola lo que valía y no necesitaba ayudas, pero he ido cambiando mi manera de ver las cosas. Si no se ponen medidas de este tipo, la presencia femenina es escasa. No son malas las medidas. Yo no lo he necesitado pero también he tenido la suerte de convertirme en especialista en lo que no había ni hombres ni mujeres. No soy una apasionada de las cuotas, que vendrían muy bien para la Administración Pública, porque somos todas mujeres las que aprobamos las oposiciones. No soy una apasionada de que existan medidas de ayuda a las mujeres, pero de lo que pensaba, que lo veía como una ofensa a la capacidad de la mujer porque afecta por mérito y capacidad, creo que hay mujeres con mucha capacidad que gracias a estas medidas se les abren puertas. Este tipo de cosas van calando en la sociedad y se verá a la mujer de otra forma, estas medidas ayudan". **Directiva, 43 años**

"(suspiros)... por qué no un 50, un 20... Rechazo el concepto de cuota en consejos, hay que buscar el mejor perfil de consejero, para imagen me parecen muy bien. Hay limitaciones de horario, dedicación, y en cuanto a la edad, si tienes 30 años, hay rechazo a hablar de este tema. Vamos a asumir que no somos todos iguales, no ayuda nada el Ministerio de Igualdad". **Directiva, 50 años**

"Llevo 10 años estudiando a las mujeres. En principio no me gustaban este tipo de leyes, ahora sí, si son a corto plazo, si no estigmatiza. Ayuda a la percepción, pero a largo plazo no ayudan. Ahora es un club de mujeres. La ley que está ahora era necesaria por ser la europea. La española recomienda pero no hay medidas de cohesión. Viene muy bien para el tema de percepción. Ayudarán a la próxima

generación de mujeres, ahora no porque está copado por un grupo". **Directiva, 42 años**

"Durante mucho tiempo me manifestaba en contra porque mi vida no es una cuota, me fastidiaba poder ser considerada así. Cuando ves este contexto internacional, de forma espontánea, no es fácil que la presencia femenina sea asumida. Tiene valor que el 50% del congreso de los diputados sean mujeres, es una imagen positiva. El concepto de mujer cambia y te aporta un rol natural, de igualdad, las cuotas están bien como recomendación. En países escandinavos llevan 30 años, 30% de presencia femenina, pero en el ámbito ejecutivo, el comité dirección es del 8%. La cuota lleva a que aquellos elementos externos den imagen, es puro marketing. Cuando lo ves bien ves que la presencia femenina cae en picado. Pienso que ayuda a la normalidad, sin ser muy partidaria". **Directiva, 45 años**

- Subcategoría "rechazo":

"No me gusta nada, pero llevamos miles de años en un sistema matriarcal. Estamos aprendiendo a crear un mundo de forma patriarcal, les está costando más a los hombres que a las mujeres. No me gusta, pero sí es necesario. Las ministras españolas no están preparadas, ¿qué tipo de modelo tenemos?" **Directiva, 65 años**

"No, me pone de los nervios. Hay que buscar el talento, no el género. La legislación está diluyendo el techo de cristal. Es un insulto a la mujer. Pueden llegar solas, por sus medios. Gracias al tema de las cuotas se ha hablado de este tema, se ha sensibilizado. Verlo en política me parece bien porque normaliza, pero no estoy a favor..." **Directiva, 33 años**

"Me fastidia. Me gustaría que todo fluyera de forma más natural. Es muy forzado. No me agrada. Podemos llegar por nosotras mismas, demostrar si valemos. Puede pasar que una mujer llegue sin merecerlo..." **Directiva, 42 años**

"Me parece fatal, de pena. La competencia debería ser libre e independiente del sexo. No necesitamos ayuda extra. Más que ayuden con el soporte logístico, más de conciliación".

**Directiva, 47 años**

"No me complacen porque han sembrado dudas de por qué hemos llegado. Llevo 24 años trabajando y que me pregunten si estoy aquí por mis propios méritos o por cuotas, me sienta fatal. Mi posición es de privilegio y mi salario permite organizar mi vida personal. Yo tengo un niño de 7 años y una niña de 10 y no me pierdo sus fiestas, las reuniones del colegio, etc. Hay semanas que les veo en el desayuno o que llego a las 12 de la noche. Te pagan estos salarios por estar comprometida, igual que los hombres, pero a ellos no se les cuestiona. Mi marido o la niñera se encargan de los niños. El tipo de incentivos que hay, que quieren imponer, estigmatizan a la mujer. Es una decisión ser alto directivo. 30.000 empleados, operaciones en todo el mundo. Se asume que a un hombre no le preguntas. Te pagan mucho, mucho dinero. En la empresa privada te descuelgas y te cuesta mucho volver. A veces, se confunden aspectos que tienen que ver con la propia persona. He tenido compañeras que hacían teletrabajo, pero lo siento, a ellas no podría recomendarlas para un puesto de alta dirección".

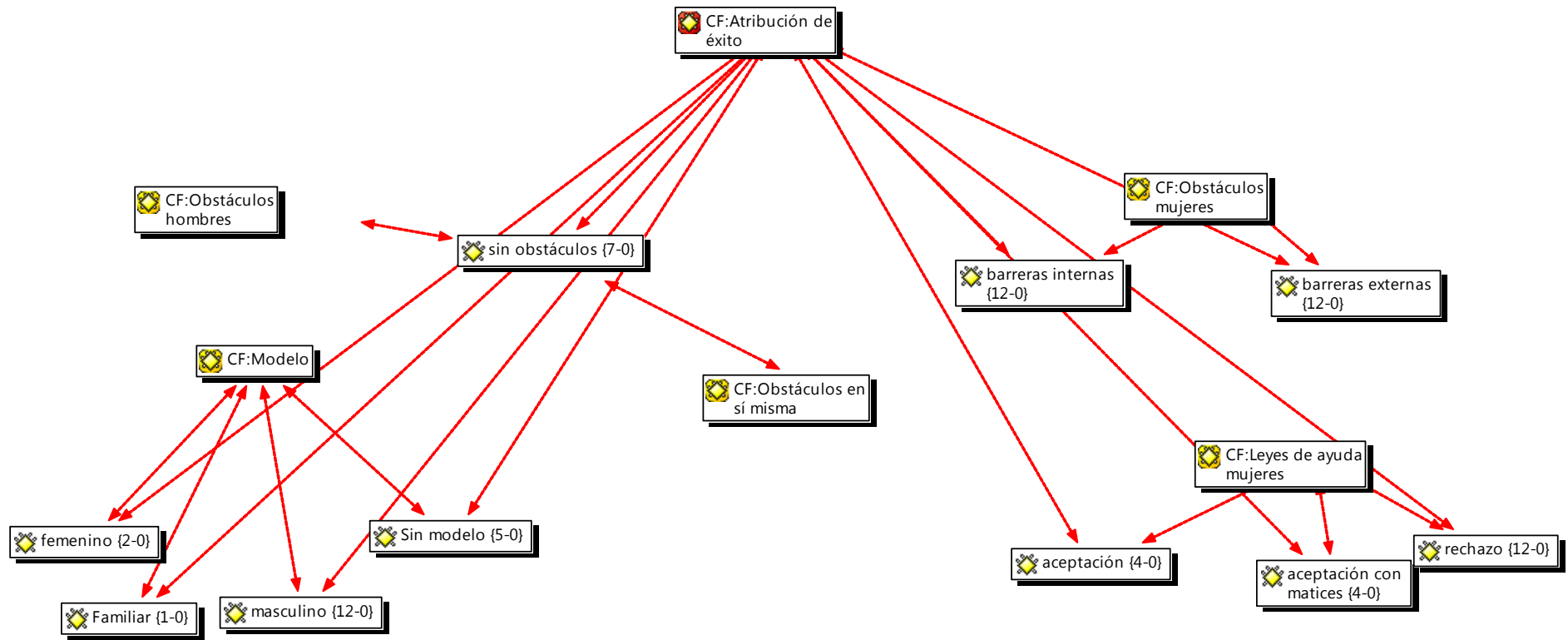
**Directiva, 36 años**

"No me gusta nada, a la que más perjudica es a la mujer. Si una persona es válida, ya está. Es lo más ridículo y lo peor que se puede hacer".

**Directiva, 46 años**

"No, no me gusta. Como dice un amigo: siempre se celebra el día del marginado, no el del ejecutivo rico, no hay ley ni día para apoyar a los triunfadores".

**Directiva, 43 años**



**Figura 11. Mapa atribución de éxito directivas**

### 2.1.3 Familia: motivo de logro-padre

Esta familia estuvo compuesta por tres categorías: valores maternos, valores paternos e igualdad familiar (ver Figura 12).

#### a) Categoría “valores paternos”

“Los valores de trabajo e independencia me los inculcó mi padre y mi madre los aspectos más sentimentales, que dependa del marido, etc”. **Directiva, 35 años**

“Mi padre quería que fuésemos independientes desde el minuto uno. Independencia financiera más que la ética del trabajo”. **Directiva, 43 años**

#### b) Categoría “igualdad familiar”:

“Los valores de trabajo los dos por igual, aunque mi madre no ha trabajado. En casa hemos hecho las tareas todos”. **Directiva, 33 años**

“Valores de trabajo los dos porque son licenciados universitarios, aunque mi madre no ha trabajado”. **Directiva, 43 años**

“Los valores de trabajo me los inculcó mi abuelo. Mis padres también. Desde 12-13 años me transmitieron el valor de las cosas a través del trabajo. En aquel momento fue un acierto. Estaba como un asalariado más”. **Directiva, 42 años**

“Mi madre era más luchadora, me acercó a la realidad, muy líder, alegría de vivir, era médico. Para mi padre era su princesita, era el intelectual, qué es lo que quieres hacer, seguridad, saber lo que quiere hacer”. **Directiva, 42 años**

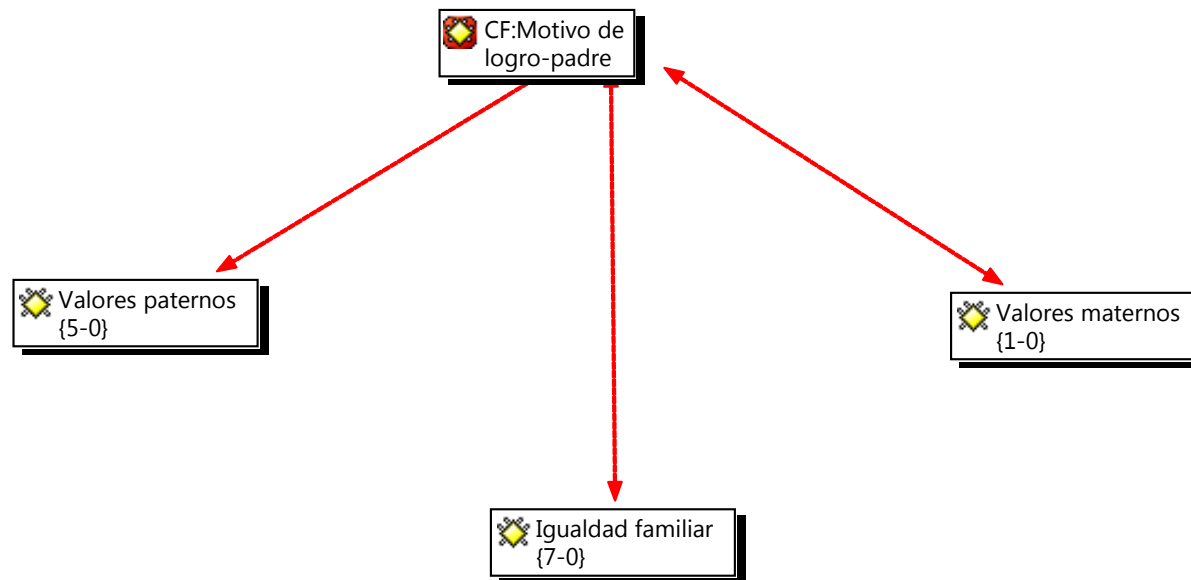
“Mucha discriminación. Tenía un hermano que murió. Yo quería autonomía económica cuando el mensaje era otro: mi madre quería que fuese secretaria ejecutiva y el mensaje de mi padre era: estudia, aprende y viaja. Era muy visionario.

Mi madre tenía mucha energía, no trabajaba, no tenía valores para el trabajo, pero sí mucha capacidad de lucha. Los mensajes laborales por parte mi madre eran para mi hermano". **Directiva, 63 años**

c) Categoría "valores maternos":

"Mi madre me animó a ser independiente y a trabajar, precisamente por ser ella ama de casa". **Directiva, 45 años**

"El contrapeso, mi madre: estudiada, que seáis independientes. Mi padre era machista. Soy la menor de 6 hermanos, por ser la pequeña el modelo ha sido mi madre, pero para mis hermanas, lo fue mi padre". **Directiva, 46 años**



**Figura 12. Mapa motivo de logro-progenitores directivas**

## 2.1.4 Familia: Metas

### a) Categoría: motivaciones laborales

Las preguntas relacionadas con la familia “metas” tuvieron una conexión destacada con la motivación laboral, de ahí que se crease una categoría con dicho nombre. A su vez, se formaron las siguientes subcategorías: cambio, decepción, iniciativa, oportunidad y logros día a día (ver Figura 13).

- Subcategoría “Decepción”

“La traición de unas mujeres. Durante mucho tiempo fueron las únicas traiciones. Competitividad extrema. Creas una idea, lo pones a funcionar y la persona a la que estás pagando está abriendo un negocio similar. Mandó e-mails presentando su nueva empresa a nuevos clientes. Es la teoría de la cueva, si no teníamos a un hombre que nos protegiera, podíamos ser la comida”. **Directiva, 65 años**

“Tuve momentos muy duros, pero busqué un *coach* para ayudarme para aflorar los recursos que tenía aunque no es cómodo y remueve mucho”. **Directiva, 50 años**

“En dos ocasiones he sufrido mucho, me ha marcado mi trayectoria. Lo mejor es aprender de ti mismo, de tus propios recursos y afrontarlos como puedas. Tuve un problema con mi jefe que entró en pánico por cambios de estructura, se dio cuenta de que no controlaba la Compañía como pensaba, pedí el traslado y cambié a otra área. Celos profesionales. Al final de todo se sale...”. **Directiva, 46 años**

- Subcategoría “Cambio”

“He tenido 3 carreras muy diferentes en mi vida”. **Directiva, 65 años**

“Creé mi primer negocio, que fracasó, después monté otros 4 negocios y así”. **Directiva, 65 años**

"He trabajado en varias empresas y he salido de ellas porque al director general le destituían. Al sentirte insegura en la empresa tienes que hacerte a ti misma, reforzarte en la empresa" **Directiva, 43 años**

"Me despidieron de una empresa y decidí alejarme del mundo empresarial. Días más tarde me ofrecieron trabajo en la fundación para la que trabajo en la actualidad". **Directiva, 35 años**

- Subcategoría "Iniciativa"

"Empecé en una empresa, después en otra, pero necesitaba montar mi propio proyecto. La imagen condiciona el talento (ser mujer y joven es una barrera tremenda) entonces me puse a escribir, se valora mucho escribir en prensa, libros, etc y eso me abrió muchas puertas, hice contactos y puse en marcha mi propio negocio". **Directiva, 33 años**

"A las mujeres se les dan retos imposibles, medio esperando que fracasen, y no fracasé. Creé un equipo, primero en Madrid y luego en Barcelona y Valencia". **Directiva, 50 años**

- Subcategoría "Oportunidad"

"El éxito no es algo que suceda de repente, te lo ganas con el tiempo pero tienes que estar en el momento adecuado. Me ayudó estar al lado del presidente de mi Compañía, trabajar con él". **Directiva, 38 años**

"A raíz de una sustitución de una persona que estaba de baja en la Compañía, hice una exposición al dueño de otra Compañía. Le gustó mucho y me metieron en el departamento de marketing como jefa". **Directiva, 46 años**

"Entrar cuando era muy joven, este es mi segundo empleo. Tenía una crisis porque soy licenciada en Derecho, pero no quería ejercer la abogacía y encontré un área que me apasionaba, que me iba a llenar y que me iba desarrollar y la verdad es que ha premiado cada esfuerzo, cada logro y me ha dado mucha autonomía". **Directiva, 33 años**

- Subcategoría “logros día a día”

“El éxito es continuo, la mejora es continua, a veces los errores han sido un éxito. Un éxito el que me hayan permitido equivocarme, nunca fui sancionada por un error. He tenido que aceptar para quedarme. Me identifico con los valores de la empresa. Si no puedes con ello, márchate”.

**Directiva, 42 años**

“Soy de trabajar día a día. No me fío de las elevaciones fulminantes, voy pasito a pasito”. **Directiva, 46 años**

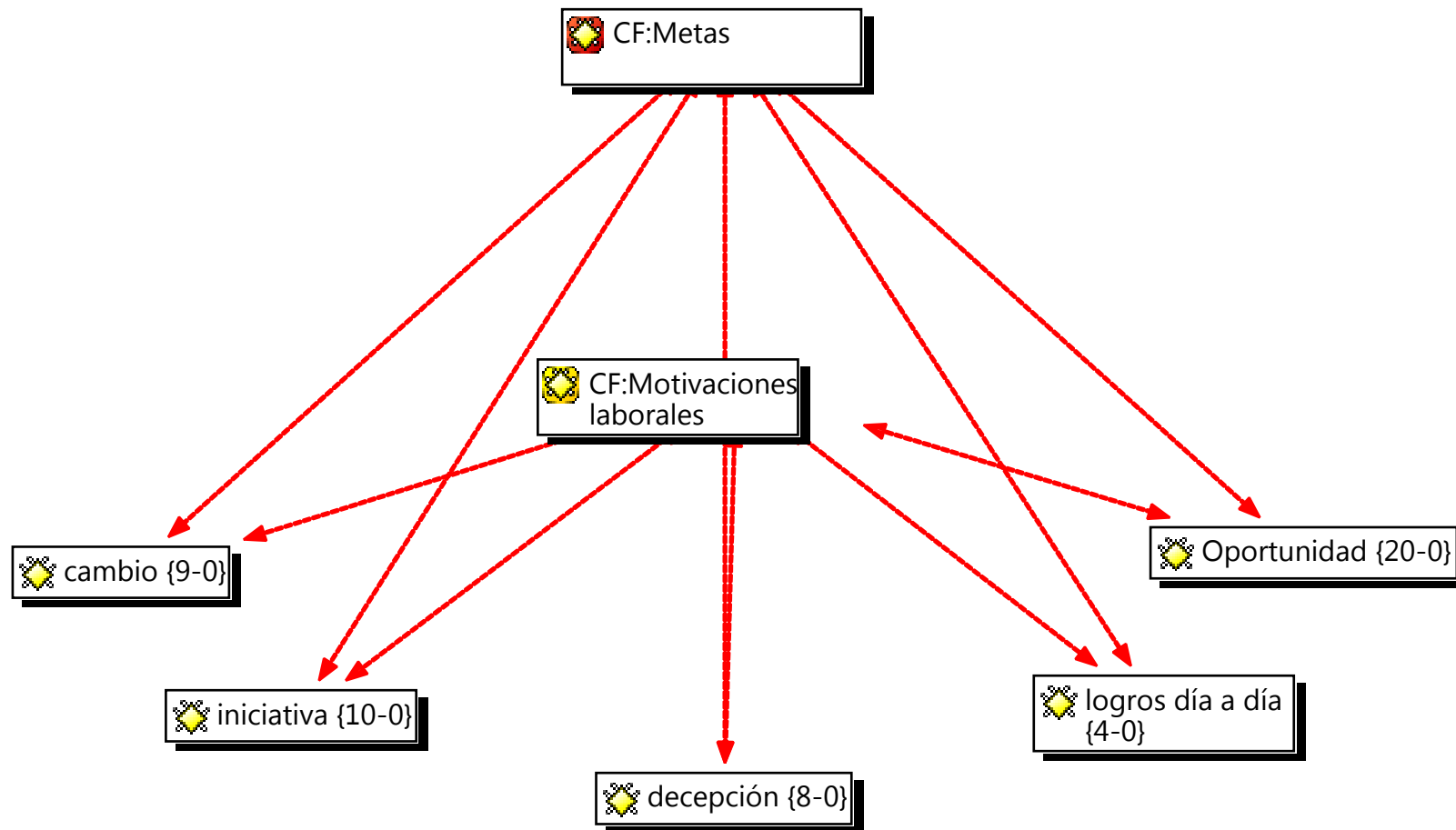


Figura 13. Mapa metas directivas

## 2.2 Resultados hombres directivos

### 2.2.1 Familia: Percepción de autoeficacia

Al ser ésta la familia más extensa (ver Figura 14), se va a crear una tabla con los datos de tres de sus categorías: características directivas, características directivos y visión de sí mismo. Es decir, cómo ven los directivos a las mujeres directivas, a los hombres directivos y cómo se ven a sí mismos (ver Tabla 9). Además, se van a exponer las categorías de visión de la mujer como alto cargo, relación laboral entre mujeres y preferencias de las directivas.

**Tabla 9. Percepción de autoeficacia directivos**

<b>DIRECTIVAS</b>	<b>VISIÓN SÍ MISMO</b>	<b>DIRECTIVOS</b>
Dedicación (7)	Dedicación (7)	Dedicación (7)
Obsesión por demostrar (4)	Trabajo en equipo (6)	Trabajo en equipo (6)
Gestión tiempo (3)	Gestión tiempo (3)	Gestión tiempo (3)
Extrapolar lo personal (4)	Transparencia (2)	Transparencia (2)
Armas de mujer (2)	Sencillez (2)	Sencillez (2)
Excesiva atención al detalle (2)		No escuchar (2)
Nerviosismo (2)	Compañerismo (2)	Compañerismo (2)
Inteligencia		Inteligencia
Emulación de lo masculino (2)	Tranquilidad	Tranquilidad
Comunicación (2)	Rapidez	Rapidez
Victimismo (2)		Valentía
Tesón (2)		Provocación

**Tabla 9. Percepción de autoeficacia directivos (continuación)**

<b>DIRECTIVAS</b>	<b>VISIÓN SÍ MISMO</b>	<b>DIRECTIVOS</b>
No delegar bien	No feedback	No feedback
Empatía		Insolidaridad
Desequilibrio hormonal	Estabilidad	Estabilidad
Inteligencia emocional	Distancia	Distancia
Compromiso	Emprendedor	Emprendedor
Dureza		
No autoconocimiento		
Sentirse única		
Sensibilidad		
	Perfeccionismo (2)	
	Confianza (2)	
	Persuasión	
	Curiosidad	
	Impaciencia	
	Individualismo	

a) Categoría: Características directivas

Los hombres directivos entrevistados definirían, en 22 subcategorías, a las directivas de la siguiente manera: dedicación, obsesión por demostrar, gestión del tiempo, extrapolar a lo personal, armas de mujer, excesiva atención al detalle, nerviosismo, inteligencia, emulación de lo masculino, comunicación, victimismo, tesón, no delegar bien, empatía, intuición, desequilibrio hormonal, inteligencia emocional, compromiso, dureza, no autoconocimiento, sentirse única y sensibilidad. En la Tabla 9 se muestran las frecuencias.

b) Categoría: Características directivos

Según la información recabada en las entrevistas con los hombres directivos, se crearían 18 subcategorías que harían referencia a las cualidades, tanto negativas como positivas, que los directivos consideran que poseen otros directivos. Tales subcategorías serían: dedicación, trabajo en quipo, gestión del tiempo, transparencia, sencillez, no escuchar, compañerismo, inteligencia, tranquilidad, rapidez, valentía, provocación, no dar *feedback*, insolidaridad, falta de sensibilidad, estabilidad, distancia y ser emprendedor. En la Tabla 9 se muestran las frecuencias.

c) Categoría: Visión de sí mismo

Por último, la categoría de cómo se ven a sí mismos. En la Tabla 9, además de las frecuencias, se muestra la comparación entre ésta categoría con respecto a las dos anteriores. Las subcategorías serían 18: dedicación, trabajo en equipo, gestión del tiempo, transparencia, sencillez, compañerismo, tranquilidad, rapidez, no dar *feedback*, estabilidad distancia, ser emprendedor, perfeccionismo, confianza, persuasión, curiosidad, impaciencia e individualismo.

d) Categoría: preferencias de las directivas

Las subcategorías creadas serían: “mujeres con hombres” y “mujeres con mujeres”. Esta categoría se refiere a lo que pensarían ellos de directivas que conocen. 6 de los 10 directivos entrevistados afirmaron que las directivas preferían trabajar con hombres y 1 de los 10, con mujeres. La presencia de la subcategoría “mujeres con hombres”, queda identificada en algunas de las afirmaciones de los directivos:

“A las mujeres no les gusta trabajar con mujeres, no se crea un ambiente favorable y esto tiene que ver con el funcionamiento del cerebro. Los hombres vemos el cuadro total, las mujeres el detalle”. **Directivo, 44 años**

“Una mujer está más habituada a tratar con hombres y se encuentra más segura con ellos. Como un jugador de tenis zurdo prefiere trabajar con un diestro”. **Directivo, 68 años**

“He visto departamentos de mujeres que tenían muchos problemas entre ellas. Eran agresivas, se peleaban entre ellas. Las mujeres son más nerviosas, se fijan más en los detalles, les cuesta más olvidar”. **Directivo, 36 años**

“Sí, casi todas las que conozco prefieren trabajar con hombres, supongo que con nosotros tienen más afinidad”. **Directivo, 53 años**

“Prefieren trabajar con hombres porque sienten menos rivalidad”. **Directivo, 47 años**

“Sí, no porque sea una competencia profesional, sino personal. *Esta persona me puede hacer sombra*: tiene más inteligencia emocional que yo, es más simpática. No tiene que ver con la parte técnica y en los hombres sí. Es personal no profesional: *hoy no me dijo buenos días*. En los grupos que ven solo el detalle la probabilidad de conflicto es muy grande. Por eso no funcionan los grupos sólo de mujeres. Los hombres, a pesar de ser muy monotemáticos,

tienen menos potencial de conflictos internos pero en términos de desempeño son peores. Lo mejor es un grupo mixto” **Directivo, 40 años**

“Sí, pero también porque controlan de forma más fácil al hombre. Para mí es mejor controlar al hombre. Se gestiona mejor”. Con menos miedo, por envidia y control se sienten más seguras. Al *cazador de mamuts* lo saben gestionar porque lo llevan haciendo toda la vida. La gestión de otra como ella es más complicado. El hombre cuando *caza al mamut* lo hace en grupo. La mujer llevaba la casa sola”. **Directivo, 35 años**

- Subcategoría “mujeres con mujeres”

“Encuentran equipos más fiables entre mujeres. Están más tranquilas con mujeres”. **Directivo, 68 años**

e) Categoría: visión de la mujer como alto cargo

Aquí se incluyen las subcategorías de “mujeres critican mujeres” y “hombres critican mujeres”. En primer lugar, 3 de los 10 directivos entrevistados formaron la subcategoría “mujeres critican mujeres”, que queda identificada en algunas de sus afirmaciones:

“Hay algún episodio. Se juzga distinto a hombres y mujeres. Si los dos son duros se le critica más ella. Está más sometida a crítica y tiene que ver con que los hombres creamos relaciones en el trabajo y la mujer se va a casa con su familia. Al crear esas relaciones de complicidad hace que se le perdonen más cosas a los hombres”. **Directivo, 51 años**

“Sí, entre mujeres. En la primera empresa trabajaba la mujer del jefe, siempre entraba por otra puerta para no cruzarse con otras mujeres. Las mujeres estáis buscando vuestro sitio en la sociedad de ahora, intentando poner os en otro sitio. Le dan envidia otras mujeres. Le da rabia que otra prevalezca. No tenemos que demostrar más, ser consciente de las capacidades, los valores, saber decir no,

lo que vales, lo que aportas, creértelo tú misma. En España somos más envidiosos que en el resto del mundo. Los que triunfan son los que están recatados, los que están en el anonimato". **Directivo, 35 años**

- Subcategoría “hombres critican mujeres”

“He visto comentarios sexistas por parte de hombres, pero creo que esto está cambiando”. **Directivo, 53 años**

f) Categoría: relación laboral entre mujeres

Por último, esta categoría cerraría la familia “percepción de autoeficacia”. La relación laboral entre mujeres haría referencia precisamente a cómo ven los directivos entrevistados, por los casos que conocen y por su propia experiencia, cómo se llevan las mujeres entre ellas, en el entorno profesional. Únicamente se creó la subcategoría: rivalidad.

“He conocido casos de mujeres que tenían una necesidad excesiva de demostrar e iban en contra de todo, rivalizando con otras mujeres”. **Directivo, 68 años**

“Rivalizan, nunca he sabido por qué, me lo he preguntado muchas veces. La vida es más difícil para ella, es un *sálvese quien pueda*. Es más evidente, las mujeres son menos en esos niveles. Se preguntan por qué no colaboran, hay un juicio distinto. Si dos tíos no colaboran entre ellos, nadie dice nada”. **Directivo, 51 años**

“En general, rivalizan entre ellas, por complejidad de su carácter, ciclos menstruales, alteraciones hormonales, el varón es más sencillo. Si hay mujeres enfrentadas se complica la existencia”. **Directivo, 63 años**

“He conocido a *mataharis*, aisladas del mundo total. Una me contrató a mí y aunque ella era muy profesional, rivalizaba con las otras. Otras son maquiavélicas”. **Directivo, 35 años**



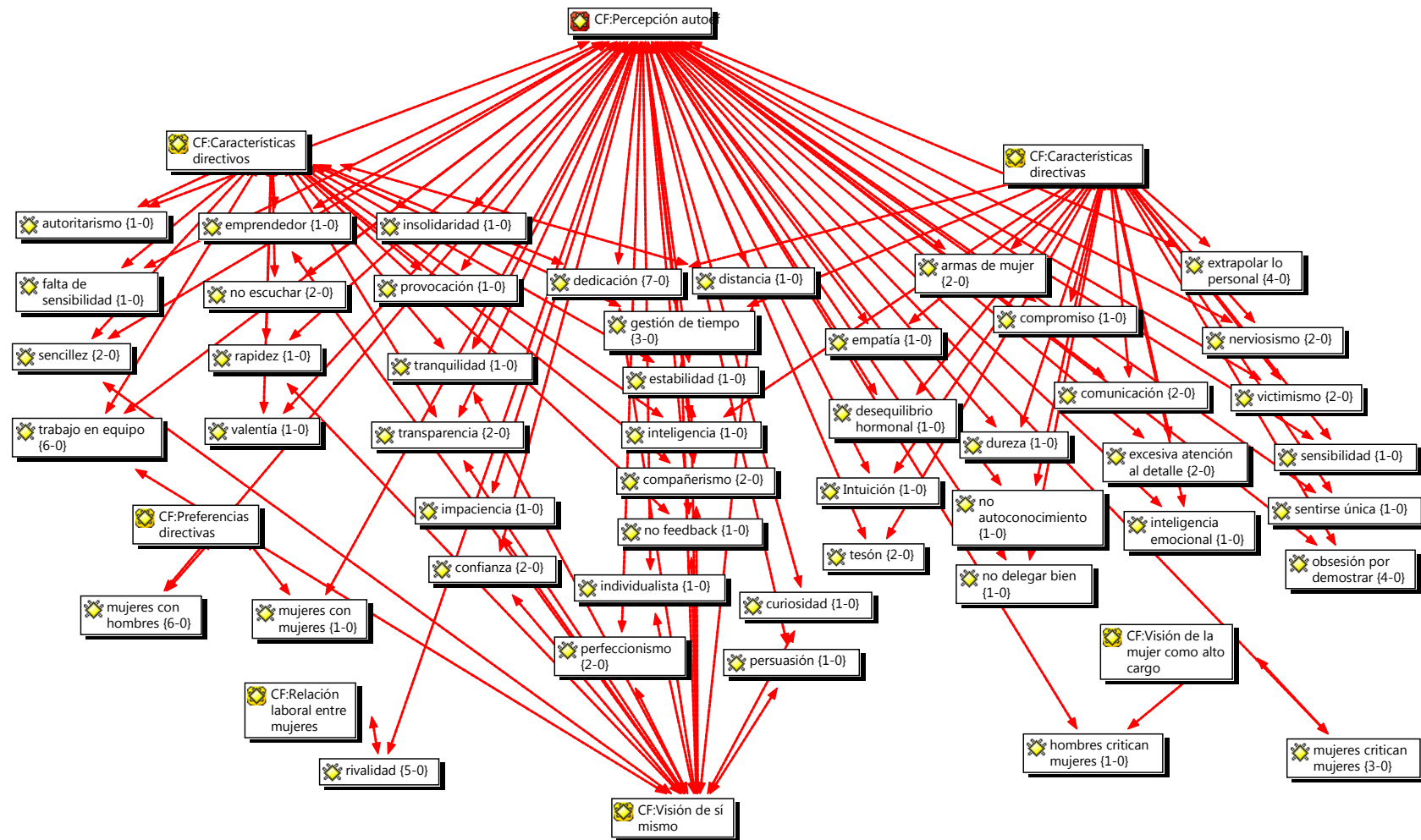


Figura 14. Mapa percepción de autoeficacia directivos



### 2.2.2 Familia: Atribución de éxito

#### a) Categoría: Obstáculos hombres

Esta categoría hace referencia a si los hombres tienen obstáculos tanto en el inicio como en el desarrollo de su carrera profesional (ver Figura 15). Únicamente se formó la subcategoría de “sin obstáculos”, ya que la mayoría de los directivos consideró que los hombres no tenían obstáculos en el terreno profesional.

“Los hombres lo plantean menos. A no ser que sean funcionarios, que no tienen ninguna aspiración para ascender, solo les interesa mantenerse en su puesto, etc. El resto piensa ya *iré subiendo*, pero no se plantean si realmente esa es la vida que quieren llevar, simplemente lo dan por hecho”. **Directivo, 68 años**

#### b) Categoría: Obstáculos mujeres

Lo mismo referido a las mujeres, sólo que aquí se crearon las subcategorías de barreras internas y barreras externas. Tan solo 2 de los 10 directivos entrevistados consideró que las barreras que solían tener las mujeres en el mundo profesional eran de carácter interno y dependían de su propia decisión, es decir, no habría nada ni nadie que les impidiese llegar a lo más alto. Por otro lado, 7 de los 10 hablaron de barreras externas como la conciliación vida personal-laboral o la desigualdad salarial, que impedían a las mujeres llegar a lo más alto.

- Subcategoría “barreras internas”

“Para el desarrollo es una barrera interna, es una decisión que piense que le va a llenar y que se va a sentir autorrealizada”. **Directivo, 68 años**

"Sí, pero hoy no cabe hablar de discriminación en el empleo, se accede por talento, pero perjudica la reproducción para un puesto directivo, pero no puedes desaparecer una baja maternal, pero ni dos días. Los obstáculos son mayores en el desarrollo que en el acceso".

**Directivo, 53 años**

- Subcategoría "barreras externas"

"Sí, depende del tamaño de la empresa. En empresas pequeñas influye si se queda embarazada, tiene familia. Lo miran más en cuanto a la Organización, con 2-3 trabajadores lo tienen más en cuenta". **Directivo, 47 años**

"Sí, derivados de hacer compatibles su maternidad con el trabajo. Pausas largas de 5 meses, etc, son una dificultad en el trabajo". **Directivo, 45 años**

"Tienen el cuello de botella, techo de cristal, no está bien montado el mercado. Son menos atrevidas que los hombres". **Directivo, 51 años**

"La empresa es más machista que la sociedad". **Directivo, 68 años**

c) Categoría: Obstáculos en sí mismo

Por último, se pretendió averiguar cómo se veían a sí mismos los hombres entrevistados dentro del mundo laboral, y al igual que en la categoría de los hombres, únicamente se formó la subcategoría "sin obstáculos" puesto que la gran mayoría consideró que desde su propia experiencia profesional no habían percibido obstáculos.

"Me han venido las cosas bastante rodadas, he podido elegir de alguna manera. Hay cosas que no hubiera hecho así. Esa es una de las razones por las que me gusta ayudar a la gente ahora, para reflexionar, para ver con qué recursos cuentan. Te puedes equivocar pero te lo has planteado antes". **Directivo, 68 años**

"Hice algunos sacrificios, pero son el resultado de la decisión. Mi primer impulso era huir, pero luego lo asumía, era bueno para mi desarrollo". **Directivo, 53 años**

"¿Decisiones o sacrificios? Vienen de la mano. Lo bonito de un jardinero que gestiona rosales es que gestiona una rosa con 100 espinas. Todas las decisiones conllevan un precio".  
**Directivo, 35 años**

#### d) Categoría: Modelo

A esta categoría pertenecen las cuestiones de si tuvieron alguna persona que les sirviese como guía modelo en su andadura profesional. Dio lugar a las subcategorías de: femenino, masculino y "sin modelo". Tan solo un directivo indicó haber tenido un modelo femenino, 4 indicaron que no habían tenido ningún modelo en su vida profesional y finalmente 5 de los 10 directivos, afirmaron haber tenido un modelo masculino.

- Subcategoría "sin modelo":

"No he tenido un modelo y después lo he echado en falta; no lo he sabido ver o no he tenido suerte de encontrarlo".  
**Directivo, 68 años**

"He tenido modelos éticos pero no he tenido modelos que me hayan enseñado cómo trabajar, soy muy independiente".  
**Directivo, 51 años**

- Subcategoría "modelo masculino":

"Sí, los primeros jefes que tuve me dedicaron tiempo y paciencia, aunque cometiese errores. Gracias a ellos puedo hacer el trabajo que hago hoy". **Directivo, 37 años**

"Mi padre, que es heladero, pero me ha enseñado el trabajo bien hecho, la pasión por servir, el detalle. Y mi primer jefe". **Directivo, 43 años**

“De mi padre aprendí cómo entrar en un ambiente hostil y terminar liderando”. **Directivo, 44 años**

“Mi padre, me acuerdo de él todas las noches, gracias a él soy mucho de lo que soy hoy. Además, tuve como modelo un director general suizo que ya murió”. **Directivo, 63 años**

“Un jefe encantador que me motivó, él también era joven como yo. Cuando me fui a trabajar a una Compañía en Portugal, me dijo: “vete y si te sale mal, aquí tienes tu sitio”. **Directivo, 34 años**

- Subcategoría “modelo femenino”

“Siempre hay alguien que tira de nosotros, una persona de confianza. En mi caso fue una mujer y era mi jefa”  
**Directivo, 53 años**

e) Categoría: Leyes de ayuda a las mujeres

Por último, las opiniones en referencia a leyes de ayuda a las mujeres, como el establecimiento de cuotas o la implantación de posibles medidas de igualdad dentro de los lugares de trabajo, cierra el número de categorías que conforma la familia “atribución de éxito”. En este caso, las subcategorías que se formaron fueron: aceptación (3 de los 10) y rechazo (7 de los 10 directivos entrevistados) de este tipo de propuestas.

- Subcategoría “aceptación”

“La cuota no me importa a corto plazo. Las mujeres que tienen talento suelen decir que no les gusta, pero puede ayudar, precisamente, a que aflore el talento”. **Directivo, 45 años**

"No deberían existir, pero sí las considero necesarias. Se cree que cualquier mujer puede llegar alto si se lo propone pero no es cierto. Ellas tienen que demostrar mucho más talento que un hombre, ponen mucho más esfuerzo para conseguir el mismo resultado. Y es curioso, pero creo que éstas medidas molestan menos a los hombres que a las propias mujeres. Existe poca solidaridad entre mujeres, colaboran menos entre ellas, sobre todo cuando una alcanza el éxito profesional". **Directivo, 53 años**

- Subcategoría "rechazo"

"No es necesario, es un insulto a la inteligencia de las mujeres y a la inteligencia en general. El problema es que tienes que decidir y ya está. Si llegan es porque valen y lo deciden. Un directivo no puede conciliar, ni hacer teletrabajo, pero sí podrían poner centros infantiles en las empresas. Pero de verdad, es una estupidez, las mujeres no lo necesitan, hoy en día hay de todo. Es muy contraproducente para las mujeres". **Directivo, 68 años**

"Una torpeza gravísima, malísimo para las mujeres, no hacen falta esas medidas. Lo vemos en nuestro gobierno, llevar a mujeres que no valen. Si tienen capacidades, llegarán por sí solas". **Directivo, 36 años**

"Una idiotez absoluta, imbecilidad política. El que mejor preparado esté que ocupe ese puesto y ya está. El que un gobierno tenga 50% de mujeres y hombres es una estupidez". **Directivo, 47 años**

"No son necesarias, yo tengo dos hijas y lo sé. Es un juego político, marketing político". **Directivo, 63 años**

“No. La mujer no lo quiere, eso lo pone gente corrupta y sin capacidad. Hay que dar confianza, hacer psicología y *coaching*. Las mujeres están obsesionas con la maternidad y no pasa nada, nada, nada. En una multinacional, nada. Para llegar a un puesto de directora general se pueden tener hijos también. Se puede hacer todo. ¿Zapatero o Florentino Pérez no pueden ser padres? Hace 30 años un padre se iba a trabajar el viernes y volvía el domingo por movilidad geográfica obligada, y tenían hijos. *Cuanto más me das más me merezco* y menos valoras las cosas, eso es lo q pasa hoy.. Hay que dejar a la gente libertad para hacer. Aquí tuvimos mujeres embarazadas, la directora financiera tuvo un niño y sin problemas. Todos los directivos que conozco piensan como yo. Sois vosotras mismas las que os ponéis la barrera, el techo de cristal, etc. Estos temas son políticos más que reales. Nos creamos más problemas de los que existen, hay un trasfondo político”. **Directivo, 34 años**

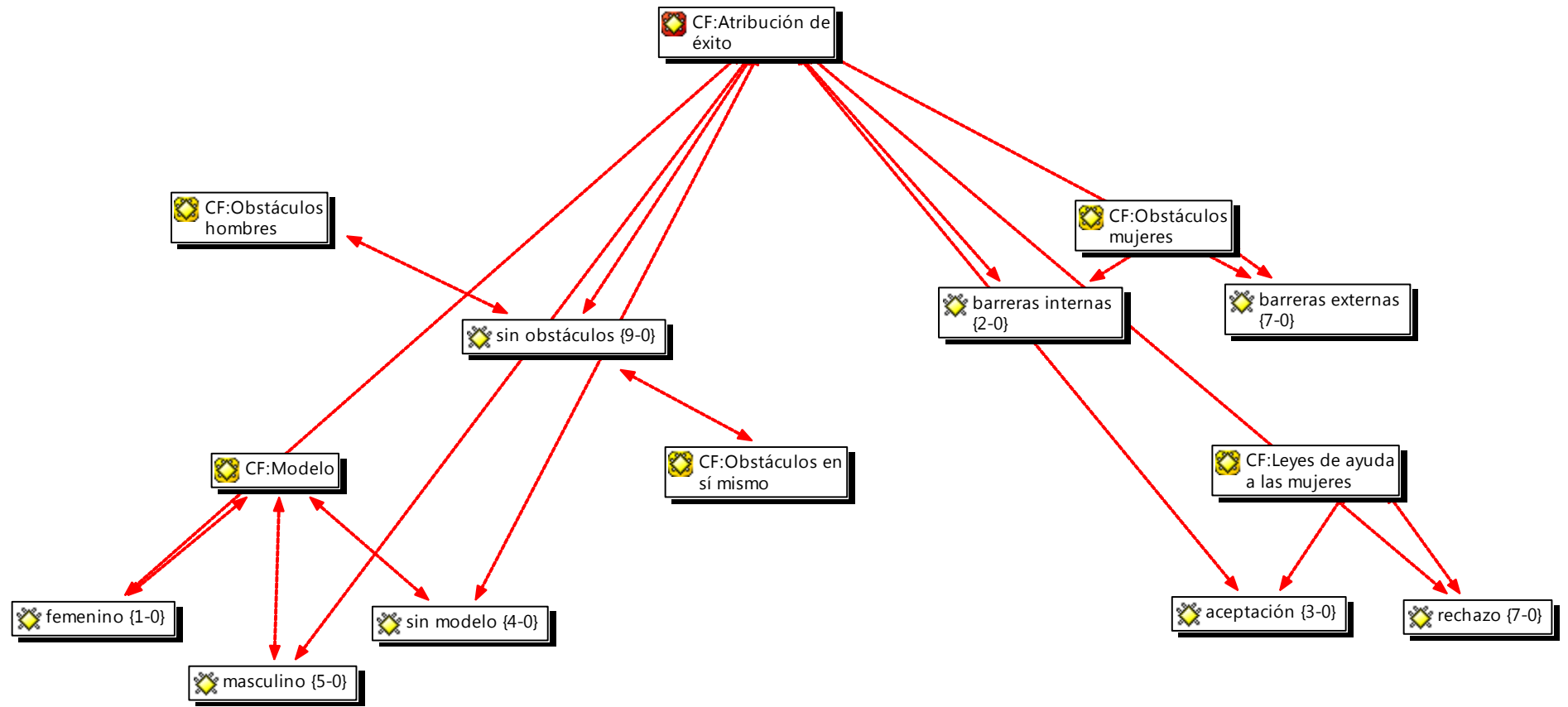


Figura 15. Mapa atribución de éxito directivos

### **2.2.3 Familia: motivo de logro-padre**

Esta familia formó tres categorías: valores maternos, valores paternos e igualdad familiar (ver Figura 16). 4 de los 10 directivos entrevistados percibieron valores por parte de su padre y 3 de los 10 por parte de su madre. Así como, 3 los 10 destacaron una igualdad familiar.

#### **a) Categoría: Igualdad familiar:**

“Los valores de trabajo me los transmitieron tanto mi madre como mi padre. Mi madre era muy avanzada y quería que respetara a las mujeres y que también tuviese una familia”.

**Directivo, 46 años**

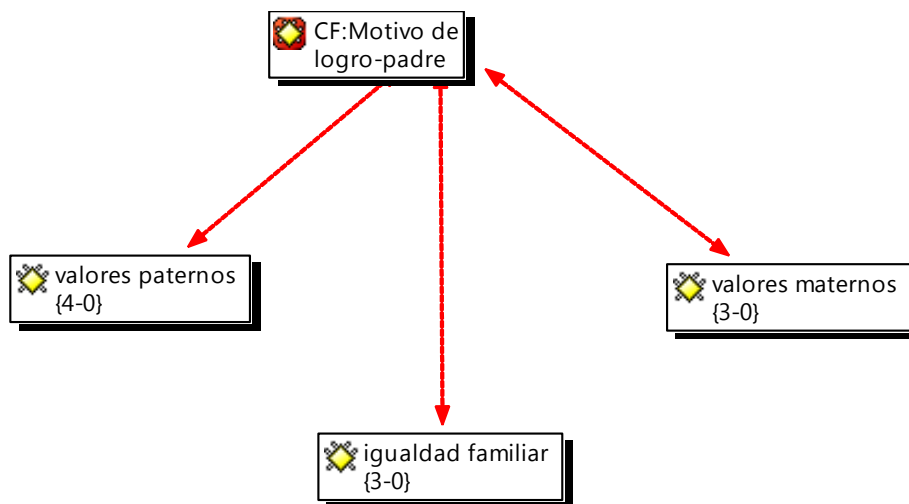
“Mi hermana es 16 años mayor y ella fue mi segunda madre. En casa, mi padre hacía la cena, etc, eran los años 70, tenían 40 años”. **Directivo, 44 años**

Mis padres han trabajado los dos toda la vida, compartían las tareas de casa, eran profesores, me transmitieron mucha confianza. **Directivo, 35 años**

#### **b) Categoría: valores maternos:**

“Sobre todo mi madre, que era profesora. Mi familia era especial, se valoraba el tema profesional, de estudios”.

**Directivo, 51 años**



**Figura 16. Mapa motivo de logro-progenitores directivos**

## 2.2.4 Familia: metas

### a) Categoría: motivaciones laborales

Las preguntas relacionadas con la familia “metas” tuvieron una conexión destacada con la motivación laboral, de ahí que se crease una categoría con dicho nombre. A su vez, se formaron las siguientes subcategorías: retos, iniciativa, suerte y logros día a día (ver Figura 17).

- Subcategoría “suerte”

“He tenido suerte por estar en sitios adecuados, pero no destacaría un momento estelar, muchos cambios, nada espectacular”. **Directivo, 68 años**

- Subcategoría “logros día a día”

“Pasito a pasito. Desde que entré en el servicio de atención al cliente hasta donde he llegado ahora”. **Directivo, 47 años**

- Subcategoría “retos”

“La gestión de las crisis dentro de la empresa que fueron superadas”. **Directivo, 46 años**

“Las heridas son las cicatrices que te hacen ir subiendo en tu escalera. Lo he pasado muy mal, pero es positivo, si no lo hubiese pasado mal... Hay que aislarlo, ponerlo en perspectiva. En Portugal, tuve un proyecto difícil y mi mujer se quería volver. El mayor error es no hacer nada. Nunca he dicho que no a nada y me da miedo. Y ahora me han ofrecido un trabajo nuevo que era buenísimo y no me he arriesgado. El mayor problema fue con mi jefe de Portugal, yo proactivo, alocado y él con sentido común. Entendimos de forma diferente la fusión: de ser *super* amigos a romper relación y a volver a ser *super* amigos. Cuando eres director general tienes momentos más difíciles todavía, es

difícil decirle a una persona que no está haciendo bien su trabajo, que tiene que mejorar, pero se consigue más con una gotita de miel que con un barril de vinagre. Te castigas más tú, el jefe asertivo es más fácil, pero no es mi forma de ser, prefiero la gotita miel". **Directivo, 35 años**

- Subcategoría "iniciativa"

"En el año 2000, cuando un grupo de socios que fuimos los que fundamos el despacho, abandonan, y me quedo como presidente fundador". **Directivo, 46 años**

"Yo empecé en banca, hacía análisis de riesgos de grandes empresas, miraba las cuentas de cada empresa y hacía los informes. Me di cuenta de que no me gustaba hacer de 9 a 17h lo mismo, era muy aburrido y monté mi propia empresa". **Directivo, 44 años**

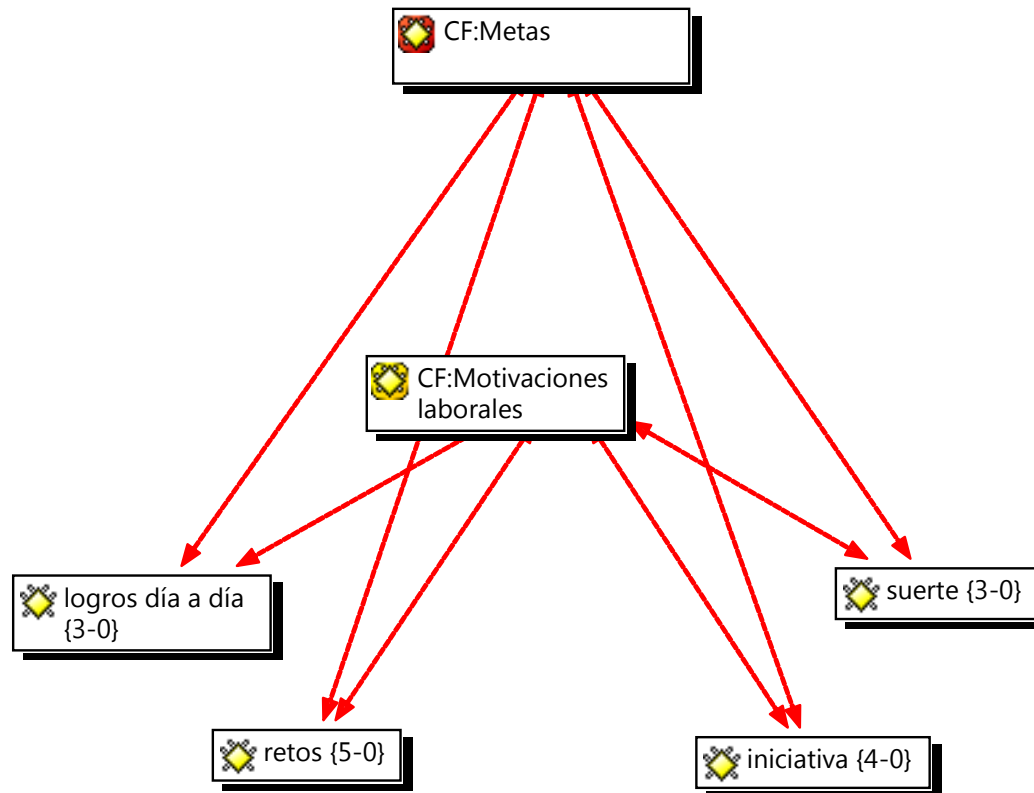


Figura 17. Mapa metas directivos

### 2.3 Prueba Q

En la prueba Q administrada a las directivas, liderazgo centrado en tareas vs personas, basada en la *Escala del compañero menos preferido* (Fiedler, 1978; 1995), cuando se les pregunta por las características negativas de su compañero/a menos preferido: el 35% de las entrevistadas considera hostil, evaluándolo con un 10, a su compañero/a menos preferido/a. En segundo lugar, con un 10 también, cruel (20%), seguido de cotilla, con un 9 (20%). A continuación, se presenta un gráfico con los resultados de las directivas:

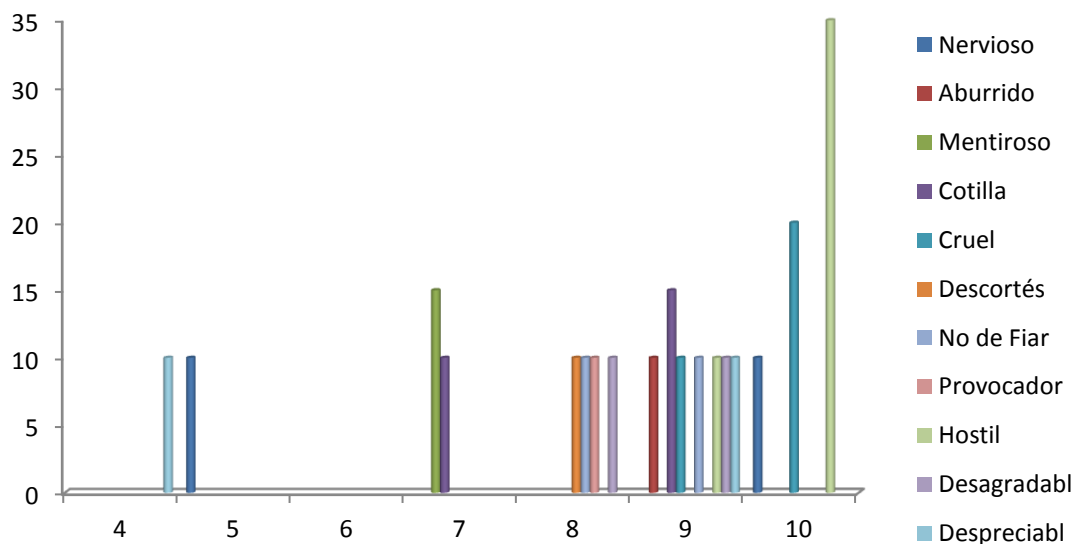


Figura 18. Compañero menos preferido directivas

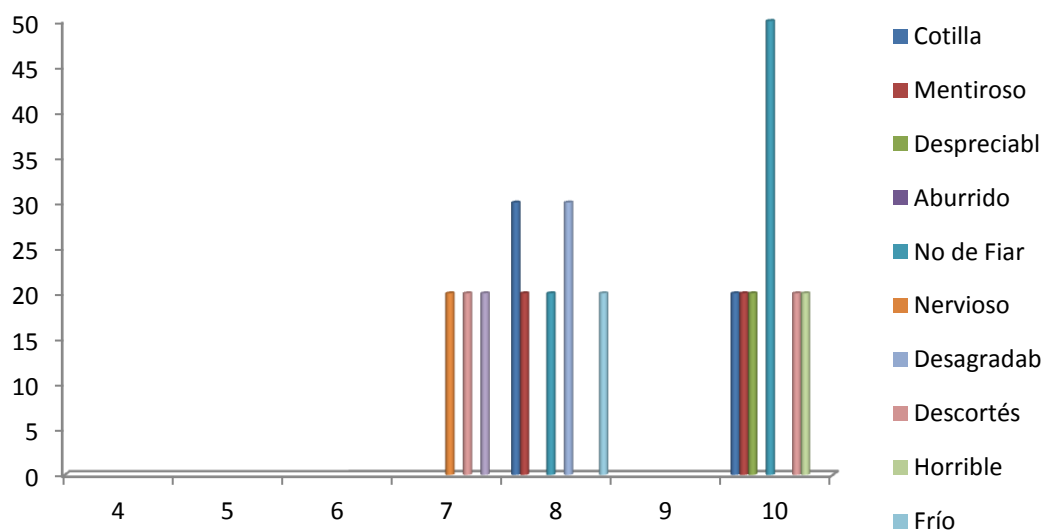
Sólo dos directivas, de las 20 entrevistadas, destacaron cualidades positivas en compañeros menos preferidos, con un 9 calificaron alegre y abierto; con un 8, amable; 7 interesante y 5 pacífico. Por tanto, 18 de las 20 directivas entrevistadas tendrían un liderazgo centrado en tareas, algo típicamente vinculado a los hombres. Además, en la siguiente tabla se muestran características que ellas incluyen y que no se encuentran en las tarjetas de la Prueba Q:

**Tabla 10. Características negativas incluidas por las directivas**

**CARACT.NEGATIVAS QUE ELLAS INCLUYEN**

Bipolar
“Veleta”
Contradictorio
Poco transparente
Orgullosa
“No te da feedback”

Por otro lado, el 50% de los hombres directivos entrevistados le asignan una puntuación de 10 a “no es de fiar”, como característica más destacable en ese compañero/a menos preferido/a. Además, el 30% puntúa con un 8 a cotilla y desagradable. En concreto, cotilla, recibe una puntuación de 10, por parte del 20% de los directivos. A continuación, se presenta un gráfico con los resultados de los directivos:



**Figura 19. Compañero menos preferido directivos**

Un 20% del total de los directivos hombres entrevistados (ver Figura 20) valora con puntuaciones entre 7 y 8 al compañero/a menos preferido, con las siguientes cualidades positivas: encantador, alegre, pacífico y amable.

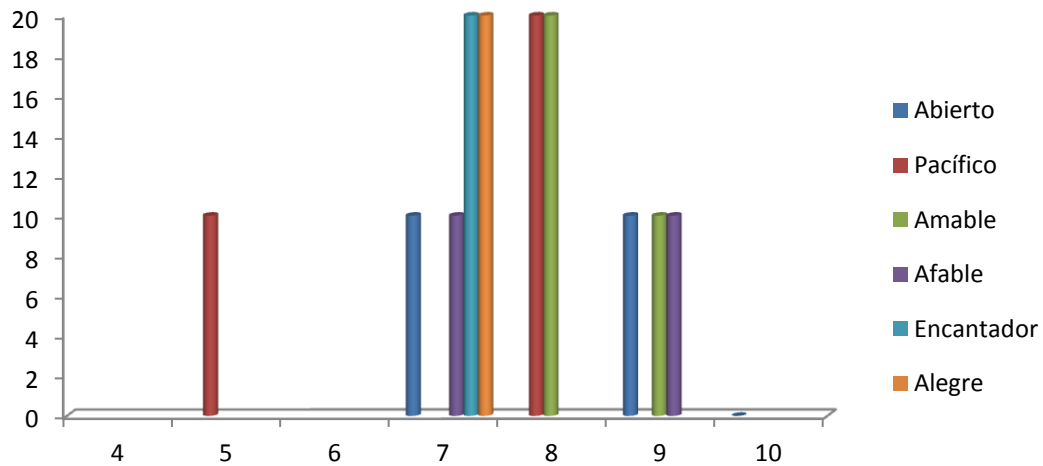


Figura 20. Características positivas compañero menos preferido directivos

Por último, en la siguiente tabla se indican características negativas que los directivos incluyen y que no están en las tarjetas de la Prueba Q:

Tabla 11. Características negativas incluidas por los directivos

CARACT.NEGATIVAS QUE ELLOS INCLUYEN
Maleducado
Insolidario
Interesado

Por tanto, en los hombres directivos entrevistados también prevalecería un liderazgo centrado en tareas, salvo en dos de los diez participantes, que tendrían un liderazgo centrado en personas tras reconocer cualidades positivas en aquellos compañeros que consideran “menos preferidos”. En el Capítulo II de este estudio puede encontrarse la justificación del modelo de contingencia de Fiedler.

## Capítulo VI

### ESTUDIO 2: CUANTITATIVO

#### 1. CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL SÍNDROME DE LA ABEJA REINA (CSAB)

En función de los objetivos de la investigación, se decidió diseñar un cuestionario. Se realizaron dos cuestionarios pilotos, el primero con una escala de elección forzada y el segundo, un cuestionario en escala Likert, de 1 a 7. Para los dos cuestionarios piloto se contó con 10 mujeres españolas y residentes en Madrid, con edades comprendidas entre los 25 y los 80 años ( $M= 34.9$ ,  $DE= 18.53$ ), todas ellas con estudios superiores. El cuestionario piloto sólo se quiso probar en mujeres, por ser la propia mujer el objeto de estudio a través del *síndrome de la abeja reina*. Al tratarse de un estudio piloto se consideró que sería suficiente contar con una muestra de 11 sujetos, que finalmente quedó en 10 sujetos por no superar una de las participantes la escala de congruencia de respuesta (escala de sinceridad). Como indican Morales, Urosa, y Blanco (2003, p. 66): “es necesario ser prudente con las pruebas piloto, pueden ser una pérdida de tiempo y de recursos si se hacen con muestras relativamente grandes. Sin embargo, sí puede ser útil que unos pocos sujetos lean y respondan al cuestionario para detectar ambigüedades y errores”. Precisamente por ser un estudio piloto, no se quiso contar con la participación de sujetos directivos o altos cargos al ser el único objetivo, de este cuestionario piloto, la correcta comprensión de las preguntas y comprobar si se producía efecto techo, tendencia central y / o aquiescencia así como considerar qué ítems se podían descartar. La aplicación de los dos cuestionarios piloto se realizó en octubre de 2011, con diez días de diferencia entre ellos. A las participantes se les administró dos tipos de cuestionarios,

vía online, a través del programa de diseño de encuestas *online* “Zoomerang”. Cada participante recibía en su correo electrónico un texto de presentación y un link que le dirigía directamente al cuestionario. Cada link o enlace era individual, es decir, era único para cada participante y sólo se podía acceder a él una vez. Una vez que accedían al cuestionario no había límite de tiempo para contestarlo. Por último, se aseguró la confidencialidad y anonimato y no hubo ningún tipo de recompensa, más que el simple hecho de participar en un estudio piloto de la Universidad Complutense de Madrid. Según cuatro de las cinco dimensiones propuestas en el marco teórico: liderazgo, metas, percepción de autoeficacia y motivo de logro-padre, se hizo la selección de los ítems en los dos cuestionarios piloto. Los ítems relacionados con “liderazgo centrado en personas” estuvieron basados en el modelo de contingencia del “compañero menos preferido” de Fiedler (1978; 1995), adaptándolos a la escala Likert de 1 a 7. Los ítems sobre liderazgo centrado en tareas estuvieron fundamentados en teorías sobre dicho liderazgo (Yukl, 2008; Mintzberg, 1973). Respecto a la dimensión “metas”, los ítems estuvieron basados en ítems creados por Locke y Latham (1984). Los ítems de la dimensión motivo de logro-padre están basados en una parte de la investigación de Kaufmann (2007) y los de percepción de autoeficacia al trabajar con hombres-mujeres en Ramos (2005). Además, en todos los ítems se midió la validez de contenido, desarrollando una matriz de especificaciones (ver Tabla 12) a partir del marco teórico, que fue verificada por expertos en Psicología del Trabajo.

**Tabla 12. Matriz de especificaciones**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Nº DE ÍTEM</b>	<b>TOTAL ÍTEMS</b>
<b>Liderazgo</b>	Liderazgo centrado en tareas	42, 4, 9, 32, 48, 55, 68, 72, 77, 90, 19, 93	12
	Liderazgo centrado en personas	33, 2, 11, 16, 25, 41, 62, 75, 78, 91	10
<b>Metas</b>	Metas establecidas	27, 8, 15, 23, 30, 35, 39, 47, 54, 61, 67, 86, 51	13
<b>Percepción de autoeficacia</b>	Autoeficacia-mujeres	43, 26, 6, 13, 18, 21, 45, 60, 64, 66, 71, 79, 58	13
	Autoeficacia-hombres	81, 17, 24, 29, 31, 37, 49, 53, 56, 69, 74, 80, 82	13
<b>Motivo de logro-progenitores</b>	Motivo de logro-padre	57, 10, 5, 20, 36, 44, 59, 65, 70, 84, 88, 89	12
	Motivo de logro-madre	50, 3, 12, 28, 40, 52, 63, 73, 76, 83 85, 92	12
		7, 14, 22, 34, 38, 46, 87, 94	8
<b>Escala de congruencia de respuesta</b>			
			<b>TOTAL: 93</b>

El primer cuestionario estuvo compuesto por 54 ítems en escala de elección forzada y el segundo cuestionario estuvo formado por 96 ítems, en escala Likert de 1 a 7 y una pregunta abierta para sugerencias.

Al contar con un número tan reducido de sujetos no pudo calcularse la fiabilidad, pero sí se tuvieron en cuenta otros criterios ya citados en este apartado.

El primer cuestionario, diseñado en escala de elección forzada (elegir entre una opción u otra), se diseñó con la intención de evitar la aquiescencia y las respuestas socialmente deseables (Morales et al; 2003). Sin embargo, se encontraron otros problemas, como ítems que daban efecto techo y que por tanto era necesario eliminar. Además, hubo sugerencias por parte de las participantes, las que indicaban que se sentían “obligadas” a contestar entre una opción u otra cuando algunas veces no estaban de acuerdo con ninguna de las dos opciones a elegir. Asimismo, otra limitación del primer cuestionario iba a ser la naturaleza ipsativa de las puntuaciones resultantes, que supone una complicada interpretación, así como problemas con la fiabilidad y validez si se llegase a utilizar este tipo de escala en el cuestionario final (Morales, 2006).

Dados los problemas planteados en el primer cuestionario, se decidió que el cuestionario final estaría diseñado en escala Likert, de 1 a 7, basado en el segundo cuestionario piloto, compuesto por 96 ítems, de los cuales 29 ítems fueron eliminados, por sugerencias formuladas por las participantes o por producirse, precisamente, deseabilidad social, quedando un cuestionario final de 67 ítems. También se modificó la redacción de algunas preguntas, así como su orden de aparición.

Respecto al número de sujetos por ítem, al contrario de lo que indican otros estudios (Nunnally, 1978; Schwartz, 1978), no tendría un efecto tan significativo (Osborne y Costello, 2004). La conclusión más válida en cuanto al tamaño de la muestra es que

cuántos más sujetos participen en la prueba, resultará un estudio más adecuado (Osborne y Costello, 2004). En cualquier caso, en la presente investigación se hará uso de la regla universal de 5 sujetos por ítem, considerando que para un cuestionario de 67 ítems, se debería contar con un mínimo de 335 participantes. Además, es importante tener en cuenta la dificultad de conseguir una muestra de directivos y altos cargos.

El cuestionario final quedaría reflejado en la siguiente tabla:

**Tabla 13. Relación entre dimensiones, variables y n° de ítem del cuestionario CSAB**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>N° DE ÍTEM</b>	<b>TOTAL ÍTEMS</b>
<b>Liderazgo</b>	Liderazgo centrado en tareas	7, 27, 37, 41, 43, 47, 63, 59, 60, 49, 30	11
	Liderazgo centrado en personas	1, 13, 21, 22, 28, 36, 50, 66, 54	9
<b>Percepción de autoeficacia</b>	Autoeficacia-mujeres	52, 62, 20, 57, 26, 14, 4	7
	Autoeficacia-hombres	17, 48, 42, 45, 24, 10, 32	7
<b>Metas</b>	Metas establecidas	26, 8, 12, 15, 19, 25, 34, 40, 46, 53, 58	12
<b>Motivo de logro-progenitores</b>	Motivo de logro-padre	31, 38, 51, 56, 61, 16, 3	7
	Motivo de logro-madre	23, 64, 67, 35, 44, 55, 9	7
<b>Escala de congruencia de respuesta</b>		5, 11, 18, 29, 33, 39	6
			<b>TOTAL: 66</b>

Los resultados obtenidos tras el proceso de elaboración del cuestionario sobre el *síndrome de la abeja reina: CSAB*, permiten lograr uno de los objetivos específicos del estudio y plantear algunas líneas de investigación preliminares.

En primer lugar, es necesario precisar que la elección de un instrumento diseñado en escala Likert se realizó por varios motivos:

- Es un instrumento estructurado, lo que disminuye sus problemas de fiabilidad (Morales et al; 2003)
- Puede hacer uso de ítems no relacionados de forma manifiesta con el tema (pero sí de forma latente (Morales, 2006)
- Los datos que produce son fáciles de manejar, utilizando programas estadísticos que contienen coeficientes necesarios para evaluar las propiedades de la escala (Morales et al; 2003)
- Si la escala tiene una fiabilidad y validez aceptables, puede ser usada como instrumento permanente (Morales, 2006).

Respecto al proceso de construcción del instrumento, fue fundamental el análisis de validez de contenido de los expertos, así como la revisión bibliográfica de las temáticas a tratar.

En el siguiente apartado se realizará el análisis factorial, así como un posterior análisis de la fiabilidad.

## **2. Cuestionario CSAB**

En el apartado anterior se ha dado a conocer el proceso de construcción del cuestionario sobre el *síndrome de la abeja reina*, mediante lo cual se obtuvo un instrumento útil para el propósito de la investigación, compuesto por 67 ítems.

A continuación, se van a exponer los elementos del método para el logro de los objetivos y la contrastación de la hipótesis con las predicciones planteadas, por medio de los datos recogidos tras la aplicación del cuestionario sobre el *síndrome de la abeja reina* a 383 participantes.

## **3. Método**

### **3.1 Diseño**

En función de los objetivos de la investigación se ha optado por un diseño no experimental-observacional en el que en vez de manipular las variables independientes, se van a medir los niveles actuales de las variables (Murnen y Smolak, 2010).

### **3.2 Participantes**

En un principio se contó con 396 participantes, de los cuales 13 fueron eliminados por no superar la escala de congruencia de respuesta y / o no ajustarse al perfil deseado. Así, la muestra final estuvo formada por 383 sujetos, de los cuales 220 (57,4%) fueron mujeres, con edades comprendidas entre los 28 y los 73 años ( $M = 46.22$ ,  $DE = 9.59$ ) y 163 hombres (42,6%), con edades entre los 29 y los 74 años ( $M = 50.73$ ,  $DE = 9.12$ ), todos ellos españoles o con nacionalidad española, residentes en España y en el extranjero y con puestos directivos o mandos medios. Los participantes fueron reclutados a través de la Agenda de Comunicación del 2011, directorios de las empresas pertenecientes al IBEX35, el Directorio de Actuarios Españoles del 2011, así como

directorios de multinacionales y PYMES españolas, Compañías farmacéuticas, principales universidades españolas y centros de investigación. Como la encuesta fue tomada a título personal, no estoy autorizada para citar empresas o centros de forma específica. Se les envió un correo electrónico a través de la página web de “Zoomerang” que incluía una presentación y explicación introductoria de la prueba (ver Anexo 2.1). Respecto a la tasa de respuesta, se envió el cuestionario a 1.200 participantes, de los cuales, contestaron 396. Por tanto, la tasa de respuesta sería:  $(396/1200) \cdot 100 = 33\%$ . Es decir, un 33% de los participantes a los que se les envió el cuestionario contestaron al mismo.

### **3.2.1 Distribución de los participantes en función de las variables sociodemográficas.**

- Sexo

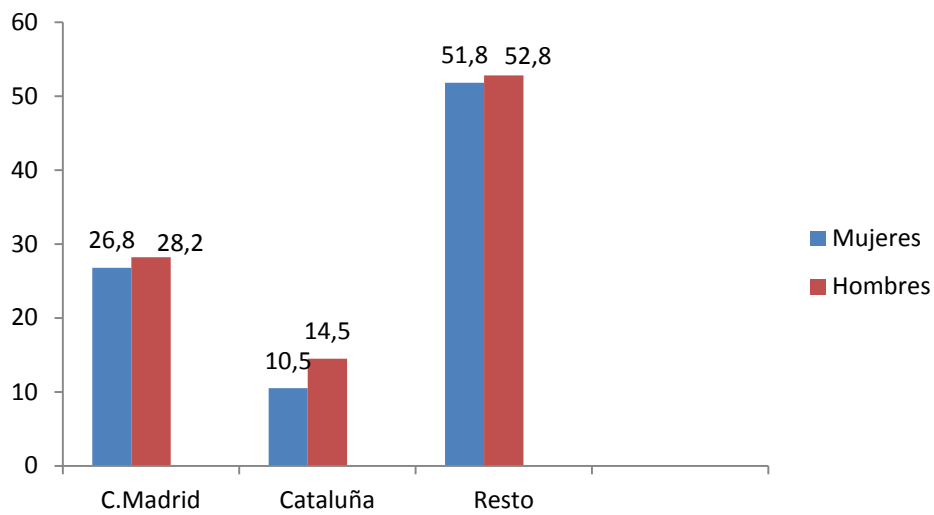
Es esencial destacar que se procuró contar con un número mayor de mujeres, ya que son las propias mujeres el objeto de la investigación a través del estudio del *síndrome de la abeja reina*. No obstante, también se quiso contar con un grupo de hombres con la intención de comparar entre *abejas reinas*, *no abejas reinas* y hombres. Se trataría de una información complementaria para analizar las filias laborales de los hombres, es decir, si tienen tendencia a rodearse de hombres o de mujeres, indagando también en el resto de factores de la presente investigación que engloban el *síndrome de la abeja reina*. Ya se corroboró que ellos, al igual que las directivas, tendían a rodearse de hombres a la hora de trabajar (García-Velasco, 2009).

- Edad

Los promedios de edad ya han sido citados anteriormente.

- Lugar de residencia

A la hora de agrupar el lugar de residencia (ver Figura 21), se encontró que una alta proporción de los participantes se encontraban dentro de la Comunidad de Madrid o en Cataluña. Además de estos dos grupos, se creó una tercera variable que incluía el resto de comunidades autónomas.



**Figura 21. Distribución de los participantes del estudio cuantitativo a través de su lugar de residencia.**

- Estado civil

En el estado civil (ver Figura 22), destaca la proporción de hombres casados, con un 84,6% frente a un 66% de las mujeres. Por otro lado, un 25,5% de las mujeres encuestadas estarían solteras frente a un 12,8% de los hombres. Por último, un 8,5% de las mujeres estarían divorciadas, frente un 2,6% de los hombres.

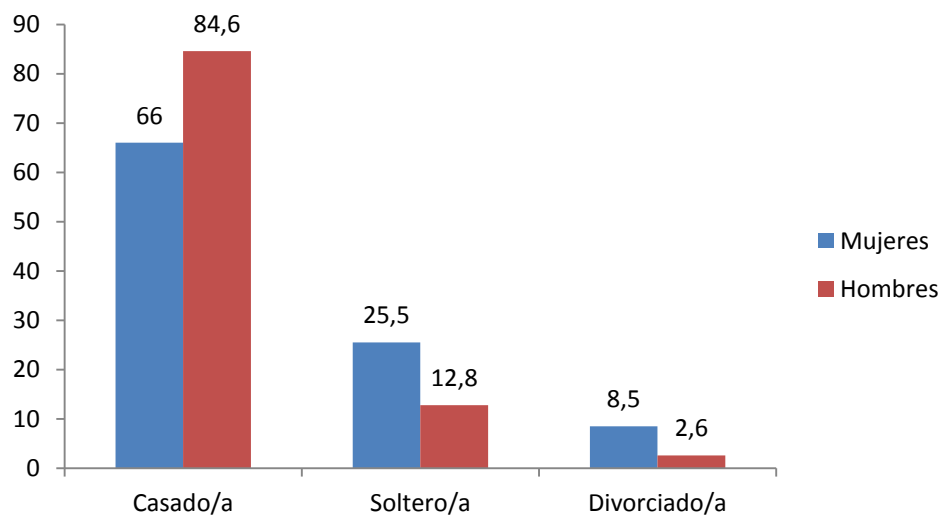
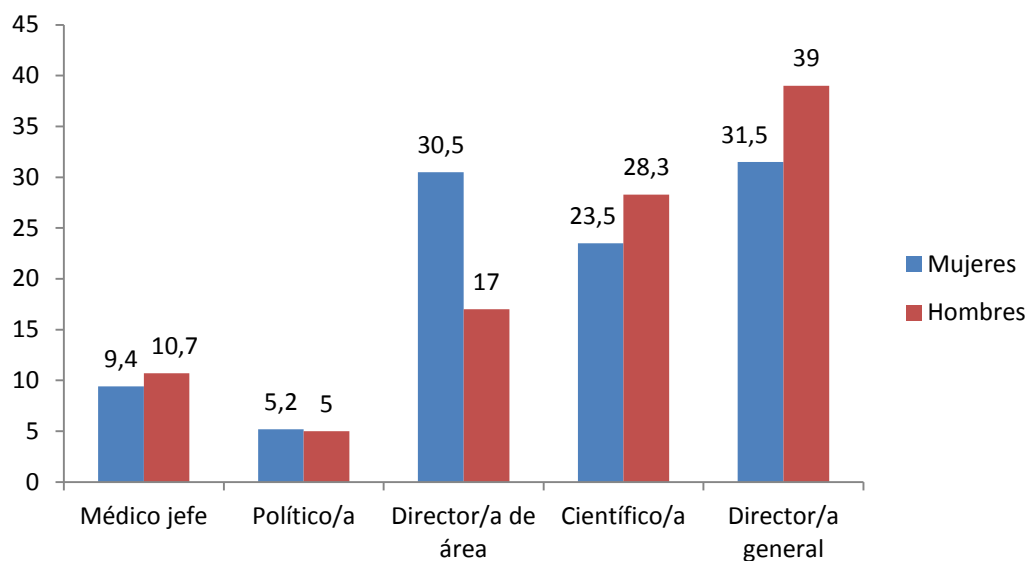


Figura 22. Distribución de los participantes del estudio cuantitativo según su estado civil.

- Profesión

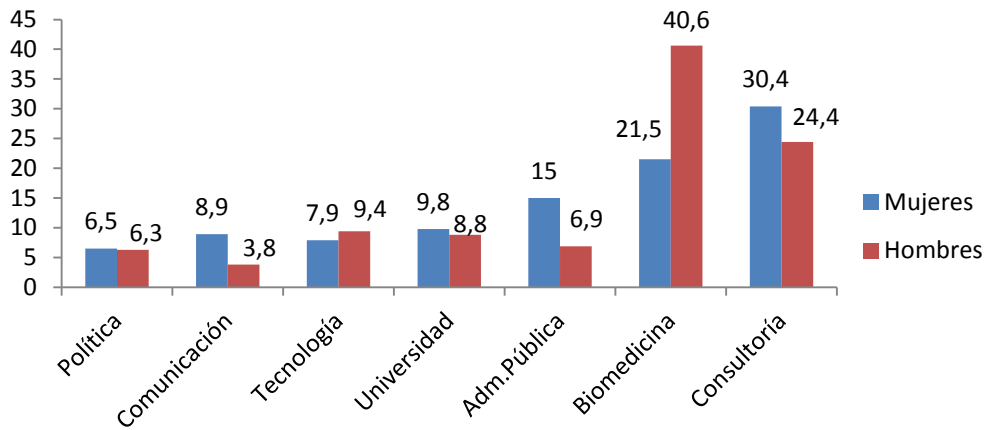
Sobre el total de 383 participantes, un 9,4% de las mujeres y un 10,7% de los hombres encuestados ocupan el cargo de médico jefe; un 5,2% de las mujeres y un 5% de los hombres son políticos/as; un 30% de las mujeres frente a un 17% de los hombres, son directores/as de área; un 23,5% de las mujeres y un 28,3% de los hombres son científicos/as; por último, un 31,5% de las mujeres frente a un 39% de los hombres, ocupan el cargo de director/a general (ver Figura 23).



**Figura 23. Distribución de los participantes del estudio cuantitativo según su profesión.**

- **Ámbito profesional**

Sobre el total de 383 participantes, un 6,5% de las mujeres y un 6,3% de los hombres se dedican a la política; un 8,9% de las mujeres y un 3,8% de los hombres trabajan en el ámbito de la comunicación; en tecnología, trabajarían un 7,9% de las mujeres encuestadas y un 9,4% de hombres; en el ámbito universitario, un 9,8% de las mujeres y un 8,8% de los hombres; en la Administración Pública, un 15% de mujeres frente a un 6,9% de los hombres; en biomedicina, un 21,5% de mujeres frente a un 40,6% de los hombres; por último, en el ámbito de la consultoría, trabajarían un 30,4% de las directivas encuestadas frente a un 24,4% de los directivos (ver Figura 24).



**Figura 24. Distribución de los participantes del estudio cuantitativo por el ámbito profesional al que pertenecen.**

- Porcentaje de mujeres en el equipo de trabajo

Esta variable se refiere a la proporción de mujeres que cada participante tiene dentro de su equipo de trabajo. Se ha dado por hecho que en determinados ámbitos profesionales, como la Administración Pública, resulta complicado elegir *quién quieres que trabaje contigo*. Por tanto, no se ha considerado que esta variable fuese definitiva para detectar posibles *abejas reinas*.

Los porcentajes fueron transformados a través de la función aritmética “Arsin”. Dicho esto, el promedio fue de 0,58 (58%), con una dispersión de 0,22 (22%). El porcentaje mínimo fue de 0% y el máximo de 100% de mujeres en el propio equipo de trabajo.

En las participantes mujeres, el promedio fue de 0,62 (62%), con una dispersión de 0,22 (22%). El porcentaje mínimo fue de 1% y el máximo de 100% de mujeres en el propio equipo de trabajo.

Con respecto a los hombres, el promedio fue de 0,53 (53%), con una dispersión de 0,22 (22%). El porcentaje mínimo fue de 0% y el máximo de 100% de mujeres en el

propio equipo de trabajo. Con el propósito de conocer si la variable “porcentaje de mujeres en el equipo” influye sobre la variable sexo, se determinó realizar una prueba t de *Student* para muestras independientes. Se realizó la prueba F de Levene que apoyó el supuesto de homogeneidad de varianzas en dicha variable (porcentaje de mujeres en el equipo:  $F = 0,127$ ,  $p = 0,001$ ).

Los resultados de la prueba t de contraste de medias, con 381 grados de libertad, mostraron que existían diferencias significativas entre mujeres y hombres ( $p < 0,05$ ) en la variable “porcentaje de mujeres en el equipo”, a un nivel de confianza del 95%.

### **3.3 Variables e instrumentos de medida**

El ítem que definió la variable dependiente fue:

65. Me gusta que mi equipo de trabajo esté formado por hombres.

La variable dependiente fue derivada de esta única cuestión, estando justificada su elección en que, precisamente, la preferencia por rodearse de hombres a la hora de trabajar (heterofilia) sería la base principal del *síndrome de la abeja reina* (Staines et al., 1973; Rindfleish, 2000; Cooper, 1997; de Groot, 2008; Ellemers, van den Heuvel et al; 2004; Dahlerup, 1988; Derks et al; 2011; García-Velasco, 2009; Johnson y Mathur-Helm, 2011; Johnson y Gurung, 2011; Kopciwicz y Rzepecka, 2011; Penner, Toro-Tulla y Huffman, 2012).

Al igual que el resto de ítems, el ítem que definió la variable dependiente constaba de 7 posibles respuestas que iban de “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”. Así, en una escala de 1 a 7, se van a considerar *abejas reinas* a las que han puntuado en esa pregunta por encima de 5 y *no abejas reinas* a las que han puntuado 4 o menos. Con

lo cual, de 220 mujeres, 45 (un 20%), van a ser consideradas *abejas reinas* y 175 serían *no abejas reinas*.

Por otro lado, las variables independientes de las que se parten son: percepción de autoeficacia al trabajar hombres, liderazgo centrado en tareas, metas establecidas para desempeñar su trabajo e influencia paterna en su motivo de logro.

### **3.4 Procedimiento**

La aplicación de los cuestionarios se realizó entre los meses de noviembre de 2011 y marzo de 2012. Todos los participantes contestaron el cuestionario vía *online*, a través de la web de “Zoomerang, recibiendo un e-mail introductorio, indicando que se trataba de un cuestionario sobre liderazgo y género, que incluía un link individual que les dirigía directamente al cuestionario, no teniendo tiempo límite para rellenarlo, pero con el hándicap de que solo podrían acceder al cuestionario una única vez. Se aseguró la confidencialidad y anonimato. Por último, se les ofrecía la recompensa de un perfil personalizado con los datos que hubieran obtenido. Dicho perfil, estaría referido a las variables que tuviesen que ver con el liderazgo y la teoría del establecimiento de metas.

### **3.5 Análisis de datos**

El tratamiento estadístico de los datos se realizó a través del programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 19.0, junto con herramientas gráficas del programa Excel del paquete Microsoft Office 2007. Por otro lado, para la realización del análisis factorial, se hizo uso del programa “FACTOR”, versión 8.02

De acuerdo a los objetivos y a la hipótesis con las predicciones planteadas en la investigación, se realizaron los siguientes tipos de análisis:

- **Análisis factorial del cuestionario sobre el *síndrome de la abeja reina***

El análisis factorial es un método adecuado como medio para identificar rasgos psicológicos y para la validación del constructo (Martínez Arias, 1996). Fue realizado a través del programa “FACTOR”, versión 8.02, siendo un programa diseñado para ajustar el modelo de análisis factorial exploratorio.

- **Análisis de la fiabilidad del cuestionario sobre el *síndrome de la abeja reina***

Los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario final, compuesto de 67 ítems, fueron codificados y analizados con el propósito de determinar su fiabilidad mediante el coeficiente de alfa de Cronbach.

- **Regresión logística**

Este método resulta idóneo para estudiar la relación entre una o más variables independientes y una variable dependiente de tipo dicotómica (sí/no) (Jovell, 2006). En el caso de la presente investigación, la variable “abeja reina” es dicotómica, puesto que como se verá en el siguiente apartado, las mujeres encuestadas seleccionadas, pueden serlo o no. La regresión logística binaria permitirá saber qué variables predicen el *síndrome de la abeja reina*.

- **Análisis de varianza (ANOVA)**

Aunque no se planteó en las predicciones del estudio, con el propósito de comparar los datos obtenidos por los hombres, las *abejas reinas* y las *no abejas reinas*, se utilizó la técnica estadística de análisis de la varianza (ANOVA) de un factor. Mediante este procedimiento, se analizó la influencia de ser hombre, *abeja reina* o *no abeja reina* sobre las distintas variables estudiadas. Cuando no se asumieron varianzas iguales, se utilizó la prueba Brown-Forsythe. Para los efectos significativos ( $p = 0 < 0,05$ ) se

realizaron comparaciones múltiples “post hoc”, utilizando la prueba de Bonferroni (asumiendo varianzas iguales) y Games-Howell (no asumiendo varianzas iguales).

#### **4. Resultados**

En este apartado se exponen los resultados del estudio, extraídos del análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario sobre el *síndrome de la abeja reina*. En primer lugar, se presentan los resultados de los análisis descriptivos y a continuación, se comentarán los resultados que permiten contrastar la hipótesis con las predicciones planteadas.

##### **4.1 Análisis factorial del cuestionario sobre “el síndrome de la abeja reina”**

Al realizar el análisis en paralelo de Horn (1965), el programa “FACTOR” recomendó que los ítems fueran clasificados en siete factores. Se aplicó la rotación varimax normalizada porque maximiza la varianza de los factores (Martínez Arias, Hernández y Hernández, 2006) y asimismo fue considerada la más adecuada, tras realizar pruebas con el resto de rotaciones disponibles. Las saturaciones se observan en la siguiente tabla:

**Tabla 14. Matriz rotada**

<b>Variables</b>	<b>Etiquetas</b>	<b>F 1</b>	<b>F 2</b>	<b>F 3</b>	<b>F 4</b>	<b>F 5</b>	<b>F 6</b>	<b>F 7</b>
<b>Question31</b>	Tener éxito profesional fue algo					0.845		
<b>Question26</b>	Tener éxito profesional fue algo						0.830	
<b>Question64</b>	Mi ambición profesional es algo						0.817	
<b>Question67</b>	Mi evolución profesional es algo						0.817	
<b>Question35</b>	Soy una persona competente en mi						0.801	
<b>Question54</b>	Tengo que reconocer que el peor							0.780
<b>Question38</b>	Mi ambición profesional es algo					0.798		
<b>Question51</b>	Mi evolución profesional es algo					0.798		
<b>Question44</b>	El espíritu de trabajo que tengo						0.771	
<b>Question56</b>	Mi formación, mi preparación, fu					0.762		
<b>Question52</b>	Me gusta compartir información d		0.753					
<b>Question61</b>	Soy una persona competente en mi					0.752		
<b>Question62</b>	Muestro entusiasmo ante lo que d		0.749					
<b>Question55</b>	Mi madre me transmitió el sentid						0.726	
<b>Question17</b>	La presión por lograr las metas			0.717				
<b>Question20</b>	La presión por lograr las metas		0.716					
<b>Question66</b>	Tengo que reconocer que el peor							0.716
<b>Question16</b>	El espíritu de trabajo que tengo					0.707		
<b>Question57</b>	Cuando logro mis metas, siento q		0.706					
<b>Question13</b>	He de reconocer que el peor comp							0.694
<b>Question9</b>	Mi formación, mi preparación, fu						0.675	
<b>Question58</b>	Normalmente, siento que tengo un	0.657						
<b>Question48</b>	Me gusta compartir información d			0.648				
<b>Question42</b>	Cuando logro mis metas, siento q			0.612				
<b>Question36</b>	He de reconocer que el peor comp							0.601

<b>Question45</b>	Tiendo a desarrollar formas de m		0.596
<b>Question24</b>	Muestro entusiasmo ante lo que d		0.595
<b>Question10</b>	Siento que cuando discuto con un		0.594
<b>Question3</b>	Mi padre me transmitió el sentido		0.589
<b>Question21</b>	He de reconocer que el peor comp		0.557
<b>Question26</b>	Siento que cuando discuto con un	0.555	
<b>Question6</b>	Tengo metas definidas para destac	0.520	
<b>Question14</b>	Tiendo a desarrollar formas de m	0.513	
<b>Question34</b>	Me pongo fechas límite para logr	0.506	
<b>Question4</b>	Al realizar un proyecto o tarea,	0.454	
<b>Question37</b>	Creo que es necesario mantener c		0.446
<b>Question40</b>	Trabajar teniendo metas, hace qu	0.446	
<b>Question53</b>	Trabajar con metas limita mi ren	-0.425	
<b>Question60</b>	Considero que a menudo, mis empl		0.420
<b>Question30</b>	Con frecuencia, siento insegurid		0.401
<b>Question28</b>	Cuando en el trabajo alguien no		0.400
<b>Question32</b>	Al realizar un proyecto o tarea,		0.398
<b>Question49</b>	Si me lo propongo, puedo sacar c	0.392	
<b>Question50</b>	Me gusta la gestión del trabajo		-0.390
<b>Question15</b>	Siento auténtica pasión por mi t	0.363	
<b>Question19</b>	Consigo reconocimiento cuando lo	0.363	
<b>Question43</b>	En ocasiones, siento la necesida		0.357
<b>Question63</b>	Me gusta decidir qué se hace y c		0.357
<b>Question47</b>	Soy reactio/a a darles a mis trab		0.331
<b>Question7</b>	Me gusta tomar decisiones de form		0.330
<b>Question27</b>	Procuro que mis empleados/as alc		0.330
<b>Question41</b>	Cuando termino la jornada labora		0.330

5

---

<sup>5</sup> Valores superiores a 0,3

Se crearon unas puntuaciones sumativas, a partir de los datos obtenidos en la matriz de saturaciones, que incluían valores superiores a 0,3. Estas puntuaciones fueron la suma de las puntuaciones en los ítems que formaban cada factor obtenido en el análisis factorial. Este método da el mismo peso a todos los ítems en la composición de la puntuación total (Martínez Arias et al; 2006). Dichas puntuaciones representaron los siguientes factores obtenidos, como puede observarse a continuación en la tabla:

**Tabla 15. Clasificación de los ítems del cuestionario CSAB por factores**

<b>FACTORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>TOTAL ÍTEMS</b>
<b>1</b>	58, 6, 34, 40, 53 (inverso), 49, 15, 19	8
<b>2</b>	52, 62, 20, 57, 26, 14, 4	7
<b>3</b>	17, 48, 42, 45, 24, 10, 32	7
<b>4</b>	37, 60, 30, 28, 50 (inverso), 43, 63, 47, 7, 27, 41	11
<b>5</b>	31, 38, 51, 56, 61, 16, 3	7
<b>6</b>	23, 64, 67, 35, 44, 55, 9	7
<b>7</b>	54, 66, 13, 36, 21	5
<b>TOTAL: 52 ítems</b>		

A la hora de hacer el análisis factorial, 6 de los 67 ítems no fueron incluidos, por tratarse de ítems que medían la congruencia de respuesta al ítem.

El **factor 1** se referiría al establecimiento de metas:

- 58. Normalmente, siento que tengo un efectivo plan de acción para alcanzar mis metas.
- 6. Tengo metas definidas para destacar en mi trabajo.
- 34. Me pongo fechas límite para lograr las metas dentro de mi lugar de trabajo.
- 40. Trabajar teniendo metas, hace que mi trabajo sea más entretenido que trabajar sin metas.
- 53. (inverso) Trabajar con metas limita mi rendimiento más que aumentarlo.
- 49. Si me lo propongo, puedo sacar cualquier tarea adelante por muy difícil que sea.
- 15. Siento auténtica pasión por mi trabajo.
- 19. Consigo reconocimiento cuando logro mis metas.

El **factor 2** haría referencia a los ítems que tienen que ver con la percepción de autoeficacia al trabajar con mujeres:

- 52. Me gusta compartir información de mi ámbito de trabajo con las mujeres de mi trabajo.
- 62. Muestro entusiasmo ante lo que deben hacer las mujeres de mi trabajo.
- 20. La presión por lograr las metas en mi lugar de trabajo, hace que los hombres de mi trabajo me traicionen.

57. Cuando logro mis metas, siento que consigo reconocimiento por parte de las mujeres de mi trabajo.

26. Siento que cuando discuto con un hombre de mi trabajo, no puedo hacer nada para frenarlo.

14. Tiendo a desarrollar formas de motivar a las mujeres de mi trabajo.

4. Al realizar un proyecto o tarea, mi rendimiento aumenta de manera considerable al trabajar con las mujeres de mi trabajo.

El **factor 3** se referiría a los ítems relacionados con la percepción de autoeficacia al trabajar con hombres:

17. La presión por lograr las metas en mi lugar de trabajo, hace que las mujeres de mi trabajo me traicionen.

48. Me gusta compartir información de mi ámbito de trabajo con los hombres de mi trabajo.

42. Cuando logro mis metas, siento que consigo reconocimiento por parte de los hombres de mi trabajo.

45. Tiendo a desarrollar formas de motivar a los hombres de mi trabajo.

24. Muestro entusiasmo ante lo que deben hacer los hombres de mi trabajo.

10. Siento que cuando discuto con una mujer de mi trabajo, no puedo hacer nada para frenarla.

32. Al realizar un proyecto o tarea, mi rendimiento aumenta de manera considerable al trabajar con los hombres de mi trabajo.

El **factor 4** podría hacer referencia a un liderazgo centrado en tareas, con un punto autocrático:

37. Creo que es necesario mantener cierta distancia con los empleados/as.

60. Considero que a menudo, mis empleados no entienden lo que digo o hago.

30. Con frecuencia, siento inseguridad a la hora de gestionar mi trabajo.

28. Cuando en el trabajo alguien no se lleva bien conmigo, siento que hay poco que pueda hacer.

50 (inverso) Me gusta la gestión del trabajo en equipo en mi lugar de trabajo.

43. En ocasiones, siento la necesidad de dar instrucciones concretas a mis empleados/as.

63. Me gusta decidir qué se hace y cómo se hacen las cosas en mi lugar de trabajo.

47. Soy reactivo/a a darles a mis trabajadores total libertad a la hora de trabajar.

7. Me gusta tomar decisiones de forma inmediata en mi ámbito de trabajo, sin consultarles a las personas de mi equipo.

27. Procuero que mis empleados/as alcancen unos objetivos fijados, sin tener en cuenta aspectos personales.

41. Cuando termino la jornada laboral, prefiero irme a casa antes que quedarme a tomar algo con mis compañeros/as de trabajo.

El contenido de los ítems del **factor 5** es sobre motivo de logro-padre:

- 31. Tener éxito profesional fue algo que me transmitió mi padre.
- 38. Mi ambición profesional es algo que atribuyo principalmente a mi padre.
- 51. Mi evolución profesional es algo que atribuyo principalmente a mi padre.
- 56. Mi formación, mi preparación, fue algo que me transmitió mi padre.
- 61. Soy una persona competente en mi vida profesional gracias a mi padre.
- 16. El espíritu de trabajo que tengo me lo transmitió mi padre.
- 3. Mi padre me transmitió el sentido de la competitividad.

El **factor 6** es sobre motivo de logro-madre:

- 23. Tener éxito profesional fue algo que me transmitió mi madre.
- 64. Mi ambición profesional es algo que atribuyo principalmente a mi madre.
- 67. Mi evolución profesional es algo que atribuyo principalmente a mi madre.
- 35. Soy una persona competente en mi vida profesional gracias a mi madre.
- 44. El espíritu de trabajo que tengo me fue transmitido por mi madre.
- 55. Mi madre me transmitió el sentido de la competitividad.
- 9. Mi formación, mi preparación, fue algo que me transmitió mi madre.

El **factor 7** contiene los ítems referidos a tener un liderazgo centrado en personas:

- 54. Tengo que reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral, es encantador/a.

66. Tengo que reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es alegre.

13. He de reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es una persona amable.

36. He de reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es una persona interesante.

21. He de reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es una persona pacífica.

#### **4.2 Fiabilidad de cuestionario sobre el *síndrome de la abeja reina***

La fiabilidad (ver Anexo 2.3) fue calculada mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, a partir de las respuestas de los participantes en el cuestionario (n=383).

Los resultados dieron lugar a distintos índices de fiabilidad para cada factor:

- Liderazgo centrado en personas: alfa = 0,817 (IC 95%: 0,786-0,844)
- Percepción de autoeficacia al trabajar con hombres: alfa = 0,738 (IC 95%: 0,696-0,776)
- Metas: alfa = 0,749 (IC 95%: 0,710-0,785)
- Liderazgo centrado en tareas: alfa = 0,691 (IC 95%: 0,649-0,730)
- Percepción de autoeficacia al trabajar con mujeres: alfa = 0,735 (IC 95%: 0,693-0,774)
- Motivo de logro-padre: alfa = 0,914 (IC 95%: 0,900-0,927)
- Motivo de logro-madre: alfa = 0,925 (IC 95%: 0,913-0,936)

En el factor “liderazgo centrado en tareas” se obtuvo un coeficiente de correlación intraclase con un límite superior de 0,730, lo que indicaría que se trata de una fiabilidad aceptable para dicho factor (Nunnally y Berstein, 1994).

### **4.3 Regresión logística binaria aplicada a la variable dependiente “abeja reina”**

Para la realización de la regresión logística binaria (ver Tabla 16), se formaron tres bloques:

- El primero estuvo compuesto por las variables sociodemográficas: edad, estado civil, profesión, ámbito profesional, lugar de residencia y porcentaje de mujeres en el equipo.
- El segundo bloque estuvo formado por las variables relacionadas con el liderazgo: metas, liderazgo centrado en personas, liderazgo centrado en tareas, percepción de autoeficacia al trabajar con hombres y percepción de autoeficacia al trabajar con mujeres.
- Por último, el tercer bloque formado por las variables: motivo de logro-padre y motivo de logro-madre.

Respecto al primer bloque, referido a las variables sociodemográficas, la regresión logística indica que ninguna de estas variables predice “ser una abeja reina”. Por tanto, se podrían encontrar *abejas reinas* dentro de cualquier profesión y ámbito profesional, así como en el lugar de residencia y en el estado civil, con una edad comprendida entre los 28 y los 67 años y sin un porcentaje de mujeres concreto en su equipo de trabajo.

En el segundo bloque, referido a las variables relacionadas con el liderazgo, el análisis de regresión logística muestra que el factor “percepción de autoeficacia al

trabajar con hombres” predice “ser una abeja reina”, indicando una significación de 0,001 (OR 1,229), indicándose que al ser una variable de escala (de 1 a 7), por cada punto más de percepción de autoeficacia al trabajar con hombres que se suma, el riesgo se multiplicaría por 1,229. Además, el factor “metas” también predeciría “ser una abeja reina”, con una significación de 0,03 (OR 1,085). Asimismo, el factor “percepción de autoeficacia al trabajar con mujeres”, predeciría “ser una abeja reina” de forma inversa, es decir, las *abejas reinas* no tendrían una percepción de autoeficacia al trabajar con mujeres. Por otro lado, no se encontró que las variables “liderazgo centrado en tareas” y “liderazgo centrado en personas” predijesen “ser una abeja reina”.

Por último, en el tercer bloque, formado por las variables: motivo de logro-padre y motivo de logro-madre, tampoco se encontró que estas dos variables predijesen “ser una abeja reina”.

En cuanto al valor predictivo, el R cuadrado se encontró entre los valores de 0,280 y 0,439.

**Tabla 16. Regresión logística binaria de todas las variables sobre “ser una abeja reina”**

Variables	B	Exp (B)	95% IC	p
Edad	0,11	1,011	0,953-1,072	0,722
Estado civil				0,415
Profesión				0,149
Ámbito profesional				0,054
Lugar de residencia				0,091
% mujeres equipo	0,293	1,340	0,171-10,474	0,780
Metas	0,081	1,085	1,006-1,170	0,034
Líder personas	0,067	1,070	0,995-1,150	0,067
Autoeficacia-mujeres	-0,136	0,873	0,797-0,955	0,003
Autoeficacia-hombres	0,207	1,229	1,106-1,366	0,001
Líder tareas	0,012	1,012	0,950-1,078	0,709
Motivo logro-padre	0,029	1,030	0,982-1,079	0,221
Motivo logro- madre	0,015	1,015	0,967-1,066	0,536

#### **4.4 Diferencias entre los factores en función de ser hombre, *abeja reina* o *no abeja reina***

Se realizó un análisis de varianza (ANOVA) de un factor (ver Tabla 17), con los datos procedentes de los hombres, las *abejas reinas* y las *no abejas reinas*, con el objetivo de explorar las diferencias entre los tres grupos con respecto a los siete factores medidos. La prueba F de Levene apoyó el supuesto de homogeneidad de varianzas en todos los factores, excepto en liderazgo centrado en personas.

**Tabla 17. Estadísticos descriptivos y resumen del procedimiento ANOVA de un factor en función de ser hombre, no abeja reina o abeja reina**

	Grupo	n	M	DE	F (gl)	Eta cuadrado	Bonferroni/Games-Howell [p]
<b>Motivo de logro padre</b>	H	163	26,32	9,92			
	NAR	175	27,68	9,59	6,98 (2)	0,035	AR>H y NAR
	AR	45	32,60	11,45	[0,001]		
	<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>27,68</b>	<b>10,12</b>			
<b>Líder personas</b>	H	163	9,11	4,71			
	NAR	175	9,59	4,62	8,36 (2)	0,042	AR>H
	AR	45	12,66	8,24	[0,006]		
	<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>9,74</b>	<b>5,30</b>			
<b>Motivo de logro madre</b>	H	163	24,56	9,99			
	NAR	175	27,39	9,56	5,12 (2)	0,026	AR>H
	AR	45	28,88	10,67	[0,006]		NAR>H
	<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>26,36</b>	<b>9,98</b>			
<b>Líder tareas</b>	H	163	38,23	7,15		0,018	
	NAR	175	37,82	7,38	3,39 (2)		AR>NAR
	AR	45	41,04	8,62	[0,035]		
	<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>38,37</b>	<b>7,49</b>			
<b>Metas</b>	H	163	47,89	6,75		0,025	
	NAR	175	47,74	6,78	4,86 (2)		AR > H y NAR
	AR	45	51,11	5,80	[0,008]		
	<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>48,20</b>	<b>6,73</b>			
<b>Autoeficacia-hombres</b>	H	163	24,07	6,69		0,080	
	NAR	175	23,88	6,61	16,54 (2)		AR > H y NAR
	AR	45	30,02	6,46	[0,001]		
	<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>24,68</b>	<b>6,89</b>			
<b>Autoeficacia-mujeres</b>	H	163	30,54	7,12	3,11 (2)		
	NAR	175	31,33	7,79	[0,046]	0,016	AR > H
	AR	45	33,62	6,16			
	<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>31,26</b>	<b>7,38</b>			

\*p<.05

Al analizar las diferencias en los siete factores, en función de los tres grupos (hombres, *abejas reinas* y *no abejas reinas*), el ANOVA reveló diferencias significativas a un nivel de confianza del 95% en los siete factores. Asimismo, se observa un tamaño del efecto pequeño, con pequeñas diferencias. El más alto se encuentra en “percepción de autoeficacia al trabajar con hombres”.

Considerando los efectos significativos ( $p < 0,05$ ), se llevó a cabo una prueba *post hoc* (Bonferroni/Games-Howell), utilizando Games-Howell en liderazgo centrado en tareas, que reveló que estas diferencias observadas en los siete factores fueron significativas. Los resultados fueron los siguientes: motivo logro padre: hombres y *abejas reinas* ( $p = 0,001$ ) y *no abeja reina* y *abeja reina* ( $p = 0,010$ ), en donde la *abeja reina* poseería un motivo de logro padre mayor que los hombres y menor que las *no abejas reinas*; liderazgo personas: H y AR ( $p = 0,021$ ), donde AR poseería un liderazgo personas mayor que los hombres; motivo de logro madre: H y NAR ( $p = 0,027$ ) y H y AR ( $p = 0,029$ ), donde AR posee un motivo logro madre mayor que H y las NAR mayor que H también; liderazgo tareas: NAR y AR ( $p = 0,03$ ), donde  $AR > NAR$ ; metas: H y AR ( $p = 0,013$ ) y NAR y AR ( $0,008$ ), donde  $AR > H$  y  $AR > NAR$ ; autoeficacia hombres: H y AR ( $p = 0,001$ ) y NAR y AR ( $p = 0,001$ ), donde  $AR > H$  y  $AR > NAR$ ; autoeficacia mujeres: H y AR ( $p = 0,04$ ), donde  $AR > H$ .

## 5. Discusión

Un aspecto formulado en el objetivo general de la investigación ha estado orientado a la identificación de las posibles características del *síndrome de la abeja reina*. En este sentido, el proceso desarrollado ha permitido el logro de este propósito, íntimamente relacionado con tres de los objetivos específicos y con las predicciones de la investigación planteadas. Por tanto, el presente estudio pretende averiguar cuáles son las

características que posee una mujer *abeja reina*. Centrando la atención en el logro de dos de los objetivos específicos planteados, referidos a la identificación de las variables implicadas en el *síndrome de la abeja reina* y al análisis de las diferencias entre *abejas reinas* y *no abejas reinas*, los resultados obtenidos muestran a grandes rasgos que el *síndrome de la abeja reina* depende de tener una percepción de autoeficacia al trabajar con hombres y no con mujeres, como muestran los estudios de otros autores (Staines et al; 1973; Rindfleish, 2000; de Groot, 2008; Johnson y Mathur-Helm, 2011; Warning y Buchanan, 2009).

Además, los resultados arrojarían que las *abejas reinas* tienen una orientación a las metas individuales, resaltando que se marcan metas a la hora de desempeñar su trabajo (Staines et al; 1973; de Groot, 2008; Johnson y Mathur-Helm, 2011; Penner, Toro-Tulla y Huffman, 2012; Johnson y Gurung, 2011; Kopciwicz y Rzepecka, 2011; Rindfleish, 2000).

Respecto a la primera predicción, donde la variable atribución interna de éxito fue medida solo en el estudio cualitativo, en esta *familia* del programa Atlas.ti ha girado en torno a los posibles obstáculos que las mujeres directivas que han sido entrevistadas encuentran en el acceso y en el desarrollo dentro del mundo profesional. Además, se centra la atención en un posible modelo laboral que pudiesen tener las participantes y en su opinión sobre las leyes de ayuda a las mujeres. Se observó que las directivas no percibieron obstáculos en sí mismas, ni en el acceso, ni en el desarrollo de sus carreras profesionales, atribuyendo su éxito a su propia valía, lo que indicaría que poseen una atribución interna de éxito (Lefcourt, 1982), no considerando ciertos factores como obstáculos en su andadura profesional. Además, no lo perciben en otros directivos. Sin embargo, a la hora de valorar la situación de otras directivas, hablan de barreras

externas (por ejemplo: maternidad, conciliación) y barreras internas (baja autoestima, falta de iniciativa). Asimismo, la gran mayoría de las directivas resaltaron haber tenido un modelo profesional masculino, ya fuese su propio padre, un antiguo jefe o un compañero de trabajo. Por último, con referencia a esta dimensión, destaca que la mayoría de las directivas no se identificaban con leyes de ayuda a las mujeres, considerándolas perjudiciales para la propia mujer. Es necesario recordar que se presupone que la *abeja reina* estaría en contra de cualquier ley que favoreciese a la mujer (Staines et al; 1973).

Los datos obtenidos en el estudio cuantitativo permiten confirmar la segunda predicción relativa a que las *abejas reinas* tienen una percepción de autoeficacia al trabajar con hombres y no con mujeres, en consonancia con otros estudios realizados (Staines et al; 1973; Rindfleish, 2000; de Groot, 2008; Johnson y Mathur-Helm, 2011; Warning y Buchanan, 2009).

Asimismo, se cumple la predicción de que la *abeja reina* tiene metas establecidas para desempeñar su trabajo. Al igual que en diversas investigaciones (Staines et al; 1973; de Groot, 2008; Johnson Mathur-Helm, 2011; Penner, Toro-Tulla y Huffman, 2012; Johnson y Gurung, 2011; Kopciwicz y Rzepecka, 2011; Rindfleish, 2000), en la presente investigación resaltaría que la *abeja reina* utilizaría estrategias individuales, se fijaría metas personales para alcanzar el éxito, además de tener metas establecidas a la hora de desempeñar su trabajo. Por otro lado, no se cumpliría la predicción de que las *abejas reinas* tienen un liderazgo centrado en tareas y no en personas, contradiciendo la creencia de que por tratarse el *síndrome de la abeja reina* de un fenómeno que se denominó en los años 70, se tuvo en cuenta el contexto de aquella época en los que predominaban las diferencias de género en liderazgo, destacando el modelo de personas

vs tareas, todavía vigente hoy en día, y dando por hecho que por las características de las *abejas reinas*, éstas poseerían un liderazgo centrado en tareas. No obstante, los resultados obtenidos en la presente investigación estarían acorde con otros estudios que argumentan que apenas existen diferencias de género a la hora de liderar, sobre todo en lo que se refiere a la distinción de tareas vs personas (Jonsen y Maznevski, 2010; Taylor y Hood, 2010; Paris et al; 2009; Cuadrado et al; 2012).

Por último, en referencia a la influencia paterna en el motivo de logro de la *abeja reina*, tampoco se cumpliría la predicción planteada a raíz de las investigaciones de Kaufmann (2007) y Metha (1994).

No obstante, en el estudio cualitativo se han observado todas las predicciones planteadas en el presente estudio sobre “ser una abeja reina”: en percepción de autoeficacia al trabajar con hombres y no con mujeres, se especificaron como razones la seguridad y la armonía que sentían las directivas al trabajar con los hombres. Además, se habló de una rivalidad en el trabajo entre mujeres, a consecuencia de aspectos personales y no laborales. Tal y como indica Marvin (2006) la competencia entre las mujeres puede ir más allá de la rivalidad profesional, puede incluir celos y una competencia basada en la edad o la apariencia (atractivo, peso, forma de vestir).

Asimismo, se concluyó que las directivas poseían una serie de características como la “obsesión por demostrar su valía”, la extrapolación a lo personal, la excesiva atención al detalle, la inseguridad a la hora de gestionar el trabajo y la necesidad de aprobación. Es más, en la familia “percepción de autoeficacia” destacaron las categorías: preferencias de las directivas, visión de la mujer como alto cargo y relación laboral entre mujeres. Respecto a la categoría “preferencias de las directivas”, las mujeres entrevistadas resaltaron que las directivas preferían trabajar con hombres porque les

consideraban más manejables. Además, indicaron que las directivas solían extrapolar a lo personal cuestiones que deberían ser exclusivamente de trabajo. También destacaron que siempre es más entretenido trabajar con el sexo opuesto y que una directiva se siente más segura y relajada cuando trabaja con hombres.

Por último, resaltaron que a las directivas les agradaba “sentirse únicas” y que no hubiese otras mujeres haciéndoles sombra.

En la categoría “visión de la mujer como alto cargo”, las directivas entrevistadas destacaron que se daban situaciones en las que las propias mujeres criticaban a las que eran altos cargos, no atribuyendo este hecho a sus méritos propios, sino a otros factores como ser “la mujer de”. Además, se sentían molestas con que las directivas adoptasen modelos masculinos, fuesen autoritarias o tuviesen una necesidad incesante de demostrar que eran válidas para ese puesto.

Por otro lado, destacaría el factor “paternalismo” como clave en este asunto, resaltando el papel de los “padrinos” para que una mujer pueda llegar a ser un alto cargo.

Y en la categoría “relación laboral entre mujeres”, las mujeres entrevistadas destacaron la rivalidad existente entre ellas. Lo más curioso es que aunque se trate de una rivalidad dentro del mundo de las Organizaciones, aseguran que ésta rivalidad viene dada por aspectos personales, como el aspecto físico o el estatus emocional.

Además, las participantes destacaron las siguientes características, tanto de directivas como de directivos, cuando se les preguntó por cómo de eficaces consideraban a las directivas y a los directivos:

- Características directivas: obsesión por demostrar, extrapolar a lo personal, excesiva atención al detalle, inseguridad a la hora de gestionar el trabajo y necesidad de aprobación.
- Características directivos: Distancia, pasión, autoritarismo, buena gestión del trabajo y no dar *feedback*

Respecto a la predicción de si la *abeja reina* posee un liderazgo centrado en tareas y no en personas, tras la realización de la prueba Q, basada en el modelo de contingencia de Fiedler (1978; 1995), se observó que las directivas entrevistadas poseían un liderazgo centrado en tareas. Por supuesto, no se puede afirmar que todas las directivas entrevistadas sean *abejas reinas*, pero llama la atención que la gran mayoría de las mujeres entrevistadas hayan atribuido características exclusivamente negativas a su compañero menos preferido.

En metas establecidas, las directivas entrevistadas hablaron de iniciativa, oportunidades y logros del día a día. Sin embargo, en este proceso de alcanzar metas, también hablaron de episodios de decepción. Asimismo, se encontró que las directivas tenían metas establecidas a la hora de desarrollar su trabajo (Locke y Latham, 1984; 2002; 2006). Por último, con referencia a la influencia paterna en su motivo de logro, se observó que un grupo de las directivas entrevistadas destacaron que los valores de trabajo e independencia les fueron inculcados por su padre.

A continuación se presenta una tabla con los hallazgos obtenidos tanto en el estudio cualitativo como en el cuantitativo:

Tabla 18. Síntesis de los hallazgos obtenidos mediante la contrastación de predicciones de la investigación

ESTUDIO CUALITATIVO		ESTUDIO CUANTITATIVO	
VARIABLES QUE INFLUIRÁN EN SER UNA ABEJA REINA	VARIABLES QUE NO INFLUIRÁN EN SER UNA ABEJA REINA	VARIABLES QUE INFLUIRÁN EN SER UNA ABEJA REINA	VARIABLES QUE NO INFLUIRÁN EN SER UNA ABEJA REINA
Atribución interna de éxito		Percepción de autoeficacia al trabajar con hombres y no con mujeres	Liderazgo centrado en tareas y no en personas
Percepción de autoeficacia al trabajar con hombres y no con mujeres		Tener metas establecidas para desempeñar su trabajo	La influencia paterna y no materna en su ambición profesional
Tener metas establecidas para desempeñar su trabajo			
Liderazgo centrado en tareas y no en personas			
La influencia paterna y no materna en su ambición profesional			

En consecuencia, los resultados obtenidos con el grupo de las participantes mujeres (n = 220) permiten concluir que las mujeres que tienen una percepción de autoeficacia al trabajar con hombres y no con mujeres y tienen metas establecidas para desempeñar su trabajo, serían *abejas reinas*, que a su vez correspondería a mujeres que no tendrían un perfil determinado en referencia a las denominadas variables socio-demográficas. Es decir, hablaríamos de mujeres españolas o nacionalizadas españolas, residentes en España o en el extranjero, con edades comprendidas entre los 28 y los 67 años y con un rango de directivas o altos cargos, o mandos medios, sin un estado civil definido (ya que pueden ser casadas, solteras o divorciadas), que se encontrarían dentro de cualquier profesión y ámbito profesional de los estudiados en la presente investigación. Además, tampoco habría un porcentaje determinado de mujeres que seleccionan para su equipo de trabajo. Habría que tener en cuenta que un gran número de las mujeres encuestadas trabajan en el ámbito de la Administración Pública, en dónde es difícil elegir a tu propio

equipo de colaboradores. Asimismo, es importante recordar el hecho de que sólo se encontraron 45 *abejas reinas*, del total de 220 mujeres encuestadas, quizá por ello, al contar con una muestra tan reducida de *abejas reinas*, no se encuentran diferencias significativas dentro de dichas variables. Los resultados permiten dar respuesta al objetivo general de la investigación, hallando las características que poseen las *abejas reinas*.

Estos resultados generales coinciden en algunos aspectos con estudios realizados sobre el *síndrome de la abeja reina* en el extranjero. Con respecto a la percepción de autoeficacia al trabajar con hombres, coincidiría con los estudios realizados en Australia: Rindfleish (2000), Estados Unidos: Staines et al. (1973); Warning y Buchanan, 2009, Países Bajos: de Groot (2008), Sudáfrica: Johnson y Mathur-Helm (2011). Y en referencia a tener metas establecidas para desempeñar el trabajo, coincidiría con los estudios de Estados Unidos: Staines et al. (1973); Penner, Toro-Tulla y Huffman (2012); Johnson y Gurung (2011), Australia: Rindfleish (2000); Países Bajos: de Groot (2008), Sudáfrica: Johnson (2010) y Polonia: Kopciwicz y Rzepecka (2011).

Por otro lado, como datos complementarios a este estudio, es esencial destacar que se hallaron diferencias significativas entre hombres, *abejas reinas* y *no abejas reinas* en todos los factores. En concreto, con respecto a la influencia paterna en el motivo de logro, se halló que las *abejas reinas* poseerían un grado mayor que los hombres y que las *no abejas reinas*; que la *abeja reina* tendría un liderazgo centrado en personas mayor que los hombres; en la influencia materna en el motivo de logro, se encontró que tanto en las *abejas reinas* como en las *no abejas reinas*, era mayor que en los hombres. Con respecto al liderazgo centrado en tareas, se comprobó que el de la *abeja reina* era

mayor que el de la *no abeja reina*; en el factor metas, la *abeja reina* obtuvo un grado mayor que los hombres y las *no abejas reinas*. Además, se halló que la *abeja reina* posee una mayor percepción de autoeficacia al trabajar con hombres que los propios hombres y las *no abejas reinas*. No obstante, también se encontró que las *abejas reinas* poseen una mayor percepción de autoeficacia al trabajar con mujeres que los hombres.

Asimismo, comparando los resultados de las directivas y los directivos entrevistados en el estudio cualitativo, se observaron los siguientes hallazgos:

En la familia o dimensión “percepción de autoeficacia”, con respecto a la categoría de “preferencias de las directivas”, tanto los hombres como las mujeres entrevistadas, resaltaron que las directivas preferían trabajar con hombres. Como razones, se especificaron la seguridad y la armonía que sentían al trabajar con ellos, así como que les consideraban más manejables. Además, se habló de una rivalidad en el trabajo entre mujeres a consecuencia de aspectos personales y no laborales. Asimismo, se concluyó que las directivas poseían una serie de características como la “obsesión por demostrar su valía”, la excesiva atención al detalle, la inseguridad a la hora de gestionar el trabajo y la necesidad de aprobación. Además destacaron que a las directivas les agradaba “sentirse únicas” y que no hubiese otras mujeres haciéndoles sombra. Por otro lado, se describió a un directivo distante, que no daba feedback a sus empleados, autoritario, que hacía una buena gestión del trabajo y que sentía pasión por ello. En la categoría “visión de la mujer como alto cargo”, las directivas entrevistadas destacaron que se daban situaciones en las que las propias mujeres criticaban a las que eran altos cargos, no atribuyendo este hecho a sus méritos propios, sino a otros factores como ser “la mujer de”. Además, se sentían molestas con que las directivas adoptasen modelos masculinos, fuesen autoritarias o tuviesen una necesidad incesante de demostrar que eran válidas para ese puesto.

Por otro lado, destacarían el factor “paternalismo” como clave en este asunto, resaltando el papel de los “padrinos” para que una mujer pueda llegar a ser un alto cargo.

Los directivos entrevistados también estarían de acuerdo en que otras mujeres critican a la mujer alto cargo.

Y en la categoría “relación laboral entre mujeres”, tanto los hombres como las mujeres destacarían la rivalidad existente entre ellas. Lo más curioso es que aunque se trate de una rivalidad dentro del mundo de las Organizaciones, tanto los hombres como las mujeres entrevistadas aseguran que ésta rivalidad viene dada por aspectos personales, como el aspecto físico o el estatus emocional.

Con respecto a la dimensión “liderazgo”, tras la realización de la prueba Q, basada en el modelo de contingencia de Fiedler (1978; 1995), en la gran mayoría de las directivas y de los directivos se observó una tendencia al liderazgo centrado en tareas.

En referencia a la dimensión “atribución del éxito”, que giró en torno a los posibles obstáculos que tanto mujeres como hombres encuentran en el acceso y en el desarrollo dentro del mundo profesional, además, se centra la atención en un posible “modelo” laboral que pudiesen tener los participantes y sobre su opinión sobre las leyes de ayuda a las mujeres. En primer lugar, llama la atención que tanto las directivas como los directivos entrevistados no han percibido obstáculos en sí mismos/as, lo que indicaría que poseen una atribución interna del éxito (Lefcourt, 1982), no considerando ciertos factores como obstáculos en su andadura profesional. Además, ni ellas ni ellos lo consideran en otros directivos. Sin embargo, a la hora de valorar la situación de otras directivas, tanto ellas como ellos, hablan de barreras externas (por ejemplo: maternidad, conciliación) y barreras internas (baja autoestima, falta de iniciativa).

Respecto a la categoría “modelo”, la diferencia más significativa fue que la gran mayoría de las directivas destacaron haber tenido un modelo profesional masculino, haciendo referencia a su propio padre, un jefe o un compañero de trabajo. Esto podría sugerir que las directivas poseen una identificación con los hombres (Staines et al; 1973; de Groot, 2008).

Por último, en la categoría “leyes de ayuda a las mujeres” se destacó que 12 de las 20 directivas rechazaban este tipo de leyes, así como 5 de los 10 directivos consideraron este tipo de leyes perjudiciales para la propia mujer. Es necesario recordar que se presupone que la *abeja reina* estaría en contra de cualquier ley que favoreciese a la mujer (Staines et al; 1973).

Respecto a la dimensión “influencia paterna en su motivo de logro”, no se observaron grandes diferencias entre las directivas y directivos, lo que contradeciría las teorías de Kaufmann (2007).

Por último, en la dimensión “metas”, tanto los directivos como las directivas, hablaron de iniciativa, oportunidades y logros del día a día. Sin embargo, en este proceso de alcanzar metas, ellas hablaron de episodios de decepción, mientras que ellos asumían dichas decepciones como retos. Por otro lado, ellos también destacaron el factor suerte y ellas los momentos de cambio dentro de las organizaciones. Asimismo, se encontró que tanto las directivas como los directivos tenían metas establecidas a la hora de desempeñar su trabajo (Locke y Latham, 1984; 2002; 2006).

Estas cuestiones podrían estudiarse en un estudio futuro y son válidas para corroborar ciertas diferencias entre hombres, *abejas reinas* y *no abejas reinas*.

## Capítulo VII

### CONCLUSIONES GENERALES

Desde un punto de vista metodológico, la investigación empírica fue desarrollada mediante dos estudios:

- En el primero de ellos, de carácter cualitativo, se diseñó una entrevista en profundidad en la que participaron 30 sujetos, directivos y altos cargos.
- El segundo estudio, de carácter cuantitativo, consistió en la elaboración y aplicación del cuestionario de la presente investigación, que fue administrado a un total de 383 participantes, directivos y altos cargos y a un grupo de mandos medios.

#### 1. Limitaciones de la investigación

La investigación desarrollada ha permitido lograr los objetivos planteados y contrastar las predicciones formuladas. Sin embargo, el proceso llevado a cabo posee algunas limitaciones referidas a las técnicas de selección de los participantes, el instrumento utilizado y algunos procesos de análisis de los datos.

En cuanto a la selección de los participantes del estudio, hay que tener en cuenta que se trató de participantes a los que era muy difícil acceder. De hecho, las entrevistas tardaron ocho meses en realizarse dado el alto rango de los participantes y su escasa disponibilidad al tratarse de entrevistas presenciales. No obstante, el cuestionario tardó en administrarse cuatro meses al total de los participantes, pero esta vez, además de sujetos directivos y altos cargos, se añadió un grupo de mandos medios. Precisamente, ésta podría ser considerada una limitación, ya que en la hipótesis de la presente investigación queda claro que el objetivo es el estudio exclusivo de directivos y altos cargos y las participantes mandos medios han podido contaminar el estudio cuantitativo.

Asimismo, el hecho de que no se contase con un número mayor de participantes mujeres hace que las *abejas reinas* sean un reducido grupo, lo que podría limitar la detección de variables predictoras de “ser una abeja reina” de una forma estadísticamente significativa.

Es importante indicar que se utilizó la técnica de la “bola de nieve” a la hora de encontrar a los participantes, por tanto no hubo un muestreo aleatorio. Además, aunque se cumpla la regla de 5 sujetos por ítem, ésta solo sería aplicable para el total de participantes en el estudio (hombres y mujeres), siendo únicamente válida para realizar el análisis factorial. Por tanto, considerando que el objetivo principal es el estudio de las *abejas reinas*, el *n* se consideraría pequeño.

No obstante, es importante indicar que no se contó con ningún tipo de ayuda económica, ni con autorizaciones de las empresas u Organizaciones. Las pruebas se pasaron a título personal y en ningún momento se indicó que el tema a indagar fuese *el síndrome de la abeja reina*, por tratarse de un tema controvertido.

En relación al instrumento construido y utilizado para los propósitos de la investigación, se pueden señalar limitaciones en cuanto a algunos de los índices de fiabilidad obtenidos. Si bien, pueden considerarse unos índices aceptables, considerando la naturaleza del estudio, es necesario precisar que los resultados obtenidos tras la aplicación del CSAB deben considerarse con moderación porque lo ideal hubiera sido obtener unas puntuaciones de 0,8 a 0,9 en todos los factores (Morales, 2006).

## **2. Líneas futuras de investigación**

A partir del proceso de investigación desarrollado y de los resultados obtenidos, es posible plantear propuestas complementarias de investigación que permitan comprender y enriquecer el estudio del *síndrome de la abeja reina*.

En primer lugar, sería conveniente mejorar la muestra contando solo con mujeres directivas o altos cargos. Para ello, se mejoraría el proceso de reclutamiento, intentando obtener autorizaciones por parte de las principales empresas e instituciones del país para administrar las pruebas a sus altos cargos. Asimismo, se mediría la autoeficacia, llegando a la conclusión de que podría tratarse de una variable clave en el *síndrome de la abeja reina*, ya que tras los resultados obtenidos que relacionan tener metas establecidas con *ser una abeja reina*, sería interesante estudiar la impresión de la capacidad de desempeñarse de una cierta forma y de poder alcanzar ciertas metas que tienen las *abejas reinas*. Además, se podrían explorar los procesos que están relacionados con la eficacia grupal.

Por otro lado, convendría investigar por qué se dan las características halladas en el presente estudio en las *abejas reinas* españolas. Se trataría de indagar en la etiología y los factores determinantes del *síndrome de la abeja reina*. Podría formarse un grupo de discusión con directivos y directivas para que ahondasen sobre el tema. Para este propósito, el software Atlas.ti surgiría de nuevo como una importante herramienta que permitiría organizar grandes volúmenes de información y facilitar el proceso de análisis. Por último, sería posible diseñar un cuestionario basado en las opiniones de los expertos, el análisis de datos del grupo de discusión y la revisión de las diferentes teorías sobre el tema. El análisis de datos del cuestionario se llevaría a cabo a través del programa estadístico SPSS.

Con respecto a las implicaciones prácticas, hoy en día las políticas gubernamentales y muchas Organizaciones intentan promover a las mujeres en los puestos de alto nivel, y sin duda, *el síndrome de la abeja reina* dificulta este hecho. Por tanto, desde esta investigación se plantea promover departamentos de gestión de la diversidad en las Organizaciones centrados en el género, que orienten, en este caso, a las directivas a

promover a otras mujeres en su carrera hacia el éxito. Como indican Visagie, Havenga, Linde, y van Vrede (2012), las prácticas discriminatorias se han generalizado en las Organizaciones y en la sociedad, y cuando salen a la luz en el lugar de trabajo, causan grandes desafíos para los líderes y gerentes. Los gerentes y líderes que estén bien preparados para hacer frente a los retos y oportunidades y aprovechar los mismos, tendrán éxito en ser efectivos en un lugar de trabajo para promover la diversidad. Asimismo, según Tolhurst et al. (2012) se reconoce la contribución del *gender mainstreaming* (perspectiva de género) en la necesidad de abordar la desigualdad y las relaciones de poder en la esfera política y el establecimiento de la importancia del género como un eje fundamental de poder.

Para finalizar, es conveniente indicar que el presente estudio aporta información no solo sobre *el síndrome de la abeja reina*, sino también sobre ciertas actitudes que poseen las directivas y los directivos de España en referencia al estilo de liderazgo, el establecimiento de metas, la influencia paterna o materna en el motivo de logro, la autoeficacia al trabajar con hombres o con mujeres y las atribuciones internas o externas de éxito.

## REFERENCIAS

- Abramson, J. (1975). *The Invincible Woman: Discrimination in the Academic Profession*. San Francisco, California: Jossey Bass.
- Adebayo, D.O; y Udegbe, I.B. (2004). Gender in the boss-subordinate relationship: a Nigerian study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 515-525.
- Andreu, J., García-Nieto, A; y Pérez Corbacho, A. (2007). *Evolución de la teoría fundamentada como técnica de análisis cualitativo*. Madrid: CIS.
- Atwater, L. E., Brett, J. F., Waldman, D., DiMare, L., y Hayden, M. V. (2004). Men's and women's perceptions of the gender typing of management subroles. *Sex Roles*, 50, 191-199.
- Atwater, L. y Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy and involvement in creative work. *Leadership Quarterly*, 20, 264-275.
- Bales, R. F; y Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small decision making groups. En T. Parsons y R. F. Bales (Eds.), *Family, socialization and interaction process* (pp. 259-306). Glencoe, Illinois: Free Press.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.
- Bandura, A. (1999). *Auto-eficacia: cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Bandura, A., y Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017-1028.

- Barberá, E., Ramos, A; y Sarrió, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI. *Papeles del Psicólogo*, 75, 46-52.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B.M., y Avolio B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
- Belloch, A; Sandín, B; y Ramos, F. (1995). *Manual de Psicopatología, Volumen I*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bem, S.L. (1974). “The measurement of psychological androgyny”. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 42, 155-62.
- Bem, S. L. (1978). *Bem Sex Role Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Blake, R.R; y Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Blalock, G; DeVaro, J; Leventhal, S. y Simon, D. (2011). Gender bias in power relationships: evidence from police traffic stops. *Applied Economics, Taylor and Francis Journals*, 43(29), 4469-4485.
- Brody, L. R., y Hall, J. A. (2010). Gender, emotion, and socialization. En J. Chrisler y D. McCreary (Eds.), *Handbook of gender research in psychology*. New York: Springer.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Cabo, G; Henar, L; y Calvo, M. (2009). *Análisis de la perspectiva de género en algunas estadísticas españolas y propuestas de mejora*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Castaño, C; Laffarga, J; Iglesias, C; de Fuentes, P; Martín, J; Llorente, R; Charlo, M.J;  
Giner, Y; Vázquez, S; Núñez, M; y Martínez, J.L. (2009). *Mujeres y poder empresarial*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Chin, J. L. (2008). Women and Leadership. En Denmark, F. y Paludi, M. (Eds.). *Psychology of Women*. Santa Barbara, CA: Praeger, ABC-CLIO.
- Clayton, S., Garcia, A. L., y Crosby, F. J. (2010). Women in the workplace: Acknowledging difference. En H. Landrine y N. F. Russo (Eds.), *Handbook of Diversity in Feminist Psychology*. New York: Springer.
- Cooper, V (1997). Homophily or Queen Bee Syndrome. Female evaluation of female leadership. *Small Group Research*, 28 (4), 483-499.
- Cuadrado, I., García-Ael, C; y Molero, F. (2007). Género y dirección: un análisis del estereotipo “think manager-think male”. En C. L. Guillén y R. Guil (Coords.), *Psicología Social: Un encuentro de Perspectivas* (pp. 1410-1413). Cádiz: Asociación de Profesionales de la Psicología.
- Cuadrado, I; y Morales, J.F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las Organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 23, (2), 183-202.

- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., y Morales, J.F. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leader and subordinates' sex and type of organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (12), 3083-3113.
- Cummins, H.A. (2012). Queen Bees and Mommy Tracking: How's an Academic Woman Supposed to Get Ahead? *Advancing Women in Leadership*, 32, 1.
- Dahlerup, D. (1988). From a Small to a Large Minority. *Women in Scandinavian Politics. Scandinavian Political Studies*, 11 (4), 275-298.
- Davis, W.L; y Davis, D.E. (1972). Internal-external control and attribution of responsibility for success and failure. *Journal of Personality*, 40 (1), 123-136.
- Derks, B; Ellemers, N; van Laar, C; y de Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology* , 50, 519–535.
- Eagly, A (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*, Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Eagly, A. H., y Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-797.
- Eagly, A.H.; Johannesen-Schmidt, M.C; y van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A.H; y Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.

- Eagly, A.H; y Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A. H; Makhijani, M. G; y Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Eagly, A.H; y Steffer, V.J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 735-754.
- Ely, R.J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 203-238.
- Ellemers N; De Gilder, D; y Haslam, A. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
- Ellemers, N., van den Heuvel, H., de Gilder, D., Maass, A. y Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*. 43, 315-338.
- Ellemers, N. y van Laar, C. (2010). Individual mobility: In: J.F. Dovidio, M. Hewstone, P. Glick, y V. Esses (Eds.). *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination* (pp. 561-576). London: Sage.
- Ellemers, N., Scheepers, D., y Popa, A.M. (2010). Something to gain or something to lose? Affirmative action and regulatory focus emotions. *Group Processes and Intergroup Relations*, 13 (2), 201-213.

- Ellyson, L.M; Gibson, J.H; Nichols, M. y Doerr, A. (2012). A study of Fiedler's contingency theory among military leaders. *Proceedings of the Academy of Strategic Management, 10*, 1.
- F.A.C. Fichero de altos cargos (2009). Madrid: FICESA.
- Feingold, A. (1994). Gender differences in personality: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 116*(3), 429-456.
- Fernández, J. (1983). *Perspectivas y medidas de masculinidad y feminidad*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Fishbein, M; y Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research Reading. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Fiedler, F.E (1995). Reflections by an accidental theorist. *Leadership Quarterly, 6*(4), 453-461.
- Fiedler, F.E; y Chemers, M (1974). *Leadership and Effective Management*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Fishbein, M., y Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Flamholtz, E.G. (1986). *How to make the transition from entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass.

- García de León, M.A. (1994). *Élites Discriminadas : (sobre el poder de las mujeres)*.  
Madrid: Anthropos.
- García-Velasco, O. (2009). *El síndrome de la abeja reina: un hecho constatado*.  
Memoria de investigación no publicada, Universidad Complutense de Madrid.
- Gibson, C.B. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of international business studies*, 26 (2), 255-279
- Gibson, D. E; y Cordova, D. I. (1999). Women's and men's role models: The importance of exemplars. En A. J. Murrell, F. J. Crosby, y R. J. Ely (Eds.), *Mentoring dilemmas* (pp.121–142). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Gil, F; y Alcover, C.M. (2003). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*.  
Madrid: Alianza Editorial.
- Gil, F; Alcover, C.M; Rico, R; y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), 38-47.
- Goleman, D., y Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review*, 86(9), 74-81.
- Goleman, D; Boyatzis, R; y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza & Janés Editores, S.A.
- Graen, G. B., y Uhl-Bien, M. (1995). Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

- Groot de, K. (2008). *Queen bee or not queen bee, that is the question? Increasing insight into factors that bring about the Queen Bee syndrome*. Tesis de maestría no publicada. Leiden University, Leiden.
- Gutierrez, C; Prieto, J.M; y O'Connell, J. (1999). Prototipo de liderazgo en mandos intermedios españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15 (3), 385-406.
- Halpin AW. (1957). *Manual for the leader behavior description questionnaire*. Columbus , OH : Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Heilman, M.E; y Haynes, M.C. (2005). Attributional rationalization of women's success in mixed-sex teams: No credit where credit is due. *Journal of Applied Psychology*, 90, 905- 916.
- Hemphill, J. K., y Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 6-38.
- Hersey, P; y Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey:Prentice Hall.
- Hersey, P; y Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (5), 26–34.
- Hersey, P; y Blanchard K.H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewoods Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- Horn, J.L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30, 179-185.
- Ibarra, H (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37, 422-447.
- Jago, A.G; y Vroom, V.H (1982). Sex differences in the incidence and evaluation of participative leader behavior. *Journal of Applied Psychology*, 67, 776-783.
- Johnson, V; y Gurung, R.A.R. (2011). Defusing the objectification of women by other women: The role of competence. *Sex Roles*, 65(3-4), 177-188.
- Johnson, Z; y Mathur-Helm, B (2011). Experiences with Queen Bees : a South African study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 42, (4), 47 - 55.
- Jonsen, K; y Maznevski, M.L (2010). Gender differences in leadership –believing is seeing: implications for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29, (6), 549-572.
- Jovell, A.J (2006). *Análisis de regresión logística*. Madrid: CIS.
- Kahn, R; y Katz, D. (1960). Leadership practice in relations to productivity and morale. En D.Cartwright y A. Zanders (Eds.), *Group dynamics: Research and theory*. New York: Row Paterson.

- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Nueva York: Basic Books.
- Kark, R; y Eagly, A. (2010). Gender and leadership: Negotiating the labyrinth. En J. C. Chrisler & D. R. McCreary (Eds.), *Handbook of gender research in psychology* (pp. 443-468).. New York: Springer.
- Kaufmann, A. (2007). *Mujeres directivas: transición hacia la alta dirección*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Kent, R.L; y Moss, S.E. (1994). Effects of Sex and Gender Role on Leader Emergence. *The Academy of Management Journal*, 37 (5), 1335-1346.
- Koch, S; Luft, R. y Kruse, L. (2005). Women and leadership – 20 years later. A semantic connotation study. *Social Sciences Information*, 44, 3-23.
- Lefcourt, H. (1982). *Locus of Control: current trends in theory and research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, publishers.
- Lewin, K; Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Páginas 12611-12645. BOE 71 de 23/03/2007. Referencia 2007/06115.
- Likert, R. (1961). *Un nuevo método de gestión y dirección* (Trad. A. Gil). Bilbao: Deusto.
- Locke, E. A., y Bryan, J. F. (1969). The directing function of goals in task performance. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4, 35-42.

- Locke, E; y Latham, G. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* New Jersey: Prentice Hall.
- Locke, E.A., y Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E.A. y Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705–717.
- Locke, E. A., y Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Latham, G. P. (2003). Toward a boundaryless psychology. *Canadian Psychology*, 44, 216-217.
- Lunenburg, F.C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION*, 15, 1.
- Maccoby, E.E, y Jacklin, C.N. (1974). *The psychology of sex differences.* Stanford, CA: Stanford University Press.
- Mandell, B; y Pherwani, S. Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 387-404.
- Martell, R.F., Parker, C; Emrich, C.G; Crawford, M.S. y Swerdlin, M. (1998). Sex Stereotyping in the Executive Suite: ‘Much Ado about Something.’ *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, 127-138.
- Martínez Arias, R. (1996). *Psicometría: teoría de los test psicológicos y educativos.* Madrid: Síntesis, S.A

- Martínez Arias, R; Hernández, M.J; y Hernández, M.V. (2006). *Psicometría*. Madrid: Alianza Editorial.
- Marvin, S. (2006). Venus envy: problematizing solidarity behavior and queen bees. *Women in Management Review*, 21 (4), 264 – 276.
- Marvin, S (2008). Queen bees, wannabees and afraid to bees: no more “best enemies” for women in management? *British Journal of Management*, 19 (1), 75–84.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill
- McGregor, D. (1967). *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Messer, S. B. (1972). The relation of internal-external control to academic performance. *Child Development*, 43, 1456-1462.
- Mehta, P. (1994). Empowering the people for social achievement. En R. Kanungo & M. Mendonca (Eds.) *Work motivation: Models for developing countries* (pp.161-183). New Delhi: Sage.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Morales, P. (2006). *Medición de actitudes en Psicología y Educación*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Morales, P; Urosa, B. y Blanco, A. (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert*. Madrid: La Muralla, S.A.
- Murnen, S.K; y Smolak, L. (2010). Quantitative Approaches to the Study of Gender. En Chrisler, J.C. y McCreary, D.R. (Eds.). *Handbook of Gender Research in Psychology*, New York: Springer.

Naciones Unidas. 1985. *Informe de la Conferencia Mundial para el Examen y la Evaluación de los Logros del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz. Nairobi, 15 a 26 de julio de 1985*. Documento A/CONF.116/28 [véase también documento A/CONF.116/28/Rev.1 (85.IV.10), 1986]. Nueva York.

Nowicki, S; y Walker, C (1973). Achievement in relation to locus of control:

identification of a new source of variance. *Journal of Genetic Psychology*, 123, 63-67.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Nunnally, J.C; y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*, third edition. New York: McGraw-Hill.

Nunnally, J. C; y Bernstein, I. J. (1995). *Teoría psicométrica*. México: Mc-Graw-Hill.

Osborne, J.W; y Costello, A.B. (2004). Sample size and subject to item ratio in principal components analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 9 (11).

Ohtsuka, K., y Hyam, P. (2003). Internal and external attribution of success and failure in gambling and non-gambling situation. In G. Coman, M. Walker, A. Jackson, & P. Thomas (Eds.), *The proceedings of the 12th National Association for Gambling Studies Conference, Melbourne* (pp. 357 – 369). Alphonington, Australia: The National Association for Gambling Studies.

Oscá, A; y López-Sáez, M. (1994). Desarrollo de carrera y género. Factores que influyen en las diferencias entre hombres y mujeres. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28, 73-86.

- Paris, L.D., Howell, J.P., Dorfman, P.W., y Hanges, P.J. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business*, 40, 1396-1405.
- Pérez, G (2004). *Investigación cualitativa. Retos interrogantes, Vol. II*. Madrid: La Muralla.
- Penner, A.M; Toro-Tulla, H.J; y Huffman, M.L. (2012). Do women managers ameliorate gender differences in wages? Evidence from a large grocery retailer. *Sociological Perspectives*, 55, (2), 365–381.
- Peters, L.H.; Hartke, D.D.; y Pohlmann, J.T (1985) Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274-285.
- Powell, G, N., Butterfield, D, A., y Parents, J, D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, Vol. 28, No. 2, 177-193.
- Ramos, M.A. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E; y Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 183-192.
- Rice, R.W. (1978). Construct validity of the least preferred coworker score. *Psychological Bulletin*, 85, 1199-1237
- Rindfleish, J. (2000). Senior management women in Australia: diverse perspectives. *Women in Management Review*, 15 (4), 172.

- Rose, G.L; y Stone, T.J. (1978). Why Good Job Performance May (not) Be Rewarded: Sex Factors and Career Development. *Journal of Vocational Behaviour*, 12, 197-207.
- Rosenbach, W.E; y Taylor, R.L. (2006). *Contemporary Issues in Leadership*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Rosenthal, P; Guest, D; y Peccei, R (1996), Gender differences in managers' causal explanations for their work performance: A study in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 145-151.
- Rotter, J.B. (1966) Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (1), 1-28.
- Rotter, J.B. (1975) Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 56-67.
- Ryan, T. A. (1970). *Intentional behavior*. New York: Ronald Press.
- Sarrió, M. *Barreras y condicionantes en la igualdad de las Organizaciones*. Publicación inédita.
- Shih, J.Y. (2011). *The study of leadership behavior of female managers: queen bee syndrome*. Tesis de maestría no publicada, Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University, China.
- Snider, J. G., y Osgood, C. E. (1969). *Semantic Differential Technique: A Sourcebook*. Chicago: Aldine.
- Staines, G., Tavis, C; y Jayaratne, T. E. (1973). The "queen bee" syndrome. In C. Tavis (Ed.), *The female experience*. Del Mar, California: CRM Books.

- Steinberg, J.R., True, M; y Russo, N.F. (2008). *Work and Family Roles*.  
En Denmark, F. & Paludi, M. (Eds.). *Psychology of Women*. Santa Barbara, CA:  
Praeger, ABC-CLIO.
- Stoeber, J; y Becker, C. (2008). Perfectionism, achievement motives, and attribution of  
success and failure in female soccer players. *International Journal of  
Psychology*, 980-987.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York:  
Free Press.
- Stogdill, R.M; y Coons, A.E. (1957). *Leader behavior: Its description and  
measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Strube, MJ; y Garcia, J.E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's  
contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin* , 90, 307-  
321.
- Taylor, S.N; y Hood, J. (2011). It may not be what you think: Gender differences in  
predicting emotional and social competence. *Human Relations*, 64(5), 627-652.
- Thomson, P; Graham, J; y Lloyd, T (2005). *A Woman's Place is in the Boardroom*.  
New York: Palgrave Macmillan.
- Tolhurst, R; Leach, B; Price, J; Robinson, J; Ettore, E; Scott-Samuel, A; Kilonzo, N;  
Sabuni, L.P.; Robertson, S; Kapilashrami, A; Bristow, K; Lang, R; Romao, F; y  
Theobald, S. (2012). Intersectionality and gender mainstreaming in international  
health: using a feminist participatory action research process to analyse voices  
and debates from the global south and north. *Social Science & Medicine*, 74  
(11), 1825-1832.

Visagie, J. C; Havenga, W; Linde, H. M; y van Vrede, F. J. (2012). A Positive Experience of Diversity Management: The Influence of Leadership Style. *Journal of Social Sciences*, 32 (3), 265-275.

Wajcman, J (1998). *Managing like a man: women and men in corporate management*. Polity Press in association with Blackwell Publishers Ltd., Cambridge, UK.

Warning, R; y Buchanan, F.R. (2009). An exploration of unspoken bias: women who work for women. *Gender in Management: An International Journal*. 24(2): 131-145.

Yukl, G (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.

La Vanguardia. (n.d.) ¿Con quién se trabaja mejor, con hombres o con mujeres? 10 de Octubre, 2009,

<http://www.lavanguardia.com/20091010/53801425931/con-quien-se-trabaja-mejor-con-hombres-o-con-mujeres.html>

La Vanguardia. (n.d.) ¿Quién ejerce mejor liderazgo, los hombres o las mujeres? 26 de Agosto, 2010,

<http://www.lavanguardia.com/participacion/encuestas/20100826/53896747554/quien-ejerce-mejor-liderazgo-los-hombres-o-las-mujeres.html>

La Vanguardia. (n.d.) ¿Crees que las mujeres son mejores jefes que los hombres? 27 de Febrero, 2011,

<http://www.lavanguardia.com/participacion/encuestas/20110227/54121360882/crees-que-las-mujeres-son-mejores-jefes-que-los-hombres.html>

## **ANEXOS**

## Anexo I

### ESTUDIO CUALITATIVO

#### Anexo 1.1 Entrevista en profundidad

- *Apertura:*

Buenas tardes, mi nombre es Olivia García-Velasco y estoy realizando la tesis doctoral en la Universidad Complutense de Madrid. El motivo de esta entrevista es averiguar algunos aspectos relacionados con el liderazgo femenino. La entrevista tendrá una duración aproximada de 50 minutos y por supuesto, queda garantizada la máxima confidencialidad. Le informo de que esta entrevista será grabada, siempre y cuando no tenga inconveniente.

- *Desarrollo:*

(Sexo, edad y ámbito profesional al que pertenece)

1. Para empezar, hábleme del trabajo que desempeña
2. ¿Cuánto tiempo lleva realizando este trabajo?
3. ¿Cuántas personas tiene a su cargo? % mujeres/hombres.
4. ¿Cuáles han sido los hitos más significativos y los factores motivacionales le han llevado hasta dónde está ahora?
5. Hábleme de su desarrollo de carrera, desde que empezó a trabajar hasta ahora.  
¿Qué pasos ha tomado?
6. ¿Ha tenido a alguna persona como guía o modelo que le impulsara a conseguir lo que es hoy en la actualidad?

7. ¿Recuerda algún acontecimiento que haya sido determinante para su éxito profesional?
8. ¿Recuerda algún hecho en su vida laboral que le ocasionó una herida emocional?
9. ¿Qué cualidades considera que son deseables en una directiva o alto cargo a la hora de trabajar?
10. ¿Y qué defectos no le gustaría que tuviese una directiva o alto cargo?
11. ¿Qué cualidades considera que son deseables en un directivo o alto cargo a la hora de trabajar?
12. ¿Y qué defectos no le gustaría que tuviese un directivo o alto cargo?
13. Ahora hableme de sus propias cualidades y defectos en el trabajo.
14. PRUEBA Q
15. ¿Recuerda algún episodio en su vida laboral, que le haya llevado a pensar que, en general, está mal visto que una mujer ocupe un alto cargo?
16. ¿Cree que, en general, las mujeres líderes prefieren trabajar con hombres?  
¿Recuerda algún caso en su vida profesional, que le lleve a pensar esto? ¿Por qué?
17. Basándose en su experiencia y en los casos que conoce, ¿cree que una directiva o alto cargo se siente más tranquila emocionalmente, con menos competencia y con menos rivalidad al trabajar con un hombre que con una mujer?
18. ¿Las directivas o altos cargos prefieren como igual o cómo subordinado a un hombre o a una mujer? ¿Recuerda algún episodio que le sugiera contestar a esta pregunta?
19. ¿Recuerda alguna situación de discriminación, diferencias en su educación, respecto a su madre/padre/hermanos/as?

20. Desde su experiencia y los casos que conoce, ¿considera que las mujeres tienen obstáculos a la hora de enfrentarse al mundo laboral?
21. ¿Y los hombres?
22. ¿Y usted los ha tenido o los tiene? Si cree que sí, ¿considera que le ha afectado gravemente en su vida laboral?
23. Según su experiencia y los casos que conoce, ¿cree que en el trabajo las mujeres rivalizan o colaboran entre ellas?
24. Con sinceridad, ¿le complace que existan medidas de discriminación positiva de ayuda a las mujeres, sistema de cuotas, etc? Ejemplos, casos, ¿por qué?

- *Cierre:*

Con esto concluimos. Muchas gracias por su tiempo, me ha sido de gran ayuda.

## **Anexo 1.2 Prueba Q**

A continuación, le voy a presentar una serie de tarjetas con características referidas al compañero/a de trabajo menos preferido para trabajar que ha tenido, de todos los años que lleva de vida laboral:

- ♣ Seleccione las tarjetas que incluyen las características de ese compañero/a menos preferido para trabajar.
- ♣ Valore de 0 a 10, siendo 10 la máxima puntuación y 0 la mínima, en qué grado, este compañero/a menos preferido posee esas características.

**ÉL O ELLA NO ES  
DE FIAR**

**DESCORTÉS**

**LEAL**

**HOSTIL**

**DIGNO/A DE  
CONFIANZA**

**SOLIDARIO/A**

**TRANQUILO/A**

**AMABLE**

**PACÍFICO/A**

**ALEGRE**

**CRUEL**

**SIMPÁTICO/A**

**ENCANTADOR/A**

**SINCERO/A**

**ATENTO/A**

**HORRIBLE**

**NERVIOSO/A**

**PROVOCADOR/A**

**ABIERTO/A**

**MENTIROSO**

**DESPRECIABLE**

**AGRADABLE**

**COTILLA**

**TRISTE**

**AFABLE**

**RESERVADO/A**

**ABURRIDO/A**

**DISTANTE**

**CERRADO/A**

**ANTIPÁTICO/A**

**FRÍO/A**

**ADMIRABLE**

**CERCANO/A**

**DESAGRADABLE**

**INTERESANTE**

**EQUILIBRADO/A**

## **Anexo II**

### **ESTUDIO CUANTITATIVO**

#### **Anexo 2.1 E-mail introductorio del cuestionario CSAB**

Buenos días,

Mi nombre es Olivia García-Velasco y estoy realizando la tesis doctoral sobre un tema de liderazgo y género, en la Universidad Complutense de Madrid. En este momento, estoy pasando un cuestionario *online* y me gustaría que participase en el estudio. Únicamente, tiene que puntuar cada pregunta de 1 a 7. El cuestionario es anónimo, garantizando su confidencialidad, pero si lo desea, cuando termine la investigación, puedo enviarle un perfil con los resultados que haya obtenido.

Muchas gracias y un cordial saludo,

Le anoto el link que le dirige al cuestionario:

## Anexo 2.2 Cuestionario CSAB

A continuación, encontrará una serie de cuestiones que permitirán conocer sus actitudes dentro del ámbito laboral. Cada persona es única, por tanto, no existen respuestas correctas o incorrectas, puede contestar con total sinceridad. En primer lugar, escriba sus datos en las casillas de la parte superior. Si bien es sabido que habrá ítems con los que no se identifique, intente responder acorde a su modo de ser y/o de comportarse. Por favor, preste atención a las preguntas y procure no dejar ninguna cuestión sin contestar. Por supuesto, se garantiza la total confidencialidad y anonimato.

- Sexo:
- Edad:
- Lugar de residencia:
- Profesión:
- Ámbito profesional al que pertenece:
- Estado civil:
- Porcentaje de mujeres en su equipo:

*A continuación, se van a presentar una serie de situaciones. Valore de 1 a 7, siendo 1, totalmente en desacuerdo y 7, totalmente de acuerdo, en qué medida dichas situaciones le han ocurrido.*

1. Me gusta compartir con el resto de empleados problemas que puedan surgir dentro del ámbito laboral.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

2. Con frecuencia, tengo la necesidad de demostrar lo válido/a que soy en mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

3. Mi padre me transmitió el sentido de la competitividad.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

4. Al realizar un proyecto o tarea, mi rendimiento aumenta de manera considerable al trabajar con las mujeres de mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

5. Me considero una persona generosa con mis empleados a la hora de llevar a cabo los objetivos fijados.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

6. Tengo metas definidas para destacar en mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

7. Me gusta tomar decisiones de forma inmediata en mi ámbito de trabajo, sin consultarles a las personas de mi equipo.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

8. Necesito que todo esté perfecto, cuidando hasta el mínimo detalle, para sentirme feliz en mi lugar de trabajo.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

9. Mi formación, mi preparación, fue algo que me transmitió mi madre.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

10. Siento que cuando discuto con una mujer de mi trabajo, no puedo hacer nada para frenarla.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

11. Mostrar afecto hacia las personas de mi trabajo es una cualidad esencial para mí.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

12. Creo que trabajar teniendo metas es muy estresante para mí.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

13. He de reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es una persona amable.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

14. Tiendo a desarrollar formas de motivar a las mujeres de mi trabajo.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

15. Siento auténtica pasión por mi trabajo.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

16. El espíritu de trabajo que tengo me lo transmitió mi padre.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

17. La presión por lograr las metas en mi lugar de trabajo, hace que las mujeres de mi trabajo me traicionen.

Totalmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

18. En mi familia, aprendí a ser respetuoso con los demás.

Totalmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

19. Consigo reconocimiento cuando logro mis metas.

Totalmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

20. La presión por lograr las metas en mi lugar de trabajo, hace que los hombres de mi trabajo me traicionen.

Totalmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

21. He de reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es una persona pacífica.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

22. La necesidad de aprobación por parte de mi equipo de trabajo es muy importante para mí.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

23. Tener éxito profesional fue algo que me transmitió mi madre.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

24. Muestro entusiasmo ante lo que deben hacer los hombres de mi trabajo.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

25. Algunas de mis metas entran en conflicto con mi vida personal.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

26. Siento que cuando discuto con un hombre de mi trabajo, no puedo hacer nada para frenarle.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

27. Procuo que mis empleados/as alcancen unos objetivos fijados, sin tener en cuenta aspectos personales.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

28. Cuando en el trabajo alguien no se lleva bien conmigo, siento que hay poco que pueda hacer.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

29. Soy poco generoso/a a la hora de ayudar a las personas de mi trabajo a que alcancen las metas fijadas.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

30. Con frecuencia, siento inseguridad a la hora de gestionar mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

31. Tener éxito profesional fue algo que me transmitió mi padre.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

32. Al realizar un proyecto o tarea, mi rendimiento aumenta de manera considerable al trabajar con los hombres de mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

33. Ser respetuoso con los demás era algo poco habitual en mi familia.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

34. Me pongo fechas límite para lograr las metas dentro de mi lugar de trabajo.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

35. Soy una persona competente en mi vida profesional gracias a mi madre.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

36. He de reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es una persona interesante.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

37. Creo que es necesario mantener cierta distancia con los empleados/as.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

38. Mi ambición profesional es algo que atribuyo principalmente a mi padre.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

39. Es poco importante para mí mostrar afecto por las personas de mi trabajo.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

40. Trabajar teniendo metas, hace que mi trabajo sea más entretenido que trabajar sin metas.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

41. Cuando termino la jornada laboral, prefiero irme a casa antes que quedarme a tomar algo con mis compañeros/as de trabajo.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

42. Cuando logro mis metas, siento que consigo reconocimiento por parte de los hombres de mi trabajo.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

43. En ocasiones, siento la necesidad de dar instrucciones concretas a mis empleados/as.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

44. El espíritu de trabajo que tengo me fue transmitido por mi madre.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

45. Tiendo a desarrollar formas de motivar a los hombres de mi trabajo.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

46. A veces, compito con las personas de mi trabajo para ver quién puede hacer mejores tareas, alcanzando sus metas.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

47. Soy reacio/a a darles a mis trabajadores total libertad a la hora de trabajar.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

48. Me gusta compartir información de mi ámbito de trabajo con los hombres de mi trabajo.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

49. Si me lo propongo, puedo sacar cualquier tarea adelante por muy difícil que sea.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

50. Me gusta la gestión del trabajo en equipo en mi lugar de trabajo.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

51. Mi evolución profesional es algo que atribuyo principalmente a mi padre.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

52. Me gusta compartir información de mi ámbito de trabajo con las mujeres de mi trabajo.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

53. Trabajar con metas limita mi rendimiento más que aumentarlo.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

54. Tengo que reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral, es encantador/a.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

55. Mi madre me transmitió el sentido de la competitividad.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

56. Mi formación, mi preparación, fue algo que me transmitió mi padre.

Totalmente		Totalmente
de acuerdo		en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		

57. Cuando logro mis metas, siento que consigo reconocimiento por parte de las mujeres de mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

58. Normalmente, siento que tengo un efectivo plan de acción para alcanzar mis metas.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

59. A la hora de organizarme, dedico más horas al tiempo de planificación que a acabar las tareas.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

60. Considero que a menudo, mis empleados no entienden lo que digo o hago.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

61. Soy una persona competente en mi vida profesional gracias a mi padre.

Totalmente de acuerdo	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

62. Muestro entusiasmo ante lo que deben hacer las mujeres de mi trabajo.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

63. Me gusta decidir qué se hace y cómo se hacen las cosas en mi lugar de trabajo.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

64. Mi ambición profesional es algo que atribuyo principalmente a mi madre.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

65. Me gusta que mi equipo de trabajo esté compuesto por hombres.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

66. Tengo que reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es alegre.

Totalmente	Totalmente
de acuerdo	en desacuerdo
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7	

67. Mi evolución profesional es algo que atribuyo principalmente a mi madre.

Totalmente

Totalmente

de acuerdo

en desacuerdo

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

**¡Muchas gracias por su participación en el cuestionario!**

## Anexo 2.3 Análisis de fiabilidad del cuestionario CSAB

### Fiabilidad factor “metas”

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,749	,747	9

#### Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica
Question 58: Normalmente, siento que tengo un efectivo plan de acción para alcanzar mis metas.	4,98	1,249
Question 6: Tengo metas definidas para destacar en mi trabajo.	5,08	1,389
Question 34: Me pongo fechas límite para lograr las metas dentro de mi lugar de trabajo.	5,25	1,421
Question 40: Trabajar teniendo metas, hace que mi trabajo sea más entretenido que trabajar sin metas.	5,52	1,369
Question 53: Trabajar con metas limita mi rendimiento más que aumentarlo.	5,86	1,114
Question 63: Me gusta decidir qué se hace y cómo se hacen las cosas en mi lugar de trabajo.	5,06	1,317
Question 49: Si me lo propongo, puedo sacar cualquier tarea adelante por muy difícil que sea.	5,67	1,166
Question 15: Siento auténtica pasión por mi trabajo.	5,61	1,337
Question 19: Consigo reconocimiento cuando logro mis metas.	5,18	1,277

#### Estadísticos total-elemento

	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Question 58: Normalmente, siento que tengo un efectivo plan de acción para alcanzar mis metas.	,583	,352	,701
Question 6: Tengo metas definidas para destacar en mi trabajo.	,504	,270	,713
Question 34: Me pongo fechas límite para lograr las metas dentro de mi lugar de trabajo.	,525	,316	,709
Question 50: Trabajar teniendo metas, hace que mi trabajo sea más entretenido que trabajar sin metas.	,468	,285	,719
Question 53: Trabajar con metas limita mi rendimiento más que aumentarlo.	,289	,177	,746
Question 63: Me gusta decidir qué se hace y cómo se hacen las cosas en mi lugar de trabajo.	,341	,163	,740
Question 49: Si me lo propongo, puedo sacar cualquier tarea adelante por muy difícil que sea.	,363	,169	,736
Question 15: Siento auténtica pasión por mi trabajo.	,399	,218	,731
Question 19: Consigo reconocimiento metas	,360	,162	,737

## Fiabilidad factor “Percepción de autoeficacia al trabajar con mujeres”

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,735	,733	7

### Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica
Question 52: Me gusta compartir información de mi ámbito de trabajo con las mujeres de mi trabajo.	5,11	1,393
Question 62: Muestro entusiasmo ante lo que deben hacer las mujeres de mi trabajo.	4,66	1,487
Question 20: La presión por lograr las metas en mi lugar de trabajo, hace que los hombres de mi trabajo me traicionen.	2,13	1,456
Question 57: Cuando logro mis metas, siento que consigo reconocimiento por parte de las mujeres de mi trabajo.	4,52	1,517
Question 26: Siento que cuando discuto con un hombre de mi trabajo, no puedo hacer nada para frenarle.	2,23	1,367
Question 14: Tiendo a desarrollar formas de motivar a las mujeres de mi trabajo.	4,18	1,666
Question 4: Al realizar un proyecto o tarea, mi rendimiento aumenta de manera considerable al trabajar con las mujeres de mi trabajo.	3,99	1,584

### Estadísticos total-elemento

	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Question 52: Me gusta compartir información de mi ámbito de trabajo con las mujeres de mi trabajo.	,532	,431	,686
Question 62: Muestro entusiasmo ante lo que deben hacer las mujeres de mi trabajo.	,606	,539	,667
Question 20: La presión por lograr las metas en mi lugar de trabajo, hace que los hombres de mi trabajo me traicionen.	,176	,229	,762
Question 57: Cuando logro mis metas, siento que consigo reconocimiento por parte de las mujeres de mi trabajo.	,528	,455	,685
Question 26: Siento que cuando discuto con un hombre de mi trabajo, no puedo hacer nada para frenarle.	,308	,272	,734
Question 14: Tiendo a desarrollar formas de motivar a las mujeres de mi trabajo.	,531	,313	,683
Question 4: Al realizar un proyecto o tarea, mi rendimiento aumenta de manera considerable al trabajar con las mujeres de mi trabajo.	,476	,260	,698

## Fiabilidad factor “Percepción de autoeficacia al trabajar con hombres”

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,738	,733	7

### Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica
Question 17: La presión por lograr las metas en mi lugar de trabajo, hace que las mujeres de mi trabajo me traicionen.	1,92	1,406
Question 48: Me gusta compartir información de mi ámbito de trabajo con los hombres de mi trabajo.	4,98	1,563
Question 42: Cuando logro mis metas, siento que consigo reconocimiento por parte de los hombres de mi trabajo.	4,31	1,631
Question 45: Tiendo a desarrollar formas de motivar a los hombres de mi trabajo.	4,11	1,602
Question 24: Muestro entusiasmo ante lo que deben hacer los hombres de mi trabajo.	3,79	1,722
Question 10: Siento que cuando discuto con una mujer de mi trabajo, no puedo hacer nada para frenarla.	2,46	1,560
Question 32: Al realizar un proyecto o tarea, mi rendimiento aumenta de manera considerable al trabajar con los hombres de mi trabajo.	3,11	1,559

### Estadísticos total-elemento

	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Question 17: La presión por lograr las metas en mi lugar de trabajo, hace que las mujeres de mi trabajo me traicionen.	,268	,225	,744
Question 48: Me gusta compartir información de mi ámbito de trabajo con los hombres de mi trabajo.	,463	,308	,704
Question 42: Cuando logro mis metas, siento que consigo reconocimiento por parte de los hombres de mi trabajo.	,503	,336	,694
Question 45: Tiendo a desarrollar formas de motivar a los hombres de mi trabajo.	,572	,409	,678
Question 24: Muestro entusiasmo ante lo que deben hacer los hombres de mi trabajo.	,563	,381	,678
Question 10: Siento que cuando discuto con una mujer de mi trabajo, no puedo hacer nada para frenarla.	,279	,269	,745
Question 32: Al realizar un proyecto o tarea, mi rendimiento aumenta de manera considerable al trabajar con los hombres de mi trabajo.	,510	,279	,693

## Fiabilidad factor “motivo de logro-padre”

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,914	,915	7

### Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica
Question 31: Tener éxito profesional fue algo que me transmitió mi padre.	4,06	1,787
Question 38: Mi ambición profesional es algo que atribuyo principalmente a mi padre.	3,58	1,790
Question 51: Mi evolución profesional es algo que atribuyo principalmente a mi padre.	3,81	1,735
Question 56: Mi formación, mi preparación, fue algo que me transmitió mi padre.	4,11	1,818
Question 61: Soy una persona competente en mi vida profesional gracias a mi padre.	4,00	1,687
Question 16: El espíritu de trabajo que tengo me lo transmitió mi padre.	4,50	1,815
Question 3: Mi padre me transmitió el sentido de la competitividad.	3,63	1,821

### Estadísticos total-elemento

	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Question 31: Tener éxito profesional fue algo que me transmitió mi padre.	,832	,718	,891
Question 38: Mi ambición profesional es algo que atribuyo principalmente a mi padre.	,756	,633	,899
Question 51: Mi evolución profesional es algo que atribuyo principalmente a mi padre.	,798	,661	,895
Question 56: Mi formación, mi preparación, fue algo que me transmitió mi padre.	,776	,645	,897
Question 61: Soy una persona competente en mi vida profesional gracias a mi padre.	,766	,647	,899
Question 16: El espíritu de trabajo que tengo me lo transmitió mi padre.	,674	,484	,908
Question 3: Mi padre me transmitió el sentido de la competitividad.	,578	,369	,918

## Fiabilidad factor “motivo de logro-madre”

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,925	,926	7

### Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica
Question 23: Tener éxito profesional fue algo que me transmitió mi madre.	3,66	1,820
Question 64: Mi ambición profesional es algo que atribuyo principalmente a mi madre.	3,46	1,676
Question 67: Mi evolución profesional es algo que atribuyo principalmente a mi madre.	3,65	1,659
Question 35: Soy una persona competente en mi vida profesional gracias a mi madre.	4,21	1,685
Question 44: El espíritu de trabajo que tengo me fue transmitido por mi madre.	4,40	1,692
Question 55: Mi madre me transmitió el sentido de la competitividad.	3,23	1,701
Question 9: Mi formación, mi preparación, fue algo que me transmitió mi madre.	3,75	1,778

### Estadísticos total-elemento

	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Question 23: Tener éxito profesional fue algo que me transmitió mi madre.	,820	,694	,908
Question 64: Mi ambición profesional es algo que atribuyo principalmente a mi madre.	,820	,759	,909
Question 67: Mi evolución profesional es algo que atribuyo principalmente a mi madre.	,787	,668	,912
Question 35: Soy una persona competente en mi vida profesional gracias a mi madre.	,786	,705	,912
Question 44: El espíritu de trabajo que tengo me fue transmitido por mi madre.	,750	,649	,915
Question 55: Mi madre me transmitió el sentido de la competitividad.	,745	,649	,916
Question 9: Mi formación, mi preparación, fue algo que me transmitió mi madre.	,654	,466	,925

## Fiabilidad factor “liderazgo centrado en personas”

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,817	,819	5

### Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica
Question 54: Tengo que reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral, es encantador/a.	1,84	1,287
Question 66: Tengo que reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es alegre.	1,95	1,334
Question 13: He de reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es una persona amable.	1,96	1,508
Question 36: He de reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es una persona interesante.	2,00	1,392
Question 21: He de reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es una persona pacífica.	2,01	1,458

### Estadísticos total-elemento

	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Question 62: Tengo que reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral, es encantador/a.	,696	,546	,757
Question 75: Tengo que reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es alegre.	,633	,449	,773
Question 16: He de reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es una persona amable.	,652	,493	,767
Question 41: He de reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es una persona interesante.	,530	,364	,803
Question 25: He de reconocer que el peor compañero/a que he tenido en toda mi vida laboral es una persona pacífica.	,539	,411	,802



