



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI	ICADE	CIHS
------	-------	------

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Mujeres en la alta dirección: Un estudio sobre el liderazgo transformacional y el fenómeno del impostor

Autor: Cristina Domínguez Soto

Director: Dra. Dña. Victoria Labajo González

Codirector: Dr. D. Jesús Labrador Fernández

MADRID | Julio 2022

A mi marido Antonio y mis hijos Javier, Luisa y Rocío.

Agradecimientos

Me gustaría concluir este trabajo teniendo una memoria agradecida. Son muchas las personas que me han animado e inspirado en este largo y exigente camino, y a los que estoy verdaderamente agradecida por ello. Es imposible recoger en unas páginas los nombres propios y palabras de agradecimiento de todos los que han hecho posible esta intensa aventura.

En primer lugar, gracias a Antonio, mi gran compañero de vida, quien ha estado siempre apoyándome, dándome ideas y celebrando mis logros.

Gracias a Javier, Luisa y Rocío que me han ayudado a procrastinar menos y con los que he compartido muchas horas de estudio en casa, siendo yo madre y estudiante a la vez.

Gracias a mis padres por su amor incondicional y el ejemplo de sus vidas.

Gracias a toda la familia que me ha mostrado su confianza y en especial a mi hermana Ángeles, una gran investigadora, que siempre ha estado ahí para los consejos del mundo académico.

Quiero hacer una mención especial a mis directores de tesis, Jesús y Vicky. Me han guiado de una manera exquisita, siendo cercanos y estando siempre disponibles.

Gracias a mis amigos que siempre me han apoyado incesantemente en el camino, especialmente a Eva, por su escucha y a mis compañeros de doctorado, por su *flow*.

Finalmente quisiera mostrar mi agradecimiento profundo a todas las grandes directivas a las que he entrevistado para poder llevar a cabo esta investigación, por su dedicación, confianza y tiempo. He aprendido muchísimo de todas ellas, son mujeres con gran pasión que me han transmitido mucha energía.

Resumen

El objetivo de esta tesis es analizar el desarrollo del liderazgo en las mujeres de la alta dirección. La investigación comenzó examinando la literatura existente sobre liderazgo y género, profundizando luego en el liderazgo transformacional y en el fenómeno del impostor, estableciendo la relación de ambos constructos a través de un estudio cuantitativo. A continuación, se entrevistó una muestra de 34 altas directivas españolas para comprender cómo han desarrollado su forma de liderar, teniendo en cuenta su contexto, su perfil y la interacción con los otros. Los resultados muestran cómo todas estas mujeres han ido tejiendo un estilo común, el liderazgo transformacional, centrado en el desarrollo de las personas. Además, han convertido la teórica barrera del fenómeno del impostor en una palanca para ser mejores profesionales. Este estudio pretende contribuir al avance de la incorporación del talento femenino en la dirección de las empresas y a potenciar su efectividad como líderes.

Esta tesis recoge la síntesis del comienzo de mi aventura en el mundo académico después de una trayectoria profesional como directiva en el sector de gran consumo. Ha sido un recorrido fascinante investigar el lento pero esperanzador cambio social hacia la igualdad de género en las cúpulas directivas.

Abstract

The objective of this thesis is to analyse the development of leadership skills in top executive women. The research began by examining the existing literature on leadership and gender, then studying the transformational leadership and the impostor phenomenon, establishing the relationship between both constructs through a quantitative study. Next, it was interviewed a sample of 34 Spanish female senior executives to understand how they have developed their leadership styles, considering their context, personal characteristics, and their interactions with others. Results show how all these women, no matter their personalities, have weaved a transformational leadership style, focused on the development of each individual and their teams. They

have also turned the impostor phenomenon in-theory barrier into a lever to be better professionals. This study aims to contribute to the incorporation of more female talent into executive-level positions and to enhance their effectiveness as leaders.

This thesis synthesizes the beginning of my adventure in the academic world after a professional career as an executive in the consumer goods industry. It has been a fascinating journey researching the slow but encouraging social change towards gender equality at the highest levels of management.

Keywords: *executive women, transformational leadership, impostor phenomenon, Spain, gender.*

Índice General

Índice General.....	1
Índice de Figuras	4
Índice de Tablas	5
Introducción.....	7
1. Propósito y contextualización del estudio.....	7
2. Justificación del tema de investigación	10
3. Objetivos y alcance del estudio	13
4. Enfoque metodológico	15
5. Estructura de la tesis.....	17
Marco conceptual.....	19
1. Liderazgo y género.....	21
1.1. La teoría de congruencia de rol	22
1.2. La teoría sobre las perspectivas de género y liderazgo.....	25
1.3. El modelo de las barreras y facilitadores.....	26
2. Liderazgo transformacional	28
3. Fenómeno del impostor	30
4. Relación entre el fenómeno del impostor y el liderazgo transformacional.....	36
Metodología de la investigación empírica con mujeres directivas	39
1. Enfoque metodológico y herramienta utilizada	39

2. La entrevista en profundidad. Diseño, planificación y muestra	41
2.1. Diseño y desarrollo de instrumentos.....	41
2.2. Identificación de entrevistadas y muestra final	42
3. Realización de la entrevista	46
3.1. Trabajo de campo, desarrollo y grabación	46
3.2. El rol de la entrevistadora.....	50
4. Transcripción y análisis	52
4.1. Procedimiento de la transcripción y modificación del protocolo	52
4.2. Codificación y análisis del discurso.....	57
4.3. Criterios de evaluación	63
Resultados.....	69
1. Discurso de las participantes	70
1.1. Perspectiva intrapersonal.....	71
1.2. Perspectiva del contexto social	85
1.3. Perspectiva interpersonal.....	102
2. Procesos de crecimiento.....	115
2.1. Aprender a ser líder	115
2.2. Estilo de liderazgo.....	120
2.3. Superar el fenómeno del impostor.....	122
3. Más allá de las preguntas iniciales	127
3.1. Relación del fenómeno del impostor con los estilos de liderazgo	127
3.2. La maternidad en el desarrollo del liderazgo	130
3.3. Las generaciones y el liderazgo	133
4. Síntesis de resultados	135

Discusión	137
1. Desarrollo de la mujer directiva: contexto, perfil y relaciones personales.....	137
2. Liderazgo transformacional	142
3. Fenómeno del impostor	144
4. Implicaciones para la gestión	149
Conclusión.....	153
1. Contribución teórica y conclusiones fundamentales	153
2. Recomendaciones prácticas	155
3. Limitaciones y futuras líneas de investigación	158
ANEXOS	161
ANEXO 1. Ranking de países UE según el índice de diversidad de género (EWOB, 2021).....	161
ANEXO 2. Artículo publicado	162
ANEXO 3. Guion de entrevista abierta	182
ANEXO 4. Consentimiento de participación	183
ANEXO 5. Libo de códigos de NVivo	185
ANEXO 6. Extracto de un nodo de NVivo	199
Bibliografía	209

Índice de Figuras

Figura 1. Participación de mujeres en Consejos vs. Comités ejecutivos en UE+UK	9
Figura 2. Infografía de la tesis.....	18
Figura 3. Representación de la Teoría de congruencia de rol	23
Figura 4. Mapa de los nodos padres de todas las entrevistas.....	60
Figura 5. Nube de palabras de todas las entrevistas y resumen del discurso.....	62
Figura 6. Clasificación de las categorías principales	71
Figura 7. Clasificación de entrevistadas según la perspectiva intrapersonal	84
Figura 8. Mapa de clasificación del código "Otros" según número de párrafos	104
Figura 9. Porcentaje de cobertura del nodo "Liderazgo Transformacional"	111
Figura 10. El ciclo positivo del fenómeno del impostor	126
Figura 11. Relación del fenómeno del impostor y la evolución del liderazgo.....	129
Figura 12. Visión de la maternidad en el mundo profesional	131
Figura 13. Ecosistema de los discursos de las mujeres directivas en España	136

Índice de Tablas

Tabla 1. Criterios de selección de las altas directivas para la investigación.....	43
Tabla 2. Resumen de los perfiles de las participantes entrevistadas.....	46
Tabla 3. Protocolo de entrevistas	55
Tabla 4. Diario metodológico: anotaciones y tipos de contenidos	65
Tabla 5. Los aspectos del Fenómeno de impostor según la perspectiva intrapersonal	85
Tabla 6. Las posiciones internacionales en la clasificación de Ulises y Penélope	93
Tabla 7. Entrevistadas que hablan de la cultura según el año de nacimiento	95
Tabla 8. La influencia de la cultura para alcanzar la posición de CEO.....	95
Tabla 9. El peso de los factores del Liderazgo transformacional	114
Tabla 10. La visión de la maternidad como crecimiento y/o renuncia	133
Tabla 11. El discurso según las generaciones	134

Capítulo 1

Introducción

1. Propósito y contextualización del estudio

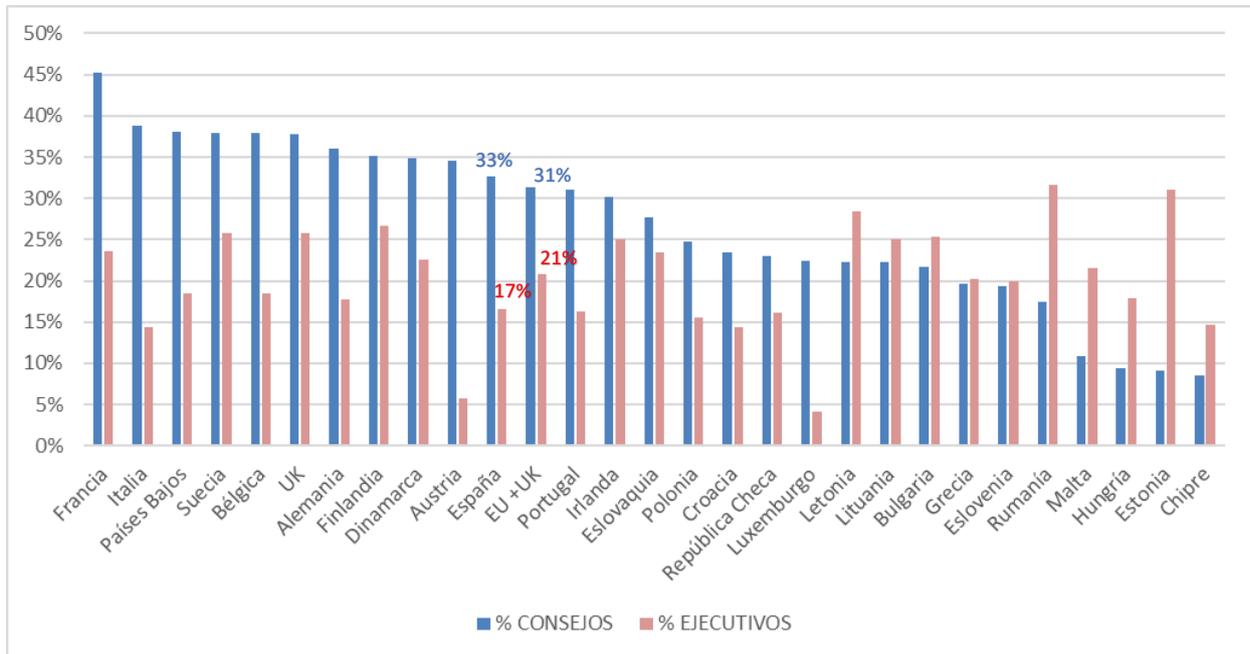
El propósito de esta tesis es analizar el desarrollo del liderazgo en las mujeres en la alta dirección a partir de las narrativas construidas por éstas, proceso que tiene lugar dentro de un contexto social concreto y condicionado por sus características intrapersonales y las relaciones interpersonales, algo que se aborda poniendo especial foco en el estilo de liderazgo transformacional y el rol que el fenómeno del impostor cobra en ese desarrollo.

La sociedad ha tomado conciencia de la necesidad de avanzar en el camino de la atención y cuidado de la diversidad de género. La igualdad de género es uno de los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030 de la ONU que aboga por empoderar a todas las mujeres y niñas. Dentro de este objetivo general se especifica en el 5.5 cómo es importante asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo (United Nations General Assembly, 2015). Pero más allá de tratarse de una cuestión de equidad en materia de derechos, se trata de una cuestión de impacto económico y social. Tal como apunta el Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE, 2022) una UE más igualitaria en cuanto a género tendría un

fuerte y positivo impacto en el PIB, un mayor nivel de empleo y productividad y podría responder más eficazmente a los desafíos relacionados con el envejecimiento de la población.

El número de mujeres directivas aún es deficiente. Las mujeres ocupan el 19% de los puestos de dirección, considerando las empresas de mayor capitalización en 26 países (BoardEx, 2020). En la Unión europea la representación femenina en los comités ejecutivos a finales del 2021 era del 21% aunque sólo un 8% de estas compañías estaban dirigidas por mujeres (EIGE, 2022). Sin embargo, la cifra del porcentaje de mujeres en los consejos en Europa es más esperanzadora, siendo de un 31% (EIGE, 2022), ya que algunos países han regulado la representación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas (Post & Byron, 2015).

Las cifras de España se encuentran cerca de la media europea como se puede apreciar en la Figura 1. En las empresas del IBEX 35 durante 2021, las mujeres ocuparon un 17% de los puestos en los comités de dirección y sólo un 6% de las posiciones de presidencia, sin embargo, la representación femenina en los consejos fue del 33% (EIGE, 2022). Las cifras han ido progresando en los últimos años, ya que eran de un 12%, 3% y un 20% respectivamente en el 2016 en España, pero el ascenso de la mujer a los puestos ejecutivos es lento. La velocidad de cambio se ve influida por el tamaño de las organizaciones, ya que es más difícil encontrar mujeres directivas en las grandes corporaciones (Evans, 2014).

Figura 1. Participación de mujeres en Consejos vs. Comités ejecutivos en UE+UK

Fuente: Elaboración propia basado en datos del segundo semestre de 2021 del Instituto Europeo para la Igualdad de género (EIGE)

La baja representación de la mujer en la alta dirección se ha presentado a través de la metáfora del “techo de cristal” (Bass & Avolio, 1994a) pero la dificultad de la mujer en acceder a puestos directivos se explica mejor a través de la imagen del “laberinto” (Eagly & Carli, 2007). Existen prejuicios que suponen obstáculos para que la mujer pueda convertirse en líder (Eagly & Karau, 2002). Los estereotipos de los líderes en nuestra cultura son masculinos, ya que los puestos de élite aún siguen mayoritariamente ocupados por hombres (Catalyst, 2022) y esto supone una barrera para el avance de la mujer en los puestos de dirección. Bierema (2017) postula que las empresas siguen descuidando los sutiles pero existentes sesgos de género e intentan funcionar como si fueran sistemas neutrales al género, pero siguen favoreciendo a los hombres en los puestos de liderazgo en el mundo de los negocios.

El liderazgo ha sido ampliamente estudiado desde la perspectiva masculina y ahora que la presencia de la mujer en las posiciones ejecutivas está aumentando, sería interesante profundizar en el género y el liderazgo. En un reciente trabajo, Lyness & Grotto (2018) señalaron que menos del 10% de los artículos sobre liderazgo

mencionaron a las mujeres o cuestiones de género en una búsqueda desde los inicios en cuatro de las revistas de mayor relevancia por el área de conocimiento y nivel de impacto (Q1), en *Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, y *Leadership Quarterly*.

Los marcos conceptuales que sirven de anclaje a la tesis serán la teoría de congruencia de rol que explica los prejuicios y estereotipos que suponen obstáculos para llegar a la alta dirección (Eagly & Karau, 2002) por una parte y, por otra, el modelo de Korabik y Ayman (2007), que integra las perspectivas intrapersonal, interpersonal y social sobre cómo los procesos relacionados con el género impactan en el liderazgo.

Este estudio explora cómo la mujer directiva desarrolla su estilo de liderar en industrias dominadas por hombres. La investigación se lleva a cabo en España, un país que puede resultar representativo de la situación de otros países desarrollados, particularmente en la esfera europea, en tanto que presenta unas cifras de igualdad de género cerca de la media UE tal y como se observa en el Anexo 1 (EWOB, 2021), que muestra el ranking de países europeos según el índice de diversidad de género.

2. Justificación del tema de investigación

La literatura precedente da buena cuenta de cómo se reduce lentamente la brecha de género en el surgimiento de líderes en diferentes contextos sociales, políticos o empresariales, pero aún no ha desaparecido (Badura et al., 2018). Es necesario dar visibilidad al papel de la mujer en la dirección de las industrias dominadas por los hombres. Fisher (2015) analiza la dificultad de generar cambios en las complejas estructuras de poder del mundo financiero y cómo el estilo de la mujer con prácticas de cuidado y mostrándose más cercana a las personas puede invitar a crear entornos de mayor confianza. Hoobler et al. (2018) revisan en su metaanálisis el valor que trae la mujer a la dirección de las empresas y cómo impactan positivamente la situación financiera.

Los líderes son “arquitectos sociales” que imponen el tono de aprendizaje e influyen en las culturas organizacionales (Northouse, 2021). El estudio de cómo dirige la mujer

es relevante porque su presencia puede modelar los principios fundamentales que sustentan las culturas. Campuzano (2019) describe la dificultad de romper la inercia en las empresas y cómo la mujer debe convertirse en agente de cambio, luchando contra el sesgo social que la asocia con menos aspiraciones de carreras (Hoobler et al., 2014) y atravesando el laberinto para llegar a la alta dirección (Eagly & Carli, 2007).

Las mujeres en la universidad necesitan tener modelos de referencia en la alta dirección que muestren que es posible conciliar y promocionar (Lyness & Judiesch, 2008) y que les ayuden a entender el efecto que tiene el sentirse minoría en ambientes tradicionalmente masculinos (Blondeau & Awad, 2018; Tao & Gloria, 2019). A continuación, se ofrece una perspectiva global del género en el liderazgo lo que constituye el punto de partida de esta tesis y que se irá desarrollando a lo largo de los siguientes capítulos.

La teoría del rol social explica la brecha de género, poniendo el énfasis en los mecanismos y las condiciones de contorno que explican la dificultad en el surgimiento de líderes femeninos (Eagly & Karau, 2002). Los atributos psicológicos de los hombres y las mujeres varían con las demandas de los roles sociales. El comportamiento de las mujeres ha cambiado con el tiempo, ahora es más corriente en las sociedades industrializadas que las mujeres adopten muchos atributos asociados con los hombres (Wood & Eagly, 2012).

Por otro lado, la mujer también se pone barreras internas y es importante fortalecer su autoestima y autoconocimiento (Breithaupt, 2015). El fenómeno del impostor (Clance & Imes, 1978) explica cómo la mujer duda de sus competencias y atribuye el éxito a la suerte. La combinación de la presión social en contra de las características femeninas en el liderazgo y las expectativas internas de perfeccionismo llevan a la mujer a una duda continua de sus dotes de liderazgo (Bell, 1990). Por eso hay que dar visibilidad a las barreras para superarlas y a las palancas que pueden facilitar el empoderamiento de la mujer para ser un buen líder (Lyness & Grotto, 2018).

Los mejores predictores del aumento de porcentaje de mujeres en dirección son el fomento de políticas de igualdad de género (Bajdo & Dickson, 2001) y los contextos donde se requiere un tipo de liderazgo transformacional (Bullough & de Luque, 2015) .

Las mujeres destacan dentro del estilo de liderazgo transformacional (Bass et al., 1996; Vinkenburg et al., 2011). Eagly et al. (2003) en su metaanálisis concluyen que las mujeres muestran más comportamientos efectivos de liderazgo transformacional que los hombres y que, por el contrario, los hombres manifiestan más aspectos del liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional significa transformar los valores e inspirar a los seguidores para que actúen por encima de sus expectativas. Se busca el bien de la organización y se anima a trascender los propios intereses personales en busca de un objetivo colectivo mayor (Avolio et al., 1999; Bass, 1985).

En este contexto, tras una primera revisión de la literatura se pone de relieve la necesidad de profundizar en el aspecto relativamente inexplorado de cómo las mujeres directivas han desarrollado sus comportamientos de liderazgo. Por otro lado, se puede valorar si en la actualidad, en los puestos de alta dirección, la mujer puede utilizar sus competencias de liderazgo transformacional, mostrando su alto potencial o si por el contrario tiene que modificar su estilo para encajar con el estereotipo de jefe masculino.

España es un país adecuado para hacer este estudio de liderazgo y género (Hernandez Bark, Alina S. et al., 2014). Actualmente ocupa la posición once de los diecinueve países europeos donde se mide el índice de diversidad de género, analizando a más de 600 corporaciones (EWOB, 2021), tal y como se observa en el Anexo 1, lo que lo hace representativo para analizar la situación del liderazgo de la mujer en la alta dirección en Europa. Por otro lado, las mujeres españolas a menudo usan con efectividad el estilo transformacional de liderazgo (Gartzia & van Engen, 2012; Hernandez Bark, Alina et al., 2016; Lopez-Zafra et al., 2012), que es una forma de liderar identificada con el género femenino (Eagly & Carli, 2003).

Investigar el lento pero esperanzador cambio social hacia la igualdad de género en las cúpulas directivas es también un desafío apasionante para la doctoranda que, para estas líneas de motivación personal se tomará la licencia de hablar en primera persona aun a

temor de saltarse la formalidad académica que corresponde a una tesis. Personalmente he recorrido el laberinto para llegar a la alta dirección formando parte durante tres años del comité de dirección de una multinacional como directora logística de España y Portugal y posteriormente algo más de dos años en otro puesto de dirección en la sede central europea en Suiza. Allí coincidí con algunas altas directivas en un programa de formación donde, al leerse un artículo sobre el fenómeno del impostor, muchas se sintieron identificadas con él. Luego, en los primeros meses del doctorado escuché una entrevista a una reconocida directora de cine, Icíar Bollaín, que reveló su sentimiento de impostura, como han hecho otros grandes líderes corporativos y figuras públicas, como Sheryl Sandberg y Michelle Obama, entre muchas. Motivada por todo esto, me decidí investigar el desarrollo del liderazgo y cómo afecta el fenómeno del impostor a las mujeres que intentan triunfar en ambientes tradicionalmente masculinos. En las entrevistas abiertas esta experiencia directiva me sirvió como una herramienta para empatizar con la entrevistadas, facilitando su apertura y la comunicación de sus experiencias.

3. Objetivos y alcance del estudio

El objetivo general de esta investigación es estudiar y comprender el desarrollo del liderazgo en las mujeres que llegan a la alta dirección. Para ello se analizarán sus trayectorias profesionales donde se evidenciarán las condiciones externas e internas que influyen en el progreso de sus carreras profesionales.

Este trabajo no pretende ser un estudio de género sino un estudio sobre las prácticas que utilizan las mujeres en su trayectoria hacia los puestos de alta dirección. Así se identificarán las motivaciones que las han llevado a ser líderes. Si es algo que han tenido en mente desde pequeñas, si han tenido algún modelo que las ha inspirado o si, por el contrario, el ambiente de trabajo las ha impulsado a ser directivas. A través del estudio de un grupo de mujeres se quiere conocer si el liderazgo transformacional es un estilo donde la mujer se siente cómoda liderando y resulta efectivo para sus equipos. Por último, a través de este trabajo podremos ahondar en las barreras que frenan el

desarrollo de las mujeres directivas y en concreto el fenómeno del impostor. De esta manera, se podría trabajar desde todos los ámbitos para reducir dichas barreras.

A la hora de concretar los objetivos se han formulado las siguientes preguntas de investigación, que van a guiar el presente trabajo:

- ¿Cómo han aprendido a liderar las mujeres de la alta dirección?
- ¿Qué estilo de liderazgo usan estas mujeres? ¿Han desarrollado comportamientos de liderazgo transformacional y lo potencian como estilo principal o lo inhiben para utilizar un estilo más transaccional, y en línea con lo esperado de un estilo masculino de liderazgo?
- ¿Es común el fenómeno del impostor en la alta dirección? ¿Las mujeres directivas lo han experimentado y lo han superado?

Hasta ahora se ha estudiado mucho el liderazgo desde el prisma del hombre. Muchas de las teorías sobre el liderazgo no han incluido a la mujer hasta este siglo (Jogulu & Wood, 2006). Dentro del amplio espectro de los factores que afectan el desarrollo de la mujer hacia la alta dirección, se quiere comprender a la mujer directiva en los siguientes ámbitos:

- En el ámbito intrapersonal, la mujer tiene que lidiar con el fenómeno del impostor que magnifica la presión social de ilegitimidad y su imagen interna de perfeccionismo.
- En el ámbito interpersonal, se busca entender si la mujer en relación con los otros, sus superiores, compañeros o subordinados utiliza un liderazgo transformacional efectivo o si ha desarrollado un estilo de liderazgo de estereotipo masculino.
- En el ámbito del contexto, se quiere analizar cómo la mujer de la alta dirección adapta sus competencias a las distintas situaciones y cómo se convierte en protagonista de un cambio social.

La contribución que pretende hacer este estudio es tanto teórica como práctica. En primer lugar, pretende enriquecer la literatura de género y liderazgo profundizando en el proceso de las mujeres directivas en el desarrollo de su liderazgo, con la interacción

de las dimensiones interpersonal, intrapersonal y social, y abordándolo desde la perspectiva individual de las mujeres directivas, lo que supone una aportación respecto a los enfoques precedentes de Korabik y Ayman (2007) o Lyness y Grotto (2018) que sirven como punto de partida. Adicionalmente se relacionan los constructos del fenómeno del impostor y el liderazgo transformacional, cuya relación en la literatura precedente había permanecido inexplorada.

Desde el punto de vista más práctico resulta de interés analizar a mujeres directivas con éxito para ver cómo su contexto de trabajo y su trayectoria les han ayudado a potenciar su efectividad como líderes (Osland et al., 2013). Esto ayudará a las nuevas generaciones de mujeres, que también están aprovechando sus experiencias internacionales, para desarrollar sus competencias de liderazgo (Stefanco, 2017). En última instancia, esta tesis persigue contribuir al avance de la incorporación del talento femenino en la dirección de las empresas.

4. Enfoque metodológico

Para tratar de dar respuesta a los objetivos que se han expuesto en esta tesis doctoral se ha decidido optar por un triple enfoque. En un primer momento se ha realizado la necesaria revisión crítica de la literatura de la que se ha derivado el marco teórico y conceptual que ha sustentado los dos estudios de campo posteriores. Para efectuar la búsqueda de artículos relevantes se ha partido de las plataformas de bases de datos académicas de WOS y Google Scholar, empleando como *key words* para una aproximación más general las combinaciones “women”/”gender” + “transformational leadership”/”leadership style”, e “impostor phenomenon”. Para explorar temáticas más concretas, la búsqueda inicial se completó a posteriori incorporando en las combinaciones previas nuevas *key words* como “motherhood”, “promotion”, “top executive positions” and “glass cliff”.

En segundo lugar, y ante la falta de estudios que relacionasen los dos constructos centrales de esta tesis que son el liderazgo transformacional y el fenómeno del impostor, se ha optado por un estudio cuantitativo que pudiera comprobar la relación significativa ante los indicios de la literatura que permitieron hipotetizar sobre su

correlación negativa. Este primer trabajo se ha publicado, adjuntándose el artículo como anexo en esta tesis (ver Anexo 2), cuya contribución teórica se sintetiza al final del capítulo del marco conceptual. La muestra elegida ha sido un colectivo de estudiantes de ingeniería en la que un tercio eran mujeres, que podrán convertirse en líderes en un futuro. Se han utilizado dos escalas validadas para crear una encuesta cuyos resultados han sido analizados con un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) utilizando AMOS versión 26, para probar la asociación del fenómeno del impostor con diferentes estilos de liderazgo.

En tercer lugar, se ha optado por un enfoque fenomenológico interpretativo inspirado en la teoría fundamentada (*Grounded Theory*) ya que se pretende comprender una realidad compleja, el liderazgo de la mujer en la alta dirección. La investigación empírica se ha servido como herramienta cualitativa de entrevistas semi-estructuradas o abiertas a altas ejecutivas ya que la forma de narrar las historias y la intensidad con que abordan los temas ya son una fuente de información muy valiosa (Corbin & Strauss, 2008). En la realización de estas entrevistas se ha buscado crear un clima de confianza que permitiera al individuo reflexionar sobre su experiencia personal fuera de convenciones (Alonso & Benito, 1998).

Se ha determinado una muestra de altas directivas españolas en industrias mayoritariamente dominadas por hombres que son consejeras o que tienen potencial para serlo. El acceso a este grupo minoritario de mujeres de élite se ha hecho a través de la red de contactos del equipo de investigación y luego se usó la técnica de bola de nieve (Noy, 2008), para ir cubriendo un número de casos representativo. Se han ido planificando entrevistas hasta que se ha alcanzado el principio de saturación teórica que, conforme indican Corbin y Strauss (2008), sucede cuando las entrevistas no aportan datos nuevos porque las categorías analizadas están bien desarrolladas en términos de sus propiedades y dimensiones.

A medida que se fueron haciendo las entrevistas se fueron transcribiendo y analizando para ir afinando el protocolo de entrevistas y definir las categorías del análisis. El proceso de codificación ha seguido la estrategia de Charmaz (2006) con el

apoyo del programa informático de NVivo con el que se han ilustrado los hallazgos y relaciones entre atributos para responder a los objetivos planteados en esta investigación.

5. Estructura de la tesis

Hasta el momento, ha quedado enmarcado el propósito y el trasfondo de la tesis. Además, se han presentado las preguntas esenciales que han guiado el trabajo de estos años y se ha detallado la metodología utilizada para alcanzar los objetivos marcados. Ahora es momento de exponer la estructura seguida en el documento que resume la investigación doctoral y que se ilustra en la Figura 2.

Tras este primer capítulo introductorio, el segundo capítulo revisa de forma crítica la literatura existente para establecer el marco teórico de la tesis. En primer lugar, se examina el liderazgo y el género, describiéndose diferentes teorías y modelos que se han utilizado a la hora de presentar y discutir los resultados. Posteriormente se repasan los conceptos de liderazgo transformacional y el fenómeno del impostor. Por último, se comenta la aportación hecha a través del artículo publicado sobre la relación del fenómeno del impostor con el liderazgo transformacional que se adjunta en el Anexo 2.

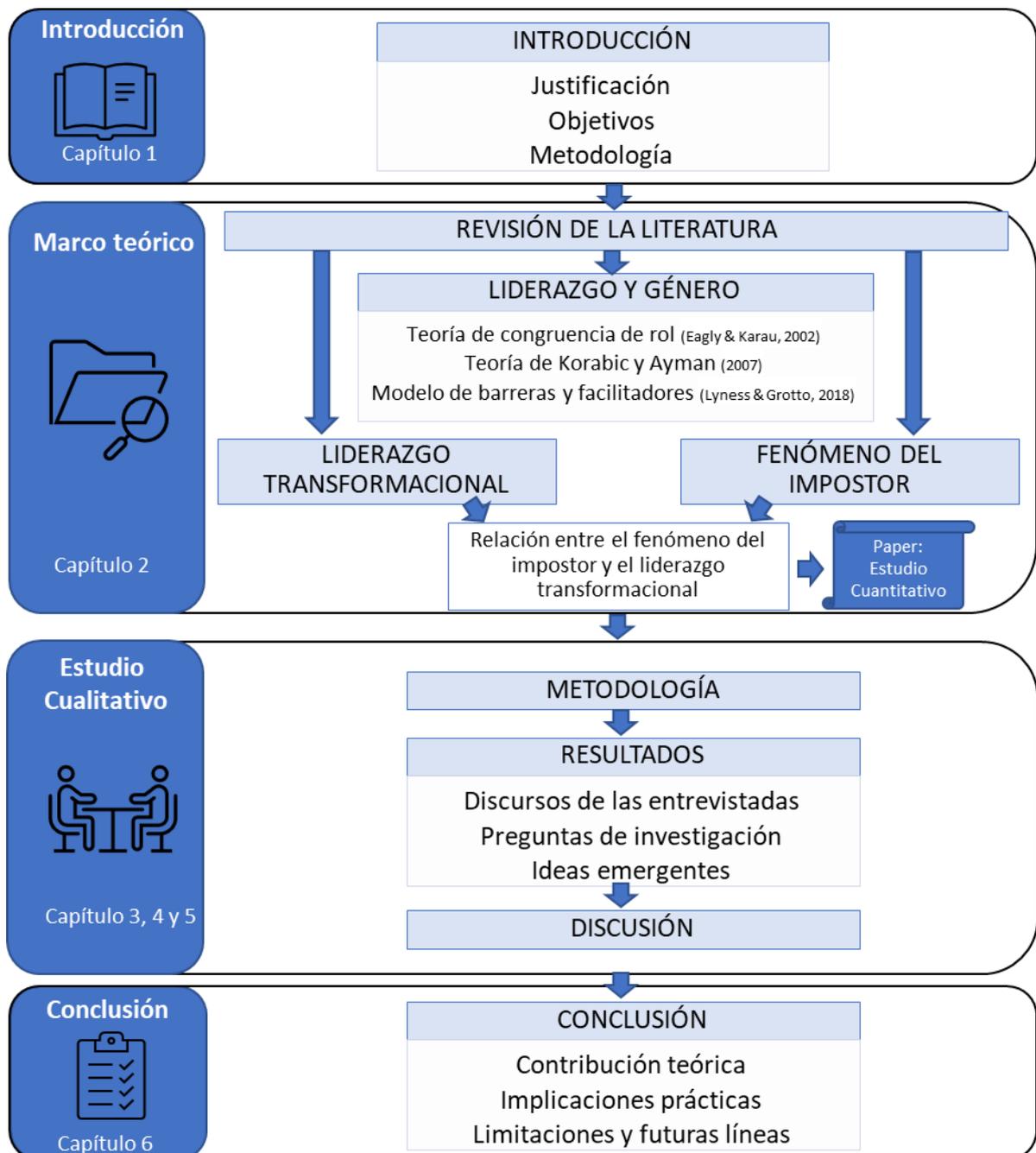
Una vez establecido el marco conceptual, se aborda la metodología utilizada para el estudio cualitativo de la tesis, su fundamentación y estructuración en el capítulo tercero. Se utiliza un enfoque interpretativo basado en la teoría fundamentada (Corbin & Strauss, 2008) tanto para la recogida de datos como para su posterior análisis. Esto ha permitido además de contestar las preguntas de investigación observar hallazgos sobrevenidos que trascienden los objetivos de este trabajo, pero sin embargo son de interés en el alcance de la tesis y abre nuevas vías de investigación futura.

El capítulo cuarto presenta los resultados del estudio cualitativo que se discuten en diálogo con la literatura académica existente en el capítulo quinto. Se cuenta cómo las mujeres en la alta dirección han ido desarrollando su forma de liderar, teniendo en cuenta su contexto, su perfil y la interacción con los otros. Luego se estudia el estilo de

liderazgo que las altas directivas españolas han ido tejiendo a lo largo de sus carreras y, por último, se ahonda en el fenómeno del impostor.

El último capítulo expone las principales conclusiones del estudio en relación con las preguntas de investigación y los hallazgos sobrevenidos, además de exponer las implicaciones prácticas, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Figura 2. Infografía de la tesis



Capítulo 2

Marco conceptual

Si bien la presencia de la mujer en los puestos directivos se está incrementando en las últimas décadas aún no se ha alcanzado la paridad (Catalyst, 2022). La literatura académica utiliza diferentes metáforas para ilustrar la dificultad del acceso de la mujer a la alta dirección. A finales del siglo pasado se acuña el término de “techo de cristal” que se refiere a los mecanismos invisibles que dificultan la promoción de la mujer (Bass & Avolio, 1994). Conforme se van visibilizando y salvando las potenciales barreras, resulta de interés analizar el tipo de puestos directivos que la mujer tiende a ocupar. Así aparece la metáfora de los “acantilados de cristal” para describir la tendencia de asignar a las mujeres posiciones de liderazgo más precarias o con mayor riesgo de fracaso (Ryan & Haslam, 2007). El contexto cobra mucha relevancia en esta metáfora, de forma que surge la percepción de que algunas características femeninas son más efectivas para liderar en momentos de crisis (Ryan et al., 2016). La tercera imagen que se utiliza para explicar de forma gráfica la baja representación de las mujeres en la alta dirección es la del “laberinto”, que sugiere que las mujeres pueden avanzar hasta los niveles más altos enfrentándose a muchos obstáculos que se van encontrando durante toda su trayectoria profesional, siendo numerosas las que se pierden por el camino (Eagly & Carli, 2007). El laberinto es la metáfora con más eco social actualmente porque, aunque

la mejora en la igualdad es lenta y constante, reconoce que es posible el avance hacia la alta dirección recorriendo encrucijadas con una gran cantidad de desafíos (Carli & Eagly, 2016).

Este capítulo está dedicado a la revisión de la literatura sobre el liderazgo y género, presentando las teorías que explican las dificultades de acceso de la mujer a los puestos de liderazgo. En primer lugar, se expondrá la teoría de congruencia de rol que explica los prejuicios y estereotipos que suponen obstáculos para llegar a la alta dirección (Eagly & Karau, 2002). Posteriormente se dará cuenta del modelo de Korabik y Ayman (2007), que integra tres perspectivas sobre como los procesos relacionados con el género impactan en el liderazgo.

Cuando se relaciona liderazgo y mujer, emerge de forma inmediata la cuestión de los distintos tipos de liderazgo, donde particularmente destaca el liderazgo transformacional, uno de los que se consideran más efectivos para este mundo cambiante (Yukl, 2012). Son muchos los trabajos que relacionan el estilo de liderazgo transformacional con la mujer y será este estilo el que se abordará en la segunda parte de este capítulo. Eagly et al. (2003) recogen las evidencias de la literatura precedente y concluyen a partir de un metaanálisis que las mujeres tienen mejores habilidades directivas que los hombres para el liderazgo transformacional, demostrando ser algo más transformacional que ellos a la hora de establecer relaciones de apoyo con sus colaboradores. Así que se analizará cómo el liderazgo transformacional es un estilo muy afín a la mujer y su forma de liderar.

La mujer, al ir desarrollando su liderazgo y avanzar hacia los puestos directivos, se adentra en un laberinto en el que tropieza con barreras internas y externas que dificultan su camino (Eagly & Carli, 2007; Lyness & Grotto, 2018). Una de estas barreras internas viene representada por el fenómeno del impostor (Kets de Vries, 2005; Neureiter & Traut-Mattausch, 2016a; Vergauwe et al., 2015) que configura uno de los objetos de análisis del presente trabajo y a él se dedicará la última parte de este capítulo. El fenómeno del impostor se define como el sentimiento de fraude o impostura respecto a los éxitos profesionales o académicos (Clance & Imes, 1978; Mak et al., 2019).

Se finaliza este capítulo con un artículo publicado que expone la relación del fenómeno del impostor con el liderazgo transformacional, los dos constructos centrales de esta tesis, que tienen una relación negativamente significativa.

1. Liderazgo y género

La brecha de género en el surgimiento de líderes en diferentes contextos sociales, político o empresariales se reduce lentamente pero no ha desaparecido (Badura et al., 2018). El índice de diversidad de género en Europa, que se mide analizando a más de 600 corporaciones en nuestro continente, arroja cifras esperanzadoras para el 2021, señalando que un 35% de los participantes en los consejos son mujeres (EWOB, 2021). Sin embargo, la representación femenina en los niveles ejecutivos de estas empresas es del 19% y sólo un 7% de estas compañías están dirigidas por mujeres (EWOB, 2021). La representación de la mujer en los consejos está creciendo con parsimonia y depende mucho de la conciencia sobre la igualdad de género en el contexto de cada país (Halliday et al., 2020). García-Meca et al. (2015) estudian cómo la presencia de mujeres en los consejos de los bancos impacta positivamente en sus resultados tras el análisis de 159 entidades en 9 países, lo que respalda iniciativas de política pública para cuotas de mujeres en los consejos de administración.

Desde hace décadas existe el interés en relacionar el acceso de la mujer a la alta dirección con los estilos de liderazgo (Cuadrado, 2003). Algunos investigadores admiten que existe un liderazgo “femenino” en oposición al tradicionalmente observado, que puede tener una contribución importante particularmente en este siglo (Adler & Osland, 2016; Chin, 2007). Asimismo no hay que olvidar que el contexto es una variable decisiva a la hora de identificar el estilo de liderazgo que desarrolla la mujer (Ayman & Korabik, 2010; Cuadrado, 2003; Druskat, 1994). En organizaciones dominadas por hombres, las mujeres pueden no demostrar su estilo genuino de liderar sino adoptar un estilo “estereotípicamente masculino”, por la necesidad de reafirmar su poder en esos contextos (Druskat, 1994; Gardiner & Tiggemann, 1999).

A continuación, se van a revisar varios modelos y perspectivas teóricas asociadas al género y al liderazgo. Estas teorías existentes sobre los problemas que afectan a las

mujeres para acceder a los puestos directivos ayudan a comprender los retos a los que se enfrentan las mujeres en el mundo profesional.

1.1. La teoría de congruencia de rol

La teoría de congruencia de rol explica el prejuicio ante el liderazgo femenino (Eagly & Karau, 2002). Este prejuicio hace que se evalúe de forma más pobre el comportamiento de liderazgo femenino en comparación con el masculino. El liderazgo ha sido predominantemente un rol masculino en un mundo masculino (Adler & Osland, 2016), de forma que los puestos de élite aún siguen mayoritariamente ocupados por hombres (Catalyst, 2022).

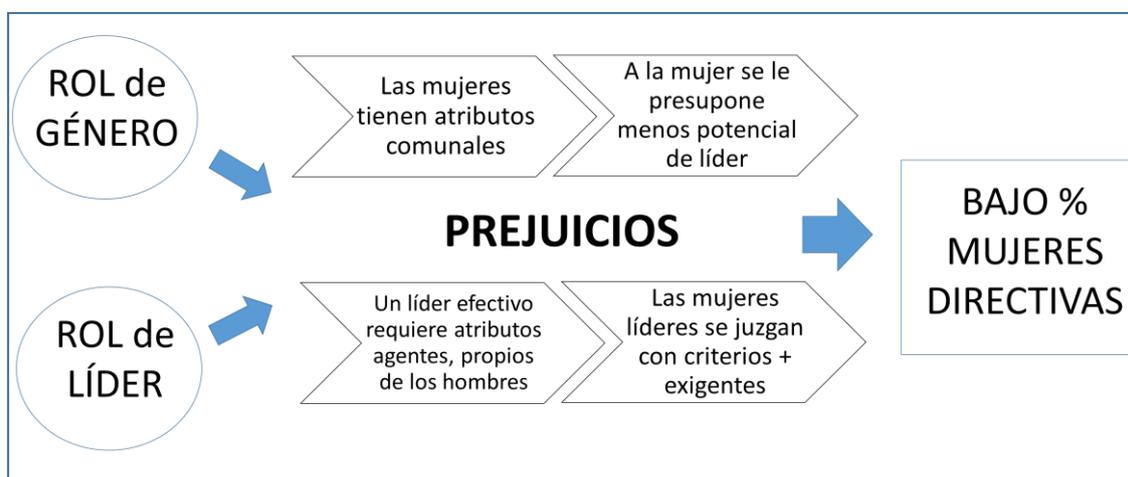
A partir de la mencionada teoría, el bajo porcentaje de mujeres en los puestos directivos se explica a través de dos prejuicios: el de género y el de líder (Eagly & Karau, 2002). El prejuicio del rol de género hace referencia a que resulta menos deseable ver en las mujeres características masculinas. Por otro lado, el prejuicio del rol de líder asume que los rasgos masculinos están asociados con el hecho de ser un líder efectivo.

El prejuicio de género se relaciona con las creencias sobre las características diferentes que se presuponen en hombres y mujeres. El estereotipo de género masculino muestra más rasgos “agentes” que se caracterizan por la dominancia y la competencia, y el estereotipo femenino pone el foco en la dimensión “comunal” que caracteriza a las mujeres por ser generosas, sensibles, compasivas y comprensivas (Wood & Eagly, 2012). Eagly et al. (2020) más recientemente en una encuesta masiva de más de treinta mil personas en EE. UU. siguen evidenciando la vigencia de estos estereotipos de género y muestran una ventaja femenina sustancial en los rasgos “comunales” y una ventaja masculina más pequeña en cuanto a los rasgos “agentes”. Pero también se evidencia una creciente percepción de igualdad de género en competencias como la inteligencia y la creatividad.

Según la teoría de congruencia de rol (ver Figura 3), los dos prejuicios de rol de género y de líder dan lugar a dos consecuencias: (a) es más difícil el ascenso de una mujer a un puesto de dirección porque se viola los estándares de género, al querer ocupar un rol

que requiere estereotipos masculinos (b) los líderes más efectivos han tenido atributos masculinos y como consecuencia las mujeres directivas son evaluadas peor porque parece que pierden su esencia de mujer y se juzgan con criterios más exigentes (Eagly & Karau, 2002). Consecuentemente, los líderes masculinos sólo tienen que demostrar comportamientos masculinos para ser percibidos como líderes efectivos pero las mujeres deben mostrar rasgos masculinos y femeninos.

Figura 3. Representación de la Teoría de congruencia de rol



Fuente: elaboración propia a partir de la teoría de Eagly y Karau (2002)

Para ilustrar esta teoría de congruencia de rol se ha generalizado el término “techo de cristal” tanto en ámbitos académicos como empresariales (Morrison, White, & VanVelsor, 1987). Tal y como se ha comentado en la introducción de este capítulo, el techo de cristal se entiende como una barrera de prejuicio y discriminación que excluye a la mujer de los puestos altos de liderazgo. En un sentido ya menos excluyente se ha representado esta situación con el término “acantilado de cristal” (Ryan & Haslam, 2007) que hace referencia a que las mujeres tienen menos oportunidades de probarse como buenos líderes, ya que en mayor proporción que los hombres se enfrentan a puestos directivos con más riesgos y tienen menos reconocimiento de sus logros directivos (Ryan et al., 2016).

Los prejuicios sociales pueden marcar una desventaja en el acceso al liderazgo por parte de las mujeres, porque poseen características que son percibidas como menos

consistentes con el rol de líder en comparación de los hombres (Eagly & Carli, 2003). Hay discusión si esta incongruencia se debe a si las mujeres tienen menos características agentes o si se debe a la abundancia de características comunales o a ambas razones al mismo tiempo. Badura et al. (2018) en su metaanálisis afirman que la menor emergencia de líderes femeninos se debe a ambas afirmaciones. Los rasgos más agentes de asertividad y dominancia tienden a alinearse más estrechamente con las características esperadas de los líderes en comparación con los rasgos más comunales como son la amabilidad y el cuidado, que son perjudiciales para emerger como líder, aunque se han vuelto menos perjudiciales con el tiempo.

En las últimas décadas la concepción masculina del liderazgo está disminuyendo (Gartzia & van Engen, 2012; Kark et al., 2012; Koenig et al., 2011), primando los estilos más andróginos que incorporan los elementos culturalmente identificados como femeninos o “comunales” en los estilos tradicionales masculinos o “agentes”. Incluso se aprecia como la asociación entre masculinidad y liderazgo revierte totalmente en tiempos de crisis, proponiendo estilos con rasgos comunales para liderar poniendo el énfasis en las relaciones y poniendo de manifiesto el paradigma de “piensa crisis, piensa mujer” (Kulich et al., 2021; Ryan et al., 2011). Este paradigma está detrás de la metáfora antes mencionada de acantilado de cristal indicando que la mujer tiene más probabilidad de acceder a un puesto de liderazgo en situaciones de crisis y especialmente en crisis donde las relaciones personales tienen mucho peso (Kulich et al., 2021).

Para concluir la revisión de esta primera teoría, se muestra cómo las percepciones del género y del liderazgo van cambiando con el tiempo (Badura et al., 2018; Koenig et al., 2011) y dependen mucho de los contextos como remarcamos anteriormente (Badura et al., 2018; Halliday et al., 2020; Morgenroth et al., 2020). A continuación se pasa revista a varios metaanálisis que señalan variables moderadoras, como la cultura empresarial y la percepción de la igualdad según el contexto del país, que reducen la incompatibilidad percibida entre el rol de líder y el rol de género explicada en la teoría de congruencia de rol. Badura et al. (2018) señalan que las culturas empresariales donde se valoran las

habilidades y el desempeño, el reconocimiento de los líderes va ligado a la meritocracia con independencia del género. En otro metaanálisis, Morgenroth (2020) habla de cómo la percepción de la igualdad de género según los países modera el efecto del acantilado de cristal, sugiriendo que las mujeres tienen más probabilidad que los hombres de ser elegidas líderes en tiempos de crisis y este efecto se acentúa en países con mayor desigualdad de género. Por otra parte, Halliday et al. (2020) explican cómo la percepción en el contexto nacional sobre la igualdad de género modera la relación entre las características del liderazgo organizacional y la representación femenina en los consejos, ya que tener un CEO femenino o ejecutivos jóvenes en los consejos son factores que influyen positivamente en la representación femenina en los consejos, pero esta relación se debilita para países con una alta conciencia de igualdad de género. El liderazgo es un constructo complejo y los contextos sociales moderan su relación con el género (Badura et al., 2018; Halliday et al., 2020; Morgenroth et al., 2020).

1.2. La teoría sobre las perspectivas de género y liderazgo

El liderazgo envuelve muchos procesos individuales y sociales. En primer lugar, el liderazgo parte del reconocimiento de uno como líder seguido de la validación del grupo y la organización. Existe una gran complejidad en este constructo que hace que las teorías del liderazgo se vayan focalizando en distintos aspectos de esta amplia agenda en la que la teoría de Korabik y Ayman (2007) propone un modelo integrador de liderazgo donde se dilucida el género y la cultura (Eagly & Chin, 2010).

Korabik y Ayman (2007) exponen un marco teórico para entender los múltiples factores que impactan a las mujeres en los puestos de dirección. Explican las tres perspectivas de las dinámicas de género que influyen en cómo una mujer puede alcanzar puestos de dirección que son las características intrapersonales, los factores interpersonales y las estructuras sociales. La mujer directiva en primer lugar usará sus propios valores y competencias para guiar su toma de decisión. Pero los empleados y la sociedad también las juzgarán teniendo en cuenta los estereotipos sociales mezclados con la influencia de la cultura tal y como ya se ha comentado. Esta teoría diferencia tres dimensiones:

- i. La perspectiva intrapersonal, en la que el foco está puesto en los rasgos internos del líder. Cada individuo tiene unas características que están relacionadas con sus valores, sus actitudes adquiridas en su socialización y su género. Estos rasgos influyen en sus comportamientos directivos.
- ii. La perspectiva del contexto social, que se refiere a la influencia que ejerce la estructura social en el desarrollo del liderazgo en las mujeres. Esta dimensión hace alusión a la teoría de congruencia de rol explicada anteriormente (Eagly & Karau, 2002). Existen muchos prejuicios que actúan como freno en la carrera profesional de la mujer y que dificultan su ascenso como si estuviesen en un laberinto (Eagly & Carli, 2007). Sin embargo, hay algunos valores en las culturas como es la diversidad que pueden enriquecer el estudio del liderazgo en la mujer (Eagly & Chin, 2010).
- iii. La perspectiva interpersonal, centrada en cómo los líderes interactúan con los otros, sus superiores, compañeros o subordinados. Esta dimensión incorpora aspectos de las dos perspectivas anteriores, la intrapersonal y la del contexto social (Ayman & Korabik, 2010).

Estas tres dimensiones no operan de forma aislada, sino que se entremezclan. Cuando una mujer quiere ser un líder efectivo no sólo tiene que reunir unas competencias similares a un hombre en su misma posición sino ser consciente de las amplias dinámicas de género según la composición del equipo, así como la influencia de la cultura (Ayman & Korabik, 2015).

1.3. El modelo de las barreras y facilitadores

Lyness y Grotto (2018) desarrollan una teoría sobre el empoderamiento del líder femenino, proponiendo un modelo organizacional. Describen dos constructos, las barreras y los facilitadores que afectan a las organizaciones empresariales en sus diferentes niveles (empleados, equipos, directivos medios y altos ejecutivos) y más allá, en relación con el contexto social. Existen prejuicios de género que pueden estar operando tanto en un nivel consciente como en otro inconsciente, por lo que se debe insistir en dar a conocer estos prejuicios para ponerles nombre y desaprenderlos. Entre

los obstáculos que encuentran las mujeres al ir ascendiendo en las organizaciones están el compaginar vida laboral y personal, la cultura machista, la maternidad, las redes informales en los que la mujer está excluida, la percepción de mujer como no líder, los sesgos de selección-promoción y el techo de cristal. Pero para contrarrestar estas barreras, se debe insistir en los potenciadores que favorecen el ascenso de la mujer (Lyness & Grotto, 2018).

Los facilitadores que ayudan al empoderamiento femenino son también internos y externos -como señala Sheryl Sandberg, actual directora operativa de Facebook, en su libro *Lean in*-. Resulta perentorio dar a conocer y reforzar estos potenciadores como son la diversidad y flexibilidad en la cultura empresarial, las experiencias en puestos diversos, la mentalidad positivista, los mentores y patrocinadores, las redes de mujeres, el hecho de ser diferentes y el soporte familiar. Las empresas, además de las mujeres, deben invertir en desarrollar las estrategias que refuercen estos potenciadores. La creciente fuente de talento femenino que sale de las universidades y el poder que tienen las mujeres como consumidoras hacen que las compañías que no retengan a las mujeres y las desarrollen, podrán perder competitividad a largo plazo (Ngunjiri & Madsen, 2015).

Entre las barreras mencionadas en esta teoría se encuentra la maternidad, elemento que aparece de forma consistente en la literatura como un freno en el avance de las carreras de las mujeres, tal como muestran autores entre los que destacamos a Brown (2010) o Fuegen et al. (2004), quienes analizaron la percepción social de las madres como menos competentes y comprometidas en el ámbito laboral y la necesidad de confrontar estos prejuicios. En contraposición con esta visión negativa de la maternidad se encuentra el trabajo de Grzelakowski (2005) que concluye de su investigación a partir de entrevistas a 50 mujeres líderes que la maternidad puede transformar buenos líderes en excepcionales porque les hace ser más compasivas, tener una vida más balanceada y frenar el perfeccionismo. Otros estudios también reconocen otras ventajas de la maternidad en el entorno profesional como la flexibilidad, la empatía, la fuente de energía y la motivación (Leberman & Palmer, 2009; Powell & Greenhaus, 2006; Schueller-Weidekamm & Kautzky-Willer, 2012).

2. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es una de las muchas teorías sobre el liderazgo que propone una serie de requisitos para dirigir organizaciones en este siglo y es uno de los estilos más investigados (Avolio, 2010; Lord et al., 2017). Vogel et al. (2021), en su estudio bibliométrico sobre el desarrollo del liderazgo, señalan que 44 de los 100 documentos más citados están enfocados en el liderazgo transformacional. Existen varios metaanálisis que revisan decenas de investigaciones donde se estudian las relaciones del líder transformacional con otros constructos, como los cinco factores de personalidad (Bono & Judge, 2004) o algún rasgo más en concreto, como la simpatía (Blake et al., 2022). Por otra parte, se viene confirmando que es uno de los estilos de liderazgo más efectivos (Judge & Piccolo, 2004; Kovjanic et al., 2013).

En este trabajo se pone el foco en el estilo de liderazgo transformacional porque es un estilo más alineado o identificado con el género femenino (Eagly & Carli, 2003). Las mujeres tienen de algún modo más interiorizado el estilo participativo o democrático que los hombres y su estilo de liderar es más transformacional, especialmente en el desarrollo de sus colaboradores (Eagly & Carli, 2003; van Engen & Willemsen, 2004). Hay varias investigaciones hechas en España, que es el país de procedencia de las mujeres entrevistadas para este estudio que, confirmando los resultados del metaanálisis de Eagly et al. (2003), apuntan a que las mujeres muestran más comportamientos de liderazgo transformacional que los hombres (Gartzia & van Engen, 2012; Hernandez Bark et al., 2014; Lopez-Zafra et al., 2012).

El liderazgo transformacional es un estilo que ha dado visibilidad a las características más comunales del estereotipo femenino que son efectivas para ejercer el liderazgo en los puestos de dirección (Jogulu & Wood, 2006). Al hablar de este estilo y promover su desarrollo en las empresas se ha señalado una ruta favorable para que la mujer pueda ser promocionada (Vinkenburg et al., 2011) ya que, al ser un estilo más congruente con el rol de género, da una oportunidad a las mujeres para disminuir la incongruencia entre el rol de líder y el rol de género, expuesto anteriormente en la teoría de congruencia de rol.

Los orígenes del liderazgo transformacional se remontan a los años setenta del pasado siglo, cuando se distingue frente al liderazgo transaccional (Burns, 1978; Downton, 1973). Bass (1985) empieza a dar forma a este modelo de liderazgo y se refiere al líder transformacional como el que impulsa a sus colaboradores a dar lo mejor de ellos mismos por encima de sus expectativas y trascendiendo sus propios intereses en favor de una mayor eficiencia de toda la organización. Las cinco características que describen el liderazgo transformacional son los rasgos de “la influencia idealizada, los comportamientos de la influencia idealizada, la consideración individual, la motivación inspiracional y la estimulación intelectual” (Bass & Avolio, 1995).

Los rasgos de la “influencia idealizada” se refieren a la habilidad de tener una visión, establecer la estrategia para llevarla a cabo y mostrar determinación ante los colaboradores. Los “comportamientos de la influencia individualizada” se refieren a cómo los líderes transformacionales infunden admiración y se ganan el respeto de sus equipos, mostrando su autenticidad y no su poder. Hablan a sus equipos de valores y propósitos, manteniendo altos estándares (Bass & Avolio, 1994b).

La “consideración individual” es otro rasgo que alude a la preocupación por las necesidades de los colaboradores. Los cambios que se producen en los seguidores es una pieza clave en este estilo, ya que se da prioridad al desarrollo y el bienestar de los empleados para que puedan convertirse en futuros líderes (Dvir et al., 2002). La simpatía de estos líderes los hace más efectivos en su interacción con los otros, mostrándose más cercanos (Blake et al., 2022; Judge & Bono, 2000).

Los líderes transformacionales cuentan con otro factor característico, la “motivación inspiracional”, que les hace contagiar el entusiasmo por el trabajo y mostrar la confianza que los objetivos pueden lograrse a pesar de los desafíos, creando un clima de confianza y optimismo hacia el futuro (Bass & Avolio, 1995). Esta motivación aumenta cuando se interactúa de cerca con los beneficiarios del trabajo, usando las relaciones como un potenciador de la motivación, yendo más allá de insuflar entusiasmo y optimismo a través de la retórica (Grant, 2012). Es un factor decisivo a la hora de promocionar hasta CEO para los hombres y también para las mujeres que además deben desarrollar el de

“consideración individual” para cumplir con los estereotipos de género (Vinkenburg et al., 2011).

El quinto factor es la “estimulación intelectual” que está ligado a la innovación y al cuestionamiento del estatus quo. Estos líderes buscan transformar el entorno y dejar un legado, incentivando la creatividad y pidiendo un esfuerzo extra a sus equipos (Bass, 1985). A través del empoderamiento de los individuos y la creación de un clima que promueve los riesgos calculados estos líderes incentivan la creatividad en sus colaboradores y a nivel organizacional (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Jung et al., 2003).

El estilo transformacional está en claro contraste con el liderazgo transaccional que se centra en el seguimiento y control de los colaboradores a los que se les recompensa o penaliza según sus acciones (Bass, 1985). El estilo de liderazgo transaccional crea ambientes de trabajos menos favorables que hace que la autonomía de los seguidores decrezca (Breevaart et al., 2014).

3. Fenómeno del impostor

Las mujeres en su ascenso a los puestos de liderazgo se encuentran con barreras de diversa índole, tanto externas como internas; el fenómeno del impostor es uno de esos obstáculos internos (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016). La investigación sobre el fenómeno del impostor comenzó hace unos cuarenta años, pero en los últimos cinco su interés ha crecido significativamente (Clance & Imes, 1978; Kark et al., 2021). La persona que experimenta este fenómeno se percibe internamente como un “fraude”, siente que no es tan brillante intelectualmente como los demás la reconocen, a pesar de sus logros académicos o profesionales (Chromey, 2017). A estas personas les cuesta interiorizar los éxitos a los que les restan importancia y desprecian los elogios ya que atribuyen sus triunfos a factores externos como la suerte y la providencia (Brauer & Wolf, 2016). Este fenómeno evidencia una distorsión interna de las competencias porque se tiene una injusta perspectiva de los talentos (Hutchins & Rainbolt, 2017).

Entre las consecuencias de este fenómeno se encuentra el perfeccionismo, que lleva a la persona a un alto nivel de autoexigencia para conseguir sus altos estándares de

excelencia (Cokley et al., 2018; Cowie et al., 2018; Pannhausen et al., 2020; Thompson et al., 2000). Thompson et al. (2000) describen cómo las personas afectadas trabajan más duro para evitar el riesgo de fallos. Sufren ansiedad y temen perder credibilidad si se producen errores (Rohrmann et al., 2016). Además del perfeccionismo, otro factor crítico en la definición del fenómeno del impostor es el miedo a ser descubierto como un fraude, la preocupación de que otros desvelen que uno no es tan competente como se pensaba (Lee et al., 2020). Este miedo refuerza la autolimitación, una barrera interna para conseguir nuevos logros (Clance & O'Toole, 1987).

Clance e Imes (1978) acuñaron el término de fenómeno del impostor y explicaron el ciclo de la impostura de la siguiente manera. El ciclo comienza ante un desafío que desencadena un miedo a que el resultado no sea perfecto. Esta sensación puede conducir a dos opciones, procrastinar o trabajar en exceso. Los mismos autores señalan que cuando el trabajo está hecho se produce un alivio momentáneo antes de poner el foco en los posibles errores, que son una fuente de preocupación. Este ciclo de la impostura va intensificando el fenómeno porque cuando el éxito se produce, aparece la duda de si han sido los factores externos como la suerte, los que han influido en el triunfo y así se desdibuja el esfuerzo del trabajo llevado a cabo, a veces, de manera desproporcionada (Rohrmann et al., 2016).

Entre los diferentes instrumentos utilizados para medir este fenómeno (Clance, 1985; Harvey, 1981; Ibrahim et al., 2020; Kolligian & Sternberg, 1991; Leary et al., 2000), la escala predominante es la *Clance Impostor Phenomenon Scale* (CIPS; (Clance, 1985) por su uso generalizado, fiabilidad y sensibilidad (Mak et al., 2019). En este instrumento se diferencian tres factores: el sentimiento de fraude, el descontarse méritos y la suerte como origen de los éxitos. A través de análisis factoriales algunos estudios han simplificado estos factores a dos (Domínguez-Soto et al., 2021; French et al., 2008), distinguiendo por un lado el fraude, haciendo referencia a todas las percepciones internas del individuo y por otro la suerte, como el factor externo al que se le atribuye el éxito o gran parte de él.

Los trabajos empíricos en torno a este fenómeno han estudiado la influencia del género, pero la relación entre estas dos variables todavía no es clara (Rohrmann et al., 2016). Bell (1990) explica cómo se observó por primera vez en mujeres de altas capacidades que experimentaban un sentimiento de fraude ante sus éxitos. Luego se confirmó que este fenómeno es común tanto en hombres como en mujeres y muchos estudios no muestran diferencias significativas de género (Barr-Walker et al., 2019; Blondeau & Awad, 2018; Canning et al., 2019; Hutchins et al., 2018; Leonhardt et al., 2017; Rohrmann et al., 2016; Wang, K. T. et al., 2019). Sin embargo, otros estudios reconocen que el género es una variable significativa, y en estos casos son más numerosos aquellos donde las mujeres manifiestan una mayor intensidad del fenómeno del impostor (Badawy et al., 2018; Cokley et al., 2018; Cowie et al., 2018; Patzak et al., 2017). Hoang (2013) apunta que el fenómeno del impostor puede ser más intenso en las mujeres dentro de entornos donde el éxito profesional está más ligado a estereotipos masculinos. En este sentido Blondeau y Awad (2018) plantean que el hecho de que las mujeres se sientan minoría hace que les resulte más duro desarrollar un sentimiento de pertenencia, lo que refuerza sus sentimientos de impostura.

En cuanto al origen de este fenómeno existen trabajos que lo vinculan tanto a estereotipos sociales como a las dinámicas familiares en edades tempranas (Clance & Imes, 1978; Yaffe, 2022). Yaffe (2022) corrobora en una revisión sistemática de la literatura que puede existir un origen del fenómeno del impostor vinculado al estilo de crianza en las familias entre otros factores psicológicos y sociales. Se señalan dos estilos parentales que correlacionan positivamente con el fenómeno del impostor, por un lado, la falta de cuidado y distancia emocional y, por otro lado, el exceso de control y sobreprotección. Sin embargo, cuando se consideran variables psicológicas como la autoestima o la ansiedad social, parecen que éstas son más predictivas del fenómeno que las dinámicas familiares. Adicionalmente, los estereotipos sociales se comportan como enzimas en la aparición del fenómeno del impostor (Clance et al., 1995). En el caso de la mujer, los éxitos profesionales no están entre las expectativas sociales y los sentimientos de fraude se pueden intensificar en las organizaciones con estereotipos masculinos como se ha apuntado anteriormente (Bell, 1990; Wiener, 2008). Durante

muchos años en la investigación de este fenómeno se ha puesto el foco en el individuo y en el origen sociocognitivo del fenómeno, pero Feenstra et al. (2020) sugieren la importancia de ampliar el estudio incluyendo los contextos a la hora de examinar el fenómeno del impostor. Tewfik (2021) lo hace en el contexto laboral y define el concepto de “pensamientos impostores en el trabajo” como la creencia de que otros sobrevaloran las competencias de uno en el trabajo, identificando beneficios interpersonales.

Las consecuencias de este fenómeno en los contextos profesionales han sido objeto de estudios muy interesantes (Barr-Walker et al., 2019; Brauer & Proyer, 2019; Hutchins et al., 2018; Kark et al., 2021; Lee et al., 2020; Leonhardt et al., 2017; Manongsong & Ghosh, 2021; Rohrmann et al., 2016; Vergauwe et al., 2015). Vergauwe et al. (2015) exploran cómo los profesionales que experimentan una percepción de impostura muestran un nivel más bajo de satisfacción laboral y un mayor compromiso de continuidad. Hutchins (2018) estudia en académicos universitarios la satisfacción del trabajo, identificando como el fenómeno del impostor, a través del estrés y el agotamiento emocional, influye negativamente en la satisfacción del trabajo. Neureiter et al. (2016b) observan cómo los profesionales con sentimiento de impostura pueden tratar de mantenerse en sus puestos y frenar sus aspiraciones, mostrando poca motivación para liderar. Sin embargo, el fenómeno del impostor puede prevalecer en las personas que promocionan a líderes, como corroboran Rohrmann et al. (2016) en su estudio con directivos donde no observa diferencias de género relacionadas con el fenómeno del impostor que podrían deberse a que su intensidad en las mujeres disminuye con más fuerza en el transcurso de la promoción profesional y aunque inicialmente pudiera ser superior, en los puestos de dirección ya no hay diferencias apreciables de género. Leonhardt (2017) también estudia en fenómeno del impostor en líderes, profundizando en dos dimensiones del fenómeno del impostor: la duda de las capacidades y el miedo a ser descubierto como un fraude, consecuencias que se aprecian más al estudiarlas a lo largo de la trayectoria profesional (Lee et al., 2020).

El fenómeno del impostor puede ser una barrera interna en el desarrollo de la carrera profesional, influyendo en una menor planificación de esta y una visión menos optimista sobre su progresión (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016). Fried-Buchalter (1997) y Studdard (2002) apuntan que la gente que experimenta el fenómeno del impostor tiene menos objetivos y aspiraciones de carrera. Las personas con sentimiento de impostura prefieren permanecer en su puesto de trabajo y no progresar hacia los puestos directivos (Kets de Vries, 2005; Vergauwe et al., 2015). Clance et al. (1995) sugiere que el fenómeno del impostor puede ser una causa de renuncia al progreso en la carrera de la mujer al impedir disfrutar de los éxitos. Y si alguna llega a ser un excelente líder, puede culparse diciendo que no es una buena madre o una perfecta ama de casa, sintiendo fracaso con su familia o ansiedad. El estereotipo social que pone peso en educar a la mujer como una gran cuidadora puede aumentar el sentimiento de fraude ya que el éxito profesional está asociado a los estereotipos masculinos (Bell, 1990).

El contexto sociolaboral no es sólo un elemento generador de este tipo de percepción limitante, también ha sido estudiado como un escenario de superación para progresar y así vencer las barreras internas del fenómeno del impostor (Patzak et al., 2017). El *mentoring* es una de las herramientas más recomendadas para aliviar este fenómeno (Chakraverty, 2020b; Chapman, 2017; Cisco, 2020b; Manongsong & Ghosh, 2021). Manongsong y Ghosh (2021) en una revisión sistemática sobre el desarrollo del liderazgo en las minorías de mujeres en la universidad exponen la importancia de recibir soporte para abordar el fenómeno del impostor tanto de mentores en el sentido más tradicional como de otras figuras que ejerzan roles de acompañamiento y desarrollo personal y profesional. El apoyo debe venir de dentro del entorno laboral, a través de supervisores, compañeros, coach externos, asociaciones profesionales y colaboradores. Pero también es vital el soporte de fuera del círculo profesional como parejas, familia y amigos. Además del respaldo de los otros se pueden usar estrategias como el humor y el refuerzo positivo (Brauer & Proyer, 2017; Hutchins & Rainbolt, 2017; Hutchins et al., 2018). Otra forma de aliviar los impactos negativos del fenómeno del impostor en el contexto profesional es el fomento de culturas inclusivas en las organizaciones y culturas que promuevan el aprendizaje continuo (Noskeau et al., 2021).

Un objetivo de esta tesis es estudiar la relación que pueda existir entre el fenómeno del impostor y el liderazgo ejercido por mujeres. Esta relación ha empezado a estudiarse muy recientemente en este dominio, siendo muy escasas las publicaciones a este respecto (Domínguez-Soto et al., 2021; Downing et al., 2020; Kark et al., 2021; KH & Menon, 2020).

Kark et al. (2021) proponen el concepto del “líder impostor”. Este constructo se basa en el fenómeno del impostor, pero se amplía su perspectiva al sugerir que la impostura puede ser una característica de determinados contextos y no sólo ser propia del individuo. Este modelo se sustenta en dos creencias, que el individuo no es capaz de cumplir con las expectativas de su rol de líder y que su desempeño puede considerarse como un fraude, apareciendo el miedo a ser descubierto. El foco se pone en el contexto, y en concreto en los puestos de liderazgo que pueden desencadenar el sentimiento de impostura.

Estos autores distinguen tres antecedentes que son los factores individuales (la identidad de líder, su eficacia y sus experiencias acumuladas de liderazgo), los factores relacionales (los modelos a seguir, el apoyo de los mentores formales e informales y el reconocimiento por parte de los otros del rol de líder) y los factores organizacionales (el clima de inclusión y la representación de las minorías en los puestos de dirección). El modelo también presenta las consecuencias de este fenómeno, que son las emocionales (vergüenza y miedo) y las relacionadas con el rol de liderazgo. Las consecuencias ligadas al rol de líder son paradójicas, por un lado, negativas (menor motivación para liderar y agotamiento) y por otro positivas (aumento del rendimiento y toma de decisiones sin riesgos). En contraposición al círculo de la impostura de Clance e Imes (1978) explicado anteriormente, para ilustrar el concepto del “líder impostor” se propone un círculo vicioso de la impostura, pero también otro virtuoso. Las organizaciones con líderes que experimentan este sentimiento de impostura se benefician, ya que estos directivos pueden estar muy motivados para asegurarse cumplir las expectativas y trabajar muy duro para compensar su percepción de fraude y aliviar sus sentimientos de miedo y vergüenza (Kark et al., 2021).

Además del beneficio comentado para la organización, se puede hablar de otro matiz positivo del fenómeno del impostor en el terreno interpersonal. Tewfik (2021) evidenció entre los empleados de una firma de asesoría jurídica y con médicos en formación que podía existir una relación positiva entre la percepción de impostura y la efectividad interpersonal. Cuando analizó con más detalle esta relación observó que quien tiene “pensamientos impostores en el trabajo”, concepto presentado anteriormente, tiende a adoptar una relación más orientada a los demás. Este tipo de pensamientos hacen que la autoestima del sujeto sea menor y para potenciarla, la persona se centra más en los demás. Este foco en los otros aumenta la eficacia en las relaciones entre el jefe y el subordinado. Estos beneficios interpersonales pueden coexistir con las actitudes profesionales negativas descritas en otros estudios (Hutchins et al., 2018; Neureiter & Traut-Mattausch, 2016; Vergauwe et al., 2015).

4. Relación entre el fenómeno del impostor y el liderazgo transformacional

La relación entre el fenómeno del impostor y el liderazgo transformacional es un tema que ha permanecido inexplorado en la literatura y que constituye el foco de una publicación que fue el comienzo de todo el trabajo de investigación de esta doctoranda sobre el liderazgo, la mujer y el fenómeno del impostor (Domínguez-Soto, Labajo y Labrador-Fernández, 2021) en este caso referido al colectivo de estudiantes de ingeniería llamados a ocupar puestos de liderazgo en un futuro, artículo que se adjunta como anexo a esta tesis (ver Anexo 2).

A pesar de la ausencia de trabajos que relacionen ambos conceptos, sí se ponen de manifiesto indicios que permiten hipotetizar sobre esta relación. Así pues, un buen número de investigaciones en las últimas tres décadas han examinado y descrito la relación entre el fenómeno de la impostura y los cinco grandes rasgos de personalidad (Bernard et al., 2002; Vergauwe et al., 2015). Se ha observado que uno de estos rasgos, el neuroticismo, está positivamente correlacionado con el fenómeno del impostor, mostrándose como el mejor predictor de éste (Ross et al., 2001), y que la concienciación y la extroversión están negativamente asociadas (Bernard et al., 2002; Chae et al., 1995; Ross et al., 2001; Vergauwe et al., 2015). La depresión y la ansiedad se muestran como

los indicadores de neuroticismo con mayores correlaciones positivas con el fenómeno impostor (Bernard et al., 2002). Los que se sienten impostores sienten ansiedad y esperan no tener un buen rendimiento, mostrando algunos síntomas depresivos (Chrisman et al., 1995). En cuanto a la responsabilidad, la autodisciplina y la competencia percibida son las facetas negativas más consistentes y fuertes para las personas que experimentan el fenómeno del impostor (Bernard et al., 2002). Vergauwe et al. (2015) sugirieron que las personas que se sienten impostoras se caracterizan por el neuroticismo, la baja extroversión y la responsabilidad.

Por su parte, en lo que respecta a la relación entre el liderazgo transformacional y la estructura de cinco factores de la personalidad, cabe apuntar que el estilo transformacional se correlaciona negativamente con el neuroticismo (Bono y Judge, 2004) y positivamente con la responsabilidad y la extraversión (Zopiatis y Constanti, 2012).

Rohrman et al. (2016) estudiaron la relación entre los estilos de trabajo en una muestra de individuos en posiciones de liderazgo que experimentaban sentimientos de impostura. Sus hallazgos muestran una relación positiva entre el fenómeno del impostor y muchos constructos, como el neuroticismo, la depresión, la ansiedad, el narcisismo y la procrastinación, y correlaciones negativas con la responsabilidad y la alegría, lo que apoya la idea de que el fenómeno del impostor puede ser una barrera para el desarrollo del liderazgo transformacional.

Todo ello da pie a afirmar la necesidad de explorar más a fondo y a través de la investigación cuantitativa la relación entre el fenómeno del impostor y los diferentes estilos de liderazgo. Con este foco, el antes mencionado trabajo (Domínguez-Soto, Labajo y Labrador-Fernández, 2021) se planteó como objetivo discutir si existe una mayor prevalencia del sentimiento de impostura entre los estudiantes que adoptan un comportamiento de liderazgo transformacional o si es más común entre los que asumen un rol de liderazgo más transaccional o pasivo. Se articula sobre una investigación empírica llevada a cabo mediante la herramienta de investigación cuantitativa de la

encuesta a una muestra de 548 estudiantes STEM de titulaciones de ingeniería. Más en concreto, se planteaban las siguientes hipótesis:

- El fenómeno del impostor se produce con mayor frecuencia entre las estudiantes STEM y con menor frecuencia entre sus homólogos masculinos (hipótesis 1).
- El fenómeno del impostor puede estar asociado negativamente con el liderazgo transformacional (hipótesis 2).
- Puede haber una mayor prevalencia de conductas de liderazgo transaccional y pasivo entre aquellos estudiantes que se sienten impostores (hipótesis 3).

Tal y como evidencian los resultados de la investigación, el fenómeno del impostor puede ser una barrera interna a la hora del desarrollo del liderazgo transformacional. Los resultados muestran que el fenómeno del impostor correlaciona negativamente con el liderazgo transformacional y positivamente con estilos de liderazgo menos efectivos, el transaccional y el pasivo.

El 39% de las mujeres encuestadas evidenciaron experimentar el fenómeno del impostor, comparado con un porcentaje de hombres del 29%. Las alumnas de primero presentaban un mayor fenómeno del impostor (49%), comparado con sus compañeros masculinos (36%); pero esta diferencia entre hombres y mujeres no se observa en los alumnos de final de grado ni de final de máster, donde el fenómeno del impostor disminuye (21%), sin diferencias significativas de género. En esta investigación también se puso de manifiesto -en contra de lo inicialmente previsto de acuerdo con los hallazgos de Holmbeck (1997) - que el impacto del fenómeno del impostor sobre los estilos de liderazgo no está moderado por el género. Más allá de esta breve reseña al hilo de la revisión de la literatura, en el apartado de anexos se aporta el artículo original en versión íntegra (ver Anexo2).

Capítulo 3

Metodología de la investigación empírica con mujeres directivas

1. Enfoque metodológico y herramienta utilizada

El enfoque interpretativo tiene como supuesto ontológico que la realidad se construye socialmente. Una investigación cualitativa tiene como objetivo comprender la realidad compleja a través de la interpretación. La epistemología en la que se basa el enfoque interpretativo es diferente a la del positivismo, ya que el conocimiento depende del contexto. Por eso en la investigación cualitativa se emplea un proceso emergente, flexible y adaptado al contexto (Hudson & Ozanne, 1988).

La metodología más adecuada para el estudio de un objeto complicado es la metodología interpretativa. Este estudio pretende comprender una realidad, el liderazgo de la mujer en la alta dirección, que es muy dependiente del contexto. En las ciencias sociales necesitamos interpretar a través del método hermenéutico porque la realidad es compleja (Mardones, 2007). En este trabajo se justifica una metodología de tipo cualitativo porque es la que mejor se adapta a la naturaleza del objeto de estudio y permite responder a las preguntas de investigación.

Entre las diferentes técnicas que abarca el enfoque cualitativo, se elige la entrevista en profundidad. Las entrevistas semi-estructuradas o abiertas son una fuente de datos profundos y enriquecedores, porque la forma de contar las historias y los temas que se abordan con más fuerza ya es una fuente interesante de información (Corbin & Strauss, 2008). Las respuestas en entrevistas abiertas son más espontáneas y dan lugar a un proceso de elaboración de historias en el que la relación y el clima entre entrevistador y entrevistado es crucial.

En este caso la entrevistada había vivido la experiencia de la alta dirección con lo que se produjo muy rápidamente un clima de completa apertura y mutuo entendimiento. El discurso que se generó en la mayor parte de los casos fue muy fluido y abierto. La metodología de entrevistas en profundidad permite cumplir con el propósito de explorar los discursos y contar la historia de las mujeres que han alcanzado la alta dirección de una forma conceptual.

El desarrollo del liderazgo en la mujer para llegar a cargos directivos altos en las empresas está aún poco investigado empíricamente, por lo que resulta de interés hacer una contribución en este aspecto. Hay otros estudios que también han usado entrevistas en profundidad para explorar el discurso de las mujeres que han llegado a la alta dirección (Athanasopoulou et al., 2018; Bowles, 2012; Cárdenas et al., 2014; Glass & Cook, 2016; Meister et al., 2017; Sueda, 2022), entrevistando a mujeres altas directivas que trabajan en industrias dominadas por hombres.

Para el trabajo de campo y el análisis se hace una aproximación a través de la Teoría Fundamentada o *Grounded Theory*. La Teoría Fundamentada permite hacer descripciones, clasificar los conceptos y construir o refinar teorías (Corbin & Strauss, 2008). El objetivo en el caso de la presente investigación es dar voz a las mujeres que han recorrido un laberinto para acceder a la alta dirección, se describen sus trayectorias y cómo han desarrollado su liderazgo.

2. La entrevista en profundidad. Diseño, planificación y muestra

2.1. Diseño y desarrollo de instrumentos

Las entrevistas abiertas permiten indagar en los procesos sociales a través de las experiencias de los entrevistados. El investigador busca entender el marco social a través de las entrevistas individuales y las interpretaciones subjetivas que éstas revelan sobre ese contexto. Se va obteniendo información detallada prestando atención al lenguaje, la experiencia y las interpretaciones que los propios sujetos van haciendo sobre la narrativa de sus vidas (Finkel et al., 2009).

La entrevista abierta en esta investigación permite crear un clima de confianza para que las mujeres directivas puedan hacer una reflexión profunda, fuera de convenciones y sin preguntas y respuestas estereotipadas. Se busca crear un vínculo que permita al sujeto profundizar en su experiencia personal y reflexionar sobre ella (Alonso & Benito, 1998).

Antes de realizar las entrevistas se prepara un guion que recoge los temas principales de la investigación. Al ser entrevistas abiertas, la conversación no se ajusta a dicho esquema, pero es necesario prepararlo detalladamente (ver Anexo 3). Esta propuesta es una primera orientación sobre las áreas temáticas de interés que surgen a partir de los objetivos de la investigación y la revisión de la literatura inicial. Aunque el objetivo principal es entender qué tipo de liderazgo predomina en las mujeres de la alta dirección y cómo lo han desarrollado, es preciso entender también sus competencias personales, así como las vivencias más significativas a lo largo de su carrera que han influido en su trayectoria. Por otro lado, se redacta un consentimiento de participación en el proyecto de investigación académica (ver Anexo 4). Este documento recoge un consentimiento informado sobre la confidencialidad y consecuencias, que garantizan la ética de todo el proceso. Se indica que la grabación de la entrevista y su uso serán con fines exclusivamente académicos y que la información será debidamente anonimizada para evitar cualquier posible identificación de la persona entrevistada. También se hace una breve introducción del proyecto que sirve de contexto para el tipo de entrevista que se va a realizar.

Dado que el colectivo a entrevistar, mujeres en la alta dirección, dispone de tiempo escaso, al contactarlas para concertar la entrevista se les envió un email explicativo sencillo, detallando los siguientes puntos de interés:

- Es una entrevista abierta o semiestructurada, en la que la persona narra su trayectoria profesional
- Se trata de un estudio cualitativo abierto sobre el liderazgo y la mujer
- No hay cuestionario previo, y tiene una duración de una hora aproximadamente
- Se adjunta el consentimiento de participación en el proyecto de investigación académica que explica cómo se va a utilizar la información. Se comparte con las candidatas antes de la entrevista, para dar contexto
- Idealmente es una entrevista presencial pero también puede ser por videoconferencia, para facilitar el encuentro y por tema COVID-19

2.2. Identificación de entrevistadas y muestra final

Un punto clave en el proceso es la identificación de los sujetos a entrevistar y recabar su participación en la investigación. En este sentido, se procedió a buscar la mejor muestra para arrojar luz sobre el tema objeto de estudio, liderazgo y mujer, escogiendo a altas directivas en industrias mayoritariamente dominadas por hombres. Para acceder a esta muestra de mujeres que constituye un grupo de élite minoritario, se comienza a través de la red de contactos del equipo de investigación así como de la red de Alumni de la Universidad para maximizar la ratio de aceptación (Cycyota & Harrison, 2006). Gracias a la experiencia profesional de la doctoranda se contactó inicialmente con cinco directivas -todas ellas mujeres con las que había trabajado a lo largo de su carrera profesional- y la siguiente decena fue identificada a través de la red de alumni de la Universidad Pontificia Comillas y por mediación de conocidos. Luego, se usó la técnica de bola de nieve (Noy, 2008) para ir cubriendo un número de casos representativo y suficiente en las distintas industrias estudiadas en España. Estas primeras mujeres a las que se fue entrevistando sugirieron perfiles de mujeres interesantes para el estudio y abrieron las puertas para concertar nuevas entrevistas. Solamente una de las mujeres

contactadas no pudo ser entrevistada por limitaciones en su agenda. Las entrevistas se llevaron a cabo durante seis meses, entre diciembre de 2020 y mayo de 2021.

En la muestra se ha seleccionado a altas ejecutivas españolas que son consejeras o que tienen potencial para serlo. Los criterios para identificar altas directivas se han basado en los requisitos de las grandes consultoras que ofrecen programas de formación para ser consejeras (PwC, 2020). Son mujeres con más de 10 años de experiencia directiva que han sido CEO o directora general de una gran compañía o han pertenecido al comité ejecutivo de una empresa con una facturación reseñable. Adicionalmente hemos incluido en la muestra a tres altas directivas de la administración pública. A continuación, la Tabla 1 recoge los criterios de selección de las altas directivas para esta investigación.

Tabla 1. Criterios de selección de las altas directivas para la investigación

Cargo en la empresa	Facturación de la empresa
CEO o primer ejecutivo	Superior a 100 millones de euros
C-suite u ocupando una dirección general, miembro del comité ejecutivo	Superior a 400 millones de euros

Fuente: Elaboración propia, según los criterios de programas de formación de consejeras (PwC, 2020)

Una de las cuestiones que surgen al planificar el trabajo de campo es el número de entrevistas a realizar. A la hora de determinar dicho número, se ha tenido en cuenta el principio de saturación teórica, que ocurre cuando nuevas entrevistas no producen variaciones significativas del fenómeno que se está estudiando, porque la información ya está incluida en la teoría emergente (Corbin & Strauss, 2008). Varias fuentes dan guías para los tamaños de muestras. Kuzel (1992) habla de seis a ocho entrevistas para muestras homogéneas y entre doce y veinte cuando se deseaba encontrar máxima variación. Cuanto mayor es la homogeneidad entre participantes, antes se llega a la saturación. Cuatro entrevistas pueden ser suficientes en caso de participantes con un cierto grado de experiencia, según alguna fuente (Romney et al., 1986). Sin embargo, si se quieren sacar asociaciones entre dos o más variables y hacer análisis de correlaciones entre variables, el número de entrevistas puede ser ya mucho mayor, y se puede estar

hablando entre sesenta y ciento veinte entrevistas (Graves, 2004). Se observa que existe cierta disparidad respecto al número de entrevistas a realizar entre los autores y según también el tipo de estudios.

El término de saturación teórica hace alusión al desarrollo de teoría. Para esclarecer este término resulta interesante el estudio sobre sesenta entrevistas en profundidad a mujeres en dos países, en el que se demuestra que la mayoría de los factores llegan a su saturación al llevar doce entrevistas. Y no varía a pesar de incluir a mujeres de otro país (Guest et al., 2006). El experimento descrito en el artículo de Guest et al. (2006) no aplica para temas muy exploratorios, en los que poco a poco se van obteniendo nuevas vías de investigación. Así, Cresswell (1998) habla desde cinco participantes para estudios fenomenológicos y hasta treinta y cinco cuando se aplica la Teoría Fundamentada. El objetivo en esta investigación es exploratorio al querer examinar el discurso sobre el liderazgo de la mujer en la alta dirección a través de las percepciones y creencias de las mujeres directivas que hoy ocupan esas posiciones. En este estudio se planificarán entrevistas para garantizar que se alcanza el citado principio de saturación teórica, es decir, cuando las nuevas entrevistas ya no aporten nada relevante a lo investigado.

Finalmente, se entrevistaron a 34 mujeres españolas que han trabajado en diferentes sectores como gran consumo, comercio minorista, banca comercial, banca de inversión, consultoría, tecnología, construcción, inmobiliaria, el tercer sector, la administración pública, energía y educación. Los nombres de las entrevistadas han sido anonimizados y en la Tabla 2 se detallan los datos demográficos para describir a las participantes, que constituyen una muestra muy variada. Las mujeres entrevistadas nacieron entre 1958 y 1981. La generación "*Baby Boomers*" es definida como aquellos nacidos entre 1946 y 1964 (O'Bannon, 2001; Smola & Sutton, 2002). Sin embargo, en España, la generación *Baby Boomers* se retrasó unos años respecto a los demás países ya que son los valores, las creencias y los comportamientos los que modelan una generación y no sólo un corte por fechas de nacimiento (Lissitsa & Laor, 2021). Por otro lado, la generación X se define con un límite superior según O'Bannon (2001) hasta 1981. La muestra de este estudio incluye mujeres pertenecientes a dos generaciones, diecisiete mujeres de la generación

Baby Boomers, si retrasamos el corte de esta generación en España al 1968, y otras diecisiete de la Generación X.

A continuación, se describen los perfiles de las entrevistadas. Todas las participantes estudiaron en la Universidad carreras como derecho, económicas, ADE, psicología, marketing y publicidad y ocho de ellas, estudiaron carreras STEM (ingeniería, matemáticas y química). En la presente muestra hay ocho directivas que han sido CEOs o ejecutivas de primer nivel en España, siete que son consejeras y otras que han participado en los consejos de dirección de grandes empresas, representando las funciones de operaciones, recursos humanos, finanzas, marketing, *general management* o un alto cargo jurídico. Dieciséis han trabajado en la alta dirección de sólo una empresa, pero diez han sido altas ejecutivas en tres o más empresas. Respecto al número de cambios en los puestos de dirección, se observa que veinte mujeres han ocupado tres o más puestos diferentes de alta dirección. Al estudiar la movilidad internacional, se advierte que doce de estas mujeres han residido sólo en España que contrasta con otras doce que han vivido en tres o más países. Respecto a la maternidad, la muestra tiene una media de dos hijos, siendo sólo cinco mujeres las que no tienen ningún hijo.

Tabla 2. Resumen de los perfiles de las participantes entrevistadas

Entrevistadas	Estudios	Años de Nacimiento	# países de residencia	# Hijos	Sector	Función	CEO/ Primer ejecutivo	Consejera	# Puestos de dirección
E1	Química	65-68	3	2	Gran consumo	Operaciones	No	No	1
E2	Derecho y empresariales	65-68	1	2	Banca Inversión	General Management	Sí	Sí	4
E3	Matemáticas	73-76	2	3	Consultoría	General Management	No	No	5
E4	Química	65-68	2	3	Gran consumo	Operaciones	No	No	2
E5	Ingeniería	58-64	2	0	Retail	General Management	Sí	No	> 6
E6	Económicas/ ADE	58-64	2	2	Banca Inversión	General Management	Sí	No	4
E7	Económicas/ ADE	65-68	2	3	Gran consumo	RRHH	No	No	3
E8	Derecho y empresariales	69-72	2	1	Banca	RRHH	No	No	3
E9	Económicas/ ADE	69-72	2	2	Banca	General Management	No	No	2
E10	Derecho	65-68	3	2	Tercer Sector	General Management	No	No	2
E11	Ingeniería	58-64	3	2	Tecnología	General Management	Sí	Sí	> 6
E20	Económicas/ ADE	69-72	2	5	Educación	General Management	No	Sí	2
E19	Económicas/ ADE	58-64	3	1	Banca	Finanzas	No	No	3
E16	Económicas/ ADE	78-81	1	0	Real Estate	Finanzas	No	No	2
E21	Económicas/ ADE	65-68	1	1	Retail	General Management	No	No	6
E12	Económicas/ ADE	65-68	3	3	Banca	General Management	Sí	Sí	4
E13	Derecho	65-68	4	2	Administración pública	Jurídica	No	No	2
E17	Derecho	73-76	1	2	Administración pública	Finanzas	No	No	2
E14	Económicas/ ADE	73-76	1	3	Real Estate	Finanzas	No	No	3
E22	Económicas/ ADE	73-76	3	2	Gran consumo	General Management	Sí	No	4
E23	Psicología	65-68	1	2	Retail	RRHH	No	No	2
E15	Marketing/ Publicidad	69-72	4	2	Gran consumo	General Management	Sí	No	3
E24	Ingeniería	69-72	1	0	Tecnología	General Management	No	Sí	4
E18	Económicas/ ADE	78-81	1	3	Gran consumo	General Management	Sí	No	2
E25	Marketing/ Publicidad	69-72	1	2	Retail	General Management	Sí	No	5
E26	Marketing/ Publicidad	65-68	3	0	Gran consumo	General Management	No	No	4
E27	Económicas/ ADE	73-76	2	2	Administración pública	General Management	No	No	2
E28	Económicas/ ADE	69-72	3	2	Gran consumo	Marketing	No	No	5
E29	Derecho y empresariales	58-64	3	0	Banca Inversión	General Management	Sí	Sí	> 6
E30	Económicas/ ADE	69-72	1	3	Gran consumo	Finanzas	No	No	2
E31	Derecho y empresariales	69-72	1	3	Energía	RRHH	No	Sí	4
E32	Económicas/ ADE	65-68	1	2	Banca Inversión	General Management	No	No	2
E33	Ingeniería	65-68	1	3	Construcción	General Management	Sí	Sí	> 6
E34	Ingeniería	78-81	6	4	Tecnología	General Management	Sí	Sí	2

Fuente: Elaboración propia.

3. Realización de la entrevista

3.1. Trabajo de campo, desarrollo y grabación

Una vez planificado el material y el trabajo previo necesario para realizar el trabajo de campo se pasa a la realización de las entrevistas. Se optó por entrevistas cara a cara. Es

importante recoger la información de las señales sociales (voz, entonación, pausas, lenguaje corporal...). La entrevista cara a cara permite una comunicación sincronizada en tiempo y espacio (Opdenakker, 2006). Debido a la pandemia de COVID-19, sólo se hicieron el 41% de las entrevistas de forma presencial, desarrollándose el resto por sistemas de videoconferencia (Teams, Zoom, etc.). La pandemia ha supuesto ventajas e inconvenientes a la hora de la realización de la investigación. Por un lado, ha impedido que algunas entrevistas fueran presenciales, que es un entorno favorable para crear un clima más cercano. Pero por otro lado ha facilitado que las agendas de las directivas estuvieran más despejadas y fuera posible concertar las entrevistas en menos tiempo.

Las fechas y horas de las entrevistas se concertaron ofreciendo la máxima flexibilidad para las entrevistadas. Respecto al lugar de las entrevistas nos adaptamos a las preferencias de las participantes, realizando entrevistas cara a cara en sus despachos, en sus casas o en alguna cafetería tranquila, aunque veinte entrevistas se hicieron a través de videoconferencia porque las entrevistadas lo prefirieron, debido a la situación de la pandemia de COVID-19. La duración media de las entrevistas fue de 63 minutos, con una variación entre 30-90 minutos.

Antes de la entrevista se completó el análisis demográfico de las entrevistadas, revisando su trayectoria profesional en la red social de LinkedIn, identificando los estudios que han cursado, los distintos cargos directivos que han ocupado y las empresas donde los han desempeñado. Es importante tener la máxima información de las personas a entrevistar con anterioridad, para poder establecer con ellas un vínculo a lo largo de la entrevista y crear el ambiente de confianza lo antes posible. Al final de las entrevistas, se terminó de recabar los datos más personales como fecha de nacimiento, países en los que han vivido y número de hijos (ver Tabla 2).

A la hora de planificar el desarrollo de las entrevistas, es importante visualizar los bloques de las entrevistas: introducción, núcleo central de contenido y cierre. En el primer bloque de introducción, el entrevistador explica con brevedad el objetivo de la investigación que es contar la trayectoria de las mujeres que están hoy en puestos directivos importantes, y se refuerza el tema de la confidencialidad y el consentimiento

a la grabación. Solamente dos personas pidieron que se les enviara con posterioridad la transcripción anonimizada de la entrevista, a pesar de ofrecérsele a todas las entrevistadas. El propósito de la entrevista es que la directiva pueda narrar desde su punto de vista cuáles han sido los hitos, las personas, los momentos importantes que han influido en el desarrollo de su estilo de liderazgo. Es importante advertir que se trata de una entrevista abierta para dar un espacio de reflexión sobre la mujer y el liderazgo y que se pueda tejer un discurso entre todas las entrevistadas.

Para reforzar el clima de transparencia y confianza, se puede mostrar el guion abierto de la entrevista, indicando que no se pretende seguir, sino que se utiliza a modo de lista de verificación. Las entrevistas en este estudio las realizó la doctoranda que, al presentarse, intentó establecer un vínculo nombrando a la persona que los puso en contacto y mencionando sus años de experiencia como directiva. Esta forma de presentación puede ayudar al entrevistador a empatizar con el entrevistado para lograr una entrevista no superficial sino de reflexión (Valles, 2002). Es muy importante crear un grado de confianza y comodidad entre entrevistador y sujeto para que la reflexión del entrevistado sea lo más profunda y auténtica. La entrevista en profundidad consiste en un verdadero arte para crear una química entre entrevistador y entrevistado, que a veces llega tarde o no llega (Finkel et al., 2009). Crear un buen clima es muy beneficioso, ya que revisar la vida en un ambiente de confidencialidad es un privilegio para la persona.

En el núcleo central de contenido la postura del entrevistador debe ser la escucha activa del relato, dejando el discurso libre, y la permanencia en silencio el máximo tiempo posible para no cortar el flujo del relato. A veces se puede animar a través de preguntas aclaratorias cuyo objetivo consiste en ayudar a estimular la fluidez de la conversación. Además, hay que destacar el lenguaje no verbal por parte del entrevistador para reforzar el interés de la historia (Wengraf, 2001). En otras ocasiones, se puede resumir lo contado para animar a una reflexión más profunda o se puede hacer referencia a un tema en el que ahondar *“Antes me ha llamado la atención que me hablaste de este tipo de jefe. Cuéntame más”*. Si fuera necesario, se les debe devolver la

pelota sin jugar, animando a que continúen su relato por donde quieran, sin importar el orden (Valles, 2002). El manejo de los silencios en momentos críticos ayuda a la profundización y las pausas no se deben llenar de preguntas (Finkel et al., 2009). Cuando veamos que el discurso es muy interesante se puede animar diciendo, “háblame más”, o asintiendo “esto me parece muy interesante”, o a través del lenguaje no verbal, para que se continúe elaborando sobre el tema en cuestión (Wengraf, 2001).

El bloque de cierre debe centrarse en agradecer al entrevistado su tiempo y disponibilidad. Se debe comentar si es posible contactarle de nuevo en el caso que fuera necesaria cualquier aclaración. Esto ha sucedido sólo en una ocasión donde una breve llamada telefónica sirvió de aclaración sobre si la persona había experimentado el fenómeno del impostor, que no se preguntó de forma explícita durante la entrevista, al ser una de las primeras entrevistadas. Se decide terminar todas las entrevistas con una pregunta agradable y muy abierta “¿De qué te sientes más orgullosa?”.

La grabación se hizo a través de dos dispositivos, la grabadora del móvil y un iPad, para evitar la pérdida de la información si un aparato fallaba. No sólo se grabó la voz de los sujetos, sino las impresiones de las entrevistas al finalizar las mismas, que como se ha comentado en la fase de planificación es crucial recoger en un diario de campo.

Tiene muchísima vitalidad. Transmite energía y mucho empuje. La llama el presidente durante la entrevista para compartirla unas ideas. Habla abiertamente de sus sentimientos. Es honesta, dice lo que piensa y reconoce que le gusta controlar mucho y que las cosas estén bien, aunque ha aprendido a delegar. Tiene siempre ganas de formarse y de aprender cosas nuevas. Muestra su corazón y su intensidad. Se interesa por ayudarme con mi tesis y facilitarme candidatas de un perfil diferente para entrevistar. (Diario metodológico: Post- Entrevista E25, 3 de marzo de 2021)

Estaba antes de tiempo para la entrevista en la cafetería del hotel, sentada hacia delante. Se mostró muy cercana en el trato. Le apasiona lo nuevo, aprender, retarse y retar a la gente. Es creadora y pone su sello, realmente atrae. Es estratégica y se siente viva. Está en control de su vida y le va la marcha, tiene la agenda organizada, pero a tope. Escucha bien y asombra las conexiones que hace durante la entrevista y en nuestra conversación final de cierre, donde me propone dos personas para un proyecto que le comento. (Diario metodológico: Post- Entrevista E29, 10 de marzo de 2021)

Se recomienda registrar en un diario de campo las observaciones de la marcha de la entrevista, desde las impresiones del entrevistador sobre la candidata que puedan

proporcionar un contexto valioso para el posterior análisis, hasta posibles aprendizajes a la hora de crear un mejor clima. Estas observaciones son de gran riqueza ya que permiten, además, reflexionar sobre si son necesarias algunas variaciones en el guion de la entrevista, concretando nuevas preguntas emergentes e identificar dificultades para tener en cuenta en otras entrevistas (Valles, 2002). Al terminar la entrevista no se debe olvidar recoger toda la información que no esté en la grabación.

3.2. El rol de la entrevistadora

El papel de la entrevistadora en el caso de entrevistas abiertas resulta relevante, en cuanto a su poder y emoción dentro del proceso. La entrevistadora en este estudio tiene experiencia en hacer entrevistas de selección para su empresa, así que es importante ser consciente de sus vicios y del cambio de asimetría en la comunicación, ya que las entrevistas para reclutar profesionales sitúan al entrevistador en una posición de mayor poder y, sin embargo, las entrevistas cualitativas de investigación recomiendan que la asimetría sea favorable a la entrevistada (Wengraf, 2001). A continuación, se enumeran las recomendaciones que se han seguido en este estudio:

- Dedicar los primeros 10 minutos a crear un clima agradable y conectar con la entrevistada
- Escuchar de forma activa y profunda para percibir el mundo de la entrevistada lo mejor posible (Valles, 2002)
- Manejar los silencios: Ser capaz de no llenar las pausas para dar espacio a la reflexión (Finkel et al., 2009)
- Si hay algo que no queda claro, resulta útil repetirlo para validarlo, manteniendo una estrategia receptiva relativamente pasiva (Wengraf, 2001)
- Aunque la estrategia sea fundamentalmente pasiva, se puede alternar con un estilo asertivo activo. Si se quiere cambiar de tema, se puede recapitular y lanzar otra pregunta abierta (Wengraf, 2001)
- Prever suficiente tiempo para cerrar la entrevista con calma, de manera que deje un buen sabor de boca (Kvale, 1996)

- Gratificación: Ofrecer ayuda, intercambiar información o darle algún contacto

En el caso de la presente investigación, la preparación de la entrevistadora ha sido una parte fundamental del trabajo de campo, ya que ha estudiado el perfil de las participantes antes de las entrevistas, consultando sus trayectorias en LinkedIn. Todas tenían un perfil en esta red social a excepción de una entrevistada, pero se pudo conocer ampliamente su trayectoria profesional a través de lo publicado en prensa. La mayoría de las entrevistadas habían firmado el consentimiento informado para la grabación a priori y las participantes que lo enviaron con posterioridad dieron su visto bueno al principio de la grabación.

Al principio de la entrevista, la doctoranda se presentaba de forma escueta, agradeciendo a la persona que había facilitado el encuentro, intentando crear la máxima empatía. Les explicaba el objetivo final del proyecto de estudiar el liderazgo de la mujer de la alta dirección en España hoy, invitando a las participantes a un rato de reflexión sobre sus propias trayectorias profesionales. Durante la sesión la entrevistadora las alentaba a continuar con la forma elegida de narrar su historia a través de asentimientos, mostrando entendimiento gestual o a veces con preguntas aclaratorias, pero siempre manteniendo una estrategia receptiva relativamente pasiva como sugiere Wengraf (2001) en este tipo de entrevistas. Tal y como se ha comentado en el apartado de planificación se utilizaron las tácticas de la animación, la aclaración, el silencio, la reafirmación, la transición a otro tema y la recapitulación, como ilustra Vallés (2002).

Las primeras entrevistas se llevaron a cabo a mujeres conocidas de distintos sectores profesionales. Fue muy importante que la experiencia de la entrevista fuese algo enriquecedor y agradable para las participantes. Se les invitaba a hacer una reflexión en voz alta de sus vidas en profundidad y de manera muy abierta. Esto ayudó a que facilitaran los contactos de otras directivas y las animaran personalmente a participar en el proyecto de investigación. De esta forma, resultó sencillo aplicar la técnica de bola de nieve para conseguir una muestra diversa. Se fue contactando a algunas de las candidatas propuestas por las directivas, previa revisión de su perfil en la red social de LinkedIn, para asegurar que se cubrían las distintas industrias y sectores

mayoritariamente dominadas por hombres. El “muestreo” se interrumpió cuando se llegó a la saturación que según Corbin y Strauss (2008) sucede cuando las entrevistas no aportan datos nuevos porque las categorías analizadas están bien desarrolladas en términos de sus propiedades y dimensiones.

4. Transcripción y análisis

4.1. Procedimiento de la transcripción y modificación del protocolo

La transcripción de las entrevistas se fue haciendo a la vez que se iba entrevistando. Se optó por la transcripción literal debido a la riqueza de las conversaciones y al tipo de entrevistas. Se utilizó SONIX, un servicio online de transcripción automática que emplea unos minutos en convertir un fichero de audio en texto. La exactitud que se lograba era de un 80% aproximadamente, variando según la calidad de la grabación y la forma de conversar de las entrevistadas. Una vez hecha la transcripción automática, la entrevistadora efectuó una revisión manual profunda para conseguir una máxima exactitud. Según Wengraf (2001), es bueno escuchar repetidamente lo grabado para ir mejorando la transcripción, al igual que hacer anotaciones en el diario metodológico sobre las reflexiones del investigador mientras se transcribe. Este proceso es muy importante para rumiar las entrevistas poco a poco y establecer un diálogo interno para ir empezando a tejer las pinceladas de las ideas generales, a través de una lógica inductiva (Corbin & Strauss, 2008). La escucha pausada de las entrevistas por parte de la doctoranda para afinar la transcripción permitió reflexionar sobre las narraciones de las mujeres ejecutivas e identificar las categorías que aparecían en sus discursos. A continuación, se muestra un extracto de las anotaciones en el diario metodológico tras completar la transcripción de una entrevista, escuchando el audio.

Resulta interesante algunos comentarios como “Quizás, no estoy a la altura de tus entrevistadas anteriores”. Esto muestra indicios del fenómeno del impostor. Es autoexigente, mucho más para ella que para los demás. Es una inconformista perenne, siempre piensa que puede hacerlo mejor. Más adelante en la entrevista, cuenta por qué tiene esa autoexigencia y habla del posible origen del fenómeno del impostor, haciendo un buen resumen de este fenómeno. Es curioso el cambio de estilo más directivo a otro más transformacional. Cambió su forma de liderar pasando de más transaccional a más transformacional. Ese nivel de exigencia le llevaba a poner más foco

en resultados y con el tiempo vio que no era más efectivo y pasó a poner más foco en cada individuo. Es curioso observar la transición en ese estilo de liderazgo. También ha evolucionado en la búsqueda de talento, ahora teniendo en cuenta con mayor intensidad las “soft skills” (60%) versus las “hard skills” (40%). (Diario metodológico: Post- transcripción E30, 6 de abril de 2021)

Estas ideas que surgen tras oír la grabación si no se anotan se desvanecen. El trabajo tan costoso de transcribir se puede convertir en algo creativo. Este proceso minucioso resulta ser una especie de entrevista que el propio investigador se hace a sí mismo durante la revisión de la transcripción. Es una oportunidad de revivir la entrevista y propiciar un ambiente creativo, que es un primer paso del análisis (Wengraf, 2001).

La fiabilidad y la validez en el caso de la transcripción se refieren a la calidad de la grabación para asegurar que no se pierde información relevante para la investigación (Kvale, 1996). En esta investigación todas las entrevistas al igual que toda la tarea de transcripción han sido realizadas por la doctoranda. Se han seguido las recomendaciones de Wengraf (2001) para contrarrestar el riesgo de perder información valiosa para el estudio si se reducen las tareas de transcripción al mero hecho de traducir la voz a palabras escritas. Así que para conseguir una buena fiabilidad y validez se ha procedido con el registro inmediato de las observaciones, se han recogido las reflexiones tras la revisión para mejorar la transcripción automática y se han tenido en cuenta las notas del diario metodológico.

Tras las primeras cinco entrevistas, los tres investigadores hicieron una lectura de los textos transcritos y tuvieron una sesión para analizarlos. Como fruto de esta reunión se afinó el proceso de entrevistas y el guion inicial. Todas estas impresiones y observaciones tras las reuniones de seguimiento se han ido registrando en el diario metodológico. Se muestra a continuación un extracto.

Tras la lectura de las primeras cinco entrevistas concluimos que son mujeres con gran pasión, que comunican bien, determinadas, encantadoras, arriesgadas, rectas, lanzadas, eficientes y con gran capacidad de adaptabilidad. Transmiten energía y son muy vitales. Es unánime que de lo que más orgullosas se sienten es de los equipos, de la gente a la que han desarrollado, los equipos hacia abajo y hacia arriba. Hay dos entrevistadas en las que se intuye claramente el fenómeno del impostor y en otras dos, no se observa ningún indicio de este fenómeno. Sin embargo, hay una

participante cuyo discurso general nos hace pensar que no lo experimenta, pero se observan frases que pueden hacernos pensar lo contrario. Acordamos llamarla para clarificarlo. Cuatro de las cinco entrevistadas tienen hijos y hablan mucho de ello por lo que pensamos que la maternidad puede ser una categoría interesante en la que profundizar. (Diario metodológico: Post-Reunión de investigadores, 18 de diciembre de 2020)

Como narra el diario, se hizo una evaluación para asegurar que se podía identificar tanto el estilo de liderazgo a través de sus discursos, así como si habían experimentado el fenómeno del impostor. También se observaron algunas categorías emergentes como la maternidad. Se concluyó que era bueno seguir haciendo entrevistas abiertas donde la participante pudiera narrar su trayectoria sin influirle en el modo de contarla y sólo interrumpirla para que aclarase algo que habían comentado, si trataban sobre las categorías que se iban viendo más significativas. Sin embargo, si al final no habían hecho ninguna alusión a alguno de los conceptos que se iban viendo importantes en entrevistas anteriores, se optaría por preguntarles directamente en la fase final de la entrevista. A continuación, en la Tabla 3 se muestra la modificación al protocolo de entrevistas tras esta sesión de calibración, añadiendo ejemplos de preguntas y de seguimiento para las categorías del objeto de estudio.

Tabla 3. Protocolo de entrevistas

Categoría	Ejemplo de pregunta	Ejemplo de pregunta de seguimiento
(a) Liderazgo transformacional	1. ¿Qué estilo de liderazgo has ido desarrollando?	1a. ¿Ese estilo es algo innato o aprendido? 1b. ¿Lo has ido modificando a lo largo del tiempo? 1c. ¿Podrías darme algún ejemplo de situaciones donde tu estilo ha marcado una diferencia?
(b) Maternidad	2. ¿Qué ha significado la maternidad en tu profesión?	2a. ¿Puedes compartir algún ejemplo de cómo te has sentido siendo madre trabajadora? 2b. ¿Consideras que ha sido positivo o negativo para tu profesión? 2c. ¿Algún ejemplo donde se ilustre cómo has mejorado con la maternidad?
(c) Fenómeno del impostor	3. ¿Conoces el fenómeno del impostor?	3a. ¿Lo has experimentado en algún momento? 3b. ¿Algún detalle de cómo lo has vivido? 3c. ¿Qué te ha ayudado a superarlo?

Fuente: Elaboración propia

A medida que se fueron haciendo las entrevistas se fueron transcribiendo. Las 34 grabaciones constituyen una fuente de 2130 minutos de entrevistas inéditas. El tamaño de la transcripción media es de 7674 palabras por entrevista, con una variación entre 3370 palabras en la entrevista más corta y 10880 palabras en la más larga.

Los otros dos investigadores y directores de esta tesis se fueron repartiendo la lectura de las transcripciones de las entrevistas, para ir reflexionando sobre ellas. De esta forma, cada entrevista fue leída en profundidad por dos investigadores. Los investigadores al leerlas se fueron haciendo preguntas acerca de los relatos e intentaron señalar las

novedades encontradas y sintetizar lo más significativo de cada entrevista. Se fueron convocando reuniones cada seis entrevistas para poner en común las anotaciones. En estas reuniones fueron surgiendo los conceptos principales sobre los que versar la investigación, al compartir los hallazgos y al hacer comparaciones, según la perspectiva de los tres investigadores (Corbin & Strauss, 2008). Es una lógica inductiva, de lo particular a lo general. A continuación, se recoge un extracto de uno de los encuentros entre los investigadores.

Pues realmente sí que hay perfiles algo diferentes, porque al final se pueden analizar muchos matices de su personalidad y quizás establecer varios tipos. Pero hay una parte de esa audacia, de ese arrojo, de esa energía, de esas ganas en casi todas. Hay mujeres más asertivas o menos, o que se han ido haciendo. Pero esa audacia es común, ha sido como determinante. Es verdad que hay gente muy perfeccionista también. Esa es otra característica muy común. Todas en general son muy apasionantes, todas. Sus vidas son muy interesantes, hay mucho perfeccionismo y también renuncias asumidas. Hay renuncias y son conscientes de ellas. A algunas personas esa renuncia les ha dolido, les ha pesado, pero no se arrepienten. A las que les pesa es una minoría. La mayoría con hijos que han podido hacer posible el equilibrio, aceptando las renuncias, han podido. En ellas la maternidad la cuentan como algo positivo. Les ha ayudado a ser un poco más lo que luego ellas han querido ser. O sea, a poder ser más ellas mismas. Y luego cuentan cómo los ambientes les han ayudado, gente que habla de la providencia o de mucha gente que les han apoyado, mucha gente que han tirado de ellas. Yo creo que son personas muy completas, a muchos niveles y muchas de ellas con muchos valores. Hay que asegurarse que no tenemos una parte importante de sesgo, ya que vamos entrevistando por bola de nieve, a través de recomendaciones de grandes directivas. (Diario metodológico: Post- Reunión de investigadores tras 19 entrevistas, 3 de febrero de 2021)

Una vez afinado el proceso de entrevistas tras las cinco primeras, se continuó con el esquema antes descrito. La doctoranda iba haciendo entrevistas, transcripciones y anotaciones que luego compartía con los otros investigadores, que leían las transcripciones en profundidad. Cada seis entrevistas se reunían para poner las potenciales categorías y descubrimientos en común e ir definiendo un potencial árbol de conceptos. Después de cuatro reuniones se vio que los conceptos identificados estaban saturados, pero se procedió a hacer cinco entrevistas más, que ya estaban concertadas. Estas últimas entrevistas sirvieron para confirmar la saturación de las categorías identificadas.

4.2. Codificación y análisis del discurso

Corbin y Strauss (2008) definen las categorías como los conceptos de un nivel más elevado bajo los cuales los investigadores van agrupando otros conceptos de nivel inferior de acuerdo con algunas propiedades comunes. Las categorías en esta investigación surgen de dos maneras principalmente:

- De la formulación de las preguntas de investigación y del marco teórico analizado. Esto se concreta en el guion de entrevistas, que se fue actualizando durante el proceso.
- De las ideas que emergieron de forma inductiva a través de la lectura detenida de las transcripciones, anotaciones y sesiones conjuntas con los investigadores y a medida que avanzaron las entrevistas.

Tras las varias puestas en común entre los investigadores se identificó un primer árbol de conceptos para empezar el proceso de codificación detallado. Para facilitar el análisis cualitativo se utilizó el software NVivo versión Release 1.5.2. Este programa informático ayuda a administrar un gran volumen de datos, ya que facilita el proceso de categorización y visualización de los resultados para inspirar un buen análisis.

El proceso de codificación utilizado ha seguido la estrategia explicada por Charmaz (2006) que comienza por una *codificación inicial* que en este estudio se concretó tras la lectura de todas las entrevistas por parte de los investigadores que permitió identificar las categorías comunes. En una segunda fase se hace una *codificación focalizada* a través del software de NVivo, partiendo del árbol de códigos inicial obtenido tras la última revisión de entrevistas por parte de los tres investigadores. Una vez terminada la codificación detallada en el software, entrevista a entrevista, se procedió a la *codificación axial* que es la tercera fase. Esta revisión de la codificación se efectúa código a código y en ella se asegura coherencia entre todos los nodos padres identificados. La última fase corresponde a la *codificación teórica*, donde se interpreta el trabajo agrupando los nodos padres en función de una teoría existente, que en esta investigación se hizo a través del modelo de Korabik y Ayman (2007).

La primera fase de la estrategia de codificación o *codificación inicial* se hizo fuera del sistema informática NVivo, a través de lecturas en profundidad y notas en el diario metodológico. Se identificaron las categorías principales y se determinó la saturación, tal y como se explica en el apartado anterior. Posteriormente se pasó a la siguiente fase usando el software informático NVivo. Charmaz (2006) explica que la *codificación focalizada* es una forma de tamizar una gran cantidad de información y categorizar los datos de forma incisiva y completa.

En la fase de *codificación focalizada* se fueron leyendo las entrevistas y señalando los párrafos que hacían alusión a los conceptos identificados como nodos principales. Al ir avanzando en la codificación se fueron dando diferentes circunstancias:

- A veces aparecían conceptos nuevos que resultaban interesantes registrar
- En otras ocasiones se veía la necesidad de renombrar un concepto para matizar y recoger la aportación de las entrevistadas
- Más adelante se descubrían conceptos relacionados que podían agruparse
- Y, por el contrario, en otros momentos, era mejor descomponer un concepto en varios nodos

La codificación es un proceso vivo, que está sometido a muchos cambios a medida que se van codificando más entrevistas (Corbin & Strauss, 2008). Tras esta etapa de codificación más inductiva, yendo entrevista a entrevista, se finalizó con una gran cantidad de nodos que necesitaban revisarse para lograr coherencia y simplificación. En un principio estos nodos principales o categorías se habían elegido de una forma provisional.

En la tercera fase o *codificación axial* se procedió a revisar lo codificado categoría a categoría. En esta etapa de la codificación se busca dar coherencia al análisis emergente, clasificar, organizar y sintetizar la gran cantidad de datos. Si la codificación inicial fractura los datos y destila la gran variedad de hechos, reacciones y actitudes, en la codificación axial se reúnen los datos para explicar las experiencias estudiadas y se convierte el texto en conceptos que resumen la vivencia de las entrevistadas (Charmaz, 2006). En esta fase del análisis se depuraron las categorías, se identificaron sus propiedades y se ajustó la

descomposición en los nodos hijos. En algunos casos, los nodos hijos se redefinieron para dar mejor coherencia entre las primeras y las últimas entrevistas codificadas. En otros casos los nodos superiores se volvieron a analizar para desgranar su significado y se crearon nodos hijos. Sin embargo, en otras ocasiones, los nodos principales se agruparon y se simplificaron.

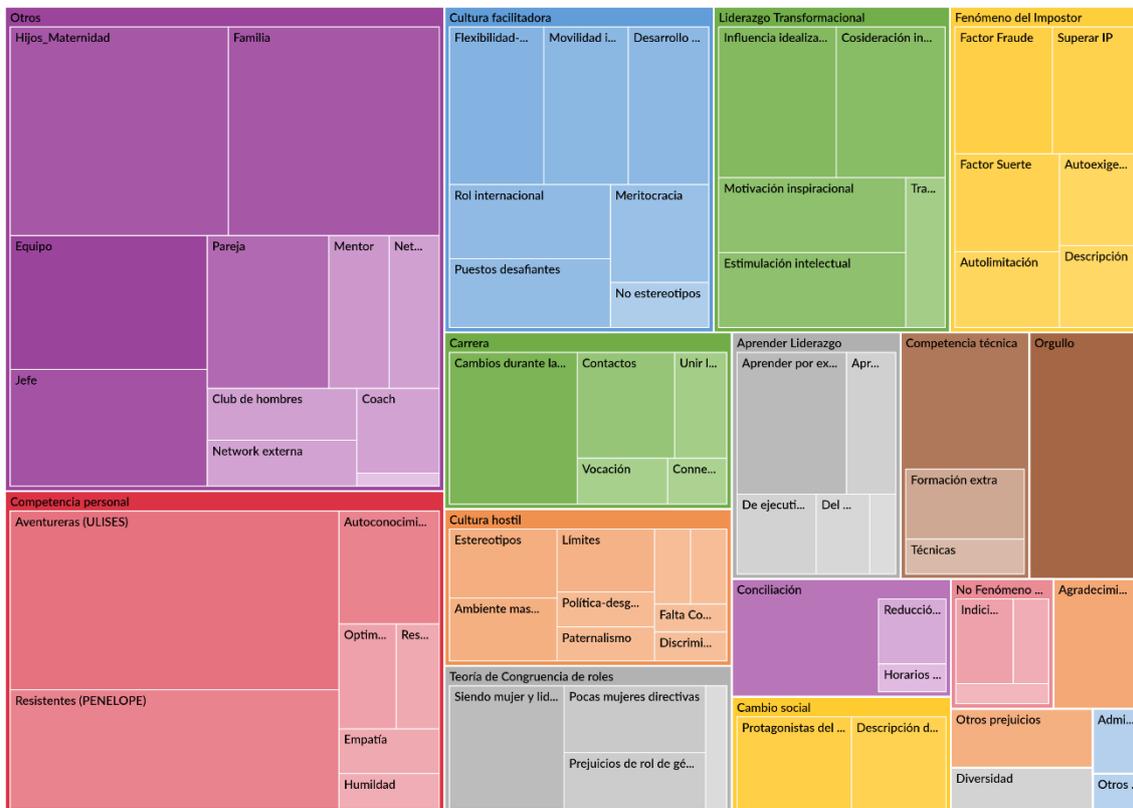
Para ilustrar este proceso de ajuste de las categorías finales se explica un nodo principal de la investigación. En el caso del fenómeno del impostor se distinguieron las entrevistadas que no lo habían experimentado nunca de las que expresaban que sí lo habían sentido. Así se definió el nodo de “fenómeno del impostor” y se fue desgranando en seis nodos hijos: la descripción del fenómeno en palabras de las entrevistadas, los factores principales de suerte y fraude, las consecuencias que el ciclo de impostura tiene como la autoexigencia y la autolimitación y los ejemplos de cómo se supera. Sin embargo, se creó otro nodo padre “No fenómeno del impostor”, que describe los indicios y comentarios de las entrevistadas que no lo habían experimentado, señalando cómo el vértigo ante situaciones difíciles no implica experimentar el fenómeno del impostor y comentarios de cómo apoyar a quien lo experimenta, por lo vivido con sus equipos.

Durante esta fase de codificación se fue anotando pensamientos e ideas novedosas en el diario metodológico. Estas potenciales ideas deben contrastarse luego durante el análisis. Estas primeras impresiones o intuiciones son muy importantes de anotar, aunque luego pueden resultar erróneas, pero pueden ir madurando y consolidándose durante el análisis (Corbin & Strauss, 2008).

En el Anexo 5 se muestra el libro de códigos, donde se describen 19 nodos padres con un total de 101 nodos y más de 2100 párrafos clasificados. En cada nodo se describe su contenido, el número de entrevistas en los que se ha codificado, así como el número de referencias o párrafos señalados. De este modo, la lectura del libro de códigos es un excelente resumen descriptivo del discurso de las directivas sobre sus trayectorias profesionales.

A continuación, se muestra un mapa de todos los nodos donde la intensidad del color indica el número de entrevistas donde aparece y el tamaño del rectángulo hace alusión al número de referencias encontradas (ver Figura 4). Se aprecia que la intensidad del color es mayor en el nodo “orgullo”, ya que todas las entrevistas terminaron con la pregunta “¿De qué te sientes más orgullosa?” y el siguiente nodo más repetido es el de “equipo”. El rectángulo con mayor superficie es el de “Aventureras (ULISES)”, ya que ese nodo tiene asociados 225 párrafos.

Figura 4. Mapa de los nodos padres de todas las entrevistas



Fuente: Elaboración propia a partir del mapa jerárquico de nodos de NVivo

Tras esta tercera fase de la codificación axial se procedió a hacer una validación interna, una triangulación para ratificar que todo lo codificado es correcto. Se asignó a cada uno de los otros investigadores uno de los nodos padres, el fenómeno del impostor y el liderazgo transformacional. Los investigadores codificaron independientemente las entrevistas en el software NVivo y se discutieron las pequeñas divergencias para repasar y afinar la codificación. Se encontraron algunas pequeñas diferencias que fueron objeto

de discusión. Estas divergencias se produjeron sólo en los nodos hijos, no en los padres. Para ilustrar lo ocurrido citamos el ejemplo a la hora de etiquetar las evidencias de los factores del estilo de liderazgo transformacional, donde la doctoranda había señalado una parte del discurso en una entrevista como “influencia idealizada”, mientras que otro investigador veía más evidencias de “motivación espiritual”, siendo ambos nodos hijos debajo del nodo padre “liderazgo transformacional”. A la luz de estas discusiones se identificaron también matices sobre las propiedades y dimensiones de los nodos padres y se contrastaron las intuiciones sobre las respuestas a las preguntas de investigación. En el Anexo 6 se presenta el extracto de un nodo hijo de NVivo, el “crecimiento profesional” que agrupa los párrafos clasificados sobre dicho tema dentro del nodo padre “Hijos_Maternidad”.

Una vez validada la codificación se comenzó la fase de interpretación. Se hizo un primer análisis del discurso a través de la frecuencia de palabras empleadas por las participantes del estudio. Desde el software NVivo se obtuvo una nube de palabras de todas las entrevistas y se resumió el discurso tomando las palabras más repetidas como se ilustra en la Figura 5.

uno nuevo. Así, en el capítulo de los resultados se presenta esta última fase de interpretación donde se da respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

4.3. Criterios de evaluación

En este apartado se pretende ilustrar el rigor de esta investigación, a través de la evaluación de los criterios de autenticidad de la metodología cualitativa en ella. La investigación cualitativa enfrenta un mayor reto para defender su validez que la investigación cuantitativa, aunque la ampliación del conocimiento se enriquece con la diversidad de los enfoques positivista e interpretativo (Hudson & Ozanne, 1988). Este estudio sigue un enfoque hermenéutico, asumiendo que la realidad es compleja y se va construyendo. Su objetivo es exploratorio, fundamentalmente explicativo y está éticamente guiado. La participación de los informantes es voluntaria, no coaccionada y se protege su identidad, ya que todas las referencias a diferentes fragmentos de las entrevistas están anonimizadas. A continuación, se evalúan los criterios de rigor de este trabajo: la credibilidad, la confirmación, la consistencia y la aplicabilidad (Lincoln & Guba, 1985).

4.3.1. Credibilidad

La confianza en la autenticidad de los datos se logra justificando y documentando los procesos. Se juzga la credibilidad del trabajo cualitativo por su transparencia y coherencia (Patton, 2014). La veracidad en esta investigación se fundamenta en la triangulación tanto de los datos como del entrevistador, así como en las buenas prácticas en la investigación (Miles & Huberman, 1994). Al analizar la muestra, se aprecia la diversidad de perfiles de las mujeres entrevistadas en cuanto a los estudios universitarios, a los sectores en los que han trabajado y a las funciones de dirección que han ejercido (ver Tabla 2), demostrando la representatividad de la muestra, esto es, que los sujetos fueron adecuadamente elegidos para explorar el desarrollo del liderazgo teniendo en cuenta distintos contextos.

En el apartado del procedimiento de la transcripción se discute sobre la fiabilidad del proceso, para contribuir a la validez interna de los datos y no perder información

relevante siguiendo las recomendaciones de Wengraf (2001). La credibilidad de la información transcrita se reforzó invitando a todas las participantes a recibir su transcripción anonimizada, siendo sólo dos entrevistadas las que la solicitaron. Tras el envío de dichas transcripciones, ninguna añadió ni pidió ninguna modificación, mostrando su confianza en la autenticidad de dicho material.

La credibilidad de los resultados se reforzó mediante la triangulación entre investigadores, que es un vehículo clave para la validación. Se hicieron sesiones conjuntas de los tres investigadores para obtener los nodos más importantes y minimizar los sesgos de la doctoranda, quien había procedido a hacer las entrevistas y la transcripción. Por otro lado, se hizo una triangulación sobre la codificación de los nodos más importantes, el liderazgo transformacional y el fenómeno del impostor, como se describe en el apartado anterior. Ambos nodos se revisaron de manera independiente en el software NVivo por varios investigadores.

4.3.2. Confirmación

La confirmación se refiere a la neutralidad en el análisis. La objetividad de la información tratada y de los resultados obtenidos ponen en juego la honestidad del investigador (Lincoln & Guba, 1985). El control de calidad del diario de campo es crítico, ya que ayuda a evitar sesgos a través de la continua reflexión sobre las relaciones entre los datos y las deducciones. La continua autorreflexión sobre los pensamientos, las expectativas y las percepciones en todo el proceso de investigación quedan reflejadas en el diario metodológico y aumentan el rigor del estudio (Jootun et al., 2009). Esto ayuda a limitar los sesgos del investigador, dando transparencia a la hora de exponer los factores que influyen en la manera que se piensa como investigador (Lincoln & Guba, 1985).

El diario metodológico ha sido la herramienta utilizada para registrar y ordenar las observaciones y pensamientos. Esta labor de registro y análisis de observación permiten mantener la memoria viva, establecer correlaciones entre la teoría y el discurso de las entrevistas, intuir nuevas categorías y ser consciente de las limitaciones del estudio (Wengraf, 2001). En la siguiente tabla se muestran las diferentes anotaciones del diario

de campo según el momento en el que se recogían, así como el tipo de contenidos, bien descriptivo, metodológico o teórico.

Tabla 4. Diario metodológico: anotaciones y tipos de contenidos

Anotaciones	Tipo de contenido	Detalle
Post- entrevista	Descriptivo y metodológico	Registro de impresiones. Mejores prácticas para entrevistas posteriores.
Post- transcripción	Metodológico y teórico	Reflexión sobre las tácticas de hacer las entrevistas. Resumen de las ideas principales y las alusiones a la teoría.
Post- reunión de investigadores	Metodológico y teórico	Identificación de categorías. Ajuste del protocolo de entrevistas. Discusión sobre la saturación.
Post- codificación	Teórico	Registro de ideas emergentes a contrastar con la teoría.

Fuente: Elaboración propia

Según la epistemología interpretativa hay siempre una interacción entre el investigador y los investigados (Hudson & Ozanne, 1988). La validez del contenido obtenido se confirma por la experiencia del doctorando que ha ocupado un puesto directivo, la confidencialidad y las tácticas seguidas para hacer las entrevistas en profundidad, teniendo en cuenta los criterios de máxima rigurosidad para asegurar la elaboración de un discurso sin interrupciones. Se reconocen también las limitaciones de este estudio y cómo el conocimiento detallado es parcial, ya que está basado en una muestra de altas directivas españolas, pertenecientes a dos generaciones.

4.3.3. Consistencia

El tercer criterio de evaluación que se ha tenido en cuenta es la fiabilidad y consistencia. Se ha seguido una coherencia metodológica que ha permitido diferenciar patrones de respuesta (Patton, 2014), que han permitido caracterizar distintos tipos de mujeres altas directivas en España y describir cómo sus interacciones con los otros y el contexto han influido en el desarrollo de su estilo de liderazgo. Para esto, el

procedimiento seguido a la hora de hacer las entrevistas abiertas fue previamente planificado como se ha explicado con anterioridad. Se siguió un mismo proceso al invitar, preparar, realizar y analizar las entrevistas. Al contactar a todas las entrevistadas se les facilitó un email explicativo sencillo, adjuntando un consentimiento informado de participación que recoge una breve introducción del proyecto, así como la confidencialidad y la garantía ética de todo el proceso.

Tras las cinco primeras entrevistas se ajustó el protocolo de entrevistas para recoger mejor la información de las categorías objeto del estudio. Durante el proceso de transcripción fueron surgiendo patrones coherentes de respuestas. Estos patrones se confirmaron tras el sucesivo análisis de las transcripciones por parte de los investigadores. La progresiva lectura en profundidad y análisis de las entrevistas permitió además de definir los nodos principales, identificar cuando se llegaba a la saturación de estos. La saturación es el criterio utilizado para dar por terminada la recogida de datos (Corbin & Strauss, 2008). Posteriormente se procedió a la codificación de forma inductiva de las entrevistas a través del software Nvivo para validar estas categorías, matizar los nodos y registrar conceptos nuevos de menor relevancia.

4.3.4. Aplicabilidad

Finalmente, se reflexiona sobre la aplicabilidad de los hallazgos y la validez externa de los resultados obtenidos. A través de estas 34 entrevistas se teje el discurso del desarrollo del liderazgo de la mujer española de la alta dirección. Se describen de forma densa y detallada los conceptos extraídos de los discursos de estas mujeres pertenecientes a dos generaciones, la generación baby boom y la generación X. Epistemológicamente los hallazgos dependen del contexto, pero se busca la transferencia de conocimiento a través de la exposición de los hallazgos (Lincoln & Guba, 1985). La muestra escogida para este estudio tiene un tamaño suficiente y su elección a través de la técnica de bola de nieve (Noy, 2008) permite identificar informantes de interés por parte de gente que conoce quien puede aportar luz sobre el tema de estudio desde otros ángulos y enriquecer la investigación.

Por otro lado, se reconoce la aplicabilidad de los resultados para promover el debate social sobre la igualdad, que es uno de los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030 de la ONU (United Nations General Assembly, 2015). Esta investigación puede ayudar a incentivar a las mujeres que tienen posiciones de dirección intermedia, mostrando ejemplos de los laberintos para llegar a la alta dirección. Aunque se reconoce la limitación de este estudio, que podría completarse al estudiar a las mujeres que no han sido tan exitosas profesionalmente para profundizar en los motivos que dificultaron el acceso a los puestos de la alta dirección.

Capítulo 4

Resultados

Tras la explicación de la metodología empleada en el análisis de las entrevistas, en este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la fase de interpretación para tratar de dar respuesta a las preguntas de investigación. En el primero de los epígrafes que componen el capítulo se analiza el discurso de las participantes a la luz del modelo sobre género y liderazgo en el mundo empresarial de Korabik y Ayman (2007), estructurando las narraciones obtenidas en el trabajo de campo a partir del esquema propuesto por los autores. Así pues, en primer término, se analiza el discurso poniendo el foco en la perspectiva intrapersonal donde, tras abordar la caracterización de las entrevistadas, se alude al fenómeno del impostor. Seguidamente la atención se centra en el contexto social, dilucidando entre las culturas hostiles o facilitadoras y cómo las entrevistadas se convierten en protagonistas del cambio en sus respectivos entornos, para hacer referencia a la teoría de la congruencia de rol. A continuación, desde la perspectiva interpersonal se valora el papel de otras personas en su desarrollo y el concepto de liderazgo transformacional.

En el segundo epígrafe del capítulo se da respuesta a las preguntas de investigación, se presentan los resultados de las narrativas en torno a los procesos de crecimiento de las entrevistadas, desde cómo aprenden a ser líderes y cuál es el estilo que caracteriza

su liderazgo, hasta cómo consiguen superar el fenómeno del impostor aquellas que lo experimentan. Por último, se exponen las ideas emergentes a partir de algunas relaciones entre categorías y las aportaciones significativas de las entrevistadas.

1. Discurso de las participantes

Para presentar el valioso y revelador contenido de las más de 35 horas de entrevistas inéditas a altas directivas españolas se recurre, dentro de los posibles enfoques que brinda la literatura, a un modelo teórico de género y liderazgo, el de Korabik y Ayman (2007) que sirve de marco para narrar la trayectoria profesional de las entrevistadas. Los tres niveles de esta teoría permiten integrar la gran variedad de categorías que se fueron identificando de manera inductiva en la codificación de las entrevistas. La integración es el proceso de entretrejer todas las categorías para exponerlas de una forma conceptual (Corbin & Strauss, 2008). Así, la integración de las categorías y los conceptos de niveles más bajos en este marco teórico elegido de Korabik y Ayman (2007) ayuda a ofrecer la información sobre el fenómeno estudiado, que es la trayectoria de la mujer directiva en España hasta llegar a la alta dirección, a partir del relato que hace una muestra de altas ejecutivas.

Korabik y Ayman (2007) proponen un modelo de género y liderazgo que articula tres perspectivas sobre cómo el género impacta en el liderazgo:

- i. La perspectiva intrapersonal, en la que el foco está puesto en las características internas del líder, su identidad de género, sus actitudes, valores y rasgos.
- ii. La perspectiva del contexto social, que se refiere a la influencia que ejerce la estructura social en la mujer a la hora de desarrollar distintos roles de liderazgo, siendo reseñable la alusión a la teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia las mujeres (Eagly & Karau, 2002)
- iii. La perspectiva interpersonal, centrada en cómo los líderes interactúan con los otros, sus superiores, compañeros o subordinados. Esta perspectiva incorpora aspectos de las dos perspectivas anteriores, la intrapersonal y la del contexto social.

En la Figura 6 se ha procedido a agrupar los grandes nodos de conceptos categorizados en el proceso de análisis de las entrevistas y se han enmarcado dentro de la mencionada teoría de Korabik y Ayman (2007).

Figura 6. Clasificación de las categorías principales



Fuente: Elaboración propia basada en la teoría de Korabik y Ayman (2007)

INTRAPERSONAL	CONTEXTO SOCIAL	INTERPERSONAL
ULISES/PENÉLOPE	CULTURA HOSTIL	RESPONSABILIZ.
FEN. IMPOSTOR	CULTURA FACILIT.	LID. TRANSFORM.
	PROTAG. C. SOC.	
	T. CONGRUENCIA	

1.1. Perspectiva intrapersonal

Al analizar los discursos de las entrevistadas, se observan diferentes factores que afectan al desarrollo de su carrera hasta llegar a la alta dirección. En primer lugar, se hace alusión a las características intrapersonales. Las mujeres que han ido progresando profesionalmente muestran una serie de rasgos y actitudes que influyen en sus tomas de decisiones. Reflexionar sobre estas competencias personales es importante para conocer el perfil de estas mujeres que permite clasificarlas en dos grupos, las Ulises y las Penélope, que se explican a continuación. Por otro lado, además de estas competencias, se ha puesto el foco en un fenómeno psicológico que se relaciona con el éxito profesional, el fenómeno del impostor, ampliamente explicado en el marco conceptual. A nivel intrapersonal, la mujer puede tener que lidiar con este fenómeno que hace que se perciba internamente como un fraude a pesar de sus logros y que sienta miedo a ser

descubierta como alguien no tan competente como los otros piensan (Clance & Imes, 1978).

INTRAPERSONAL	CONTEXTO SOCIAL	INTERPERSONAL
ULISES/PENÉLOPE	CULTURA HOSTIL	RESPONSABILIZ.
	CULTURA FACILIT.	
FEN. IMPOSTOR	PROTAG. C. SOC.	LID. TRANSFORM.
	T. CONGRUENCIA	

1.1.1. Ulises o Penélope: Caracterización de las entrevistadas

Todas las entrevistadas tienen en común que son personas con gran capacidad. Hay muchas características personales que ayudan para la progresión profesional, entre las que se encuentra el autoconocimiento. Estas entrevistas son una prueba de la gran capacidad de estructurar las ideas que poseen estas altas directivas y de dar sentido a lo que han vivido. Como se comenta en el capítulo de la metodología, se escoge la entrevista abierta porque invita al sujeto entrevistado a la confianza y a desvelar su vivencia individual, encuadrada en el contexto social en el que adquiere un sentido (Alonso & Benito, 1998). Son mujeres que muestran seguridad en sí mismas y saben describir sus competencias. Véase el siguiente discurso al respecto.

Yo te diría, por lo que me han dicho mis jefes, yo creo que el compromiso, el entusiasmo, las ganas, el tesón, la determinación para hacer las cosas, esa está clara. Yo te diría también, eh, la capacidad de tener y de crear equipos muy diversos y complementarios entre ellos, que sean capaces de colaborar, y la capacidad de organizar el trabajo y de manejar la complejidad. Y yo te diría que también la capacidad de gestionar el ego, ¿eh? Para ser humilde y para aprender. Y para seguir aprendiendo y para escuchar. (E9)

a) Mujeres aventureras o Ulises

A medida que se analizaron los discursos de las entrevistas, se empezaron a perfilar dos tipos de mujeres en la muestra: las aventureras y las resistentes. A las primeras se las ha denominado Ulises, como alegoría de la aventura humana a cuyo carácter apuntan estas mujeres, que se caracterizan por buscar de forma incansable, por lanzarse a nuevos retos, en muchas ocasiones siendo pioneras, buscando aprender, divertirse y probar cosas nuevas. A continuación, se pasa a valorar en detalle una serie de cinco competencias que hemos identificado como distintivas de estas

mujeres clasificadas como aventureras: búsqueda, diversión, reto, aprendizaje y ser pionera.

a.1 La búsqueda

Al hablar de búsqueda se alude a la proactividad y la iniciativa de hacer cosas diferentes a la mayoría de las mujeres de su entorno. Esta actitud deja traslucir un espíritu emprendedor, que las acompaña siempre. El cambio es parte de sus vidas y la fuerza para transformar les viene de dentro por su pasión y curiosidad. Así lo indica una directiva:

Me voy a Francia tres veranos y ya le digo a mis padres, ya estoy harta de estudiar francés. Yo quiero estudiar alemán, me busqué mis clases. Al final también el hecho de tener un apoyo familiar y que te diga "oye, búscate la vida, pero si quieres hacer esto, búscate la vida, ¿no?" Entonces estudié alemán, me fui de Erasmus a Viena, luego me busqué unas prácticas en Italia otro año. Entonces estudié italiano. Me he ido buscando mucho la vida para salir fuera, para conocer otras cosas, para ver un poco qué es lo que quería. (E27)

a.2 La diversión

El trabajo para ellas es una diversión. El trabajo las enriquece, las apasiona y lo expresan así. Cuando dejan de entretenerse porque los proyectos llegan a una fase de control de costes y de menos creatividad, buscan cambiar. Quieren disfrutar con sus equipos, animándolos a ser innovadores y trabajando con una energía contagiosa y en ocasiones, con mucha intensidad. Algunos discursos al respecto son:

Entonces ahí fue muy interesante porque nos pilló toda la transición de la peseta al euro. Me lo pasé bomba. Hicimos dinero, generábamos muchísima pasta. Entonces ya llegamos al 2000, yo estuve en ese equipo dirigiéndolo, que era muy divertido, vendíamos bolsa japonesa, hacíamos de todo, muy, muy divertido. (E32)

Es un tema de carácter, de personalidad también. A mí no me dan miedo los retos, me divierten. Me divierte, me divierte un reto, una cosa desconocida. También me han impulsado en esa dirección. Porque cuando estás ahí, sentada en tu súper mesa de intermediación, y te dicen: "Monta una gestora", pues podría haber salido fatal. De hecho, al principio me resistí y dije: "Pero qué demonios! ¡Que estoy más feliz que una perdiz, aquí!". (E6)

a.3 Los retos

Para ellas esa diversión va muy ligada a los retos. Se lanzan con determinación a cosas desafiantes, a experiencias que no son habituales, asumiendo riesgos más allá de lo que otros considerarían razonable; a veces reconocen haberlo hecho con inconsciencia, sin pensar mucho en las consecuencias, sin ponerse barreras a ellas mismas y de forma muy expeditiva. Una incluso se define a sí misma como “bombrera”, porque siente que la lanzan a apagar fuegos y luego a crear de las cenizas. A otras la llaman “Miura”, porque cuando tiene un propósito claro, no deja de luchar hasta que logra sacar adelante el reto. Así narra una entrevistada cómo afronta los desafíos.

Y después una cierta inconsciencia, ¿sabes? JEJEJE. Una cierta inconsciencia, de decir “oye, yo me pongo y yo lo hago”. Y no te pones tus propios miedos, sino dices “oye, pues se podrá hacer, ¿no? Pues venga”. Y cuando tienes mucho que hacer, pues no te paras a pensar que es imposible, sino que empiezas y tiras. Y, además, voy a hacer un proyecto con proveedores y otro con los cambios de la infraestructura, y otro con los transportistas, y voy haciendo. Fue fenomenal. (E5)

a.4 El aprendizaje

Este afán por los desafíos en ocasiones está muy ligado al deseo de aprendizaje continuo. El lanzarse a nuevos retos les sirve como una vía de desarrollo en tanto que les sirve para explorar sus límites. Estas mujeres toman decisiones rápidas, guiadas por su instinto y por sus ganas de experimentar. Se alejan rápido cuando ven que no están aprendiendo lo suficiente y buscan la excelencia con avidez. La misma protagonista de antes va relatando su trayectoria, contando un reto tras otro, siguiendo el mismo patrón, narrando brevemente lo que hace, dando relevancia a lo aprendido y luego explicando por qué salta al siguiente desafío.

Y entonces yo decía “ya, pero yo quiero más cosas y quiero aprender y quiero ponerme a prueba”. Entonces decidí salir de mi área de confort, con una oportunidad que creí que era buena y fue buena. Fue muy buena. Pero fue muy curiosa ¿no? Porque claro, yo llevaba diez años en la multinacional, es verdad, que, en distintas posiciones y países, pero en una grandísima compañía y, sin embargo, me marché. (E5)

El afán por el aprendizaje se refleja en muchos aspectos de sus discursos. Se muestran inquietas y el aprender es su motor. Quieren abrir su mente y descubrir cosas nuevas todos los días y consideran vital estar rodeada de gente diversa de la que aprender. Las mujeres clasificadas como Ulises han vivido en más países que las consideradas Penélope (una media de 2,3 países diferentes versus 1,9). La mitad de las mujeres Ulises han estudiado postgrados mientras están de baja maternal o cuando sus trabajos tienen menos intensidad, porque la formación les apasiona. Por otro lado, las mujeres Ulises han ocupado una media de 4,4 puestos diferentes de dirección frente a una media de 2,7 en las mujeres Penélope. Algunas mujeres de las clasificadas como aventureras cuentan cómo se lanzan a una segunda carrera profesional muy diferente, incluso cuando están ejerciendo una posición muy relevante. En esos momentos, prefieren moverse a un área totalmente nueva y seguir aprendiendo, porque el aprender les motiva a cambiar, a pesar de renunciar a un estatus y un salario elevado. La siguiente cita explica la importancia de este término.

Yo cuando salí de aquella posición de dirección global en USA, me metí un año entero en un máster de negocio digital para capacitarme de la mentalidad de start-up y un poco una mentalidad del negocio de lean y de agile. Siempre me he capacitado mucho y lo sigo haciendo, porque si no te quedas muerta. Pero una de las cosas que me importó más de todo esto es la transformación personal. Entonces yo me formé también de coach, de coaching ejecutivo por la ICF y ahora trabajo con personas, en ayudarles en su carrera. (E26)

a.5 Pioneras

Las mujeres identificadas como aventureras están en continua búsqueda de la innovación. No les asusta nada ser las primeras en hacer algo. Atreverse a hacer cosas distintas y ser una avanzada es una mentalidad de vida: desde marcharse a vivir al extranjero de adolescentes, cuando no era común, a montar proyectos empresariales con modelos diferentes o usar nuevas tecnologías para teletrabajar.

Muchas son la primera mujer en una fábrica, en obra, primera mujer presidenta, primera CEO o primera mujer consejera en una empresa.

Pero, sobre todo, lo que me dejan, es crear. Esta empresa me dejó ser bastante creadora. Soy como pionera en los cambios de modelo de negocio, en elegir gente diferente. Hago un montón de selección de talento que ya estaba en la compañía, pero a lo mejor estaban en back office o estaban de secretarías. (E29)

Es una cosa nueva, porque él me dijo "Quiero que montes un centro de excelencia". Se pensaba que yo iba a hacer una cosa virtual, de fichar a gente y tal. Dije "No, no, yo quiero mezclar esto con un tema físico, un centro físico, que sea un Ikea tecnológico" y entonces me dijo "No lo veo claro". Yo le dije es que el café descafeinado no me gusta. O lo hacemos todo, o lo haces esto con otra persona, porque lo va a hacer mejor. Porque si yo hago algo que no estoy muy convencida, no me va a salir. Bueno, al final le convencí, hicimos el business case y me dieron el dinero. (E3)

Hay algunas mujeres aventureras que se lanzan a los retos porque les hace salir de su terreno conocido y, aunque pueden sentir vértigo al mirar al otro lado de la frontera, son conscientes de que ahí es donde más rinden y más valor aportan; porque tienen la frescura de quien mira las cosas con un prisma nuevo. Dicen sí a los cambios una vez que superan el reto anterior para seguir aprendiendo, que es su motor. La formación continua y la búsqueda incansable de nuevas experiencias son de vital importancia para estas mujeres aventureras. Trabajan para aprender y divertirse y con gran determinación van dirigiendo sus carreras.

b) Mujeres resistentes o Penélope

Una vez descrita esta tipología de mujer aventurera, que podría parecer más idónea para abrirse paso a través del laberinto para alcanzar los puestos directivos, se presenta a otro tipo de mujer, la resistente, que presenta competencias que apuntan al carácter de Penélope: muy astuta, estratégica y reflexiva. Las mujeres que encajan en este arquetipo miden más las consecuencias de las tomas de decisiones. Buscan el equilibrio. Se "suben a la ola" de los cambios si las llaman y el proyecto va en línea con su visión. Muestran su tenacidad y capacidad de esfuerzo. Seguidamente, se ilustran con ejemplos las cuatro competencias que se han identificado para las

mujeres Penélope, que son tenacidad, reflexión, sentido de la oportunidad –lo que se ilustra con la imagen de “subirse a la ola”– y equilibrio.

b.1 La tenacidad

En sus relatos estas mujeres muestran su tenacidad y capacidad de esfuerzo. Trabajan duramente, con constancia y determinación y haciendo siempre todo de la mejor forma posible. Así se muestra en la siguiente cita:

Yo siempre iba cumpliendo con las expectativas, era muy trabajadora, era técnicamente competente y me comprometía mucho con el trabajo. Yo creo que el compromiso con la tarea, el celo por hacer las cosas bien, con las expectativas, de esforzarte y de trabajar mucho. Veo que hay una dimensión de mucho esfuerzo y de mucho trabajo, asociada a cualquier trayectoria de cierto éxito. (E11)

b.2 La reflexión

Además de la tenacidad, son mujeres reflexivas. Miden las consecuencias de sus tomas de decisiones y cambios. Reflexionan sobre ellos y no asumen los retos a la ligera. Interiorizan las experiencias, las metabolizan y esto les sirve para afrontar futuras decisiones. Dedicar parte de sus narraciones a contar cómo han sopesado cuidadosamente y cómo han considerado ventajas e inconvenientes a la hora de asumir un cambio.

Entonces ese fue uno de los cambios que asumí y crecí, porque si no me habría quedado estancada y no habría progresado. Pero en ese momento sí que es verdad que yo creo que te pueden pasar dos cosas cuando eres una mujer. Yo creo que lo piensas mucho más. Un hombre lo asume mucho más con ignorancia y no sé si saldrá mejor o peor, pero yo creo que ahí es un momento. Además, tenía treinta y poco. O sea, era el típico momento que decías “¿Quiero realmente asumir todo esto, tener que viajar más, tener que llevar mucha más gente? o mira, ¿me quedo estancada en lo mío, que ya estoy bien, ya gano mucho dinero?” Y ahí es un momento clave, pues mis hijos eran pequeños. Complicado de decidir, “¿asumo o no asumo?”. Y la verdad es que dije “bueno, pues me voy a lanzar a la piscina”. Yo siempre me pongo mis cosas en blanco y negro, mis pros y mis cons y decidí que sí. (E2)

b.3 “Subirse a la ola”, el sentido de la oportunidad

Otra característica de estas mujeres es su sentido de la oportunidad: les ofrecen puestos desafiantes, las buscan por su valía y ellas aceptan porque va en línea con

sus intereses. Se embarcan también en retos cuando “tiran” de ellas y “se suben a la ola”. En esto se diferencian de las aventureras, ellas no buscan los cambios, sino que vienen a buscarlos. Este es un ejemplo de discurso al respecto.

"Verás, ha surgido una oportunidad buenísima en Inglaterra. Buenísima. Y además es que te encaja a la perfección" Y me dijo: "Sé que vas a decir que no por la situación personal que tienes, pero para decirlo yo, lo dices tú". Entonces a mí eso me ha hecho reflexionar muchas veces, porque es verdad, que muchas veces se asumen cosas sobre las personas y yo creo que sobre las mujeres se asumen todavía más. A lo mejor si hubiera sido un hombre, no me habría hecho el mismo comentario de "sé que vas a decir que no", pero me dijo esto. Por lo menos me dio la oportunidad de decidirlo yo, ¿no? Entonces le dije: "Bueno, ¿cuánto tiempo tengo para pensarlo? Entonces me dijo: "Dime algo el lunes" Pues no me das mucho. O sea, de viernes a las 12 a lunes. Menos mal que este fin de semana, por lo menos, veré a mi marido, que estaba trabajando fuera de España. Pero bueno, el caso es que el lunes, para su sorpresa, le dije que me iba. (E7)

b.4 El equilibrio

Además de la reflexión, buscan la armonía en su vida y planifican para buscar el equilibrio, siempre complicado en lo que concierne a compaginar la vida personal con la profesional. Ante decisiones difíciles, siempre se toman un tiempo para reflexionarlo y el peso familiar es un factor decisivo.

Y al final, fíjate, lo que más nos pesó en la decisión fue el hecho de que si por lo que fuera nos íbamos allí y mi marido no era capaz de encontrar una posición, creo que eso hubiera destruido a nuestra familia. Porque mi marido no hubiera sido capaz de absorber una sensación de decir, tiro por la borda mi carrera, me dedico a mi familia, que lo hace encantado. No es eso. No, no es la dedicación a la familia, es el dejar su carrera absolutamente fuera. Y yo sé cómo se trabaja en mi empresa y yo sé cómo soy yo. Sé que, si me voy de expatriada, es que voy a estar a full como estoy aquí y estar fuera de tu ciudad, de tu país, en un sitio sin familia, en el que tú vas a estar trabajando todos los días 12 horas y vas a sentir que tu marido va a estar en casa con tus hijos solos. Lo que sí tengo claro es que mi matrimonio y mi familia van encima de cualquier tema de carrera. (E30)

Cuando afrontan cambios laborales, sopesan conjuntamente el aspecto personal y la conciliación. Dan mucha importancia a la flexibilidad porque opinan que las carreras deben acompañarse a la vida. El detonante de los cambios suele venir de fuera y son sus jefes y los proyectos los que las enganchan, por representar retos o puntos de inflexión para seguir creciendo. Sus jefes apuestan por ellas, por su

creatividad, su capacidad de esfuerzo y el aire fresco que traen. Por otro lado, hay un 40% de las mujeres clasificadas como Penélope que hacen referencia a sus mentores frente a un 32% de las mujeres llamadas aventureras.

INTRAPERSONAL	CONTEXTO SOCIAL	INTERPERSONAL
ULISES/PENÉLOPE	CULTURA HOSTIL	RESPONSABILIZ.
	CULTURA FACILIT.	
FEN. IMPOSTOR	PROTAG. C. SOC.	LID. TRANSFORM.
	T. CONGRUENCIA	

1.1.2. El fenómeno del impostor

Una vez descritas las competencias personales de las entrevistadas que han sido decisivas en el desarrollo de sus carreras profesionales, en el presente epígrafe se pone el foco en otra perspectiva intrapersonal relevante para nuestro estudio, el fenómeno del impostor. A continuación, se presenta cómo lo identifican y cómo les influye a las altas directivas en su andadura profesional. En el siguiente fragmento una entrevistada afirma haber experimentado este fenómeno y lo describe como el miedo a ser descubierta como un fraude.

Claro que lo tengo. Sí, sí, sí, estas cosas de levantarte un día por la mañana, de decir “¿qué hago aquí? Un día van a descubrir que yo no sé nada y que les estoy tomando el pelo, que es que no sé nada, que es que me lo estoy inventando”. Eso pasa muchísimo. Me ha pasado. Eso pasa muchísimo. Pasa cuando estás en la carrera, que vas al examen y dices “oye, es que no tengo ni idea, soy un fraude. ¿Cómo puedo estar en quinto de carrera, si es que no me sé nada?”. (E27)

En los discursos, se muestran las características relacionadas con el fenómeno del impostor desde sus factores de suerte y fraude, hasta las consecuencias que en estas mujeres tiene el ciclo de la impostura, que son el miedo a ser descubiertas como un fraude que las lleva a autolimitarse y el perfeccionismo que las empuja a la autoexigencia excesiva.

a) Factor suerte

Las mujeres que han experimentado el fenómeno del impostor hablan mucho de suerte y a veces, de la providencia. La suerte es un factor clave para describir este fenómeno. La persona atribuye el éxito a factores externos, desdibujando su contribución y dándole un peso desmedido a la suerte. Analizando las referencias

que hacen la entrevistadas a la suerte como factor clave en sus éxitos, adivinamos que las mujeres clasificadas como Ulises, que dicen haber experimentado el fenómeno del impostor, lo mencionan en más ocasiones que las mujeres consideradas Penélope (26 párrafos codificados frente a 12). Véase el siguiente discurso de esta mujer considerada Ulises al respecto.

Entonces a mí me surgió la posibilidad y tuve la suerte de poder volver a mí Home Country y en un puesto además fantástico. Y yo tuve ahí yo creo que los tres mejores años profesionales de mi vida, porque fueron años en los que tuve un equipazo. Trabajamos juntos de verdad. Yo te diría que puedo decir que fue un high performing team. No por mí, sino por todos. Y fueron años muy enriquecedores para mi carrera profesional... Y tuve muchísima suerte de que me ofrecieran un consejo, entrar en un consejo de administración, de gente que creyó en mí cuando no tenía ninguna experiencia de consejera. (E12)

b) Factor fraude

Además de la suerte, otro factor que describe este fenómeno es el sentimiento de fraude. Las personas descuentan sus méritos y les quitan importancia. Es curioso cómo una directiva comenzaba su entrevista con las siguientes palabras:

Quizás no estoy al mismo nivel probablemente, que muchas de las personas que hayas entrevistado hasta la fecha. También para poner el contexto que mi nivel es diferente. (E30)

Se sienten impostoras y no quieren decepcionar a la gente. En sus discursos insisten en que no son expertas en nada. Ven a otros profesionales de su entorno mucho más capaces y se preguntan, con sensación de “vértigo”, cómo han llegado hasta ahí.

Este factor de fraude, al analizar el perfil de las mujeres que han experimentado el fenómeno del impostor, vemos que está algo más presente en los discursos de las mujeres identificadas como Penélope, al compararlas con los de las mujeres que son clasificadas como Ulises (20 párrafos codificados frente a 16). Así que se podría asociar el factor suerte con las mujeres aventureras o Ulises, como se ha apreciado en el apartado anterior, y el factor fraude con las mujeres resistentes o Penélope.

Este factor fraude se identifica claramente cuando las mujeres muestran sus dudas sobre el por qué les van a dar un puesto a ellas, si se consideran malas candidatas.

Tienen dudas de si tendrán suficientes capacidades para la nueva posición y lo expresan. A la gente cercana les extraña cómo esas sensaciones de inseguridad se les pasan por la cabeza, porque ellos no desconfían en absoluto de su idoneidad. Un ejemplo de discurso al respecto es:

Pero también decirte que cuando llegué al consejo de esa gran empresa, cuando me hicieron la entrevista para el 2015, que tenía alrededor de la mesa al presidente de una importante entidad financiera...un elenco de personas impresionantes. Pues yo llegué y le dije al presidente "Oye, os agradezco muchísimo la entrevista, pero yo no sé si estoy preparada para formar parte de este consejo, con este elenco de gente..." El presidente me dijo "Perdona, nos vas a permitir que seamos nosotros los que te digamos si sí o si no". " y segundo, si miras alrededor de la mesa, somos todos bastante mayores y nuestra responsabilidad también es la de reclutar e incorporar a gente al consejo que pueda relevarnos y tome el testigo, habiendo podido aprender cercanos a nosotros". (E11)

Sin embargo, sentir vértigo ante los retos o situaciones difíciles no implica experimentar el fenómeno del impostor. Algunas entrevistadas han descrito sensaciones de mucha adrenalina ante cambios desafiantes, pero eso no les ha hecho dudar de su valía y nunca sintieron que no estaban a la altura. Así que no debemos confundir el fenómeno del impostor con el hecho de creer en ocasiones en la suerte, ni con el sentir vértigo.

c) Autolimitación

Como se ha explicado al presentar el fenómeno del impostor en el marco teórico, cuando una persona experimenta este fenómeno y se enfrenta a un reto, pueden ocurrir dos situaciones: (a) la persona procrastina y decide no lanzarse a por el desafío (b) se trabaja hasta la extenuación con un perfeccionismo excesivo (Rohrman et al., 2016). Tal y como se menciona al hablar de la muestra, estas son mujeres triunfadoras que han escalado a los más altos escalafones dentro de sus organizaciones, por lo que el fenómeno del impostor sólo las lleva a trabajar con más intensidad, con más dureza o determinación para no ser descubiertas como un fraude. Cuando tienen el desafío frente a ellas, sienten una limitación tanto por la duda sobre sus propias competencias como por el miedo a ser descubiertas como un fraude, tal como concluían en su trabajo Lee et al. (2020). Se preguntan si serán

capaces de dar la talla, dudan de sus capacidades y no valoran sus éxitos pasados que podrían motivarlas. En esos casos, las directivas asumen los retos, pero comparten sus dudas de si estarán a la altura, mientras desde fuera se ve claro que, por supuesto, van a poder con el desafío. Veamos algunos ejemplos de cómo el miedo a ser percibidas como fraude las autolimita en su primera reacción:

Claro que sí, sí he experimentado el fenómeno del impostor. Yo recuerdo cuando a la vuelta de expatriada de París me dieron la dirección general de esa empresa asociada al grupo. Allí hablaba con Pablo, con mi pareja y le decía "Oye, Pablo, yo creo que no sé si soy capaz de hacer este puesto." Y entonces él me dijo "¿Tú te imaginas un sólo tío pensando si va a ser capaz de hacer esto?". Entonces, esto fue como decir, "pues no conozco a un solo tío que se plantea si es capaz o no es capaz de hacer algo". Nosotras nos lo planteamos. (E11)

Y entonces empezaron a decir, tenemos a esta chica aquí de la que nos fiamos. Entonces me empezaron a dar toda el área de mercados, que lo llevase yo. Entonces dentro del área de mercados, hay muchas partes que son mucho más matemáticas. Yo soy economista, pero yo no soy ni matemática, ni soy ingeniera. Entonces todos los productos derivados, todos los algoritmos, todos los trade-funds, un montón de cosas que a mí al principio me agobiaban. Porque era incapaz de entender toda hasta el final. Entonces ahí es un momento en el que tuve que hacer el "switch" y me costó decidir. O sea, primero digo "¿asumo esta responsabilidad?" Y de hecho lo estuve dudando, porque decía, "no sé si me estoy cargando de cosas que yo no voy a poder ser capaz". (E2)

d) Perfeccionismo

Otra de las consecuencias que viven estas mujeres que experimentan el fenómeno del impostor es la autoexigencia excesiva. Muestran una necesidad de hacer las cosas perfectas, para que no pueda decirse que son un fraude y que no han dado lo mejor de sí mismas. Se empeñan en ser superhéroes del siglo XXI, siendo las mejores profesionales, las mejores jefes, las mejores colaboradoras, las mejores madres, esposas e hijas y se auto-generan una tensión muy fuerte en ellas mismas. Esta sensación puede verse al leer este fragmento de entrevista:

Yo permanentemente siento que no llego, yo permanentemente siento que lo podría estar haciendo mil veces mejor. Pero desde fuera no sabría decirte la percepción, pero yo internamente, te puedo asegurar que permanentemente siento que puedo hacer las cosas millones de veces mejor de lo que las estoy haciendo, Cristina. Yo soy una inconformista perenne. O sea, es que yo me creo así. Y tengo un nivel de autoexigencia conmigo misma

y también con los demás, pero conmigo misma, mucho más, incluso mucho más. Y yo me creo que no llego a nada. (E30)

Incluso una de las entrevistadas comienza su relato comentando su alto nivel de exigencia y lo que le pasa en palabras de lo que ha escuchado en una charla. Esta reflexión le ayuda a poner palabras, y traer a la consciencia las emociones sentidas de autolimitación. Es otro comentario que alude a la diferencia entre hombres y mujeres ante un ascenso y expresa que suele aparecer una duda más intensa en la mujer sobre si va a dar la talla en su nuevo puesto.

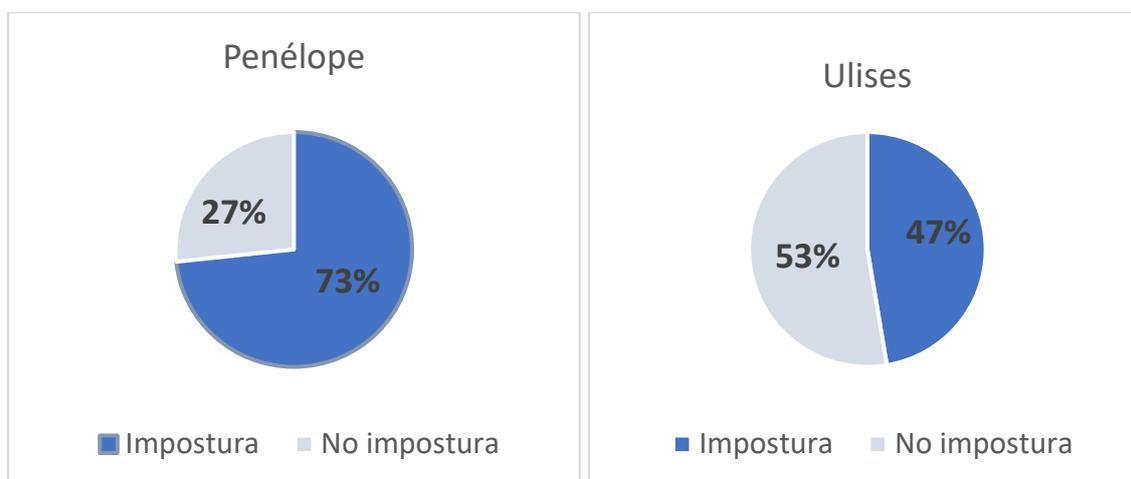
El otro día vi una cosa en una charla TED, que me apareció en LinkedIn, que me pareció súper interesante y muy cierta. Decía que a veces la mujer, no sé muy bien de qué viene esto, pero nos exigimos un nivel de perfección muchísimo más que el que se exigiría un hombre. Por tanto, cuando solicitan un puesto, tienen que cubrir el 100% de los requisitos del puesto, mientras que un hombre con que cumpla el 60% ya lo pide. A veces alguno hasta con el 30%, por si cae. Entonces eso yo creo que es verdad y a mí eso me ha pasado. Quizá no mucho, porque yo soy muy echada para adelante, pero sí que me ha pasado. Ese nivel de exigencia y quitarme un poco los miedos de decir hay que hacer cosas un poco diferentes, que a lo mejor de primeras no están dentro de tu expertise o no cumples el cien por cien, pero eso no es un problema. Es difícil que alguien vaya a cubrir, a lo mejor para un puesto, el 100% de las cuestiones. Eso me pasa por ejemplo dónde voy ahora que voy a hacer cosas que están fuera de mi rango habitual. Es que la vi el otro día y me llamó muchísimo la atención, porque me pareció una reflexión que yo no había hecho de manera muy consciente o completa. Pero es que en ese momento dije: esto es así y es un problema porque tú te autolimitas. Entonces al final te impide crecer de alguna manera, porque crecer supone entrar en cosas que no has hecho antes. (E17)

1.1.3. El fenómeno del impostor según la caracterización de las entrevistadas

A través de las narrativas de las entrevistadas se han puesto de manifiesto las características intrapersonales de las altas directivas entrevistadas, mostrando en primer lugar rasgos diferentes de personalidad que han permitido diferenciarlas en Ulises, por su carácter aventurero, y en Penélope, por ser resistentes y estratégicas. Posteriormente se ha procedido a describir cómo algunas dicen experimentar el fenómeno del impostor. La Figura 7 muestra un resumen de la clasificación de las entrevistadas según la perspectiva intrapersonal, según lo recogido en los resultados. Presenta cuántas mujeres dicen haber experimentado o no el fenómeno del impostor y su característica predominante de Ulises o Penélope. Entre las 34 entrevistadas, un 59%

parecen haber experimentado en mayor o menor medida el fenómeno del impostor. Este sentimiento de impostura parece más común entre las mujeres clasificadas como “Penélope”, ya que un 73% de las mujeres identificadas como resistentes manifiestan haberlo experimentado. Sin embargo, se aprecia que este fenómeno se da también entre las mujeres aventureras, aunque sólo se observa en un 47% de ellas.

Figura 7. Clasificación de entrevistadas según la perspectiva intrapersonal



Fuente: Elaboración propia a través de resultados de una consulta de la matriz de codificación de NVivo

Al profundizar en los distintos aspectos del fenómeno del impostor anteriormente comentados, se pueden observar diferencias entre las distintas personalidades identificadas en las entrevistadas. Los párrafos de las entrevistas que aluden al factor suerte se concentran en las mujeres clasificadas como Ulises, en un 68%. Sin embargo, las mujeres identificadas como Penélope acumulan un mayor número de referencias relacionadas con el perfeccionismo, la autolimitación y el factor fraude al comparar sus discursos con los de las mujeres aventureras o Ulises, tal y como se observa en la Tabla 5.

Tabla 5. Los aspectos del Fenómeno de impostor según la perspectiva intrapersonal

Entevistas	Personalidad = Penélope (15)	Personalidad = Ulises (19)	Total (34)
Factor Fraude	56%	44%	100%
Factor Suerte	32%	68%	100%
Autolimitación	60%	40%	100%
Perfeccionismo	74%	26%	100%
Total	51%	49%	100%

Fuente: Elaboración propia a través de las referencias cruzadas de NVivo, indicando el porcentaje de referencias de codificación en cada fila

INTRAPERSONAL	CONTEXTO SOCIAL	INTERPERSONAL
ULISES/PENÉLOPE	CULTURA HOSTIL	RESPONSABILIZ.
FEN. IMPOSTOR	CULTURA FACILIT.	LID. TRANSFORM.
	PROTAG. C. SOC.	
	T. CONGRUENCIA	

1.2. Perspectiva del contexto social

La teoría de Korabik y Ayman (2007) después de analizar las características internas de líder estudia la influencia que tiene el entorno social para que la mujer acceda a las posiciones relevantes de liderazgo. Siguiendo este modelo teórico para presentar los resultados de este estudio, una vez analizada la perspectiva intrapersonal, se pasa a exponer y analizar los discursos de las entrevistadas desde la perspectiva de su contexto social que tiene una gran influencia en el desarrollo del liderazgo. Según se expuso en el marco conceptual, el liderazgo es un constructo complejo y los contextos sociales tienen un impacto significativo al hablar de liderazgo y género (Badura et al., 2018; Halliday et al., 2020; Morgenroth et al., 2020). En este apartado se pone el foco en el ambiente en el que se desarrolla la trayectoria de estas mujeres.

En el entorno social pueden existir unas barreras y unos facilitadores que influyen el proceso de empoderamiento del líder femenino tal y como se explica en el modelo de Lyness y Grotto (2018). A través de los relatos de las altas directivas se identifican las barreras que han superado durante su trayectoria, descritas como una cultura hostil y, en oposición, se ponderan también las palancas que empujan sus carreras, a las que se alude como cultura facilitadora. A nivel del entorno, se aprecia cómo la mujer de la alta dirección se convierte en protagonista de un cambio social. Por otro lado, en estas

entrevistas se corrobora la teoría de congruencia de rol, expuesta por Eagly y Karau (2002) y ampliamente referenciada en el marco teórico, en tanto que una parte significativa de las entrevistadas se ha enfrentado a prejuicios de género a la hora de ser reconocida en posiciones de liderazgo profesional.

INTRAPERSONAL	CONTEXTO SOCIAL	INTERPERSONAL
ULISES/PENÉLOPE	CULTURA HOSTIL	RESPONSABILIZ.
	CULTURA FACILIT.	
FEN. IMPOSTOR	PROTAG. C. SOC.	LID. TRANSFORM.
	T. CONGRUENCIA	

1.2.1. Cultura hostil

Se agrupan en este apartado todos los obstáculos que las entrevistadas han ido encontrando en sus carreras. Entre los ingredientes que describen esta cultura hostil se encuentran el navegar en ambientes masculinos, el estar influidas por estereotipos de género que ponen límites, el paternalismo, la discriminación salarial o incluso, vivencias de acoso. También se experimentan barreras comunes a los hombres como el desgaste emocional en ambientes muy políticos o la completa imposibilidad de conciliación. A continuación, se procede a analizar los distintos factores de la cultura hostil descritos por las mujeres entrevistadas.

a) Ambiente masculino

En algunos discursos se pone de manifiesto la percepción de las entrevistadas de respirar un ambiente muy masculino en las organizaciones, pero otras veces, este ambiente es menos palpable, aunque está presente de fondo. Se mencionan ejemplos de entornos así vividos en fábricas, en el sector logístico, en consultoría, en banca de inversión, en el ámbito comercial, en los comités de dirección y en los consejos. Estos entornos no siempre son conscientes del sesgo de pensamiento masculino que se respira.

Mi puesto natural hubiera sido pasar de donde estoy a responsable global de tecnología. Y no me lo van a dar porque, el tío que hay, juega al golf una vez al mes con el presidente y ya está, y ya está. Y es así. Y es que, llegado a cierto nivel, es así y es así, es así. ¿Y por qué? Mi jefe sabe que este tío juega al golf con el presidente, por lo tanto, o sea, no va a apostar por mí porque el otro lo hace más o menos. Es que juega al golf con el presidente, tiene muy buenos anclajes políticos y tal. (E5)

También se pone de manifiesto la existencia de otros países donde la cultura es aún más machista que la vivida en España, entre los que se mencionan explícitamente, Japón, México y Colombia.

b) Estereotipos de género

Estas mujeres describen patrones sociales vividos por ellas como que el hombre es el que debe mantener económicamente a la familia, que la mujer debe disponer de más tiempo para cuidar a sus hijos que el hombre, que los buenos trabajos los tienen que agarrar y no soltar, que para progresar se debe renunciar a conciliar y que para ser un líder se debe ser agresivo. Estos estereotipos pueden generar prejuicios en las empresas y hace que se emitan juicios sin suficiente información y sin tener en cuenta la opinión o el deseo de las mujeres interesadas. La siguiente cita muestra una reflexión sobre los estereotipos.

Siempre he tenido un gran debate, durante muchos años, sobre aceptarme a mí misma como directiva mujer y cuál era mi rol como directiva mujer. Por ejemplo, yo siempre cuento que mi madre estaba super orgullosísima que trabajara, pero siempre me pasaba subliminalmente un mensaje "pobre tus niñas, que poco te ven". Eso te iba calando, es decir, en el fondo la sociedad todo lo hablaba desde fuera pero luego subliminalmente te pasa mensajes tipo "esta tía es una cafre, para que llegue a donde está, para que deje a sus tres niños, y el pobre marido, el marido es un "calzonazos". La cultura era esa y tú todo lo empapas. Para mí siempre ha sido donde encontrar mi yo, donde estoy como mujer y como directiva. (E4)

c) Paternalismo

Hay cinco mujeres que cuentan cómo en algunos ambientes por ser joven y mujer las llaman "mi niña", "guapa". Se pone de manifiesto que no se sabe tratar a una mujer profesional, ya que se les infantiliza. Estas mujeres lo viven sin darle mucha importancia, lo comentan como anécdotas que ilustran una sociedad que va evolucionando.

d) Discriminación salarial

Dos entrevistadas aluden explícitamente a la discriminación salarial como un ingrediente de la cultura hostil. Una comenta su caso de estar varios años en un

puesto inferior al que le correspondía hasta que nombran a otra jefa que la promociona y con ello se le asigna un salario similar al de sus compañeros de equipo. Otra mujer reflexiona sobre la diferencia entre mujeres y hombres a la hora de pelear por sus subidas salariales, y cómo ella se hace consciente de que defiende mejor las primas de sus equipos que la suya propia y que no pasa igual con sus compañeros hombres.

e) Acoso laboral y límites

Entre los obstáculos que encuentran estas mujeres está el acoso, algo que se menciona en cuatro casos. Estas experiencias de *mobbing* se viven en silencio, para evitar confrontación y aunque son situaciones insufribles, el superarlas, las hace más fuertes. En un par de ocasiones, estas mujeres que han experimentado ese acoso continuado en silencio acaban cambiando de empresa para recuperar su equilibrio emocional. Otras mujeres hablan de cómo han tenido que poner límites para evitar llegar a situaciones más incómodas de acoso, abuso o de ser ninguneada. Hablan de marcar líneas rojas para que la gente no confunde la cercanía y se tome confianzas que no corresponden.

f) Política con desgaste emocional

Hay obstáculos que no están relacionados con el género, como es el caso de la política en las altas esferas, donde hay ambientes, en ocasiones, muy agresivos que desgastan mucho emocionalmente. La siguiente cita muestra un buen ejemplo.

Me ofrecieron un puesto global en los head quarters y dije “bueno, pues esta oportunidad no hay que dejarla”. Tuve una experiencia un poco agrisulce porque no me gustó mucho lo que encontré en el Olimpo de los dioses. Por eso me fui, lo que viví allí ya no era la compañía que yo había adorado y a la que le debo muchísimo. Y después de doce años dije “ya, hasta aquí”. Pero no, ví mucha estructura, mucha ansia de poder, mucho politiquero, pero muy poco pensamiento humano y muy poca inteligencia emocional. (E26)

g) Falta de conciliación

Hay otro mal común para hombres y mujeres que son las culturas de trabajo bajo mucha presión y con jornadas excesivamente largas, que exigen además

presencialidad, lo que hace muy difícil el poder conciliar. En este tipo de culturas las mujeres acaban saliendo de estos entornos.

Sin embargo, en esta muestra abundan más las referencias a las posibilidades de conciliar que a la falta de ellas. Estas altas directivas se han apoyado en varias herramientas para lograr progresar profesionalmente, y las más mencionadas son la reducción de jornada, los horarios razonables de salida, las posiciones con pocos viajes, el teletrabajo, la ayuda externa en casa y el hecho de compartir responsabilidades. Hay 50 referencias a estas herramientas en comparación con sólo 4 comentarios sobre la falta de conciliación. Esto es una muestra de la determinación de estas mujeres a buscar alternativas para hacer frente a esta barrera, siendo buenos ejemplos para sus organizaciones y mostrando que se puede llevar una vida plena tanto personal como profesionalmente.

Sin embargo, hay anécdotas sobre la dificultad de la conciliación que son exclusivas de las mujeres, como algunos ejemplos de cómo compaginar la lactancia materna. Véase a modo de referencia el siguiente ejemplo.

Yo fui a concursar a una oposición, a los tres meses de dar a luz de mi segundo hijo, que se llevan 18 meses. Tuve que ir a otra ciudad en avión, en el bolso llevaba el sacaleches. Sacándome la leche en el avión, en un aula antes de entrar... horrible. Nadie se plantea en esos momentos que esta persona no puede concursar en igualdad de condiciones, si acaba de ser madre y su cerebro está lleno de hormonas, y está focalizada en el bienestar de su hijo. Y estás durmiendo nada y menos. Y estás con el niño así cogido en brazos, preparándote el temario. Y estás preparando el ejercicio con el niño que casi se te va a caer. Bueno, en fin, fue durísimo. (E13)

INTRAPERSONAL	CONTEXTO SOCIAL	INTERPERSONAL
ULISES/PENÉLOPE	CULTURA HOSTIL	RESPONSABILIZ.
	CULTURA FACILIT.	
FEN. IMPOSTOR	PROTAG. C. SOC.	LID. TRANSFORM.
	T. CONGRUENCIA	

1.2.2. Cultura facilitadora

Las mujeres en sus discursos hablan no sólo de los obstáculos en sus carreras profesionales sino de las ayudas y apoyos que han encontrado en muchas organizaciones. En este apartado se agrupan todas las palancas que facilitan el progreso de estas directivas hasta puestos de alta dirección, entre las que se encuentran las políticas de empresa que ponen el foco en la meritocracia, el desarrollo del empleado,

los ambientes de flexibilidad y la valoración de la diversidad; las prácticas de dichas políticas que promocionan la movilidad internacional y los puestos desafiantes y, por último, las luchas contra los estereotipos. Hay empresas que se consideran “burbujas doradas” para el desarrollo profesional, porque han impulsado mucho de estos ingredientes que caracterizan a las culturas facilitadoras. A continuación, se procede a analizar los distintos factores de la cultura facilitadora, descritos por las mujeres entrevistadas.

a) Políticas de empresa: Meritocracia

Hay relatos donde se describen empresas y jefes que priman los resultados y el talento a la hora de promocionar o asignar puestos desafiantes a sus colaboradores para hacerles crecer. Se valora muy positivamente a las empresas que tienen un radar especial para detectar el talento y tienen en cuenta tanto el talento como la consecución de resultados para promocionar a su gente. Son organizaciones que reconocen los méritos y no la presencialidad. Fomentan la cultura del esfuerzo y la ausencia de límites, dando mucha responsabilidad y visibilidad al trabajo bien hecho. Una directiva comenta cómo la promocionan, incluso un mes antes de su baja maternal, en un puesto internacional en el que estaba de expatriada. La razón es que ella le había dado una entidad superior al puesto y se lo reconocen antes de marcharse.

b) Políticas de empresa: Desarrollo del empleado

El foco en formación y cultura de *feedback* son dos piezas claves para potenciar el talento. Algunas mujeres describen cómo sus empresas priorizan el asignar tareas de mucha responsabilidad desde los puestos de entrada. Incentivan el cambio de asignación cada dos años, buscando el salto al siguiente puesto cuando empieza a disminuir la velocidad de aprendizaje y no cuando ya está todo aprendido. No dejan tiempo para consolidar y apuestan siempre por estimular el máximo potencial.

Entonces, lo que se hacía es para las personas de alto potencial, lo que me tocaba a mí como directivo, es estar seguro de que van teniendo experiencias mixtas, línea con cliente, back office, front office, back office. Cada vez desde posiciones donde puedes ver la compañía desde ángulos distintos y sobre

todo hacerlo cuando son jóvenes en la carrera, porque en el fondo eres más flexible. (E11)

Algunas entrevistadas cuentan cómo las empresas que priorizan el desarrollo de talento interno invierten en desarrollar la siguiente generación de líderes. Hay organizaciones que valoran dedicar tiempo a la gente incluyendo importantes objetivos de desarrollo de talento además de los objetivos de negocio y utilizan como herramienta de motivación la formación tanto interna como externa del empleado. También esta política de desarrollo del empleado se percibe en las empresas que asignan mentores formales y coach.

c) Políticas de empresa: Flexibilidad- diversidad

Algunas culturas de empresa potencian las herramientas para conciliar, la flexibilidad de horarios, el teletrabajo y la reducción de jornada. Las entrevistadas aprecian los ambientes donde no existe ninguna diferencia entre hombre y mujeres, donde se trabaja en equipos multiculturales y existen modelos diversos a seguir. Se valora el apoyo de las empresas para adaptarse a los diferentes momentos personales, balanceando los tiempos y atendiendo las necesidades en los cambios de localización, por ejemplo, no sólo cuidando las expatriaciones sino los regresos de éstas, permitiendo excepciones de puestos regionales deslocalizados. Algunas políticas se diseñan para incentivar el aumento de las mujeres en entornos masculinos como las fábricas o los departamentos comerciales. Se aprecia que las empresas acompañen los distintos momentos vitales como la maternidad o el cuidado de los mayores, sin penalizarlo y a la vez, entendiendo el deseo de los empleados, que puede ser desde mantener un ritmo fuerte o disponer, por el contrario, de una reducción de jornada.

d) Prácticas de empresa: Movilidad internacional

La movilidad internacional consiste en tener puestos de trabajo fuera de España como expatriada o bien, trabajando de local en otro país. Se observa en los discursos que esta movilidad es una palanca en el desarrollo de las carreras directivas. Experimentar el ambiente global es fundamental para un puesto de la alta dirección.

Algunas directivas se marchan a trabajar a otro país al principio de sus carreras, otras prefieren hacerlo cuando los niños son pequeños para que conozcan otra cultura y otras deciden expatriarse al divorciarse para cambiar completamente. Vivir en el extranjero abre la mente y permite conocer estilos de carreras muy diferentes. La siguiente cita es un ejemplo al respecto.

Y vi que los niños ya estaban criados y que había que darles una experiencia vital, de conocer mundo y demás, y yo quería volver a hacer carrera. Entonces me dijeron que, si quería hacer carrera, debía tener experiencia internacional. Hace ocho o diez años nos cogimos con mi marido, que trabaja por cuenta propia y nos fuimos a vivir a Miami. Y entonces estuve en Miami, en un puesto otra vez muy senior, de dirección de compras, con un equipo de cincuenta y pico personas, con gente de todos los países. Y fue una experiencia alucinante de experiencia internacional. (E15)

e) Prácticas de empresa: Rol internacional

Un rol internacional se define como puestos con responsabilidad sobre negocios fuera del país de residencia, en los que se manejan equipos remotos y se viaja por los distintos países asignados al rol. La mayoría de los puestos a los que hacen referencia estas mujeres directivas son europeos, pero también hay puestos globales o con responsabilidad en diferentes países americanos y algún país africano. Las entrevistadas comentan lo mucho que enriquecen estas posiciones tanto a nivel personal como profesional. La oportunidad de estar expuestas a otras culturas les amplía su manera de afrontar los desafíos. Hay 8 mujeres que han disfrutado de este tipo de posiciones, sin haber tenido movilidad internacional y agradecen mucho esta flexibilidad que la empresa les ha dado, porque les ha permitido conocer otras culturas y viajar, sin desplazar a las familias.

Respecto a la movilidad, la Tabla 6 compara cómo los dos tipos de mujeres identificados en el estudio se comportan en cuanto a las posiciones internacionales. Las mujeres Ulises se han expatriado más y han asumido roles internacionales en mayor proporción que las mujeres clasificadas como Penélope, un 84% de las mujeres Ulises han tenido posiciones internacionales versus a un 67% de las mujeres Penélope. A modo de resumen se observa que un 76% de las entrevistadas han

tenido bien roles internacionales o/y movilidad internacional durante su carrera profesional como alta ejecutiva.

Tabla 6. Las posiciones internacionales en la clasificación de Ulises y Penélope

Entrevistas	Personalidad = Penélope (15)	Personalidad = Ulises (19)	Total (34)
Movilidad internacional	47%	58%	53%
Rol internacional	33%	63%	50%
Total (exclusivo)	67%	84%	76%

Fuente: Elaboración propia a través de las referencias cruzadas de NVivo, indicando el porcentaje de casos codificados en cada columna

f) Prácticas de empresa: Puestos desafiantes

Cuando las mujeres directivas describen la cultura de las empresas que han facilitado su progreso, hablan de los cargos desafiantes que les han ofrecido y que les han permitido desarrollarse. Estos puestos están normalmente ligados a asignaciones en otros países, a cambios de departamentos con contenidos diferentes a sus áreas de competencia o relacionados con cambios importantes en la empresa como fusiones o adquisiciones. Los cambios continuos en sus funciones y contenidos de trabajo les han ayudado a avanzar en sus carreras y se sienten agradecidas por estas oportunidades.

g) Ausencia de estereotipos

Pocas mujeres consideran que sus entornos les han ayudado a crecer sin ponerles límites por el hecho de ser mujer. Sólo se encuentran 6 participantes que no mencionan límite alguno y no están relacionadas por proximidad en sus años de nacimiento, aunque dichas participantes sí que tienen en común una personalidad caracterizada como Ulises. Estas pocas entrevistadas hacen referencia a ambientes sin prejuicios que les han permitido ir diseñando sus carreras poco a poco, sin ninguna limitación. Su contexto laboral les ha permitido una flexibilidad que las ha animado a romper con los estereotipos más convencionales sobre la mujer y el trabajo. Algunas reflexionan sobre las creencias posibilistas y la igualdad entre chicos y chicas, recibidas en la educación. Véase el siguiente discurso al respecto.

Mis dos padres siempre han promovido mucho que nos desarrollemos, que no nos quedemos paradas, que los límites en la vida nos los ponemos nosotros, que somos nuestro mejor amigo y nuestro peor enemigo, que hay que romper barreras... Entonces esa semilla estaba como muy implantada y efectivamente también ha causado mucho efecto a lo largo de toda la vida, eso ya desde la base, desde la plataforma de partida. (E34)

Los dos tipos de cultura, la facilitadora y la hostil, están presentes a lo largo de la trayectoria de un 68% de las entrevistadas. Hay solamente 2 mujeres que hablan de cultura hostil sin señalar ningún ingrediente de cultura facilitadora y en contraposición, 9 mujeres que sólo nombran palancas de cultura facilitadora sin nombrar ningún factor de cultura adversa en sus carreras. En total hay aproximadamente el doble de referencias que aluden a ingredientes de cultura facilitadora frente a comentarios de cultura hostil.

Para terminar de hablar de los nodos de las culturas facilitadora y hostil, se analiza si el hablar o no de estos tipos de culturas está relacionado con algún atributo de las entrevistadas en esta muestra. Los cambios sociales a favor de la mujer y el liderazgo podrían hacer pensar que las mujeres de más edad hablan más de cultura hostil y en menor medida de la cultura facilitadora, ya que se enfrentaron a su incorporación al mercado laboral en tiempos más remotos y, por tanto, se puede suponer que fueron épocas más segregadoras. Sin embargo, la Tabla 7 muestra que la edad no influye para hablar en mayor o menor medida de las culturas facilitadoras y hostiles. Todas las mujeres de mayor edad, nacidas entre 1958 y 1968, hablan de cultura facilitadora y, sólo el 60% de éstas mencionan barreras en sus discursos, pero todas las nacidas entre 1973 y 1976 sí que hablan de cultura hostil.

Tabla 7. Entrevistadas que hablan de la cultura según el año de nacimiento

Entrevistas	Años de Nacimiento = 58-64 (5)	Años de Nacimiento = 65-68 (12)	Años de Nacimiento = 69-72 (9)	Años de Nacimiento = 73-76 (5)	Años de Nacimiento = 78-81 (3)	Total (34)
Cultura facilitadora	100%	100%	89%	80%	100%	94%
Cultura hostil	60%	92%	56%	100%	33%	73%
Total (exclusivo)	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a través de las referencias cruzadas de NVivo, indicando el porcentaje de casos codificados en cada columna

El año de nacimiento de las mujeres de esta muestra no influye a la hora de comentar o no en sus relatos los distintos tipos de cultura, sin embargo, el hecho de haber llegado a posiciones de CEO o primer ejecutivo sí que revela un patrón diferente. En la Tabla 8 se diferencia el discurso de las mujeres que han llegado a ser CEO o primera ejecutiva (12 entrevistadas), frente a las que no (22 mujeres), y se observa que todas las entrevistadas con puestos de primer ejecutivo hablan de cultura facilitadora y solo un 58% de estas mujeres menciona la cultura hostil. Sin embargo, un porcentaje similar de las mujeres que no han llegado a posiciones de primer ejecutivo hablan de ambas culturas.

Tabla 8. La influencia de la cultura para alcanzar la posición de CEO

Entrevistas	CEO/ Primer ejecutivo = No (22)	CEO/ Primer ejecutivo = Sí (12)	Total (34)
Cultura facilitadora	91%	100%	94%
Cultura hostil	82%	58%	73%
Total (exclusivo)	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a través de las referencias cruzadas de NVivo, indicando el porcentaje de casos codificados en cada columna

INTRAPERSONAL	CONTEXTO SOCIAL	INTERPERSONAL
ULISES/PENÉLOPE	CULTURA HOSTIL	RESPONSABILIZ.
FEN. IMPOSTOR	CULTURA FACILIT.	LID. TRANSFORM.
	PROTAG. C. SOC.	
	T. CONGRUENCIA	

1.2.3. Protagonistas del cambio social

A través del discurso de las mujeres entrevistadas se observa cómo se está produciendo un cambio social en cuanto a la igualdad de la mujer en el mundo profesional en todos los sectores, incluidos los de tradición más masculina. Se ha recorrido un camino y ya existen empresas donde no hay ningún tipo de desventaja por el hecho de ser mujer. Algunas altas directivas hoy en España ya han crecido en un ambiente de igualdad y han vivido el no sentir ningún tipo de límites por el hecho de ser mujer. Y algunas entrevistadas han formado parte de comités directivos donde la ratio de mujeres es similar al de los hombres.

Nunca he sentido ningún freno por ser mujer. (E5)

Sin embargo, la transición ocurre lentamente. Las entrevistadas coinciden en el diagnóstico de que la sociedad debe desprenderse todavía de sesgos inconscientes en cuanto a la mujer en el ámbito laboral. Queda aún bastante recorrido para que la proporción de mujeres en puestos ejecutivos altos se equipare a la de los hombres. En los discursos de las directivas aparecen alusiones al “club de hombres”, que es el término que utilizan algunas para referirse a los grupos de hombres de la alta dirección, al que resulta difícil acceder, por lo que desincentiva o hace que la pertenencia para las mujeres tampoco resulte atractiva. Es la imagen de chicos con sus “copas y puros”, de ir a jugar al golf o ver partidos de fútbol, ambientes poco atractivos y, en ocasiones, inalcanzables para las mujeres.

Es que no, no, a mí me han invitado fines de semana a Londres, a eventos y tal y he dicho no, no, no, a jugar al golf, no, no, no. Ya cuando dices que no y entonces ahí, ya no eres del club. No, yo no soy del club. (E3)

Se están tomando medidas para promover la igualdad como la equiparación de la baja de paternidad, los cupos en los consejos y la igualdad retributiva entre hombres y mujeres (Instituto de las mujeres, 2021). Las entrevistadas insisten en que no se debe polarizar el discurso. Se debe evitar la lucha de hombres contra mujeres y buscar

posiciones balanceadas, que ayuden a que el cambio se produzca a través del esfuerzo común. Señalan que los hombres deben ser los grandes aliados, y muchos se ofrecen a mentorizar y a ayudar a las mujeres a promocionar. Tanto los hombres como las mujeres deben coordinar sus esfuerzos para que haya igualdad en los puestos de alta dirección. Las mujeres deben atreverse a “sentarse a la mesa”, asumir posiciones de liderazgo y defender sus condiciones y, por otro lado, los hombres deben tener comportamientos más inclusivos.

Creo que tenemos que trabajarlo mucho entre mujeres y entre hombres, porque las mujeres y muchas de las de nuestra generación hemos sido muy escépticas con esto del feminismo y hemos pensado que las cosas iban a salir por sí solas y que al final si eras trabajadora, inteligente e influyente, pues alguien se daría cuenta. Y te das cuenta de que hay que institucionalizar y procedimentar cómo identificar y ayudar al desarrollo del talento femenino, porque si no, se nos van a perder por el camino. Totalmente. Se nos seguirán perdiendo. (E31)

A la hora de referirse al cambio social necesario, no sólo hablan de la igualdad de género, sino que prefieren el término de diversidad, contar con equipos de distintas edades, distintas culturas, distintos países y no sólo de distinto género. La palabra “diversidad” aparece en 46 ocasiones frente a las 29 veces que se menciona “igualdad”. La diversidad enriquece, facilita soluciones más innovadoras, aumenta la capacidad de adaptación y enseña a mirar los asuntos desde otros prismas.

Pero yo vuelvo al tema de la diversidad, que lo prefiero al de igualdad, que no sólo de mujeres. (E2)

Ante este contexto social, algunas mujeres se convierten en protagonistas del cambio, al ver situaciones de discriminación salarial, de abusos, de ausencia total de mujeres, de menos promociones de mujeres y de falta de conciliación. Para cambiar estas circunstancias toman el liderazgo para influir dentro de estos ambientes menos inclusivos y no igualitarios. Una entrevistada comenta cómo cambió su percepción de la realidad al mirar el mundo desde el prisma de las chicas que trabajaban para ella en un departamento comercial con una altísima proporción de hombres. Ella nunca se había sentido extraña en ambientes masculinos porque había crecido en entornos igualitarios y con muchos hombres. Esto la había llevado a pensar que los discursos por la igualdad eran teóricos y dramáticos, hasta que escucha y observa cómo las mujeres en su equipo

se sienten incómodas y sufren al sentirse excluidas. Al comprender estos sesgos culturales con los que algunas mujeres han crecido, decide dar un paso adelante para influir y ser protagonista del cambio movida por su gente.

Estas mujeres protagonistas de los cambios se convierten en referentes y mentoras. Se sienten con la responsabilidad de ayudar a otras mujeres a dar pasos atrevidos en sus carreras, a luchar por un cambio en los entornos laborales que favorezca la diversidad y deje atrás el victimismo. Algunas han sido pioneras en distintos ámbitos, las primeras en sus empresas en pedir una reducción de jornada, o la primera mujer en el comité de dirección, y han animado con su ejemplo a que otras mujeres sigan sus pasos.

La gente necesita referencias, y las que tenemos la suerte de haber podido estar, por muchas cosas, creo que siempre son sumas de cosas. Pues yo creo que tenemos un poco la responsabilidad. Porque yo hablando con otras mujeres, he visto que se han atrevido a dar pasos porque te han visto a ti darlos. (E24)

Algunas han ido abriendo caminos al ser las primeras en trabajar en lugares donde no había ninguna mujer y han tenido que convencer a clientes, proveedores y equipos, que, aun siendo mujer y a pesar de tener un estilo diferente, podían desempeñar sus trabajos con mucha profesionalidad. En estos casos, se percibe que la mentalidad de los hombres cambia al trabajar con ellas.

Entonces yo pasé de que cuando en la primera obra, al encargado que me pusieron, que era uno de los mejores que tenía la empresa, se cogió un cabreo de narices y se fue a protestar al jefe de grupo, que qué mal había hecho él porque la única tía se la ponían a él de jefa y bla bla bla bla bla. A que cuando nos cambiaron en la siguiente obra se cogió otro cabreo más gordo todavía porque nos separaban. La verdad es que él encontró una manera distinta, muy distinta de trabajar de la que ya había vivido hasta ese momento. Entonces, aunque yo era muy joven, tenía 25 años, imagínate, pues para él era eso, una manera distinta, completamente distinta de hacer las cosas. (E33)

INTRAPERSONAL	CONTEXTO SOCIAL	INTERPERSONAL
ULISES/PENÉLOPE	CULTURA HOSTIL	RESPONSABILIZ.
FEN. IMPOSTOR	CULTURA FACILIT.	LID. TRANSFORM.
	PROTAG. C. SOC.	
	T. CONGRUENCIA	

1.2.4. La teoría de congruencia de rol

En el apartado anterior se describió cómo estas directivas están siendo testigos de una transición hacia la igualdad y en muchos casos, se convierten en protagonistas en este cambio social. Sin embargo, sostienen que la proporción de mujeres directivas es muy baja. Al reflexionar sobre los motivos de esta baja representatividad de la mujer, las entrevistadas corroboran las tesis de la teoría de congruencia de rol (Eagly & Karau, 2002). Esta teoría determina que los prejuicios sobre el concepto de líder y de género son la causa de la baja proporción de mujeres en los puestos de dirección. Resulta de interés analizar cómo las entrevistadas dan voz a esta teoría académica descrita en el marco teórico -explicando estos dos tipos de prejuicios ligados a estereotipos sociales- cómo describen la situación de escasez de mujeres directivas y cómo se sienten siendo líder y mujer.

a) Prejuicios de rol de género y líder

Algunas entrevistadas narran cómo afectan los prejuicios a la falta de directivas tanto por lo que la sociedad asocia al rol de género como al rol de líder. Respecto al rol de género, las mujeres tienen características comunales de estereotipo femenino, más abiertas al consenso y a la empatía, razón por la cual a la mujer se le presupone menos potencial de líder. En algunos ambientes la agresividad se considera un factor de éxito y por su carencia, a la mujer se le la “etiqueta” con menos potencial para promocionar.

Me sentía muy poco reconocida en esa época. Ésto era porque llegaba mi evaluación de desempeño y me decían que fenomenal mis resultados pero que no era lo suficientemente agresiva y que buscaba mucho llegar a acuerdos. (E1)

Hay culturas de empresa donde la cercanía y la colaboración del jefe se entienden como signos de poca autoridad y el estilo conciliador del estereotipo de la mujer está penalizado. Es una discriminación inconsciente ya que el estilo que predomina en la

gestión de equipos es el masculino y los femeninos se consideran como un signo de debilidad. Un ejemplo que daba una directiva era que las mujeres son más calladas porque quieren escuchar todas las posturas y tomarse el tiempo de crear una solución conjunta mientras que los hombres suelen ser más expeditivos y demuestran el poder, imponiendo su decisión. Este estilo preconcebido de líder discrimina los estilos diferentes y le restan credibilidad.

Entonces hicieron una porra a ver cuánto tiempo duraba yo en la empresa, porque era imposible que una mujer fuese capaz de sacar aquello adelante. (E21)

En cuanto a la explicación del prejuicio del rol de líder, se hace referencia a que los prototipos de líderes más efectivos han tenido atributos masculinos y, como consecuencia, a las mujeres se las juzga con criterios más exigentes. De esta forma, las mujeres líderes se encuentran más cuestionadas. Otra entrevistada comenta cómo es necesario suplir las relaciones informales de los *networks* de hombres directivos a través de una mayor rigurosidad y compensar esta falta de vinculación personal con una mayor profesionalidad, siendo “impecables” en todo momento.

Este perfeccionismo un poco natural que tenemos las mujeres, y meterte muy a fondo en los temas y asegurar que la calidad del entregable del 100 por ciento o del 120 por cien, no vaya a ser que te pongan en cuestionamiento. (E31)

Además de estos prejuicios de rol de género y rol de líder, que son claves a la hora de enunciar la teoría de congruencia de rol, las entrevistadas han ido desgranando otros prejuicios que se encuentran en el subconsciente de la sociedad y que han hecho frente a ellos en sus historias:

- Los jefes más jóvenes son inmaduros
- No se debe dejar un buen trabajo
- La mujer pierde al divorciarse
- Los chicos están mejor preparados
- El hombre no sabe ocuparse de la logística de la casa
- Las madres deben estar cuidando de sus hijos
- Los buenos directivos no salen pronto

- A las embarazadas no se les pueden dar más proyectos
- Las mujeres no pueden trabajar de jefes en las fábricas
- Los hombres deben ganar más
- La mujer tiene menos movilidad por sus hijos
- La madre trabajadora es peor madre

b) Baja representatividad de la mujer en la dirección

La baja proporción de mujeres en la dirección es un hecho constatado en estas trayectorias. Una frase de las entrevistadas que sintetiza la realidad vivida es:

"Mira tú tranquilo, que hasta que haya el mismo porcentaje de inútiles hombres en un comité de dirección a mujeres, todavía hay mucho recorrido para equivocarnos". (E8)

Sin embargo, se intuye un avance. Los nuevos contextos están demandando atributos de líder más comunales para un liderazgo más eficiente (Jogulu & Wood, 2006). En los ambientes donde no existen los prejuicios de rol de género ni de rol de líder hay más mujeres en los puestos directivos.

Mujeres ejecutivas de alto nivel había muchas, con lo cual no era solo decir es que aquí no hay mujeres, no hay madres, había rol models en los que proyectarse. Y luego unos sistemas muy meritocráticos. Nadie te exigía ser un hombre, o ser masculino, o ser autoritario. Realmente hay un respeto a la persona y podías ser tú mismo, sin tener que emular ningún tipo de comportamiento o de conducta para ser respetado o ser realmente reconocido. (E11)

c) Sentimientos siendo líder y mujer

En organizaciones dominadas por hombres, las mujeres pueden adoptar un estilo de "estereotipo masculino" y no demostrar su estilo genuino de liderar, por la necesidad de reafirmar su poder en esos contextos (Druskat, 1994; Gardiner & Tiggemann, 1999). Por esto resulta de interés analizar las reflexiones sobre los sentimientos que estas mujeres han experimentado siendo líder y mujer y si han adaptado su estilo. Varias son conscientes de las barreras, pero confirman no haberlas experimentado.

Yo muchas de las cosas que he conseguido, era porque nunca me he planteado que no era posible. Si yo las veía normales, las hacía o intentaba

hacerlas. Y eso me ha ayudado un poco, esa inconsciencia me ha ayudado mucho porque yo, a mí misma, no me he puesto ninguna barrera, la verdad. (E33)

La mayoría se ha mantenido fiel a sus principios y no han modificado su estilo de liderazgo, aunque en momentos puntuales esto les haya penalizado. Otras han luchado sin dar importancia a estos prejuicios de rol de género y de líder que han acallado, evitando el dramatismo y el victimismo. También encontramos dos entrevistadas con un estilo de estereotipo más masculino de liderazgo, en cuyos relatos, los prejuicios de rol de género y de líder no están presentes o no se visibilizan en ningún momento, porque son, de alguna forma, inconscientes.

INTRAPERSONAL	CONTEXTO SOCIAL	INTERPERSONAL
ULISES/PENÉLOPE	CULTURA HOSTIL	RESPONSABILIZ.
	CULTURA FACILIT.	
FEN. IMPOSTOR	PROTAG. C. SOC.	LID. TRANSFORM.
	T. CONGRUENCIA	

1.3. Perspectiva interpersonal

Tras el análisis presentado en los apartados anteriores de la perspectiva intrapersonal, que describe una clasificación de las mujeres entrevistadas según sus competencias intrapersonales, y la perspectiva del contexto social, que repasa las palancas y las barreras en sus trayectorias, se presenta la perspectiva interpersonal, que incorpora aspectos de las dos anteriores. Esta óptica de los discursos muestra cómo la mujer directiva, influenciada por su entorno, interactúa con los otros. En los relatos de las entrevistadas se desvela cómo se responsabilizan de las personas que las acompañan en su trayectoria, compañeros, superiores, subordinados y familia. Posteriormente, se pone el foco en las evidencias del estilo de liderazgo más frecuente en los discursos de estas mujeres, el liderazgo transformacional, un estilo en el que las mujeres destacan por sus habilidades, tal y como sugiere la literatura precedente, algo que ilustra el metaanálisis de Eagly et al. (2003).

INTRAPERSONAL	CONTEXTO SOCIAL	INTERPERSONAL
ULISES/PENÉLOPE	CULTURA HOSTIL	RESPONSABILIZ.
	CULTURA FACILIT.	
FEN. IMPOSTOR	PROTAG. C. SOC.	LID. TRANSFORM.
	T. CONGRUENCIA	

1.3.1. Responsabilización sobre las personas que las acompañan

Las relaciones humanas ocupan la parte central de los discursos de la entrevistadas. Las mujeres cuentan cómo se han tejido sus trayectorias a través de la continua influencia de los otros y sobre los otros. Al hacer un análisis de frecuencia en los discursos, entre las palabras más repetidas se encuentra en tercer lugar “gente” con 820 apariciones, “persona/s” con 574, “equipo/s” con 546, “hijo-a/s” con 400 y “jefe-a/s” con 361, “familia” con 161, “madre” con 198 y “marido” con 148. Esto ilustra la relevancia de las personas en sus vidas. En la Figura 8 se observa el reparto de la codificación del nodo “Otros”, que se refiere a las distintas personas sobre las que las entrevistadas reflexionan al narrar sus trayectorias. Este nodo “Otros” aglutina al mayor número de referencias, 575 párrafos codificados. El área que representa cada código y la intensidad del color reflejan el número de párrafos identificados dentro de la clasificación efectuada, siendo los equipos y los hijos los que aglutinan el mayor número de reflexiones de estas directivas. Existen 126 párrafos codificados en las 34 entrevistas que hacen referencia a “Equipo” y 178 párrafos que hablan sobre temas relacionados con “Hijos_Maternidad” dentro de 29 entrevistas. Sin embargo, el número de referencias sobre el código “Madre” es menor, siendo 18 párrafos codificados en 12 entrevistas.

Figura 8. Mapa de clasificación del código "Otros" según número de párrafos



Fuente: Elaboración propia a través del mapa jerárquico de nodos de NVivo

A continuación, se explica el contenido de estos códigos para ver la importancia de la interacción de estas personas en las carreras de las directivas y su influencia.

a) Equipo

El equipo es una pieza clave en los relatos de estas mujeres directivas. Se refieren a él como algo propio, ya que utilizan determinantes posesivos. Se mencionan a los equipos de una forma muy positiva, relacionándolo con “colaboración entre compañeros, iniciativa propia y personas con habilidades diversas”. Son una fuente de aprendizaje que las nutre. Algunas de las entrevistadas asocian sus mejores años de carrera a sus “equipazos”.

Una de mis cualidades ha sido siempre crear buenos equipos. O sea, para mí es parte de la clave del éxito de mi carrera profesional, rodearme siempre de gente que yo considero que es mejor que yo, más brillante, y muy diversa. (E3)

Se habla de los equipos haciendo hincapié en la motivación, el entusiasmo, la diversidad, la confianza, su priorización y cómo liderarlos. Otra característica también muy relevante es la cohesión, que se logra al invertir tiempo en crear lazos, conocer a las personas más allá del ámbito profesional y fomentar un sentido de pertenencia. Este lazo es tan grande en ocasiones, que algunas directivas arrastran a sus equipos con ellas a otras empresas y esto lo cuentan expresando una gran gratitud.

Se apunta que saber crear un equipo es el primer éxito de un buen directivo. Una entrevistada habla de formar sus equipos buscando gente que las complemente, pero con su escala de valores para crear su “tribu”. Varias hablan de la importancia de rodearse de “buena gente”, que sepan más que ellas y que estén abiertos a asumir retos. Les apasiona atraer talento, desarrollarlos y darles autonomía. Es importante seleccionar a la gente teniendo en cuenta su potencial y apoyarles mientras crecen “sin miedo a que puedan hacerte sombra”.

La cuarta parte de las entrevistadas contestan a la pregunta de cierre diciendo que de lo que se sienten más orgullosas es de los equipos.

¿De qué me siento más orgullosa? Me siento más orgullosa de los equipos que he hecho, de la gente. El problema que tengo ahora es que tengo tantos contactos y tanta gente, que me piden consejo o que me piden que sea referencia suya para algo, o que sobre todo consejo. Me siento súper orgullosa, de gente que ha crecido conmigo y que ahora mantenemos contacto. Porque la vida son las personas, son las personas. (E5)

b) Hijos- Maternidad

Junto con los equipos, los hijos son los otros grandes protagonistas en los discursos de estas mujeres directivas. Hay 29 mujeres con hijos, con una media de 2.4 hijos. Esta muestra rompe el falso dilema de madre o directiva, ya que a través de sus palabras se descubren como mujeres muy familiares, hablando mucho de sus hijos y de las consecuencias positivas y negativas de ser madre en la carrera profesional.

Para estas mujeres encajar la maternidad lleva su proceso que ayuda a comprender que no se puede llegar a todo y que hay que establecer prioridades. Algunas

directivas hablan de las renunciaciones asociadas con la maternidad y del sentimiento de culpa por no dedicar el suficiente tiempo a los hijos. La conciencia de “mala- madre” surge, pero se va desvaneciendo al hacerse conscientes de que es algo inculcado y al comprobar que los hijos crecen contentos.

O sea, fueron unos años que yo necesité para entender que la madre perfecta no existe, que la cabra tira al monte. Entonces vamos a intentar compatibilizar la educación de mis hijos, con el poder ser yo. (E3)

La maternidad ha significado un crecimiento profesional y así lo confirman 12 de las entrevistadas. Para ellas la maternidad no ha sido ninguna barrera, sino todo lo contrario, un equilibrio emocional y lo que les ha permitido sentirse más completas. Reflexionan cómo la maternidad les ha hecho mejores profesionales, sabiendo priorizar mejor, escuchando más, dando relevancia a las cosas importantes y rebajando el nivel de perfeccionismo. El amor incondicional a sus hijos les ha dado fuerza y empuje y les ha hecho más empáticas, tolerantes y con más capacidad de escucha. Les ha ayudado a ser más prácticas y a elegir las batallas importantes y reconocen haber encontrado un apoyo vital en su marido.

Entonces a mí ser madre, me ha permitido ser un ser humano más completo, más equilibrado, más balanceado. Y creo que ser madre me ha permitido ser mejor profesional y ser profesional, me ha permitido ser mejor madre. Yo creo que hay una retroalimentación mutua. (E15)

Un 35% de las mujeres entrevistadas contestan que sus hijos son de lo que más orgullosas se sienten y esta respuesta la dan en clave de agradecimiento.

c) Jefe

Los jefes son otra figura que tiene un peso considerable en el discurso de las directivas. Abundan los ejemplos de superiores brillantes, de los que han aprendido mucho y los admiran por su inteligencia y su visión.

Yo te digo que una de las enormes suertes en mi carrera es que he tenido siempre unos jefes increíbles, pero increíbles. (E6)

Hay jefes que apuestan por ellas y las ayudan a romper sus propias barreras mentales. Ellos son conscientes del potencial de estas mujeres por su iniciativa y creatividad y las empujan de reto en reto.

“Solo puedo decir que he tenido jefes que me han dado toda la oportunidad. Ellos veían que yo tiraba porque yo era una persona que, a los dos, tres años había cumplido el target y ellos me decían “¿qué quieres hacer ahora?” O si no, lo pedía yo. (E29)

Pero también existe aprendizaje negativo, sobre lo que no debe hacer un buen jefe. No siempre han podido romper con los modelos negativos y una entrevistada comenta cómo le cuesta verbalizar el reconocimiento del trabajo bien hecho, porque sus jefes nunca lo han hecho con ella y su alta exigencia la ha endurecido.

En toda la muestra no aparece ejemplos de jefes mujeres que dejen gran impacto en ellas. Sin embargo, ese ejemplo de rol líder femenino, algunas lo refieren a sus madres que describen como inspiradoras, liberales, pioneras y muy avanzadas para su tiempo.

d) Familia de origen

La influencia de la familia es otra vertiente para destacar, y más en concreto, las figuras del padre y de la madre. Otras personas cercanas como las abuelas o los hermanos tienen menos protagonismo, pero se refieren a ellos como ayuda para vivir con normalidad absoluta el concepto de que las mujeres tienen habilidades y deberes, igual que los hombres.

Los padres son un referente para 15 entrevistadas, porque impulsan sus deseos de una desafiante carrera profesional, las animan en momentos de estrés y despiertan en ellas una gran admiración. Han creído en ellas y han apostado por una educación igualitaria.

Y ahí mi padre cuando alguna vez le decía, es que ya no puedo más, me decía “los hijos crecen, que esto son 5 años más”. Pero hace falta que te diga alguien también, proyéctate y pon las luces largas. (E11)

Hay 12 mujeres que hablan en sus discursos de sus madres y sólo hay 2 casos en los que se comenta que eran más conservadoras y paternalistas. Sin embargo, la

mayoría de los comentarios son de admiración por haberlas impulsado, ayudado a compaginar su maternidad con su profesión y a desarrollar todos sus talentos. Se habla de las madres como modelos o fuente de inspiración por haber sido pioneras en muchos casos.

Cuando yo tuve a mi hija mayor, había mucha gente que decía que, con lo que ganas, es lo comido por lo servido, si coges a una chica interna. Y mi madre me dijo "no, no, no, no, esto no es así, esto es una inversión para tu carrera, tú no puedes hacer dos trabajos a la vez y los dos son trabajos a tiempo completo". (E9)

e) Pareja

Las mujeres directivas también hablan de sus parejas en sus discursos, en menor medida que los equipos, los hijos y los jefes. En la muestra hay divorciadas, viudas, madres solteras y casadas; 25 mujeres mencionan a sus parejas en sus narraciones. Una advertencia que se ha repetido en varias ocasiones es que la elección de la pareja tiene mucha influencia en el desarrollo de las carreras.

Yo creo que no es tanto la maternidad lo que te puede frenar o no frenar una carrera profesional, es la pareja que tengas de viaje, fijate. (E25)

Muchas de las entrevistadas sienten a sus parejas como su gran apoyo y valedor. Durante su trayectoria profesional las acompañan y son sus confidentes, alguien con quien pueden mostrar su vulnerabilidad. De esta manera, son una palanca en sus carreras porque de ellos obtienen fuerza y perspectiva. A veces actúan de coach, les preguntan por sus deseos y escuchan sus reflexiones, intentando no condicionarlas.

"Es que hay que casarse bien". Y yo me sentí súper reflejada con aquel verbatim, que no es casarte bien, entendido a la antigua usanza, no, es casarte con alguien con quien compartes todo y no es ya, que la casa y las niñas no sean mías, sino que sean de los dos. Es todo. Es que la responsabilidad de todo es de los dos. Y yo tengo muchísima suerte, muchísima suerte, porque si yo estuviera sola, también te lo digo, o sin alguien que me equilibrara, yo me dejaría llevar. Pues que tengo la suerte, que tengo un marido que me respeta mucho, pero me equilibra. (E22)

Además de esta labor de consejero, 8 de las mujeres entrevistadas hablan de la corresponsabilidad familiar, cuando mencionan a sus compañeros. Ellos tienen una implicación fuerte con los hijos, la familia y la organización del hogar. Se encargan

juntos de la logística familiar y forman un equipo. Hay temporadas donde ellos han estado más presentes físicamente en casa y otros momentos donde han sido ellas quienes han asumido más esa responsabilidad.

Mi marido, pieza fundamental de todo lo que soy en general en la vida, porque desde el principio ha estado a mi lado en todo y desde el principio ha asumido una corresponsabilidad familiar, donde no ha querido tener él un rol y yo otro, sino que los dos nos hemos compaginado y complementado en lo que fuera necesario. (E12)

Hay 6 mujeres que hablan de cómo se compagina una doble carrera con parejas con una trayectoria profesional tan exitosa como la suya. Son ejemplos de que es posible que ninguno renuncie a sus aspiraciones profesionales. Hay un par de casos donde la carrera de sus maridos es aún más relevante que las suyas y otro par de casos, donde son ellas las que ocupan la posición profesional más prominente en la familia.

f) Mentor, coach y psicólogo

Un tercio de las mujeres del estudio describen a los mentores formales y/o informales como otra figura de apoyo decisiva en sus trayectorias. Se refieren a ellos como personas de más responsabilidad en la empresa que explican cómo funciona la política de la compañía, los distintos departamentos y ayudan a quitar barreras psicológicas. Son personas que las inspiran, las invitan a pensar en giros de carrera atrevidos, las empujan y aconsejan.

He tenido tres mentores dentro de la compañía. Sí, ha sido de gran valor, porque al final oye, tienes la visión de una persona que muchas veces ha pasado por ahí también. Te dan una visión que no es la tuya y que muchas veces no puedes hablar mucho, ni con gente de fuera de la compañía porque no te entienden. Y dentro, hay cosas que no puedes contar. Sí, es una figura que yo creo que te ayuda mucho a tener otra visión y que, además, como tiene tanto conocimiento de la compañía, te ayuda mucho. A mí sí me ha ayudado mucho. Sí, sí, sí, sí, sí, sí. (E24)

Además de los mentores, una cuarta parte de las entrevistadas hablan de cómo la figura de un coach les ayuda a aprender sobre liderazgo, a no ser unas “súper-mujeres”, a priorizar y abordar retos complicados. Sólo una entrevistada menciona que en varias ocasiones ha buscado un psicólogo para ayudarla a conocerse mejor y ser un apoyo en grandes desafíos profesionales.

g) Network profesional interna y externa

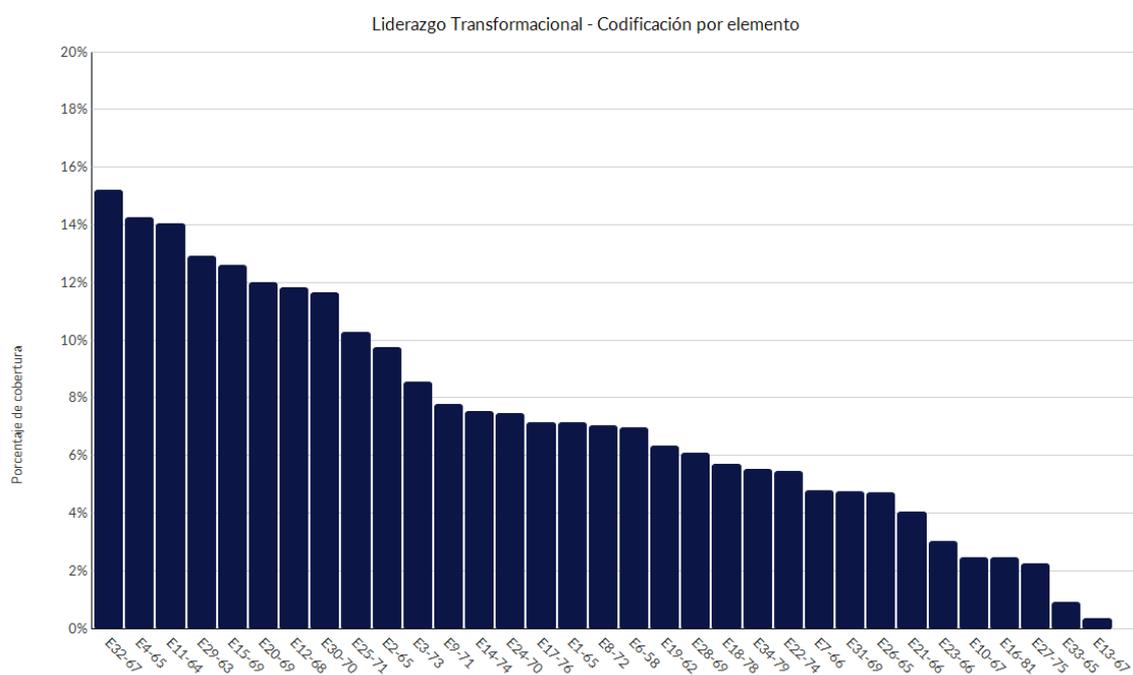
En último lugar en cuanto al volumen de párrafos dedicados a ellos, las entrevistadas hablan de las redes de mujeres profesionales internas a la propia compañía y externas (entidades y asociaciones sectoriales, por ejemplo). En el caso de las redes internas se refieren a ellas como apoyo en el progreso de la carrera y ayuda a la hora de superar las hostilidades. Respecto a las redes externas de mujeres, se reconoce también su contribución, aunque la mitad de las que se refieren a ellas, admiten que les cuesta dedicar tiempo a estas redes externas a pesar de apreciar su utilidad.

INTRAPERSONAL	CONTEXTO SOCIAL	INTERPERSONAL
ULISES/PENÉLOPE	CULTURA HOSTIL	RESPONSABILIZ.
FEN. IMPOSTOR	CULTURA FACILIT.	LID. TRANSFORM.
	PROTAG. C. SOC.	
	T. CONGRUENCIA	

1.3.2. El liderazgo transformacional

En este repaso por las relaciones descritas por las entrevistadas ocupa un lugar especial la relación de liderazgo, siendo el liderazgo transformacional el estilo más saliente en sus relatos. Bass y Avolio (1994) describieron la importancia de manejar eficientemente las organizaciones a través del liderazgo transformacional, caracterizado por motivar a los colaboradores para dar lo mejor de sí mismos, por encima incluso de sus expectativas. En la Figura 9 se observa el porcentaje de cobertura del nodo de Liderazgo transformacional que se ha codificado en cada uno de los discursos de las 34 entrevistadas, mostrando una media del 7%.

Figura 9. Porcentaje de cobertura del nodo "Liderazgo Transformacional"



Fuente: Elaboración propia a través del gráfico de codificación de nodos de NVivo

Los cuatro factores que definen este liderazgo, tal como se explica en el marco teórico, son: la influencia idealizada sobre los equipos, la consideración individual, la motivación inspiracional y la estimulación intelectual. A continuación, se describen las evidencias que se encuentran de ellos en las entrevistas realizadas.

a) Influencia idealizada

El factor del liderazgo transformacional más presente en los discursos de las entrevistadas es la influencia idealizada que ejercen sobre los equipos.

Estas directivas infunden admiración y se ganan el respeto de sus organizaciones. Se muestran transparentes tanto con sus jefes como con sus subordinados. Han creado un clima de confianza y de profesionalidad que atrae y la gente las siguen, las buscan y quieren trabajar con ellas.

Me siguen llamando después de unos años jefa, pero jefa, cariñoso, o sea, me adoran. Yo he sido madrina de sus bodas y no sé qué, por eso digo mi estilo de liderazgo sí que ha sido muy de familia, muy de ayudar y de proteger. Y entonces me los llevé. (E2)

La gente quiere pertenecer a sus equipos porque ella los lleva a dar lo mejor de sí y los convierte en referentes para otros. Y esa capacidad de influencia la intentan ejercer también en la sociedad.

"Oye, yo tengo que equipar a las chicas jóvenes en mi organización de ventas para que sepan defenderse en ese entorno comercial aun masculinizado, pero también tengo que asegurarme que, desde mi humilde capacidad de influencia, el entorno también espabila". (E22)

Hablan bastante de "valores", palabra que aparece nombrada en 75 ocasiones, y estos se ven reflejados en referencias en sus discursos. Los valores más comunes son la transparencia, la solidaridad, el esfuerzo y la empatía. Véase cómo se describe la transparencia en este extracto.

Me gusta hablar claro y me gusta que la gente sepa hacia donde quiero ir, que la gente sepa cuáles son los objetivos que creo que son importantes y que la gente tenga la libertad también de decir si está de acuerdo o no está de acuerdo y de tener un debate, pero siempre poniendo sobre la mesa y sin ir por detrás y con malos rollos. (E28)

Son fieles a sus principios. Muestran su autenticidad antes que su poder y luchan por el bien de los equipos, por encima de sus propios intereses. Ejercen un liderazgo con propósito.

Y una de las cosas que a mí me mueve, me ha movido siempre, es esa necesidad de hacer algo que yo crea que tiene trascendencia y que tiene un propósito real detrás. (E11)

b) Consideración individual

El segundo factor que más se encuentra reflejado en los discursos es la consideración de cada individuo. Se muestra cercanía, conocimiento y preocupación por cada persona.

La gente me preocupa genuinamente, la gente que ha sido de mi equipo, yo he tenido una preocupación personal por cada uno. He intentado conocerlos, saber que ha pasado por sus vidas, me he puesto en su lugar, ayudarles por supuesto, en lo profesional y lo personal y cuando he visto talento, impulsarles. (E1)

Se invierte tiempo en coaching y en desarrollar a la gente para que se conviertan en futuros líderes.

Para mí promocionar, no sólo yo sino promocionar a mi gente era mi objetivo. (E29)

Consideran a cada persona con sus necesidades, aspiraciones y habilidades diferentes y se les ayuda a ser la mejor versión de sí mismos.

El saber poner a cada uno en su sitio y saber sacar lo mejor de cada uno. (E10)

c) Motivación inspiracional

El tercer factor del liderazgo transformacional que se observa es la motivación. Este factor se focaliza en la inspiración a la gente. Las directivas explican bien su visión y crean un ambiente de optimismo hacia el futuro.

Creo que es bueno que las organizaciones y las personas entendamos que en gran medida podemos hacer lo que nos proponamos. Es una cuestión de tener clara la visión y de trabajar con consistencia y con perseverancia en llegar a los objetivos. (E34)

Se contagia el entusiasmo por el trabajo y se muestra la confianza en que los objetivos pueden lograrse. En el apartado anterior se cuenta cómo los equipos son las personas que más protagonismo tienen en los relatos de estas entrevistadas y aquí se especifica cómo las entrevistadas invierten en su motivación, cuidado y desarrollo.

d) Estimulación intelectual

El factor quizás algo menos presente -pero que se percibe claramente en más de la mitad de las entrevistadas y en una treintena de párrafos- es la estimulación intelectual. Este factor se refiere a la innovación. Se cuestiona el estatus quo, retando para buscar nuevas formas de proceder.

Yo cada vez que contrato a alguien le digo "mira, tu rol es reporting manager o tu rol es contable". Da igual lo que ponga aquí, en el papel. O sea, tú puedes ser lo que tú quieras ser. Entonces, si quieres coger más cosas, las coges. Si quieres desarrollar aquí, no te encasilles". (E14)

Se pone en evidencia cuando las directivas buscan dejar un legado, un impacto en las organizaciones que dirigen y lo hacen, pidiendo un esfuerzo extra.

No acepto el “no”, pero porque me gusta mucho esa frase que te he dicho antes “de no saber que es imposible”. Entonces soy muy posibilitadora. Vamos a ver cómo se puede hacer. (E26)

En la Tabla 9 se observa el peso que tiene cada uno de los factores del liderazgo transformacional en la muestra de entrevistadas: la influencia idealizada (33%), la consideración individual (28%), la motivación inspiracional (22%) y la estimulación intelectual (17%). Al analizar si existen diferencias en la presencia de liderazgo transformacional según las distintas clasificaciones de la entrevistadas, no vemos diferencias por haber experimentado o no el fenómeno del impostor, ni por clasificarse como Ulises o Penélope, ni por pertenecer o no al colectivo STEM. Sin embargo, sí se muestran ciertas diferencias entre las que son consejeras o primeras ejecutivas, porque la presencia en sus discursos de la estimulación intelectual adquiere bastante relevancia y pasa a ser el segundo factor, por delante de la motivación y la consideración individual.

Tabla 9. El peso de los factores del Liderazgo transformacional

Entrevistas	CEO/ Primer ejecutivo = No (22)	CEO/ Primer ejecutivo = Sí (12)	Total (34)
Influencia idealizada	31%	36%	33%
Cosideración individual	31%	22%	28%
Motivación inspiracional	23%	19%	22%
Estimulación intelectual	13%	22%	17%
Total	100%	100%	100%
Entrevistas	Consejera = No (25)	Consejera = Sí (9)	Total (34)
Influencia idealizada	34%	33%	33%
Cosideración individual	30%	24%	28%
Motivación inspiracional	24%	18%	22%
Estimulación intelectual	12%	25%	17%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a través de las referencias cruzadas de NVivo, indicando el porcentaje de referencias codificadas en cada columna

La Tabla 9 muestra la diferencia entre mujeres que han sido primeras ejecutivas y consejeras versus las que no lo han sido, en cuanto al peso de los factores del liderazgo transformacional en sus relatos. La estimulación intelectual representa sobre el total de referencias que aluden al liderazgo transformacional un 22% para las mujeres CEO y un

25% para las consejeras en comparación con un 13,5% y un 12% respectivamente para las mujeres que no lo son. En esta muestra, las directivas que han llegado a posiciones más relevantes dan mucha importancia a la innovación y al hecho de cuestionar el statu quo en su estilo de liderar los equipos, en comparación con el foco que ponen en este factor las ejecutivas que aún no han accedido a esos puestos.

En este primer apartado de los resultados se ha realizado un análisis de los discursos, usando el marco teórico de Korabik y Ayman (2007) para entender los múltiples factores que impactan las carreras profesionales de las mujeres que son las características intrapersonales, las estructuras sociales y los factores interpersonales. Se constata cómo la mujer directiva parte de sus competencias personales para guiar sus decisiones, pero se deja influir por el contexto social en el que vive y sus relaciones con el otro, jugando todos estos factores un papel crucial a la hora de ir desarrollando su liderazgo.

2. Procesos de crecimiento

Una vez descrito el discurso de estas mujeres directivas, podemos abordar más detalladamente las respuestas a las preguntas de investigación, ahondando en los procesos de evolución que estas mujeres han experimentado. En el capítulo introductorio se presentó como objetivo de esta tesis el profundizar en cómo la mujer directiva de hoy en España desarrolla su liderazgo y se concretaron las siguientes preguntas de investigación, objeto de reflexión en este apartado:

- ¿Cómo han aprendido a liderar las mujeres de la alta dirección?
- ¿Qué estilo de liderazgo usan estas mujeres?
- ¿Han experimentado y superado el fenómeno del impostor estas ejecutivas?

2.1. Aprender a ser líder

La primera pregunta de investigación aborda la cuestión sobre el aprendizaje del liderazgo para estas mujeres en roles de alta dirección en España que no han contado con modelos femeninos de referencia. En estos relatos se descubre cómo van desarrollando su liderazgo a través de la experiencia y de sus interacciones con los equipos, cada vez de mayor tamaño y mucho más diversos. Inicialmente se presenta

cómo los cambios en la carrera y la experiencia marcan el crecimiento profesional, representando una parte significativa de los discursos. Posteriormente se identifican varias fases en este aprendizaje del liderazgo como algo más particular: saber delegar, pasar de gestionar equipos a liderar organizaciones y la evolución de ser ejecutiva a ser consejera.

2.1.1. Una carrera en continuo cambio

Las mujeres valoran positivamente los cambios en su carrera. En sus discursos explican cómo van desarrollando su liderazgo a través de la adaptación: cambios de puestos, cambios entre países, departamentos, entre compañías, trabajando con gente brillante, aprendiendo de los errores y de los fracasos de los equipos, saliendo del área de confort, siendo madres y en situaciones difíciles. Todas las experiencias las han enriquecido y al reflexionar sobre ellas muestran cómo su estilo progresa con cada vivencia. También aprenden a través de otras vías como cursos, de un buen coach, de las dinámicas de los consejos y de los comités de dirección.

Yo creo que te vas haciendo, es la experiencia, son las vivencias, son distintas cosas. Para mí ha habido dos momentos muy determinantes... El primero es cuando yo me voy a Francia, que te das cuenta de que dirigir una organización y ser líder es distinto de ser gestor. Y yo ahí, fui siendo una muy buena gestora, creo, pero no tan buena líder. Y entonces tienes que aprender a de verdad, cuál es tu estilo de liderazgo, de verdad. Y que tú propones a ese equipo. ¿Cuál es tu visión? ¿Hacia dónde los quieres llevar y cómo los vas a llevar? Entonces, para todo eso trabajé mucho con un coach, que es la segunda cosa que determinó. Y ese coach para mí ha sido muy importante porque me ayudó muchísimo a entenderme a mí misma, a entender mis fortalezas y mis debilidades, pero de verdad, a saber, dónde me escocían las cosas y dónde no, y a poder trabajar con esos ingredientes y a intentar sacar lo mejor posible de los demás con esos ingredientes. (E12)

Muchas entrevistadas comentan cómo su carrera se ha ido tejiendo y sólo pueden entenderla a posteriori, tomando perspectiva. Sólo 6 participantes manifiestan tener claridad en su vocación desde el principio de sus carreras, a pesar de que todas ellas exhiben una gran determinación. Hay muestras iniciales de pasión por el derecho, por la economía y por la comunicación. Pero también por áreas donde no había mujeres de referencia, como la tecnología o la obra civil. Una entrevistada cuenta su afinidad desde niña al mundo tecnológico sin ninguna razón aparente, algo que la llevó a estudiar

ingeniería de telecomunicaciones, mientras que otras siguieron el modelo inspirado por sus padres en el mundo de la industria y la obra civil. Otra entrevistada pone de relieve cómo desde que entró en la empresa se sentía atraída por la posición del director del departamento de Recursos Humanos y cuenta cómo dirigió su carrera para conseguir llegar a esa posición de dirección. Sin embargo, a excepción de estos pocos ejemplos, la mayoría de las mujeres entrevistadas no muestran una vocación clara, sino que van dando sucesivos pasos y los cambios las van configurando y desarrollándolas como profesionales y líderes.

Estas mujeres detallan los hitos que marcan sus trayectorias indicando las diferentes razones detrás de los cambios. El principal motor de estos cambios son los contactos, que les llegan a través de la red de amigos, compañeros de trabajo o de estudios. En la mayoría de los ejemplos son hombres los que identifican en ellas su gran potencial y las quieren integrar en sus equipos, porque saben que están abiertas a emprender cosas diferentes y novedosas. En otras ocasiones, los cambios vienen motivados por la pasión de seguir aprendiendo y vivir nuevos desafíos, como se ha explicado anteriormente en el caso de las mujeres aventureras. En contraposición, las mujeres Penélope se embarcan en nuevos retos tras analizarlos y corroborar que van en línea con sus prioridades vitales en esos momentos. Varias mujeres mencionan cómo la cultura que se vive en las empresas multinacionales y sus políticas les han ayudado a trazar un plan de carrera exitoso.

Y esto ha sido un poco mi carrera. Yo creo que una serie de oportunidades siempre muy dirigidas por esa visión de desarrollo de competencias y de capacidades directivas dentro de una multinacional, con unas reglas de juego bastante claras. Es decir, la oportunidad está ahí. Si cumples expectativas o superas expectativas, pues te damos un siguiente "challenge". (E11)

Un último apunte sobre los cambios de carrera es la reflexión sobre la importancia de unir lo profesional y lo personal. Alguna de estas mujeres se ha atrevido con carreras no lineales y acompasadas con el ciclo vital, estableciendo distintas prioridades para distintas etapas. Hay momentos en la vida donde el foco se debe balancear más hacia lo profesional y otros, más hacia lo personal. Muchas entrevistadas cuentan con apoyos de sus jefes, de sus parejas y de gente de confianza que les ayuda a "poner las luces largas"

para discernir las nuevas oportunidades. Los cambios laborales los orquestan con su vida familiar, reiterando que sus decisiones personales son las que marcan su trayectoria.

Y yo dije que ya no me iba a volver en mitad del curso escolar. Que lo sentía mucho, que o me esperaban, o que pusieran a otro. Y me dijeron que no, que me esperaban hasta que terminaran el curso escolar en Inglaterra. Porque me hicieron una oferta en noviembre y yo dije que, en junio fenomenal, pero que a los niños no les iba a sacar en mitad del año y volverme, aunque fueran chiquitos, porque me pareció un descontrol absurdo. Entonces me dijeron que muy bien, que me esperaban. (E32)

2.1.2. Aprender a delegar

Aprender a delegar es una de las primeras lecciones. Es algo que para la mayoría ha sido sencillo, un paso muy inicial en su carrera, y casi innato por cómo narran el trabajo con sus equipos desde la motivación y el cuidado de estos. Solamente 4 directivas aluden a una evolución en este sentido y al cambio que significó el empezar a delegar correctamente, insistiendo en dejar de controlar e invertir en crear un ambiente de confianza. Es crucial dejar de poner el foco en la parte técnica y no entrar en los detalles, sino centrarse en el soporte que necesita la gente.

"Tú estás aquí para otra cosa, no estás aquí para gestionar el día a día"
(E25)

Una directiva cuenta cómo aprendió de un jefe suyo la relevancia que tiene priorizar a las personas del equipo frente a las tareas personales y que el concepto de delegar va más allá de asignar responsabilidades y dar autonomía. Significa que el equipo entienda que el líder siempre está para ayudar a desbloquear problemas mayores y por eso tiene mucha relevancia mantener la tensión entre la autonomía y la cercanía.

Él pasaba por mi sitio y sólo me apagaba el ordenador. Y yo le miraba y él decía: "hay aquí 20 personas trabajando para ti. Esto lo enciendes por la tarde, solo me decía eso. Y llega un momento en el que entiendes lo que te está diciendo. Asegúrate de que todos están trabajando, que todos saben a quién tienen que acudir si tienen un problema y que hay un concepto de productividad muy sencillo, que es ése. Pero en el liderazgo también tienes que servir. Entonces, entender quién va antes y quién va después parece una tontería, pero es muy importante. Lo que haces tú cuando tienes equipos grandes es que sí, desbloqueas cosas, pero lo que cuenta es la contribución y el throughput de todos los equipos. (E9)

2.1.3. Del equipo a la organización

Al hablar del aprendizaje del liderazgo 6 directivas detallan el cambio radical que significó en sus carreras el pasar de gestionar equipos a liderar una organización de cientos o miles de personas. Estas mujeres cuentan cómo se delega una parte importante de la carga de trabajo y la supervisión a un grupo de directores de primer nivel. Los pilares básicos de los equipos -a los que se aludió ya al hablar de cómo estas directivas se responsabilizan de ellos- se mantienen, pero existe un cambio importante en las formas. Porque ya no se puede interactuar uno a uno con cierta frecuencia como se hacía en los equipos, y la comunicación pasa a ser una habilidad crítica. Véase cómo se describen las claves de la comunicación en las organizaciones que son la simplicidad y la consistencia.

Fíjate que yo soy simple en mi comunicación, bueno, pues elevado a la enésima, simplicidad y consistencia, simplicidad y consistencia. Porque cuando tienes cuatrocientas personas mirándote, a veces tienes 30 segundos o un townhall de 10 minutos o un anuncio de un minuto. Entonces tienes que aprender a pasar tus mensajes, siempre que tienes oportunidad, siempre de la misma manera y de la misma forma ...tacatá. Para que a la gente se le quede, porque la gente tiene que oírlo un mínimo de tres veces, si no más... Aprender a hablar en titulares. A mí me costó, a mí me costó. Pero claro, tu capacidad de influencia se multiplica. (E22)

Además de la clave de la comunicación, se señala el saber diseñar una visión cómo algo crítico. Al subir los peldaños del liderazgo adquiere más importancia transmitir una buena visión y saber posibilitarla. Ayuda preguntar a la gente y escuchar mucho. Los espacios de reflexión interna, el cultivar la innovación y la curiosidad, son señalados por otra entrevistada como aspectos fundamentales para definir una visión acertada para la organización. Como tercer ingrediente se menciona el saber rodearse de gente de confianza, que les complemente y que son decisivos a la hora de mantener el rumbo, siguiendo las estrategias.

2.1.4. De ejecutivas a consejeras

Las 9 consejeras de la muestra de este estudio describen cómo han pasado de ser ejecutivas a consejeras, explicando cómo les ha enriquecido este paso de dejar de ejercer el poder y pasar a focalizarse en la influencia a través de su práctica en los

consejos de dirección. Siendo altas ejecutivas también se ejerce influencia en la industria y sobre las tendencias del mercado, pero el núcleo de su cargo es la autoridad formal para la consecución de objetivos. Por el contrario, el corazón del rol de consejera lo constituye el orientar y empujar, y el lanzar ideas que otras personas pueden darle forma. Se deja a un lado totalmente la autoridad formal para pasar a ser palanca en temas que son sus pasiones y de los que tienen una gran experiencia. Supone otro escalón en el aprendizaje del liderazgo.

No sólo son tus habilidades técnicas, es que tienes que ganarte a los consejeros, saber cuándo tirar, cuándo soltar y dónde plantarte. (E20)

Los consejeros pueden dar una visión diferente a los problemas y hacer una lectura complementaria a la del consejo ejecutivo.

2.2. Estilo de liderazgo

Una vez detallado el proceso de aprendizaje del liderazgo, se pasa a dar respuesta a la pregunta sobre qué estilo de liderazgo usan más frecuentemente siendo mujeres, tratando de desvelar si han desarrollado comportamientos de liderazgo transformacional y lo potencian como estilo principal o lo inhiben para utilizar un estilo más transaccional, y en línea con lo esperado de un estilo masculino de liderazgo. Tal como se ha explicado al presentar la perspectiva interpersonal de los discursos, el liderazgo transformacional destaca como el estilo más frecuente en esta muestra de directivas. En el presente apartado se pone el foco en el proceso de refuerzo de este estilo de liderazgo, destacando en primer lugar las habilidades directivas que buena parte de las entrevistadas han ido aprendiendo e incorporado a su estilo de liderazgo, más maduro y completo después de toda la experiencia vivida. En un segundo momento, el análisis del discurso se orienta a subrayar cómo algunas directivas comenzaron sus carreras ejerciendo un liderazgo transaccional y lo fueron evolucionando hacia un liderazgo transformacional.

2.2.1. Nuevas habilidades directivas

El estilo de liderazgo más identificable en esta muestra de directivas es el liderazgo transformacional, algo en sintonía con las características comunales del estereotipo

femenino y que, adicionalmente, se va desarrollando a través de la experiencia. En este proceso de crecimiento como líderes, las entrevistadas resaltan algunas habilidades esenciales y se muestran contentas por haberlas aprendido:

- La capacidad de escucha es la más señalada, junto con la observación
- La asertividad, el saber decir “no” y “tener cintura”

Cómo potenciar el estilo que no es agresivo para que te escuchen igualmente. Generando los silencios hasta que tú hables, hablando la última y no la primera, conduciendo un poco el discurso, etc. (E16)

- Contribuir a una armonía en los equipos
- Vencer el miedo
- El autoconocimiento

El que tiene más interés en ser buen jefe, busca más formación, más herramientas de desarrollo para ser buen jefe. Yo creo que el proceso de hacerte buen jefe es un proceso super largo en el tiempo. Es un proceso de autoconocimiento y es un proceso de mucha reflexión. (E31)

- Saber cómo ejercer influencia

Entonces, es cierto que yo creo que tienes que ir aprendiendo a influir y cada uno influye por lo que sea, porque es encantador, porque se lleva a la gente de calle, porque convence de forma natural con una idea brillante. Hay otra gente que influye desde el conocimiento profundo, desde el expertise técnico. Cada uno tiene que buscar su forma de influir, pero debes tener una forma de influir. Y esa primera participación en comités a mí es lo que me hace empezar a pensar que las redes de influencia espontáneas tienen que funcionar, porque si no, siempre te ven como el intruso. (E31)

- Priorizar
- Tener más empatía

Tener mucha mejor conexión con personas de muchísimo talento, que son las personas de mis equipos que me han movido a crecer y a superarme, pero también ayudarles a ellos a crecer y a transformarse, porque si tú no lo vives, tú no puedes pedirle a nadie ni puedes acompañar a nadie en ese proceso, que cada uno tiene que liderar para sí mismo. (E9)

- La importancia de la atención y estar 100% presente
- Tomar distancia de los problemas y desapegarse de los proyectos

2.2.2. Del liderazgo transaccional al transformacional

Muchas de las directivas muestran un genuino estilo de liderazgo transformacional desde el origen de su carrera. Sin embargo, en 8 entrevistadas se observa cómo al comienzo de sus carreras muestran rasgos de un estilo más transaccional que evoluciona a un estilo más transformacional con el tiempo. En sus relatos se percibe cómo al principio ponen el foco en los objetivos, en monitorizar minuciosamente cómo se consiguen y en las recompensas, describiendo un estilo más transaccional de liderazgo, al comparar las características descritas con la definición de Bass (1985). Sin embargo, a través de sus discursos se constata que su forma de liderar va evolucionando al ir priorizando la creación de una visión más desafiante con un propósito mayor: el desarrollo de los colaboradores como futuros líderes y el estímulo de la innovación. Evolucionan pasando de ser más controladoras a ser más inspiradoras, de ser más “egoístas” a convertirse en líderes de servicio y saber controlar sus “egos”.

Cuando era jovencita y ambiciosa, decía "ya presento yo", y yo presentaba muy bien y comunicaba muy bien. Y luego vas evolucionando, también ser madre ayuda, y te vas dando cuenta que cuando eres un líder, tu triunfo no es un triunfo individual, sino que tu triunfo es el triunfo de tus equipos. (E15)

Esta transición está relacionada con “soltar” y rebajar los niveles de autoexigencia. Una entrevistada cuenta cómo se identificaba como muy resolutiva y cuando le daban un encargo era muy perfeccionista y rigurosa; sus jefes la apreciaban porque al darle una tarea se desentendían porque confiaban plenamente en ella. Eso le llevó a forjarse un perfil duro y de carácter fuerte. Pero fue reflexionando y evolucionando su estilo de liderazgo, poniendo más énfasis en la motivación y la autonomía de sus colaboradores.

"Lo que yo me exijo a mí mismo, yo no tengo que exigir a los demás". Esto ya está más que implementado y remodelado. Y tengo que, de alguna manera, también disfrutar del camino y hacer que la gente se enganche y que la gente disfrute de las cosas. Ahora tengo un estilo de mucha autonomía. (E21)

2.3. Superar el fenómeno del impostor

Al presentar la perspectiva intrapersonal en el análisis de los discursos se ha descrito que un 59% de las mujeres de la muestra han experimentado el fenómeno del impostor,

contestando a una parte de la tercera pregunta de investigación. Después de haber puesto de manifiesto cómo algunas dicen haber sentido este fenómeno -a pesar del éxito profesional evidenciado y mostrando su vulnerabilidad durante la entrevista-, interesa conocer cómo lo han superado, considerando tanto sus reflexiones de las experiencias vividas como las personas que las han ayudado a desenmascararlo. A continuación, se enumeran las palancas de apoyo para reducir el impacto negativo del fenómeno del impostor que se han descubierto a través de los relatos de las entrevistadas que pueden agruparse en tres subgrupos: estrategias reflexivas, buenos hábitos y estrategias comunicativas.

2.3.1. Estrategias reflexivas: Evaluar las experiencias vividas

Al ir acumulando experiencias, empiezan a valorar que no sólo la suerte les ha ayudado, sino también su valentía y audacia al asumir retos pasados. El hacer frente a ellos, a pesar del miedo y la duda, les da más seguridad. Conforme van asumiendo cargos complejos se hacen conscientes de que no pueden dominar todo el detalle, experimentan un cambio de mentalidad y asumen que no son, ni tienen que ser expertas en todo. Se hacen conscientes de los sesgos culturales existentes en cuanto a la aversión al riesgo y al hecho de continuar en un trabajo por lealtad. También identifican que esto se debe, en parte, a las barreras mentales que les impone el fenómeno del impostor.

2.3.2. Estrategias reflexivas: Reforzar las fortalezas

A pesar del fenómeno del impostor, la determinación y el afán de superación en estas directivas contrarrestan las dudas sobre si pueden o no con los desafíos. Algunas comentan sobre la angustia sentida cuando aparece el sentimiento de impostura, algo que aprendieron a afrontar reflexionando sobre sus fortalezas. Dedicar tiempo a conocerse y valorar más sus puntos fuertes les ayuda a percibir mejor cuánto de sus éxitos se deben a los méritos propios y en menor medida de la que pensaban, a factores externos.

Y hubo dos o tres personas en aquel momento que me ayudaron, a las que a lo mejor no fui y les dije "¡ayúdame!" Pero, poco a poco me hicieron ver, que esto que yo pensaba en mi cabeza no era una debilidad, sino todo lo contrario, "si es que se te da bien". Esa es otra de las cosas que te apunto,

que yo creo que es clave, que es saber lo que se te da bien, que creo que todavía ni siquiera lo tengo claro del todo, pero cada vez le dedico más tiempo a entender qué hago bien. (E22)

2.3.3. Buenos hábitos: Poner freno a las preocupaciones y ocuparse

Una de las estrategias que describe una entrevistada cuando se veía a sí misma fantaseando con la idea de que no iba a saber hacer las cosas, era ocuparse de temas concretos para dejar de pensar. Focalizarse en otras tareas y/o personas se convierte en un mecanismo que las hace conscientes que esa preocupación no es más que una actividad mental intensa y desgastante que no sirve para nada.

Yo siempre le decía a mi gente que el español es sabio. Y preocuparse es una palabra muy sabia, porque preocuparse es ocuparse antes de. Entonces cuando estoy preocupada, me ocupo antes de. Y debo hacer lo posible por quitármelo de la cabeza. Y el síndrome del impostor es un ejemplo de cuando empiezo "no voy a poder, no voy a poder, no sé, no sé, no sé, no sé". Ahí me digo "Ponte, ponte. Si quieres hacer, si estás preocupada, ¿qué estás haciendo con eso? ¿Estás haciendo algo?". (E22)

Otra entrevistada que declara su predilección por el teatro en su infancia lo llama el fenómeno del día antes de la obra, aludiendo a cómo, una vez sobre el escenario, la actriz se olvida del miedo y disfruta porque se centra en hacer aquello para lo que se ha preparado y ha ensayado tanto. Pero hasta que empieza la obra se experimenta ansiedad porque el miedo se apodera de la mente. Es importante aprender a controlar esa angustia y evitar pasar mucho tiempo rumiando las cosas. Hay que ocuparse de los asuntos, sabiendo que habrá errores porque es cuestión de probabilidad.

2.3.4. Buenos hábitos: Controlar al perfeccionismo

El ir dejando atrás el perfeccionismo ha sido otro aprendizaje de los reflejados en las entrevistas. El asumir que no se puede llegar a todo y que no pasa nada. Las entrevistadas se hacen conscientes que el error es parte del camino y no hay que fustigarse con ello. Aprenden a ser menos duras con ellas mismas y que las cosas son menos graves de lo que en un principio parece. Entienden que la persona, en ocasiones, se impone una responsabilidad tan elevada y un código de exigencia tan alto, que ella mismo se quita el oxígeno. Reflexionan sobre cómo el perfeccionismo es algo que puede llegar a atrapar.

Efectivamente, si te busca el perfeccionismo y te encuentra, te hace su esclavo... El punto ese de no perfeccionismo, de eso también me siento bastante orgullosa porque ha sido un punto de aprendizaje y me ha liberado. (E20)

2.3.5. Estrategias comunicativas: Dialogar con gente de confianza

Poder reconocer y nombrar el problema es el punto de apoyo más destacado por las mujeres que admiten haber experimentado el fenómeno del impostor. Algunas reflexionan con sus parejas sobre el no sentirse capaz para desempeñar un nuevo puesto. El apoyo de la familia o gente que las conoce desde un punto de vista más profesional ayuda también. Porque cuando surge esa duda sobre si aceptar o no una promoción, les recuerdan qué fortalezas tienen y les muestran su ayuda para superar el reto. El que haya personas de confianza que dedican tiempo con ellas para ver cómo solucionar los distintos temas logísticos es algo que las anima a dar el salto. En ocasiones, son los jefes los que más las apoyan ante esas preocupaciones desgastantes.

2.3.6. Estrategias comunicativas: Mentores y consultores

También es común pedir soporte externo a través de un *coach* para asumir sus limitaciones, entender que no son ni se espera de ellas que sean “súper-mujeres” y que necesitan ayuda en casa y en el trabajo porque no pueden abarcarlo todo. Esta persona externa les da seguridad en ellas mismas. Una entrevistada relata cómo un consultor le ayudó a trabajar algunas consecuencias del sentimiento de impostura como el hecho de hablar muy deprisa. Esto puede ser un síntoma de personas que experimentan este fenómeno. La razón de hacer esto es que quieren salir de la escena rápido y acabar, para que no se descubra lo poco que saben de lo que están hablando, según su percepción manipulada. A través de este apoyo externo, se toma conciencia de cómo su conocimiento es mayor que el de su audiencia. Se trata de un tema de percepción desdibujada que, al analizarlo con alguien externo, se vuelve más nítido.

2.3.7. Estrategias comunicativas: Red beneficiosa de contactos

Las redes de mujeres también ayudan a entender que ese sentimiento de fraude es algo común y que se identifica también entre mujeres con altas capacidades. Al compartir las emociones de impostura con otros profesionales y al ponerle nombre, se

ayuda a desmitificarlo. Así comenta una directiva tras haber leído un libro que le había recomendado su red de mujeres.

Yo decía "Es que me van a pillar, me van a pillar y cuando lo leí dije "ah, que me pasa esto, que es normal y que no pasa nada. Que sí, que soy buena, que es que esto es una paranoia que me meto la cabeza. O sea, una vez que tú lo identificas, te deja tranquila, te deja tranquila y lo sabes gestionar y lo sabes manejar. Ahora, que cuando no lo sabía, yo decía, es que se van a dar cuenta de que es que no sé nada (se ríe). Pero mira, oye, ya superado. (E27)

Una vez expuestas las palancas de apoyo para disminuir la percepción de impostura, extraídas de los discursos de las entrevistadas, se presenta el esquema del ciclo positivo del fenómeno del impostor. Se puede ver en la Figura 10 los tres ingredientes mencionados: la comunicación, los buenos hábitos y la reflexión interna. En contraposición al ciclo de la impostura de Clance e Imes (1978) en el que cada reto reforzaba el síndrome del impostor, se propone un ciclo positivo para reducir la sensación de impostura en línea con el concepto de círculo virtuoso presentado por Kark et al. (2021).

Figura 10. El ciclo positivo del fenómeno del impostor
DISMINUCIÓN DEL FENOMENO DEL IMPOSTOR



Fuente: Elaboración propia basada en los discursos de las altas directivas

Ante un nuevo desafío, el individuo duda de sus capacidades y experimenta el miedo de no estar a la altura de lo que otros piensan sobre él. Entonces, el ponerle nombre a esa sensación, el dialogar con gente de confianza como la pareja, un jefe, un mentor o una red de apoyo ayuda al individuo a mirar sus fortalezas en un espejo que muestra la realidad de sus capacidades de forma más objetiva.

Tras comunicar esas percepciones y sentir el apoyo se recomienda reforzar el uso de buenos hábitos ante este fenómeno del impostor que son: el ocuparse de temas concretos del gran reto y ser consciente de que la preocupación sobre el futuro es un desgaste mental, y, por otro lado, el hábito de restar gravedad a los errores evitando que el perfeccionismo se convierta en un esclavizador.

Al terminar el desafío es importante hacer una reflexión para evaluar y celebrar los logros para ir tomando conciencia de las experiencias. Se aconseja meditar sobre las fortalezas propias que se han puesto en juego durante el reto, y así estar mejor preparado para el siguiente desafío cuando la duda vuelva a aflorar.

3. Más allá de las preguntas iniciales

Al explorar el desarrollo del liderazgo en estas altas directivas se observan algunos resultados interesantes que no forman parte de los primeros interrogantes. Una vez analizadas todas las entrevistas y las categorías que ilustran el contenido de los discursos, se presentan algunas relaciones entre categorías que resultan significativas a la hora de contribuir a construir el relato de cómo las altas directivas hoy en España han evolucionado en su forma de liderar.

3.1. Relación del fenómeno del impostor con los estilos de liderazgo

El reciente estudio cuantitativo de Domínguez-Soto et al. (2021) entre estudiantes STEM muestra que el fenómeno del impostor correlaciona negativamente con el liderazgo transformacional. El hecho de explorar la relación de estos dos constructos entre los discursos de las entrevistadas puede arrojar luz al desarrollo del liderazgo, objeto último de esta tesis. El fenómeno del impostor puede ser una barrera en el desarrollo de la carrera (Kets de Vries, 2005; Vergauwe et al., 2015), por lo que resulta

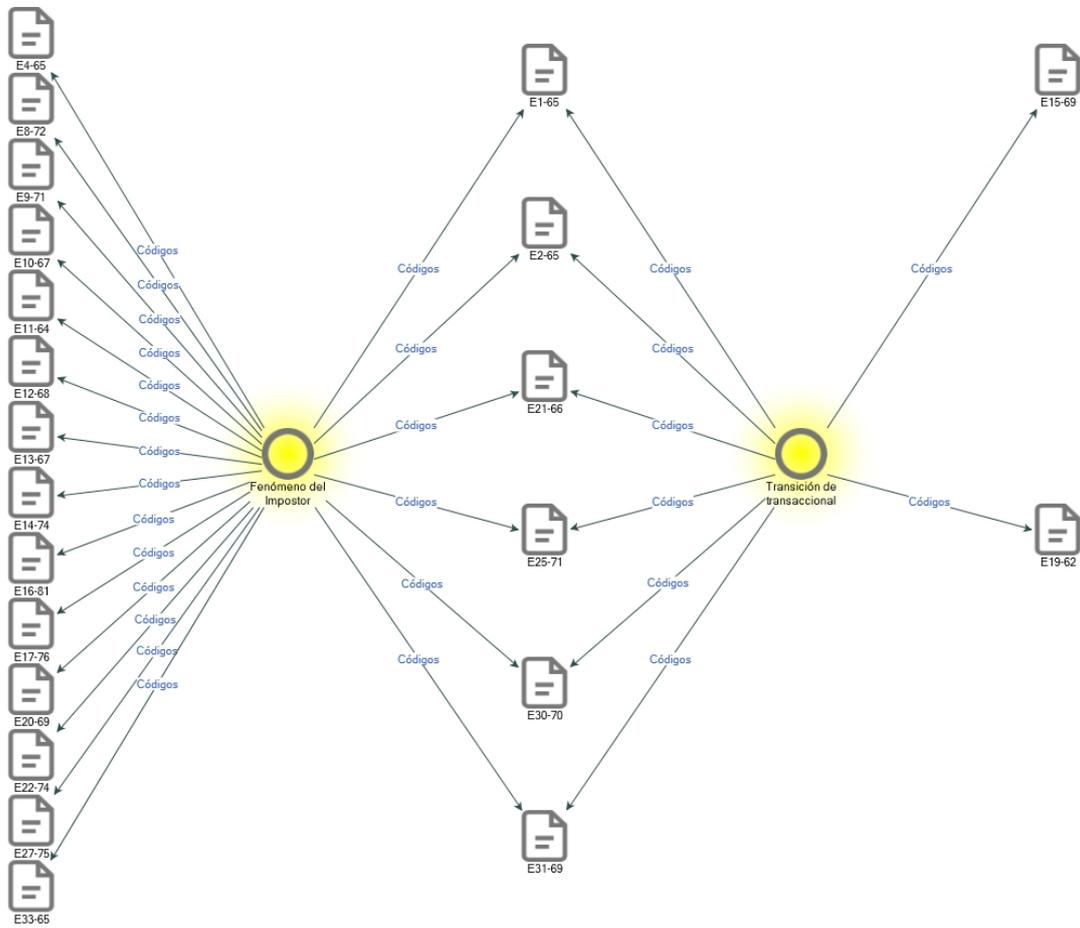
interesante examinar si está presente en aquellas mujeres que hacen hincapié en cómo han evolucionado de un estilo de liderazgo transaccional a otro más transformacional, como se expuso en el apartado anterior.

En la Figura 11 se observa la relación entre el fenómeno del impostor y la transición del liderazgo transaccional al transformacional. Seis de las ocho mujeres que muestran una transición en su estilo de liderar pasando de un estilo más pobre, basado en objetivos a corto plazo y operaciones diarias (Bass, 1985) al estilo transformacional, muestran a través de sus relatos que han experimentado el fenómeno del impostor. Estas directivas que se han sentido impostoras evolucionan bajando el listón del perfeccionismo y pasan de ser controladoras, con un foco obsesivo en las tareas, a dedicar más tiempo al desarrollo de los equipos. A continuación, se muestran dos párrafos de una misma participante donde primero se evidencia su autoexigencia excesiva, consecuencia de su fenómeno del impostor y luego se refleja su evolución en el estilo de liderar.

Creo que muchas mujeres nos empeñamos en ser los superhéroes del siglo XXI y tenemos que ser las mejores profesionales, las mejores jefas, las mejores colaboradoras, las mejores madres, las mejores esposas e hijas. Y te generas una tensión a ti misma bastante tremenda. (E31)

Pues fijate, para mí hay dos temas que son absolutamente diferenciales y de reto máximo y es una realidad tremenda como jefe. Y eso yo no lo descubrí en mis primeros tiempos. Porque en mis primeros tiempos estaba muy orientada a la tarea de la ejecución y a revisar lo que estaban haciendo estas personas. Para mí los dos temas fundamentales son la identificación del talento y hacer crecer a la gente. Si como gestor de equipos, te centras nada más que en el entregables, en la tarea, en el proyecto y no eres capaz de identificar qué gente realmente merece la pena y un plan concreto de desarrollo de esa gente, habrás fracasado como jefe, como jefe. (E31)

Figura 11. Relación del fenómeno del impostor y la evolución del liderazgo



Fuente: Elaboración propia a través de los diagramas de comparación de NVivo

Estas mujeres disminuyen su percepción de impostura a través de las estrategias reflexivas y comunicativas junto con los buenos hábitos explicados en el apartado correspondiente a la forma de superar el fenómeno del impostor. Estas entrevistadas se hacen conscientes de que no pueden abarcar todo y deciden hablar de sus limitaciones con jefes y subordinados. En otros casos al surgirles la duda sobre sus capacidades, optan por ocuparse y apartar de sus mentes esas preocupaciones. Véase a continuación el ejemplo de otra entrevistada que narra cómo ha conseguido hacer disminuir su sentimiento de impostura y, en otra parte de su discurso, muestra la evolución de su forma de liderar hacia un estilo más transformacional.

Estas dudas que te entran y entonces lo que trabajaba con mis coach, era si los demás te ven a ti porque tú no te ves, ¿por qué te autolimitas? ¿qué te pasa en la cabeza, como dicen mis hijas, que te pasa en la cabeza para que realmente tú no te veas cuando los demás te ven? Y sí, y sí, que sí, que yo creo que lo he tenido (fenómeno del impostor) y a lo mejor lo tendré. Pero sí hay momentos en los que reconozco que sí, que he tenido esa sensación puff pero y esto por qué me lo dicen a mí, si yo no sé si voy a ser capaz. (E25)

Yo era bastante auto exigente y exigente con los equipos, muy radical con las cosas, con los objetivos, con los cumplimientos. Vamos a decir, que poco empática cuando empiezas. Bueno, pues yo por lo menos tenía esa vena un poco más dictatorial. Menos de delegar y con el tiempo he aprendido a delegar. Yo creo que es uno de mis grandes logros personales. Yo lo considero un logro personal porque va contra mi naturaleza personal... Entonces sí que es verdad que he aprendido con el tiempo a apoyarme más en el equipo, porque antes era equipo, pero era un equipo mucho más controlado por mí y entonces ahora es un equipo mucho más delegado y de alguna forma autogestionado. (E25)

3.2. La maternidad en el desarrollo del liderazgo

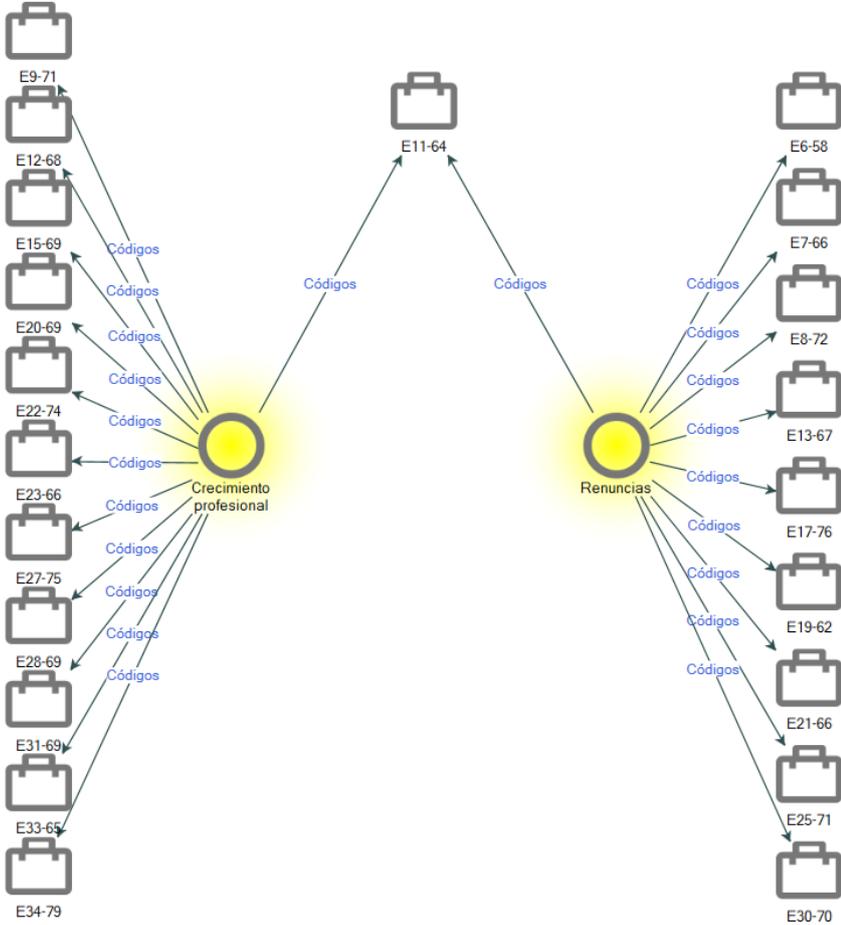
Al ir entrevistando y analizando las entrevistas fueron apareciendo algunas categorías emergentes como la maternidad y se incluyeron algunas preguntas adicionales que ayudarán a profundizar en la evolución profesional de las participantes. Los hijos ocupan una parte significativa de sus discursos y reflexionan sobre el papel que ocupan éstos en su desarrollo profesional, razón por la cual se modificó el protocolo de entrevistas como se ha explicado en el capítulo de la metodología y se añadió la pregunta sobre el significado de la maternidad.

Las mujeres directivas sienten más que sus homólogos hombres que sacrifican a su familia por la responsabilidad social inculcada en la mujer sobre el cuidado, lo que supone una barrera en su carrera (Lyness & Grotto, 2018). La conciencia de ser “malamadre” por no dedicar suficiente tiempo a los hijos está presente en los discursos, pero además de esta conciencia sobre la presión social hacia la mujer, se observan dos polaridades: Por un lado, algunas entrevistadas se centran en el aspecto negativo ya que asocian la maternidad a las renunciadas familiares y la angustia de no poder llegar a todo. Por otro lado, otras entrevistadas hablan de la maternidad como una palanca decisiva en el crecimiento profesional, ya que les ha permitido priorizar mejor, escuchar más, ser

más empáticas y rebajar su nivel de perfeccionismo, convirtiéndolas en mejores profesionales.

Esta polaridad se ve reflejada en la Figura 12 que muestra cómo la visión de la maternidad en el desarrollo profesional puede dar lugar a dos posturas diferentes en las altas ejecutivas, siendo 11 mujeres las que refuerzan la idea de crecimiento profesional frente a las 9 que se centran en el aspecto negativo de renuncia.

Figura 12. Visión de la maternidad en el mundo profesional



Fuente: Elaboración propia a través de los diagramas de comparación de NVivo

Por otro lado, resulta interesante ver si la visión sobre la maternidad varía según el perfil de la muestra de directivas. Al analizar los discursos sobre cómo el ser madre impacta en el trabajo, si se vive como renuncia o como crecimiento profesional, se

perciben diferencias significativas de peso de las narraciones en relación con algunos atributos de las participantes.

La Tabla 10 muestra que hay un número significativo de un perfil de mujeres que han descrito su maternidad principalmente como un hecho positivo que ha favorecido el crecimiento personal y que se integra en sus carreras como facilitador en vez de como generador de renunciaciones. Las mujeres Ulises y las que han sido primeras ejecutivas o han llegado a consejeras, con una culminación de carrera exitosa, describen su maternidad como una relación positiva para el ascenso de sus carreras. El éxito de la carrera profesional que supone llegar a lo más alto parece que favorece una visión positiva e integradora de la maternidad en ese desarrollo.

Por otra parte, las mujeres que poseen estudios STEM tienen una visión más positiva sobre la maternidad y en general, esto es un dato positivo ya que apunta a un cambio social. Esta transformación también se observa al corroborar que son más jóvenes las que tienen esta visión de la maternidad como motor del liderazgo en vez de como renuncia. Son muchas las hipótesis que se pueden aventurar al ver estas diferencias, hipótesis que trascienden los objetivos de este trabajo, sin embargo, es necesario resaltar que esta relación positiva entre dos experiencias tradicionalmente en conflicto como son la maternidad y el éxito profesional es uno de los hallazgos más interesantes de este trabajo

Tabla 10. La visión de la maternidad como crecimiento y/o renuncia

Entrevistas	Personalidad = Penélope (15)		Personalidad = Ulises (19)		Total (34)	
Crecimiento profesional	35%		73%		56%	
Renuncias	65%		27%		44%	
Total	100%		100%		100%	
Entrevistas	Consejera = No (25)		Consejera = Sí (9)		Total (34)	
Crecimiento profesional	42%		85%		56%	
Renuncias	58%		15%		44%	
Total	100%		100%		100%	
Entrevistas	CEO/ Primer ejecutivo = No (22)		CEO/ Primer ejecutivo = Sí (12)		Total (34)	
Crecimiento profesional	48%		69%		56%	
Renuncias	52%		31%		44%	
Total	100%		100%		100%	
Entrevistas	STEM = No (26)		STEM = Sí (8)		Total (34)	
Crecimiento profesional	53%		71%		56%	
Renuncias	47%		29%		44%	
Total	100%		100%		100%	
Entrevistas	Años de Nacimiento = 58-64 (5)	Años de Nacimiento = 65-68 (12)	Años de Nacimiento = 69-72 (9)	Años de Nacimiento = 73-76 (5)	Años de Nacimiento = 78-81 (3)	Total (34)
Crecimiento profesional	12%	56%	64%	75%	100%	56%
Renuncias	88%	44%	36%	25%	0%	44%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a través de las referencias cruzadas de NVivo, indicando el porcentaje de referencias codificadas en cada columna

3.3. Las generaciones y el liderazgo

Tal y como se comenta en el capítulo de la metodología, se ha clasificado a las mujeres de la muestra a través de sus años de nacimiento en dos categorías, la generación “*Baby Boomers*” donde se cuenta con 17 entrevistadas y la generación X, representada también por otras 17 participantes. De este modo, suscita curiosidad sobre cómo el contenido de los relatos sobre el desarrollo de la mujer directiva ha ido o no evolucionando según el cambio generacional.

A continuación, en la Tabla 11 mostramos cada uno de los nodos más representativos que se han explicado con anterioridad, para comparar el porcentaje de las referencias según las generaciones. Se corrobora que para la mayoría de los temas no existe diferencia generacional. Sin embargo, destacan tres nodos en los que las entrevistadas pertenecientes a la generación “*Baby Boomers*” le dan un peso superior en sus discursos, ya que representan más de un 70% de los comentarios de ese tema en concreto. Las mujeres de la generación “*Baby Boomers*” dan más relevancia que las de la generación X al hablar del factor suerte del fenómeno del impostor, de la consideración individual como factor del liderazgo transformacional, y de los prejuicios de rol de género y líder. Las líderes mayores articulan un discurso más consciente de los prejuicios, con una mayor consideración hacia los colaboradores y con más referencias a la suerte que las líderes de la generación siguiente.

Tabla 11. El discurso según las generaciones

Entrevistas	Generación = Baby Boom (17)	Generación = Generación X (17)	Total (34)
Aventureras (ULISES)	58%	42%	100%
Resistentes (PENELOPE)	52%	48%	100%
Cultura facilitadora	57%	43%	100%
Cultura hostil	62%	38%	100%
Fenómeno del Impostor	46%	54%	100%
Factor Fraude	47%	53%	100%
Factor Suerte	74%	26%	100%
No Fenómeno del Impostor	45%	55%	100%
Equipo	56%	44%	100%
Hijos_Maternidad	42%	58%	100%
Jefe	46%	54%	100%
Pareja	47%	52%	100%
Liderazgo Transformacional	53%	47%	100%
Cosideración individual	71%	29%	100%
Estimulación intelectual	58%	42%	100%
Influencia idealizada	46%	54%	100%
Motivación inspiracional	50%	50%	100%
Protagonistas del cambio	61%	38%	100%
Conciliación	42%	58%	100%
Prejuicios de rol de género y líder	70%	30%	100%
Total	52%	48%	100%

Fuente: Elaboración propia a través de las referencias cruzadas de NVivo, indicando el porcentaje de referencias codificadas en cada columna

4. Síntesis de resultados

Como resumen general de este capítulo se aporta una representación gráfica de ecosistema de discursos encontrados en las mujeres directivas sobre la forma de liderar (ver Figura 13). Todos los discursos se inscriben en el entorno social en el que estas mujeres han desarrollado su carrera y describen las características intrapersonales y las relaciones interpersonales de las directivas y todos los aspectos están vinculados unos con otros. Las tres perspectivas descritas por Korabik y Ayman (2007) se entremezclan y están en continua interrelación.

Las altas directivas españolas son protagonistas de un cambio social y describen como han convivido dentro de culturas, a veces facilitadora y otras veces hostil para ascender, visibilizando muchos de los aspectos del modelo de barreras y facilitadores de Lyness y Grotto (2018) que propone un modelo desde el punto de vista de las organizaciones empresariales. En contraposición, este esquema tiene un enfoque individual que presenta a la alta ejecutiva española y el entramado que ha vivido para atravesar el laberinto y llegar a la cúpula directiva (Eagly & Carli, 2007). El perfil de personalidad de esta directiva es amplio, caracterizándose por dos grupos, desde mujeres aventureras o Ulises hasta mujeres resistentes o Penélope, pero todas cultivan un liderazgo de estilo transformacional que desarrollan en continua relación con sus colaboradores. Son mujeres con un gran éxito profesional, pero han sentido esa percepción de impostura, valorando palancas para superar el fenómeno del impostor. Se responsabilizan de las personas que las acompañan en su trayectoria siendo los equipos y sus hijos, los máximos protagonistas. Hablan de la maternidad no sólo como renuncia sino como un motor en su desarrollo como líderes. Son conscientes de los prejuicios de género que explican la baja representatividad de la mujer en la cúpula directiva, corroborando la teoría de congruencia de rol (Eagly & Karau, 2002).

Figura 13. Ecosistema de los discursos de las mujeres directivas en España



Fuente: Elaboración propia basada en los discursos de las altas directivas

Capítulo 5

Discusión

En el presente capítulo se discuten en primer lugar y a la luz de la literatura precedente los hallazgos de la investigación en torno a los factores en el camino de las mujeres hacia la alta dirección en el contexto de sus particulares características personales y las relaciones interpersonales. Posteriormente se pone el foco en lo concerniente al estilo de liderazgo transformacional que las entrevistadas han ido tejiendo a través de ese “laberinto” (Eagly & Carli, 2007). Luego, se ahonda en la interpretación del fenómeno del impostor que experimentan algunas mujeres tal como se pone de manifiesto en sus narrativas y, por último, se analizan las implicaciones prácticas que esta tesis puede tener para la gestión en empresas.

1. Desarrollo de la mujer directiva: contexto, perfil y relaciones personales

Los resultados de este trabajo corroboran los estudios que argumentan cómo el contexto social es determinante en la evolución de la forma de liderar de las mujeres (Badura et al., 2018; Halliday et al., 2020; Morgenroth et al., 2020). Las participantes en nuestro estudio expresan que para convertirse en altas directivas se han apoyado en unas palancas a las que dan visibilidad en sus discursos y han superado barreras de género, tal y como exponen Lyness y Grotto (2018) en su modelo de empoderamiento

de la mujer líder. Asimismo, se presentan conclusiones en línea con las de Cuadrado (2003) que demuestra cómo el acceso de la mujer a la alta dirección está muy condicionado por la cultura de las organizaciones.

En el caso de esta investigación han aparecido numerosas referencias a la cultura hostil y facilitadora experimentadas por estas directivas. Han vivido entornos de estereotipos masculinos, en ocasiones con sutiles pero existentes sesgos de género que son importantes detectar para evitar como apuntan Hoobler et al. (2014) que las organizaciones tomen decisiones de carrera basadas en patrones sociales sin ser conscientes y sin tener en cuenta la decisión de la mujer.

Además de los patrones inconscientes, la falta de conciliación es otra barrera para estas directivas coincidiendo con los hallazgos de Cárdenas et al. (2014). En un estudio de entrevistas a altas directivas latinoamericanas señalan, como uno de los mayores desafíos, el poder compaginar la vida personal y profesional, siendo la ayuda externa en el hogar algo crítico en el éxito de sus carreras. En esta tesis las mujeres muestran una gran determinación para mejorar la conciliación a través de herramientas como la reducción de jornada, los horarios razonables de salida, las posiciones con pocos viajes, el teletrabajo, la ayuda externa en casa y el hecho de compartir responsabilidades en las familias. Esa capacidad de conciliar que demuestran estas mujeres confirma la relación positiva entre el potencial para promocionar profesionalmente y el saber conciliar, objeto de estudio en el trabajo de Lyness y Judiesch (2008).

Además de estos ingredientes de cultura hostil, las directivas detallan los factores de las culturas facilitadoras en sus carreras, algo que puede resumirse en tres ejes: las políticas de empresa, las prácticas en las organizaciones y unos ambientes con ausencia de estereotipos. Hay empresas que se consideran “burbujas doradas” porque facilitan muchos de estos ingredientes, en este sentido las conclusiones de la investigación refuerzan el mensaje de Cuadrado (2003) de que la mujer tiene más probabilidad de expresar su estilo propio de liderazgo en organizaciones “no tradicionales”, y se recalca el papel crucial de los entornos profesionales con igualdad de género, que son los más favorables para la mujer (Steffens et al., 2019).

Entre las políticas a resaltar se encuentra la meritocracia y aquellas que ponen el foco en el desarrollo del empleado a través de la cultura de *feedback* y apoyo a su crecimiento profesional con la figura de los mentores, confirmando los resultados del metaanálisis de Badura et al. (2018) que describe cómo las culturas que valoran el desempeño reconocen al líder con independencia del género. La flexibilidad y el respeto a la diversidad, término que prefieren las entrevistadas frente al de igualdad, son también decisivas ya que estimulan la innovación y, en consecuencia, los resultados de las empresas (Wu et al., 2022). Se valoran muy positivamente los ambientes que permiten acompasar el ritmo laboral con las exigencias personales.

Por otro lado, el asignar puestos desafiantes se configura como uno de los recursos más importantes para el desarrollo de las carreras; en este sentido, las culturas facilitadoras son aquellas que apuestan por animar a las mujeres a pesar del sesgo social que las asocia con aspiraciones más bajas de carrera, como explican Hoobler et al. (2014). Las organizaciones que ofrecen a las mujeres roles internacionales y movilidad entre países favorecen mucho su crecimiento y así lo manifiestan estas directivas al comentar que el salir de España les ha ayudado a desarrollar facetas importantes como la adaptación y el enriquecimiento a través del conocimiento de diferentes culturas.

En los discursos analizados se hallan el doble de referencias sobre los factores de las culturas facilitadoras frente a los comentarios que aluden a una cultura hostil. La edad de las entrevistadas no influye a la hora de diferenciar quién habla más de cultura facilitadora en sus discursos, pero sí el hecho de ser directiva de primer nivel o CEO, ya que el 100% de estas mujeres mencionan factores ligados a la cultura facilitadora en sus relatos. Se podría pensar que una carrera profesional culminada en el éxito hace que sea más fácil la interpretación de las experiencias y peripecias de ese pasado de una forma más positiva. Por otro lado, los entornos que permiten que una mujer acceda a la posición de CEO deben tener muchos ingredientes facilitadores ya que sólo un 8% de las grandes corporaciones europeas están dirigidas por CEO mujeres (EIGE, 2022). La influencia de la cultura de las organizaciones para que las mujeres puedan llegar a la posición de CEO resulta fundamental.

En todos los sectores, incluso los de más tradición masculina, se está observando una progresión hacia la igualdad (Badura et al., 2018). Hay directivas que manifiestan haber crecido en ambientes de igualdad y han vivido sin percibir limitaciones derivadas específicamente del hecho de ser mujer. Algunas han participado en comités de dirección donde la ratio de mujeres es similar al de hombres. Sin embargo, hay directivas que aluden al “club de hombres”, término para referirse a los grupos enteramente masculinos en la alta dirección a los que resulta difícil acceder, en línea con lo explicado por Oakley (2000). Esto coincide con los hallazgos de Davies-Netzley (1998) que, también desde una perspectiva cualitativa, basó su trabajo en entrevistas en profundidad a nueve CEOs norteamericanas, quienes recalcaron la discriminación que habían sentido de las redes informales de hombres. Más de dos décadas después se constata que aún queda recorrido en la sociedad ya que el cambio hacia la igualdad es lento (Catalyst, 2022).

Estas entrevistadas están siendo protagonistas del cambio y son muy conscientes del doble estereotipo sobre lo que representa una mujer y lo que es un líder, descrito en la teoría de congruencia de rol (Eagly & Karau, 2002). Algunos ambientes penalizan el estilo de liderazgo con características comunales de estereotipo femenino porque se entienden como signos de poca autoridad y debilidad (Badura et al., 2018). Por otro lado, al asociar la posición de líder a la figura masculina, estas entrevistadas afirman que a la mujer se le exige más que a los hombres para un mismo puesto, teniendo que ser “impecables” en toda circunstancia y, como apuntan Ryan et al. (2016) obtienen menos reconocimiento en sus logros directivos. Las mujeres del estudio rompieron los techos de cristal, sin embargo, se han enfrentado a un intrincado laberinto (Eagly & Carli, 2007), que a unas les ha supuesto una aventura y a otras un ejercicio de perseverancia, según sus características intrapersonales.

La personalidad de la mujer directiva en España tiene multiplicidad de perfiles, aunque, tal como se ha podido comprobar en el estudio empírico, se pueden caracterizar en dos grandes grupos: las mujeres aventureras, a las que se han denominado Ulises y las mujeres resistentes representadas por Penélope. Las mujeres

Ulises están en continua búsqueda, se lanzan a los nuevos retos porque les apasiona aprender y son pioneras en muchos campos. Las mujeres caracterizadas como Penélope son más reflexivas y perseverantes, buscan el equilibrio y se suben a la ola de los cambios si las llaman o si el proyecto va en línea con su visión. Esta diversidad de personalidades en las entrevistadas ilustra cómo los líderes para ser efectivos pueden tener muy diferentes rasgos (Derue et al., 2011).

A pesar de sus diferentes personalidades la mayoría de las directivas se han mantenido fieles a su estilo de liderazgo que no han “masculinizado”. En este sentido las entrevistadas otorgan a las personas y a las relaciones mantenidas con ellas un mayor peso de sus discursos, siendo los equipos y los hijos los que aglutinan el mayor número de referencias. Los equipos son la pieza clave para estas directivas, dando mucha importancia a su cohesión. Las participantes coinciden con las entrevistadas por Evans (2014) afirmando que el éxito tiene más valor y se disfruta más cuando se comparte con los equipos.

Junto con los equipos, los hijos son otro de los grandes protagonistas de los discursos de estas directivas. La conciencia de “mala-madre” es algo inculcado socialmente. Lyness y Grotto (2018) comentan como la responsabilidad por el cuidado de los niños y las obligaciones del hogar explican parte de la brecha de género. Hurley y Choudhary (2016) relacionaron el tener hijos con una menor probabilidad de alcanzar puestos de CEO para las mujeres, pero no para los hombres. Sin embargo, en esta investigación sorprende cómo la media de hijos de estas directivas es de 2, superior a la media española situada en 1,24 en el 2019 (INE, 2022).

El discurso de la maternidad está polarizado porque algunas directivas se centran en las renuncias hechas siempre en el terreno personal para ascender a la alta dirección y, sin embargo, la balanza se equilibra, ya que otras tantas hablan de la maternidad como palanca de crecimiento profesional. Confiesan que la maternidad les ha ayudado a priorizar más, a escuchar más activamente y a rebajar los niveles de perfeccionismo, mostrando vulnerabilidad y empatía. En este aspecto, nuestro trabajo corrobora conclusiones previas de Grzelakowski (2005) o Leberman y Palmer (2009), quienes

ponen de manifiesto cómo la maternidad ha mejorado las capacidades de liderazgo de estas mujeres, particularmente en lo que atañe a otorgarles perspectiva, paciencia, tolerancia, capacidad de organización, claridad en las prioridades y capacidad de inspirar el crecimiento personal en otros, sirviendo de impulso en su carrera profesional.

Adicionalmente, otras personas muestran un rol fundamental en el desarrollo profesional de las entrevistadas. En el caso de una parte significativa de ellas, los jefes y las relaciones con ellos se han presentado como claves en su trayectoria. Aunque ninguna participante menciona a jefes mujeres como modelos a seguir, sí que algunas citan a sus madres como inspiradoras, pioneras y ejemplos de líder femenino. Junto con sus jefes, sus parejas son su otro gran apoyo y valedores en sus carreras profesionales. No sólo adoptan el papel de consejeros, sino que comparten el peso de la logística y el cuidado familiar, formando un equipo como se ha puesto de manifiesto en el capítulo anterior.

2. Liderazgo transformacional

La incorporación de la mujer a la alta dirección abre un campo de investigación muy relevante en cuanto a los estilos de liderazgo (Cuadrado, 2003). Aunque en organizaciones dominadas por hombres, las mujeres pueden adoptar un estilo de estereotipo masculino “transaccional” como hace tiempo afirmaban Gardiner y Tiggermann (1999) y Druskat (1994), las informantes de este trabajo evidencian lo contrario. La mayoría de las participantes coinciden en haber desarrollado un estilo transformacional, algo que era más natural en algunas y que otras fueron cultivando a lo largo de su trayectoria profesional. Hay estudios previos con mujeres directivas españolas (Gartzia & van Engen, 2012; Hernandez Bark et al., 2014; Lopez-Zafra et al., 2012) que confirman cómo el estilo transformacional es muy afín a ellas, revelando que las mujeres muestran respecto a los hombres más comportamientos de esta forma de liderazgo. Se hace patente cómo es un estilo efectivo que ha permitido a las mujeres escalar hasta las posiciones más altas en diferentes contextos organizacionales (Judge & Piccolo, 2004; Wang, G. et al., 2011).

El estilo de liderazgo transformacional está presente en casi todos los discursos, siendo la característica de “influencia idealizada” el factor más aludido en los análisis. La “influencia idealizada” sobre su equipo al que denominan a veces su “tribu” la ejercen a través de la admiración, la honestidad, la transparencia y la confianza. Estas directivas se mantienen fieles a sus principios y luchan por sus equipos por encima de sus intereses personales. El factor de “motivación inspiracional” no es tan sobresaliente y contrasta con la investigación de Vinkenburg et al. (2011). Estos autores señalan que la “motivación inspiracional” es el factor decisivo para llegar a CEO tanto para los hombres como para las mujeres, que adicionalmente tendrían que desarrollar la “consideración individualizada” para cumplir con los estereotipos de género. Este último matiz sí que concuerda con los resultados arrojados del estudio ya que la “consideración individualizada” es el segundo factor más mencionado y hace referencia al foco puesto en el desarrollo de cada individuo (Bass, 1985).

Hablando sobre el desarrollo del liderazgo, las mujeres entrevistadas cuentan cómo han aprendido a ser líder sin contar con modelos de referencia de otras mujeres. El peso de la experiencia y las interacciones con los equipos las han hecho crecer y distinguen tres trayectos en su aprendizaje: transitar del control a saber delegar, pasar de gestionar equipos a liderar organizaciones y la evolución de ser ejecutiva a ser consejera, fases que se han detallado en el capítulo de resultados. Las entrevistadas reflexionan cómo los cambios laborales deben orquestarse con la vida familiar, a veces balanceándose más hacia lo personal y otras, más hacia lo profesional.

Algunas directivas tienen un estilo transformacional desde el origen de su carrera, pero otras han ido evolucionando hacia este estilo desde otro transaccional basado en la monitorización de las tareas y el empleo de recompensas (Bass, 1985). Las mujeres que han desarrollado su liderazgo hacia un estilo más transformacional son mujeres que en su mayoría han experimentado el fenómeno del impostor y su esfuerzo por disminuir esta percepción de impostura podría haberles ayudado a esta transición en su estilo de liderar.

3. Fenómeno del impostor

Este trabajo tiene como uno de sus objetivos generales el análisis del fenómeno del impostor en el contexto laboral. Este estudio cualitativo confirma la presencia del fenómeno del impostor en las mujeres de la alta dirección, siendo 20 mujeres de una muestra de 34 las que ponen de manifiesto cómo el miedo a ser “descubiertas” como “un fraude” les ha influido en su andadura profesional. Este resultado está en línea con los estudios de Rohrmann et al. (2016) y Leonhardt et al. (2017) que confirman la existencia de la percepción de impostura en líderes a través de estudios cuantitativos en directivos en Alemania.

A través del análisis de los discursos se confirma, no sólo que las mujeres que hoy están en la alta dirección han experimentado el fenómeno del impostor, sino que algunas lo han superado. Esto confirma una de las dos posibles explicaciones dadas por Rohrmann et al. (2016) para justificar por qué el fenómeno del impostor no se mostraba con tanta intensidad en las mujeres en su estudio de 242 líderes. En este sentido, nuestro estudio pone de manifiesto que las sensaciones de impostura disminuyen tras el avance de las carreras y no tanto que las directivas tengan unas características personales con menos tendencia a este fenómeno.

La percepción de impostura en las entrevistadas se ratifica a través de su autoevaluación durante el transcurso de las entrevistas y se revela en sus discursos al aludir a dos factores: la suerte y el fraude, coincidiendo con estudios que simplifican los tres factores presentados por Clance (1985) en estas dos facetas (Domínguez-Soto et al., 2021; French et al., 2008). Por un lado, las participantes que dicen haber experimentado el fenómeno del impostor reflejan el sentimiento de duda sobre sus capacidades ante retos acompañado del miedo a ser descubierto como fraude y, por otro lado, atribuyen los éxitos profesionales a factores externos como la suerte, restando importancia a su contribución personal.

También se observa que el fenómeno del impostor puede darse en mujeres de diferentes personalidades, siendo más común entre las caracterizadas en esta investigación como “Penélope” frente a las “Ulises”. Así un 73% de las mujeres

clasificadas como “Penélope” manifiestan haberlo experimentado frente a un 47% de las mujeres etiquetadas como “Ulises”. Las “Ulises” con sentimiento de impostura muestran el factor suerte con más fuerza que el factor fraude, que es más frecuente en las “Penélope”. Esto puede deberse a que las “Ulises” son aventureras y la suerte es un factor externo a ellas al que hacen referencia continuamente por el gran número de retos y cambios a los que se enfrentan. En oposición, las “Penélope” son más reflexivas y por eso impera el factor más interno del fenómeno del impostor, el sentimiento de fraude, que analizan repetidamente en su búsqueda por el equilibrio y el perfeccionismo.

El fenómeno del impostor es una característica interna de las personas y así lo han concebido muchas de las investigaciones hechas hasta ahora que lo relacionan con los cinco factores de personalidad (Bernard et al., 2002; Bono & Judge, 2004; Ross et al., 2001; Vergauwe et al., 2015). Sin embargo, el contexto social también juega un papel importante en este fenómeno, tal y como sugieren recientemente Feenstra et al. (2020). El contexto de la alta dirección es propicio para el estudio de este fenómeno ya que los estereotipos sociales de ambientes masculinos son “enzimas” en la aparición del sentimiento de impostura (Clance et al., 1995). Blondeau y Awad (2018) han estudiado recientemente como los ambientes masculinos y el sentimiento de falta de pertenencia agravan el fenómeno del impostor. En la investigación empírica cuantitativa de Domínguez-Soto et al. (2021) se observaba como el sentimiento de impostura era significativamente mayor entre las chicas en comparación con sus compañeros varones al comenzar la carrera de ingeniería, algo que podría estar relacionado con el hecho de sentirse una minoría en los entornos STEM (Chakraverty, 2019; Tao & Gloria, 2019). Si bien, en el último curso de la carrera, la diferencia no era significativa por género. El ser una minoría en ambientes en los que son comunes los estereotipos masculinos es probable que sea un factor que aumente la aparición de estas emociones que quitan valor a los propios logros.

Las directivas que se han entrevistado nos relatan una serie de consecuencias de esas auto percepciones. La primera es el perfeccionismo, un elemento esencial de este

fenómeno como también señalan distintos estudios (Cokley et al., 2018; Cowie et al., 2018; Pannhausen et al., 2020; Thompson et al., 2000). Otra de las consecuencias observadas en las entrevistadas es la autolimitación por la duda de sus propias competencias, lo que las lleva a trabajar con más intensidad para no ser descubiertas como un fraude. Esta tesis pone de manifiesto estas desventajas en línea con otros aspectos negativos relacionados con el fenómeno del impostor investigados en los entornos laborales como la menor satisfacción laboral y falta de interés en progresar (Vergauwe et al., 2015), el estrés y el agotamiento emocional (Hutchins et al., 2018) e incluso menos aspiraciones en la carrera profesional (Fried-Buchalter, 1997; Studdard, 2002). Teniendo en cuenta que se ha entrevistado a mujeres de éxito y con un alto nivel de satisfacción por su trayectoria, otras consecuencias que aparecen en la literatura se muestran de forma muy atenuadas o no aparecen en sus discursos.

El fenómeno del impostor se ha identificado como una barrera psicológica para el desarrollo de las carreras profesionales, al restar motivación para poder liderar (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016). Sin embargo, en este estudio se resaltan también aspectos positivos o un efecto “funcional” de este fenómeno: por ejemplo, cómo una autoexigencia excesiva ha impulsado a estas directivas a ser mejores profesionales, buscando la excelencia sin desmotivarlas en la medida en que han ido encontrando las herramientas para hacerle frente.

Se puede intuir en los discursos una cara positiva de este fenómeno que es más fácil identificar pues muchas participantes han aprendido a convivir con él. Se llega a decir que el fenómeno del impostor es “una tortura y una bendición” porque el nivel de autoexigencia que genera es enorme, pero lleva a dar lo mejor de sí “no se compite con nadie, se compite con uno mismo”. Esta aproximación positiva ante la percepción de impostura tiene su eco en recientes investigaciones que han empezado a mencionar aspectos positivos del fenómeno del impostor en el mundo laboral. Kark et al. (2021) afirman que es bueno para las organizaciones contar con líderes con fenómeno del impostor porque la motivación ante los retos difíciles es muy alta y optan por el trabajo duro para no decepcionar y que no se les descubra como fraude. Tewfik (2021) discute

sobre el aspecto positivo en el terreno interpersonal, describiendo cómo la percepción de impostura mejora la eficacia en las relaciones jefe-empleado, ya que el fenómeno del impostor arrastra a relaciones más orientadas a los demás.

Estas directivas que han experimentado el fenómeno del impostor se muestran vulnerables y buscan el apoyo social. El compartir con sus parejas o con personas de confianza sus miedos y agobios relacionados con el fenómeno del impostor, les ayuda a superarlo. Las entrevistadas con percepción de impostura se preguntan si serán capaces y comparten sus dudas de si estarán a la altura, mientras desde fuera se ve claro que, por supuesto, van a poder con el desafío. Al encontrar ese apoyo asumen los retos. En estas entrevistas abiertas donde se ha creado un ambiente de confianza también han mostrado como el fenómeno del impostor les confiere humildad y eso les permite acercarse a los demás de manera más eficaz, tal y como manifestaba Tewfik (2021). La simpatía de estos líderes los hace más efectivos en su interacción con los otros, mostrándose más cercanos (Blake et al., 2022; Judge & Bono, 2000).

En las entrevistadas con percepción de impostura se confirma la consecuencia del perfeccionismo y el miedo a ser descubierto como fraude. Sin embargo, además, se han podido observar aspectos positivos como cuando el romper el ciclo de la impostura puede usarse en beneficio para aumentar el rendimiento y mejorar las relaciones humanas en la alta dirección. En el capítulo de resultados se ha presentado el ciclo positivo del fenómeno del impostor que disminuye la percepción de impostura a través de tres ingredientes, la reflexión interna, la comunicación y los buenos hábitos, complementando el círculo virtuoso presentado por Kark et al. (2021).

Si bien existen publicaciones recientes que hablan de la relación del fenómeno del impostor con el liderazgo en el plano más conceptual o propositivo (Downing et al., 2020; Jackson, 2018; Kark et al., 2021; KH & Menon, 2020), sin embargo, esta tesis avanza un paso más desde el punto de vista metodológico al articularse en una investigación empírica cuantitativa -ya publicada- y otra cualitativa para explorar dicha relación. El análisis de los discursos de las entrevistadas permite entender con más profundidad el impacto de la percepción de impostura en el liderazgo de la mujer en la

alta dirección. El fenómeno del impostor podría ser un antecedente para predecir el estilo de liderazgo y se podrían combinar los procesos de superar este fenómeno con el desarrollo de un liderazgo más transformacional en las mujeres.

En algunos discursos se vislumbra el desarrollo en paralelo de eso dos fenómenos: el superar el sentimiento de impostura y la transición de un estilo transaccional a un estilo transformacional de liderar. Algunas entrevistadas con fenómeno del impostor comenzaron evidenciando un liderazgo transaccional y a partir de un momento determinado sienten que deben delegar más, pero les cuesta “soltar lastres”, bajar el listón del perfeccionismo y asumir que no lo tienen que saber todo. La percepción de impostura hace que pongan el foco en una misma y que se preocupen menos de la gente, liderando de forma transaccional. Sin embargo, se intuye que al comenzar a superar el fenómeno del impostor esto podría estar relacionado con una transición hacia un liderazgo transformacional porque cuando se comunican los miedos esta apertura favorece establecer relaciones de confianza con los otros.

Un ingrediente fundamental de la mujer de la alta dirección es convertir los obstáculos en palancas. Además del fenómeno del impostor, que era objeto de esta tesis, ha aparecido otro concepto, la maternidad, que bastantes directivas han identificado como un trampolín a la hora de ascender hacia los puestos de dirección, en contraposición con la visión de la maternidad como una pared (Crosby et al., 2004) en la carrera profesional. Estas participantes valoran positivamente la maternidad en línea con la visión enriquecedora de Powell y Greenhaus (2006) por el aprendizaje en flexibilidad y empatía, con la propuesta de Schueller-Weidekamm y Kautzky-Wille (2012) que ven la maternidad como fuente de energía siempre que se destinen los recursos necesarios para permitir la conciliación y con la perspectiva de Grzelakowski (2005) que sustenta como la maternidad puede transformar a buenos líderes en excepcionales.

Por último, los hallazgos de nuestro trabajo contrastan con las conclusiones de Cárdenas et al. (2014) que realizaron un trabajo de 162 entrevistas a ejecutivas de primer y segundo nivel de 17 países de Latinoamérica. Tanto en este estudio multicultural como en esta tesis la mayoría de las entrevistadas estaban casadas y tenían

hijos lo cual se opone a la perspectiva de que tener hijos se relaciona con una menor probabilidad de alcanzar el puesto de CEO para las mujeres, aunque no para los hombres (Hurley & Choudhary, 2016). En este estudio de países latinoamericanos y en la presente tesis las participantes señalan que los estereotipos de ser líder y mujer pueden afectar las carreras de las mujeres en línea con la teoría de congruencia de rol (Eagly & Karau, 2002). Sin embargo, las mujeres entrevistadas por Cárdenas et al. (2014) no se consideraban tan pendientes de las relaciones interpersonales y atribuían el éxito a ellas mismas y no a factores externos. En contraposición, en esta investigación existe una mayoría de mujeres que reconocen haber experimentado el fenómeno del impostor y muchas confiesan cómo han atribuido en ocasiones sus méritos a la suerte.

4. Implicaciones para la gestión

La creciente fuente de talento femenino que sale de las universidades y su poder como consumidoras hace que las empresas que no apuesten por el desarrollo de la mujer verán amenazadas su competitividad (Ngunjiri & Madsen, 2015). El análisis de los discursos de las altas directivas permite a las empresas ser conscientes de que para que una mujer sea un líder efectivo debe favorecer una cultura facilitadora y eliminar los ingredientes de la cultura hostil examinando las dinámicas de género según la influencia del contexto social como claman una creciente corriente de autores, entre los que se puede destacar a Ayman y Korabik (2015) y Cárdenas et al. (2014).

Uno de los aspectos que emergen de los resultados de nuestra investigación empírica es la toma de conciencia de que un buen estilo de liderazgo que trascienda los estereotipos de líder es posible. Promover el estilo transformacional en las empresas puede permitir una ruta de ascenso de la mujer a los puestos directivos porque da la oportunidad a la mujer de un estilo más congruente con el rol de género (Athanasopoulou et al., 2018; Vinkenburt et al., 2011). Este estudio puede ayudar a las organizaciones a entender cómo fomentar culturas facilitadoras para ayudar en la promoción de las mujeres a la alta dirección sumándose a otros estudios en la misma línea como los de Cook y Glass (2014) y Walsh et al. (2016).

La asociación de la posición del líder con la figura masculina está disminuyendo, valorándose estilos andróginos (Gartzia & van Engen, 2012; Kark et al., 2021; Koenig et al., 2011; Powell et al., 2021) que incorporan características “comunales” a los estilos masculinos “agentes”. El mostrar ejemplos de mujeres directivas que han mantenido su propio estilo de liderar puede incentivar a romper la tendencia de las culturas de empresas tradicionales, donde la mujer es forzada a adaptarse a estilos de liderazgo de estereotipos masculinos (Cuadrado, 2003; Druskat, 1994). Halliday et al. (2020) en su metaanálisis concluyen cómo la presencia de CEOs femeninos promueve la representación femenina en los consejos.

Esta tesis pretende extender el conocimiento del fenómeno del impostor en el liderazgo y comprender mejor los factores personales, relacionales y del contexto, que pueden ayudar a aliviar la sensación de impostura, al igual que exponer algunos aspectos positivos relacionados con este fenómeno como han hecho recientemente desde el plano conceptual Kark et al. (2021) y Tewfik (2021).

Resulta de interés estudiar el fenómeno del impostor en el contexto laboral ya que los puestos de liderazgo pueden hacer aflorar el sentimiento de impostura que se agrava en la mujer por el sentimiento de ser una minoría (Blondeau & Awad, 2018), situación común hoy en los puestos de dirección (Catalyst, 2022). Para disminuir la brecha de género las empresas deben asumir que la mujer puede y quiere progresar, aunque no se postule (Erkal et al., 2022). En este sentido, resulta pertinente la sugerencia de Kark et al. (2021) de involucrar a los departamentos de recursos humanos para hacer una intervención respecto a este fenómeno, pues el enfoque inicial terapéutico de Clance e Imes (1978) también resuena en el contexto sociolaboral, como han subrayado, entre otros, autores como Patzak et al. (2017).

Estas entrevistadas describen cómo se supera el fenómeno del impostor a través de estrategias comunicativas, buenos hábitos y estrategias reflexivas tal y como se ha expuesto en el ciclo positivo del fenómeno del impostor descrito en el capítulo de los resultados. Se coincide con la aproximación hecha por Manongsong y Ghosh (2021) que reiteran la importancia del soporte de fuera del círculo profesional como parejas, familia

y amigos además de dentro del entorno laboral. A pesar de que el *mentoring* ha sido ampliamente defendido como una de las herramientas más recomendadas para aliviar el fenómeno del impostor (Chakraverty, 2020; Chapman, 2017; Cisco, 2020; Manongsong & Ghosh, 2021), no ha sido la más utilizada por las participantes que, sin embargo, se han centrado en la comunicación, la reflexión interna y los buenos hábitos, entre los que destaca aceptar el error y luchar contra el perfeccionismo esclavizante.

Los departamentos de recursos humanos deben ayudar a reflexionar cómo algunas barreras que se consideran en la promoción de la mujer como son la maternidad y el fenómeno del impostor pueden convertirse en oportunidades de crecimiento para la mujer y aumentar su satisfacción laboral, tal y como han puesto de manifiesto las experiencias de estas entrevistadas. Esta tesis muestra una visión positiva de cómo las mujeres han desarrollado su liderazgo y como incluso algunas barreras las han convertido en trampolín como el estudio de Bowles (2012) donde a través de 50 entrevistas a altas directivas tanto empresarias como altas ejecutivas se describe un modelo de cómo ascender a la alta dirección siguiendo estrategias pioneras o navegando por las reglas establecidas y los cambios necesarios cuando alguna estrategia falla.

Capítulo 6

Conclusión

En este último capítulo se plasman en primer lugar, las conclusiones fundamentales de la tesis, tras exponer su contribución a la literatura precedente. Seguidamente se recogen las recomendaciones particularmente dirigidas a departamentos de recursos humanos y a otros actores con capacidad para favorecer unos entornos laborales y sociales más conscientes y facilitadores del liderazgo de la mujer. Por último, se exponen las limitaciones y futuras líneas de investigación del trabajo.

1. Contribución teórica y conclusiones fundamentales

Esta tesis doctoral tenía como objetivo general explorar el desarrollo del liderazgo en las mujeres en la alta dirección, algo que se materializa con una muestra representativa de mujeres directivas españolas. Se han abordado y cumplido los objetivos respondiendo a las tres preguntas de investigación que se plantearon, puesto que la investigación empírica llevada a cabo ha permitido conocer en las mujeres de la alta dirección: cómo han aprendido a liderar, cómo utilizan el liderazgo transformacional y cómo les influye el fenómeno del impostor.

Este estudio ha contribuido tanto de una manera práctica como teórica, tal y como se explica a continuación. En primer lugar, se ha hecho una contribución a la literatura de

género y liderazgo, presentando un esquema en forma de “ecosistema” de cómo las mujeres ejecutivas de alto nivel desarrollan su liderazgo dentro de un contexto social, teniendo en cuenta sus características intrapersonales y las relaciones interpersonales, estando todo en continua interacción y visto desde la perspectiva individual de las mujeres directivas, lo que supone un enriquecimiento respecto a los enfoques precedentes de Korabik y Ayman (2007) o Lyness y Grotto (2018) que sirven como punto de partida.

En segundo lugar, se ha hecho una contribución al relacionar –no sólo de forma conceptual, sino también empíricamente– dos constructos, el fenómeno del impostor y el liderazgo transformacional, cuya relación en la literatura precedente había permanecido inexplorada.

A la luz de los hallazgos derivados de la investigación se extraen las conclusiones más representativas de esta tesis doctoral:

- Se ha presentado un modelo para explicar el aprendizaje del liderazgo a través de la interacción con los equipos de las mujeres en la alta dirección, identificando tres fases: transitar del control a saber delegar, pasar de gestionar equipos a liderar organizaciones y la evolución de ser ejecutiva a ser consejera.
- Se ha identificado un estilo de liderazgo común, el liderazgo transformacional, en todas las entrevistadas a pesar de la diversidad de sus perfiles, que se han agrupado en torno a los arquetipos de “Ulises” y “Penélope”. La influencia idealizada y la consideración individualizada son las características más patentes en sus discursos. Son mujeres que infunden admiración ejerciendo un liderazgo con propósito y fiel a sus valores de solidaridad, esfuerzo y empatía. Se preocupan por sus equipos, centrándose en sacar lo mejor de cada individuo para empujarles a dar lo máximo de sí mismos.
- Se ha demostrado que la mayoría de las directivas confiesan haber experimentado el fenómeno del impostor. Se observa que la percepción de impostura puede darse en mujeres de diferentes personalidades, siendo más común entre las caracterizadas en esta investigación como “Penélope” frente a las “Ulises”. El

perfil de la mujer resistente pone el foco en el factor de sentimiento de fraude mientras que la mujer aventurera que ha experimentado el fenómeno del impostor invoca más a menudo a la suerte.

- El fenómeno del impostor está relacionado con estilos más pobres de liderazgo y se relaciona negativamente con el liderazgo transformacional. Se observa como algunas directivas con percepción de impostura comenzaron teniendo un estilo más transaccional y fueron evolucionando hacia un liderazgo transformacional, a medida que fueron controlando la autoexigencia excesiva.
- Fruto de estas entrevistas se ha descrito una aproximación pragmática al fenómeno del impostor exponiendo cómo se puede disminuir la percepción de impostura a través de tres ingredientes, la reflexión interna, la comunicación y los buenos hábitos.
- Algunas de estas altas directivas han convertido las teóricas barreras del fenómeno del impostor y la maternidad en palancas para ser mejores profesionales, mejorando su forma de liderar. Además, han aprendido que mostrarse vulnerables hace que mejoren sus relaciones con los otros y sean más empáticas. Así bajan su nivel de exigencia y son más eficaces al poner más foco en los otros.

2. Recomendaciones prácticas

Esta tesis pretende contribuir al avance de la incorporación del talento femenino en la dirección de las empresas y a potenciar su efectividad como líderes. Las implicaciones para la gestión expuestas en el capítulo anterior se pueden resumir en las siguientes recomendaciones para las empresas y en particular para los departamentos de recursos humanos:

- Fomentar una cultura facilitadora y eliminar los ingredientes de la cultura hostil examinando las dinámicas de género y mostrando ejemplos de mujeres directivas que han mantenido su propio estilo de liderar poniendo en valor la diversidad de estilos.

- Promover el estilo de liderazgo transformacional en las empresas porque da la oportunidad a la mujer de un estilo más congruente con el rol de género.
- Combinar procesos para disminuir el fenómeno del impostor con el desarrollo de un liderazgo más transformacional, ayudando a delegar y bajar el listón del perfeccionismo, mientras se invierte en establecer relaciones de confianza con los colaboradores.
- Ayudar a reflexionar cómo algunas barreras para la mujer como son la maternidad y el fenómeno del impostor pueden convertirse en oportunidades para convertirse en mejores líderes e impulsar que se compartan herramientas para ello como las presentadas en esta tesis sobre la disminución de la percepción de impostura y las tres fases del aprendizaje para ser líder.

Pero, más allá del contexto empresarial, resulta clave involucrar a otros actores que pueden tener un papel relevante en la generación de un contexto social más sensible y facilitador hacia el desarrollo profesional de las mujeres. En primer lugar, se sugiere a las Universidades o centros de formación:

- Construir espacios de igualdad de oportunidades y de fomento de la igualdad en entornos profesionales, teniendo en cuenta que las estudiantes de hoy serán las ejecutivas del futuro.
- Alentar a los profesores para que apoyen a las estudiantes que puedan experimentar el fenómeno del impostor para que lo reconozcan y al superarlo, lo utilicen como trampolín en su vida profesional.
- Favorecer la presencia de directivas en las aulas como profesoras asociadas o conferenciantes –y muy particularmente las procedentes de sectores “masculinizados”– que puedan aportar modelos y sirvan de inspiración en sus carreras.
- Visibilizar la maternidad como algo que puede enriquecer mucho la vida profesional, ya que puede hacerles mejores líderes, más compasivas, con vidas más balanceadas y prioridades claras.

Por su parte, estas recomendaciones deben hacerse extensivas a los poderes públicos y administraciones responsables de temas de igualdad y empleo, no sólo por razones de equidad social, sino por cuanto ello supone apostar y preservar el talento.

A la vista de que la presencia de mujeres en los consejos de administración u otros órganos de responsabilidad genera un efecto “tractor” para mejorar su posición en el resto de la organización y, por tanto, en otros ámbitos más allá de la empresa, urge la adopción de medidas para romper el “techo de cristal” y avanzar tanto en la presencia igualitaria de mujeres en puestos de responsabilidad, como que ello se produzca en unas condiciones de igualdad salarial y permitiendo la conciliación.

Tras el reciente acuerdo –junio de 2022– de la Unión Europea para respaldar la Directiva “*Women on Boards*”, que se traduce en cuotas obligatorias para garantizar que las mujeres ocupen al menos el 40% de los puestos en los consejos de administración de las grandes empresas, es el turno de los gobiernos para arbitrar fórmulas e impulsar las medidas oportunas para alcanzar la tan necesaria paridad.

En el caso de España, la presencia de mujeres consejeras en compañías del IBEX 35 se estima en un 33% (EIGE, 2022) mientras que, en puestos ejecutivos como CEO, apenas alcanza el 6% o el 17% en los cargos del comité de dirección, cifras del segundo semestre de 2021 (EIGE, 2022). Estos porcentajes muestran una evolución muy lenta a pesar del mandato de la Ley de Igualdad del año 2007 y del Real Decreto –ley 6/2019, de 1 de marzo–, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. En este sentido, se debe valorar de cara al impulso de nuevas políticas y medidas en el marco del Plan Estratégico para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres 2022-2025 si un modelo regulatorio “blando” como el adoptado por España y basado en el establecimiento de objetivos cuantitativos y recomendaciones a las empresas de carácter voluntario, junto con el principio de “cumplir o explicar”, se está revelando como el más eficaz posible, o debe recurrirse a vías más expeditivas en la línea con las adoptadas hace años por otros países (Noruega, Alemania o Francia).

3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Además de las contribuciones expuestas, este estudio presenta algunas limitaciones que, sin embargo, sugieren temas para posibles investigaciones futuras.

En primer lugar, este trabajo incluye sólo mujeres de la alta dirección que han tenido carreras profesionales exitosas y sería necesario profundizar en el desarrollo del liderazgo en aquellas mujeres que se han quedado en puestos intermedios de dirección para entender cuáles han sido sus frenos y explorar otras razones para ayudar a cerrar la brecha de género en la alta dirección.

En segundo lugar, este estudio se centra en 34 altas directivas españolas de distintos ámbitos empresariales para estudiar el desarrollo de su liderazgo a lo largo de su trayectoria profesional. Debido al tamaño de la muestra, futuras investigaciones podrían incluir grupos más representativos por sectores o industrias, distinguir entre las posiciones de primer nivel, entre empresas nacionales e internacionales o incluso ampliar la muestra a otros países. Estas investigaciones cualitativas podrían complementarse con una encuesta para examinar una relación causal entre el fenómeno del impostor y el liderazgo transformacional y potenciales moderadores como los años de experiencia y algunas estrategias para superar el fenómeno del impostor.

Otra limitación ha sido que la investigación se ha reducido a una muestra de mujeres; para dar una perspectiva más global y completa de la alta dirección sería necesario entrevistar a hombres para comparar sus estilos de liderazgo y entender su visión sobre las causas del bajo porcentaje de las mujeres en las altas esferas, así como establecer un plan conjunto para potenciar la diversidad. Por otro lado, para entender el fenómeno del impostor en la alta dirección sería bueno examinar la presencia de este en una muestra de hombres, para contrastar o corroborar la idea que apunta Hoang (2013) de que el fenómeno del impostor puede ser más intenso en las mujeres dentro de entornos donde el éxito profesional está más ligado a estereotipos masculinos.

Finalmente, ante la inesperada aparición de la experiencia de maternidad como una palanca en la carrera para algunas directivas, el estudio de la relación de la maternidad y el liderazgo podría ser un tema de interés ya que existe de forma bastante generalizada la creencia de que la maternidad limita la carrera profesional en las mujeres, por lo que el hecho de mostrar ejemplos de un impacto positivo de la maternidad sobre el desarrollo profesional puede contribuir a animar a la mujer a compaginar dos facetas complementarias, la profesional y la familiar, algo que resulta crucial en un contexto de crisis de natalidad sin precedentes, no sólo en España sino a nivel global en los países desarrollados.

Anexos

ANEXO 1. Ranking de países UE según el índice de diversidad de género (EWOB, 2021)

COUNTRY FINDINGS SUMMARY ¹³											
RANK	COMPANY	# companies in the dataset	GDI	GDI 2019	Change in GDI	% women in leadership – absolute count	% women on the board	% women in executive level	% women in committees	Female chairs of board	Female CEO
1	Norway*	19	0,72	0,74	-0,02	35	41	32	38	26	26
2	France*	76	0,71	0,67	0,04	35	45	21	45	3	8
3	UK	133	0,67	0,66	0,01	33	38	24	43	12	9
4	Finland	16	0,63	0,61	0,02	32	37	24	37	6	6
5	Sweden	62	0,63	0,61	0,02	32	38	25	31	10	10
6	Italy*	33	0,62	0,6	0,02	30	37	17	47	15	3
7	Denmark	21	0,61	0,51	0,10	32	37	19	32	10	10
8	Belgium*	16	0,58	0,57	0,01	29	37	17	36	6	6
9	Netherlands	27	0,58	0,57	0,01	29	37	20	35	0	7
10	Ireland	20	0,56	0,52	0,04	29	30	20	35	5	15
11	Spain	23	0,54	0,49	0,05	28	30	12	40	9	4
12	Germany*	72	0,52	0,48	0,04	28	33	14	27	6	3
13	Portugal*	16	0,5	0,44	0,06	27	30	14	27	6	0
14	Czechia	11	0,46	0,42	0,04	23	24	19	32	0	18
15	Austria*	20	0,45	0,43	0,02	24	32	8	22	15	5
16	Switzerland	53	0,43	0,39	0,04	22	28	15	24	8	2
17	Poland	20	0,41	0,38	0,04	21	26	16	28	36	14
18	Luxembourg	9	0,3	0,41	-0,11	14	18	10	21	0	0
19	Greece	25	0,24	N/A	N/A	24	24	23	29	N/A	N/A



*Country with binding quotas for women on boards

The quotas in these countries are as follows: Germany (2015) and Austria (2017) (30%), Belgium (2011), Italy (2011) and Portugal (2018) (33%) and France (2011) and Norway (2005) (40%).

¹³For easier visualisation, the GDI scores are displayed with two digits (from 0.00 to 2.00). Companies that may appear to have the same GDI score may actually show differences when all digits are taken into account.

*Country with binding quotas for women on boards; Grey shading = country with fewer than 10 companies in the dataset. Source: EWOB database of women in decision making

ANEXO 2. Artículo publicado

Current Psychology
<https://doi.org/10.1007/s12144-021-02358-3>



The relationship between impostor phenomenon and transformational leadership among students in STEM

Cristina Domínguez-Soto¹ · Victoria Labajo² · Jesús Labrador-Fernández³

Accepted: 4 October 2021
© The Author(s), under exclusive licence to Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature 2021

Abstract

Transformational leaders are role models, inspire their teams to be innovative, and pay attention to their followers' needs to reach goals and personal growth. However, the development of transformational leadership could be inhibited by impostor phenomenon. The impostor phenomenon was first observed in gifted women who felt like frauds, although they were outstanding achievers. This study examined the relationship between impostor phenomenon and transformational leadership in science, technology, engineering, and mathematics (STEM) students. Five hundred forty-eight students (419 undergraduates and 129 graduates; 29% female) participated in an online survey in Spain. We used structural equation modeling to test a regression model associating the impostor phenomenon with different leadership styles. The findings showed that impostor phenomenon relates negatively to the transformational style and positively to the transactional and passive leadership styles. The role of gender was also highlighted but showed no substantial effects. Although first-year female students experienced significantly greater impostor feelings than their male counterparts, the impact of the impostor phenomenon on leadership styles was not dependent on gender. Based on the results, we discuss that impostor phenomenon can be one obstacle in the leadership journey, as it is shown to be associated with less effective leadership styles.

Keywords Transformational leadership · Transactional leadership · Impostor phenomenon · STEM

1. Introduction

A considerable amount of literature has been published on transformational leadership in the last three decades (Lord et al., 2017). Several studies have investigated the individual factors of a leader that have been correlated with leadership styles. These individual factors are, among others, the Big Five personality traits—neuroticism, extraversion, openness to experience, conscientiousness, and agreeableness— (Bono & Judge, 2004), different kinds of intelligence such as emotional and cultural intelligence (Cavazotte et al., 2012; Crowne, 2019; Lopez-Zafra et al., 2012), and work motivations (Kanat-Maymon et al., 2020). In our research, we attempt to expand the knowledge on transformational leadership by studying its relationship with impostor phenomenon. The impostor phenomenon could be another antecedent of leadership that would predict the leadership style in the first place, either transformational, transactional, or passive. Theoretically, the impostor phenomenon was identified as a potential

psychological barrier to the career development process (Kets de Vries, 2005; Vergauwe et al., 2015). Neureiter and Traut-Mattausch (2016) conducted two studies revealing that people feeling like impostors reported less career planning and less motivation to lead. This paper aims to explore the relationship between the impostor phenomenon and transformational leadership.

Some researchers have discussed leadership in the context of science, technology, engineering, and mathematics (STEM). Several have focused on leadership development programs for STEM students (Akdere et al., 2019; Ariyo et al., 2018; Micari et al., 2010). The Royal Academy of Engineering (2012) argued that the high demand for STEM graduates would be based on their potential for innovation, organizational capabilities, and leadership. McCabe et al. (2020) studied the characteristics of STEM graduate students who became leaders through a 25-year longitudinal study, showing that personalities, career focus, and work preferences distinguished leaders from non-leaders. Recent research has explored the development of transformational leadership in STEM contexts, showing how it can influence curriculum or mentoring programs (Ariyo et al., 2018; Sims et al., 2021). Our study contributes to this line of research by analyzing the relationship between impostor phenomenon and transformational leadership among STEM students.

1.1 Transformational and transactional leadership

Bass and Avolio (1994) described the importance of managing organizations efficiently through transformational leadership theory, which refers to transforming the values and priorities of followers and motivating them to perform beyond expectations. Kovjanic et al. (2013) tested experimentally the positive relationship between transformational leadership and effective performance. Transformational leaders encourage followers to transcend their self-interest for a higher collective purpose. Bass & Avolio (1995) described the five characteristics of transformational leadership as idealized influence attributions, idealized charisma behaviors, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. *Idealized influence* is the ability to visualize the future, plan the goals to reach it, and show determination and

confidence to their followers. *Charisma behaviors* exhibit firm beliefs and opinions. Charismatic leaders influence followers on an emotional level. *Inspiration motivation* drives leaders to communicate their vision through compelling and attractive messages, spreading optimism. *Intellectual stimulation* encourages followers to innovate, thinking outside the box. Finally, in *individualized consideration*, supervisors pay special attention to their subordinates' individual needs and help them develop to become leaders. Transformational leadership sets higher standards than do the transactional and passive leadership styles.

Bass (1985) defined transactional leadership as monitoring and controlling followers, focusing on short-term goals and daily operations. Bass and Avolio (1995) identified two factors linked to transactional leadership, contingent reward and active management by exception. Bono and Judge (2004) stated *contingent rewards* when leaders are emphasizing the exchange of resources. In this context, leaders promise a recompense to followers in exchange for their work. *Active management by exception* refers to tracking all mistakes and the norm establishment for error recurrence avoidance. This leadership behavior creates a less favorable work environment, decreasing followers' autonomy (Breevaart et al., 2014)

Transformational and transactional styles are opposite of passive leadership style. Bass and Avolio (1995) described passive leadership as the absence when a leader is needed. Another two dimensions determine this leadership style: passive management by exception and *laissez-faire*. *Passive management by exception* refers to intervention only when problems become severe, and *laissez-faire* relies on the behavior of not making decisions. Low productivity and the lack of innovation have been connected with passive leadership (Bass & Riggio, 2006).

Transformational leadership theory has observed evidence of sex differences (Bass & Riggio, 2006). Eagly et al. (2003) concluded in a meta-analysis that women have better leadership skills than men as transformational leaders. Even as transactional leaders, women are more balanced than men in delivering rewards to followers. Transformational leadership development in female STEM students can foster their

career growth, as women show better attributes than men for this leadership style (Vinkenburg et al., 2011).

We examine the Big Five personality traits (McCrae & Costa, 1991) in light of transformational leadership theory. Judge et al. (2002) revealed through a meta-analytic review that the Big Five personality traits—neuroticism, extraversion, openness to experience, conscientiousness, and agreeableness—display a strong correlation with leadership, with extraversion having the strongest correlation. Bono and Judge (2004) completed a meta-analysis from 26 independent studies concluding that extraversion is positively correlated, and neuroticism is negatively correlated with transformational leadership. Neuroticism has a specific negative correlation with charisma and intellectual stimulation, both of which are behaviors of transformational leadership. The literature also reinforced that individuals who score high in neuroticism lack self-confidence and self-esteem (McCrae & Costa, 1991). Self-confidence is an essential characteristic of transformational leaders (Bass & Avolio, 1995). However, some studies present surprising results, as they do not suggest a significant association between transformational leadership and neuroticism (Zopiatis & Constanti, 2012) but rather a positive association between transformational leadership and extraversion, openness, and conscientiousness. To reinforce this positive correlation with conscientiousness, Bass (1985) hypothesized that achievement should be related to transformational leaders and that achievement and self-discipline are the main components of conscientiousness.

1.2 The impostor phenomenon

The impostor phenomenon has been researched for the last forty years (Clance & Imes, 1978; Mak et al., 2019). It refers to the feeling of being a fake in terms of professional career or academic success (Chromey, 2017). People feeling like impostors experience difficulty internalizing their achievements and dismiss praise. They attribute success to luck and favorable external factors instead of their abilities (Brauer & Wolf, 2016). Those who feel like impostors are more concerned about mistakes, which they overestimate (Thompson et al., 2000). When they have to work on a new challenging

task, they approach it either by procrastinating or by overworking (Clance & Imes, 1978). When the job is completed, these individuals feel a short sense of relief just before focusing on the errors they made. Perfectionism is an essential element of the impostor phenomenon (Cokley et al., 2018; Cowie et al., 2018; Pannhausen et al., 2020; Thompson et al., 2000; Vergauwe et al., 2015). Another critical factor in defining impostor phenomenon is the fear of being discovered as a fraud, the worry that others find out that you are not as competent as they thought (Lee et al., 2020).

Studies regarding gender and impostor phenomenon have shown different results. The impostor phenomenon was first observed in high-achieving women (Clance & Imes, 1978). However, Topping and Kimmel (1985) discovered more men than women with higher impostor measure intensity among university faculty members. Clance and O'Toole (1987) argued that a reason for this could be that women had to go through impostor experiences to become faculty members, so they had already labeled and overcome them. The impostor phenomenon could be more pronounced in students compared to working professionals (Brauer & Proyer, 2017; Brauer & Proyer, 2019; Neureiter & Traut-Mattausch, 2016). Reviewing the literature using student samples, we can find many recent studies in which there are no significant gender differences in impostor tendencies (Blondeau & Awad, 2018; Canning et al., 2019; Wang et al., 2019). However, there are also many studies with student samples in which there is a significant gender correlation with the impostor phenomenon, and among these, more studies demonstrate higher impostor ratings for females than for males (Badawy et al., 2018; Cokley et al., 2018; Cowie et al., 2018; Patzak et al., 2017). Gender effects in impostor phenomenon are still mixed (Rohrmann et al., 2016).

Recent studies about impostor phenomenon have focused on STEM students (Canning et al., 2019; Chakraverty, 2019; Chakraverty, 2020; Lee et al., 2020). Canning et al. (2019) examined that impostor feelings can be context-specific in addition to trait-specific. This research identified that the impostor feelings could be stimulated by a competitive environment, such as classroom dynamics in a STEM context. Other studies examined how the impostor phenomenon may be fostered by belonging to a group with

low representation in the STEM environment, like black scholars, women, or first-generation college students (Canning et al., 2019; Chakraverty, 2020a; Tao & Gloria, 2019). Additionally, impostor phenomenon could influence students negatively in their interest to pursue a career in STEM (Blondeau & Awad, 2018; Chakraverty, 2019).

The impostor phenomenon is a psychological barrier to seek career development opportunities (Cisco, 2020a; Neureiter & Traut-Mattausch, 2016). Those who feel like impostors do not progress to higher managerial positions and, instead, try to remain in their current roles (Kets de Vries, 2005; Vergauwe et al., 2015). Fried-Buchalter (1997) and Studdard (2002) believe that people who experience the impostor phenomenon have fewer career goals and lower aspirations than those who do not. They cannot perform at their highest level, as fear and anxiety drain their energy to accomplish significant challenges. They do not enjoy success and experience low positive psychological functioning in terms of playfulness and fear of being laughed at (Brauer & Proyer, 2017; Brauer & Proyer, 2019).

1.3 The relationship between impostor phenomenon and transformational leadership style

Within the academic literature, no studies have explored the relationship between impostor phenomenon and transformational leadership. Previous research about the constructs has described the interaction among the Big Five personality traits (Bernard et al., 2002; Bono & Judge, 2004; Ross et al., 2001), which can help determine the theoretical hypothesis regarding the associations between these two constructs. We will discuss whether there is a higher prevalence of impostor feelings among students who adopt transformational leadership behavior or if it is more common among those who assume a more transactional or passive leadership role.

In the past three decades, many studies have examined the relationship between impostor phenomenon and the Big Five personality traits (Bernard et al., 2002; Vergauwe et al., 2015). One of these traits, neuroticism, is observed to be positively correlated with the impostor phenomenon, and conscientiousness and extraversion are negatively associated (Bernard et al., 2002; Chae et al., 1995; Ross et al., 2001; Vergauwe

et al., 2015). Ross et al. (2001) supported some previous findings, predicting impostor phenomenon with the five-factor model, showing neuroticism as the best predictor. Depression and anxiety are neuroticism subscales with higher positive correlations with impostor phenomenon (Bernard et al., 2002). Those who feel like impostors feel anxiety and expect not to perform well, exhibiting some depressive symptoms (Chrisman et al., 1995). Regarding conscientiousness, self-discipline and perceived competence are the most consistent and strongest negative facets for people experiencing the impostor phenomenon (Bernard et al., 2002). Vergauwe et al. (2015) suggested that people feeling like impostors are characterized by neuroticism, low extroversion, and low conscientiousness. Moreover, as mentioned previously regarding the relationship between transformational leadership and the five-factor structure of personality, transformational style is negatively correlated with neuroticism (Bono & Judge, 2004) and positively correlated with conscientiousness and extraversion (Zopiatis & Constanti, 2012). All the correlations among these three personality traits —neuroticism, conscientiousness, and extraversion— with the two constructs of this study are reflected in Fig.1. This diagram displays the mentioned studies that support the correlations. We can observe that when a positive association is found with one construct for a personality factor, a negative association appears with the other construct and vice versa. We could hypothesize that the impostor phenomenon is negatively correlated with transformational leadership through these three Big Five personality traits.

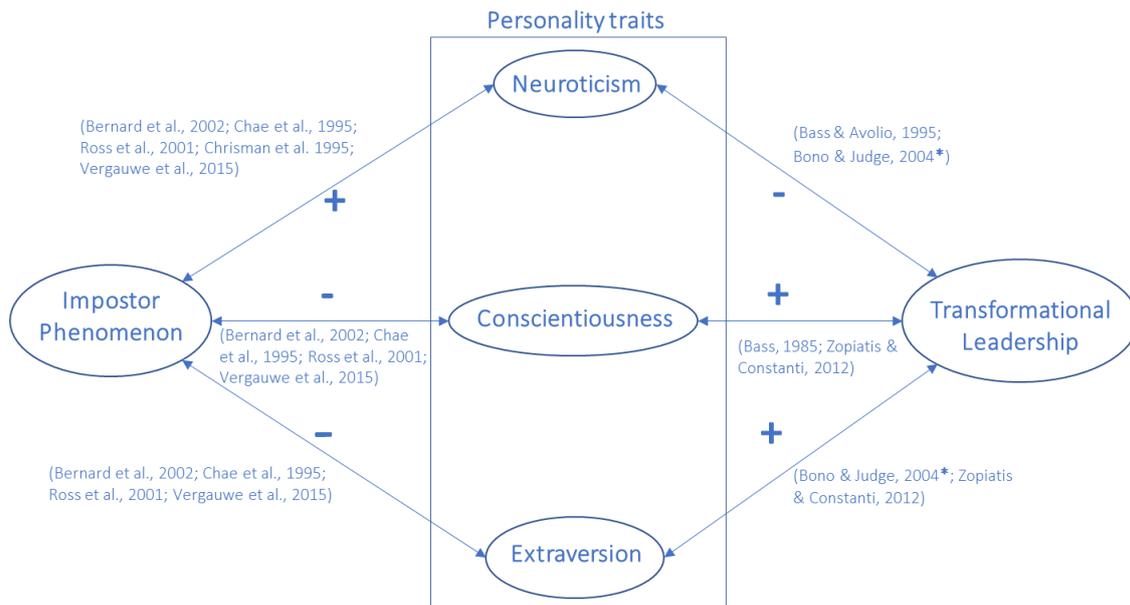


Fig. 1. Overview of the correlation among three personality traits – neuroticism, conscientiousness, and extraversion- with the impostor phenomenon and transformational leadership.

Note: "+" means positive correlation, and "-" means negative correlation. References supporting these correlations are reported along each path. *This article is a meta-analysis with 26 independent studies.

Finally, the relationship between impostor phenomenon and different leadership styles must be further explored through quantitative research. Rohrman et al. (2016) studied the relationship between working styles among a sample of individuals in leadership positions who were experiencing impostor feelings. She found that impostor phenomenon had a positive relationship with many constructs, such as neuroticism, depression, anxiety, narcissism, and procrastination, and negative correlations with conscientiousness and cheerfulness. The above study also supports our idea that the impostor phenomenon may be a barrier to the development of transformational leadership.

To support our theoretical discussion above, we conducted quantitative research with STEM students. This study intends to examine the following hypothesis:

- The impostor phenomenon occurs more frequently among female students in STEM and less often in their male counterparts (hypothesis 1).

- The impostor phenomenon may be negatively associated with transformational leadership, as we have contemplated through Fig. 1 (hypothesis 2).
- There may be a higher prevalence of transactional and passive leadership behaviors among those students who feel like impostors (hypothesis 3).

2. Method

2.1 Participants and procedure

The sample consisted of 548 students (29% female) in bachelor's and master's degrees in the fields of engineering for industrial technologies and engineering for telecommunications technologies. The study was conducted at a university in Madrid, Spain. The School of Engineering approved to drive this research with the students of the Diploma in Personal and Professional skills. Almost all engineering students in this university pursue this diploma to strengthen their leadership and people management skills. Online surveys through Google forms were conducted during classes and took approximately 15 minutes to complete. Participation was voluntary, and 53% of students answered the questionnaire.

Participants' ages ranged from 18 to 29 years, with a median age of 20.8 years (SD=2.5). There were 28 international students (5%) and 30 master's students who had pursued a bachelor of engineering degree at a different university. A total of 308 participants (32% female) were first-year bachelor students, 111 (23% female) were fourth-year bachelor students, and 129 (25% women) were second-year master students. The purpose of selecting these courses was to examine students at the beginning and the end of their training. Differences in the intensity of impostor feeling could be observed in first-year college students compared to others finishing their bachelor's or master's degrees (Canning et al., 2019; Chapman, 2017; Patzak et al., 2017).

2.2 Measures

2.2.1 Transformational leadership

We measured the type of leadership among students through the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) scale (Bass & Avolio, 1995). The MLQ consists of 45 items such as "I talk optimistically about the future", "I spend time teaching and coaching", and "I avoid making decisions". Answers are given on a 5-point Likert scale from 0 (not at all) to 4 (frequently, if not always). The MLQ includes the concepts of transformational, transactional, and passive leadership. The MLQ self-rating form was administered as an online survey via a non-Mind Garden survey system, with a license to conduct the instrument. In the current study, the Cronbach's alpha of the MLQ scores was 0.760.

2.2.2 Impostor phenomenon

Since the impostor phenomenon was defined, five different instruments have been utilized to assess it: the Clance Impostor Phenomenon Scale (CIPS; (Clance, 1985), Harvey Impostor Scale (Harvey, 1981), Perceived Fraudulence Scale (Kolligian & Sternberg, 1991), Leary Impostor Scale (Leary et al., 2000) and the IPP-31 (Ibrahim et al., 2020). The CIPS is the preferred scale for the general population due to its reliability and sensitivity (Holmes et al., 1993; Mak et al., 2019). The CIPS contains 20 items, and responses are given on a 5-point Likert scale from 1 (not at all true) to 5 (very true). Items include statements such as, "When I've succeeded at something and received recognition for my accomplishments, I have doubts that I can keep repeating the success" and, "At times, I feel my success has been due to some kind of luck". In the current study, the Cronbach's alpha of the CIPS was 0.826.

2.2.3 Demographic Variables

The selected demographic variables were gender (coded as 0 = male and 1 = female), age, and university course (coded as 0 = first-year degree, 1 =fourth-year degree, 2 = second-year master's degree).

2.3 Data analysis

Some analyses were carried out using JASP (version 0.11) to evaluate the constructs individually. To investigate the relationship between impostor phenomenon and transformational leadership, data were also analyzed with structural equation modeling (SEM) using AMOS version 26.

Many studies have applied the following three factors to describe the impostor phenomenon: fake, discount, and luck (Brauer & Wolf, 2016; Chrisman et al., 1995; Holmes et al., 1993; McElwee & Yurak, 2010). However, other studies have found it more appropriate to conduct a confirmatory factor analysis (CFA) with one or two factors (French et al., 2008; Jöstl et al., 2012; Rohrmann et al., 2016; Simon & Choi, 2018). Mak et al. (2019) suggested that further clarification of the construct's dimensionality is needed. When evaluating the impostor phenomenon individually, the best CFA model in this study proposed two factors (see Fig. 2). The two observed factors and their loadings were fake, with 29%, and luck, with 12%. French et al. (2008) also combined the original factors—fake and discount—into one factor, defining two elements, fake and luck. The CIPS total score was used in our study, as the literature showed inconsistency regarding the number of factors. The CIPS total score was calculated by adding the 20 individual items' results. Higher CIPS scores indicated higher impostor phenomenon.

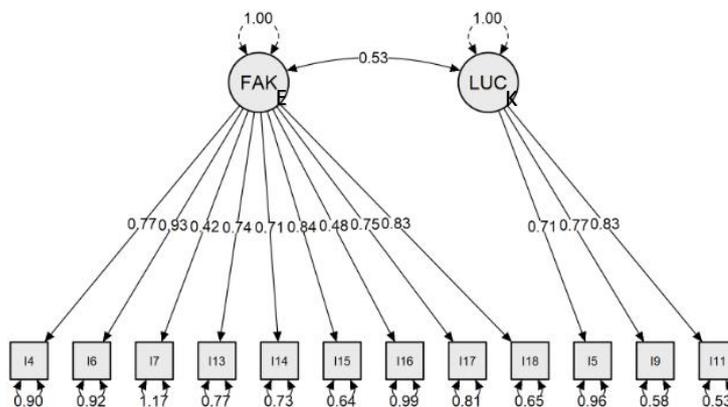


Fig. 2: Impostor phenomenon factor loadings. I#: Selected items. The correlation between factors is 0.53.

The MLQ scale is well consolidated. The reliability ranges of the nine factors analyzed for Europe are from 0.61 to 0.78 (Bass & Avolio, 1995). In our sample, the reliability of the nine factors (α) ranged from 0.47 to 0.71. To obtain acceptable reliability, our model could be simplified to three factors, as suggested by Bass and Avolio (1995), transformational (TRANSF), transactional (TRANS), and passive (PASS) leadership. In the present sample, the internal consistencies of these three factors amounted to α (TRANSF) = 0.851, α (TRANS) = 0.630 and α (PASS) = 0.723.

3. Results

3.1 Descriptive analysis

The first set of analyses examined the impostor phenomenon on STEM students. A preliminary analysis showed that 32% of our sample experienced impostor phenomenon, showing a CIPS total score of 62 or higher out of 100 (Holmes et al., 1993). A parametric test demonstrated small gender differences in this sample. Female STEM students experienced stronger impostor feelings than did their male counterparts, but the effect was small ($t(546) = 3.089$, $p = 0.002$; Cohen's $d = 0.3$). In the sample, 39% of women experienced impostor phenomenon (mean = 58.7, SD = 10.5), compared to 29% of men (mean = 55.5, SD = 11.2). Two-way ANOVA was used to examine the effect of gender and course on the impostor phenomenon. Main effects were found for both gender ($F(1,542) = 4.691$, $p = 0.031$, $\omega^2 = 0.006$) and course ($F(2,542) = 11.193$, $p < 0.001$, $\omega^2 = 0.036$). There was no statistically significant interaction between the effects of gender and course together on the impostor phenomenon ($p = 0.79$). Tukey's post hoc correction showed significantly higher impostor phenomenon in first-year students than in fourth-year bachelor's and second-year master's students ($t = 4.101$, $p < 0.001$ and $t = 3.282$, $p = 0.003$). There were no significant differences in courses between fourth-year bachelor's students and second-year master's students ($p = 0.634$). Table 1 provides the mean and standard deviation of impostor phenomenon, considering gender and course effects. A descriptive plot also displays the CIPS values in a figure to better illustrate the differences (see Fig. 3). The simple main effects related to gender showed that the impostor phenomenon scores of women were significantly greater than men in first-

year students ($F(1) = 4.485, p = 0.035$). However, there was no gender difference in the last-year students, neither in fourth-year bachelor's nor in second-year master's students ($p = 0.588$ and $p = 0.105$, respectively).

Table 1
Descriptive statistics for the effects of gender and course differences on the impostor phenomenon

Gender	Course	Mean	SD	N
Female	1	60.48	10.48	100
	4	54.08	11.06	25
	M	56.69	8.64	32
Male	1	57.71	11.13	208
	4	52.76	11.07	86
	M	53.13	10.39	97

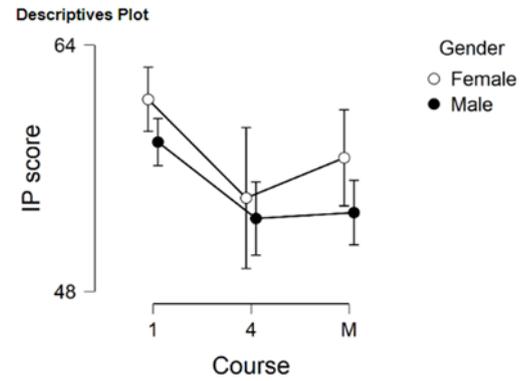


Fig. 3
CIPS score as a function of course and gender

The means, standard deviations, and correlations among study variables are presented in Table 2. For both women and men, the impostor phenomenon was positively related to transactional and passive leadership and negatively associated with transformational leadership, as expected. Regarding the size of the effect concerning impostorism, passive leadership experienced a moderate effect ($0.3 < r < 0.5$) for both genders; however, for the rest of the variables, there was a small effect ($0.1 < r < 0.3$).

Table 2
Descriptive statistics and correlations among study variables for men and women

Variable	Course	TRANSF	TRANS	PASS	IP	MEAN	SD
Course	—	0.09	0.04	-0.22***	-0.19***	0.67	0.83
Transformational leadership (TRANSF)	0.13	—	0.56***	-0.35***	-0.25***	2.60	0.49
Transactional leadership (TRANS)	-0.17*	0.47***	—	-0.15**	0.14**	2.42	0.50
Passive leadership (PASS)	-0.23**	-0.56***	-0.29***	—	0.46***	1.19	0.62
Impostor phenomenon (IP)	-0.18*	-0.24**	0.20*	0.33***	—	56.40	11.06

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

$N_{male} = 391$ and $N_{female} = 157$

Note: Values above the diagonal represent correlations for men, and those below the diagonal represent correlations for women.

3.2 The relationship between impostor phenomenon and leadership styles

To examine the relationship between impostor phenomenon and different leadership styles, structural equation modeling (SEM) was employed using the maximum likelihood method via AMOS. Although the causal paths of impostor phenomenon and leadership styles are not entirely clear, it is assumed that impostor phenomenon influences leadership styles. We conducted three analyses with these leadership styles as outcome variables. We used a two-step method by checking the measurement and structural models (Anderson & Gerbing, 1988). We also explored the potential common method variance through Harman's single factor test (Harman, 1976), demonstrating reasonable evidence that common method variance should not pose a serious threat in this investigation.

3.2.1 Measurement models

Before testing our measurement models, a series of CFAs were conducted to determine the distinctiveness of the constructs—IP, TRANS, TRANSF, and PASS. The best CFA for impostor phenomenon is presented in the data analysis section in Fig. 1. Regarding leadership styles, we trimmed some individual items with factor loadings below 0.5 to refine the instrument (Podsakoff & Organ, 1986). The composite of transformational leadership was measured with scores consisting of 14 items ($\alpha = 0.84$). Transactional leadership was measured through the original eight items with a reliability (α) of 0.63, which was acceptable in previous studies (Bass & Avolio, 1995). Passive leadership was reduced to 6 items ($\alpha = 0.739$), a procedure that is consistent with empirical work (Aga et al., 2016; Vinger & Cilliers, 2006).

The three measurement models for the impostor phenomenon with leadership styles produced a good fit. The standardized regression weights (SRWs) for the three models were all significant ($p < 0.000$) and generally above 0.4, showing convergent validity. Discriminant validity was also demonstrated by using Fornell and Larcker's (1981) suggestion. According to this criterion, the square root of the average variance extracted

(AVE) of each construct is larger than the correlation with the other construct in each of the three analyzed models (see Table 3).

Table 3
Measurement models for the impostor phenomenon with leadership styles

Models	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	SWR range	$\sqrt{\text{AVE IP}}$	$\sqrt{\text{AVE leadership style}}$	Correlation IP-leadership style
IP - TRANSF	635.45	287	2.21	0.92	0.91	0.05	0.25-0.73	0.57	0.52	-0.17
IP - TRANS	391.29	162	2.42	0.93	0.91	0.05	0.25-0.74	0.57	0.44	0.19
IP - PASS	325.01	129	2.52	0.94	0.93	0.05	0.26-0.74	0.57	0.57	0.52

Note: TRANSF = transformational leadership style; TRANS = transactional leadership style; PASS = passive leadership style.

3.2.2 Structural models

We ran the three models, adding two control variables—gender and course. The first structural model, representing the relationship between impostor phenomenon and transformational leadership, displayed a good fit ($\chi^2 = 725.429$; $df = 335$; $\chi^2/df = 2.165$; $GFI = 0.912$; $IFI = 0.904$; $TLI = 0.891$; $CFI = 0.903$; $RMSEA = 0.046$) and explained 17% of the transformational leadership variance. The second structural model, showing the association between the impostor phenomenon and transactional leadership, presented acceptable goodness of fit ($\chi^2 = 464.032$; $df = 197$; $\chi^2/df = 2.355$; $GFI = 0.928$; $IFI = 0.898$; $TLI = 0.879$; $CFI = 0.897$; $RMSEA = 0.050$) but explained only 4% of the transactional leadership variance. The third structural model, exhibiting the relationship between impostor phenomenon and passive leadership, also showed acceptable fit ($\chi^2 = 397.362$; $df = 161$; $\chi^2/df = 2.468$; $GFI = 0.931$; $IFI = 0.918$; $TLI = 0.903$; $CFI = 0.918$; $RMSEA = 0.052$) and explained 30% of the passive leadership variance. The results of our analysis are described in Fig. 4, where the standardized estimates for all the paths are shown. All the relationships between impostor phenomenon and leadership styles are significant. Higher degrees of impostor phenomenon are associated with a higher preference for transactional or passive leadership styles, while lower degrees of impostorism result in a higher preference for the transformational leadership style.

Regarding control variables, gender has a significant small impact on the relationships between impostor phenomenon and the transformational and passive leadership styles, and the control variable—course—only has a considerable effect on the passive leadership model. We investigated the potential moderation effect, where the control variables exhibit a significant impact, following Holmbeck's guidelines (Holmbeck, 1997). No evidence of either gender or course moderation in the relationships between impostor phenomenon and leadership styles was found.

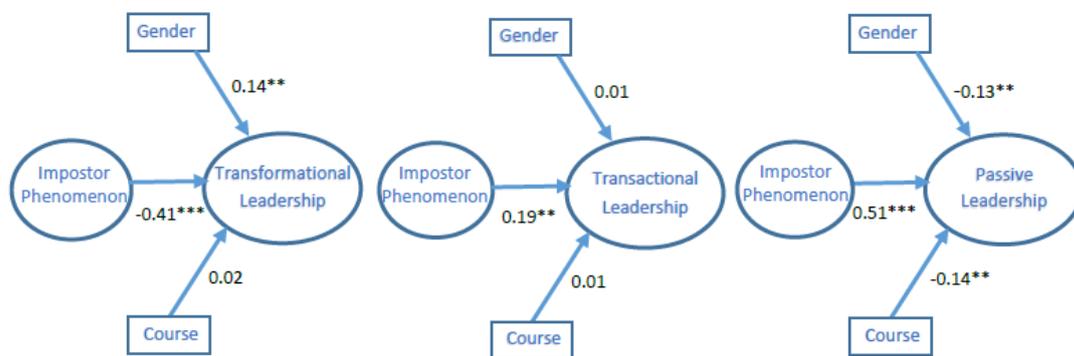


Fig. 4. Standardized SEM maximum likelihood estimates from testing the effect of impostor phenomenon on transformational, transactional, and passive leadership styles. Note: ** $p < .005$, and *** $p < .001$.

4. Discussion

As predicted, we found that impostor phenomenon occurs more frequently among female engineering students than in their male counterparts. Thus, Hypothesis 1 is supported. This gender effect in the impostor phenomenon has been observed in other research using undergraduate samples with a similar mean of 21 years (Badawy et al., 2018; Cokley et al., 2018; Patzak et al., 2017). Although it is unclear why women experience higher impostor feelings than men, these results could be linked to feelings of being a minority in STEM (Chakraverty, 2019; Tao & Gloria, 2019). The proportion of women in STEM careers is still a concern, as gender disparities persist (Meyer et al., 2015). Further analysis of our sample shows that female engineering students in their first year at university can experience significantly stronger impostor feelings than their male peers. However, we found that there was no gender difference among the last-year students. Overall, the entire sample exhibits that female STEM students experience greater impostor feelings than do their male peers, but the effect is small.

In reviewing the literature, no data were found for the association between the impostor phenomenon and transformational leadership. We tested a structural model to explain the relationship of impostor phenomenon with different leadership styles. The findings reported here suggest that impostor phenomenon may be negatively associated with transformational leadership, supporting Hypothesis 2. We described a theoretical association between these two constructs in the introduction, which is demonstrated by this quantitative research. The correlation among three personality traits— neuroticism, conscientiousness, and extraversion— with impostor phenomenon and transformational leadership is displayed in Fig. 1. Furthermore, our empirical results might indicate that impostor phenomenon could be a barrier to the development of transformational leadership. This finding is consistent with that of Bechtoldt (2015), who studied how the impostor phenomenon affected a specific component of leadership behavior, which is task delegation. She suggested that managers who feel like impostors are more inclined to assign challenging tasks to insecure employees, induced by what they think about themselves. This behavior is against one of the transformational factors, the individualized consideration, which pays special attention to the subordinate's individual needs rather than the leader's convenience.

Another important finding is that students with higher impostor feelings adopt more frequently transactional or passive leadership behaviors. The results of our model show that impostor phenomenon explains 30% of the passive leadership variance but only 4% of the transactional leadership variance. Passive leadership has the highest positive correlation with the impostor phenomenon. These findings are consistent with those obtained by Neureiter and Traut-Mattausch (2016), who suggested that people feeling like impostors reported less motivation to lead, which is a characteristic of passive leaders.

4.1 Practical implications

Students in STEM careers could become highly successful executives in the future (McCabe et al., 2020; Royal Academy of Engineering, 2012), but the impostor phenomenon could be one obstacle in their leadership journey. The consequences of

impostor phenomenon include low organizational commitment (Vergauwe et al., 2015) and decreased career aspirations (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016). Leaders with high impostor phenomenon may lose touch with reality (George & McLean, 2007), as impostor feelings could make them obsessed with perfectionism (Pannhausen et al., 2020; Vergauwe et al., 2015). Our research shows that some STEM students experience impostor phenomenon, influencing their leadership skill development as impostor phenomenon is associated with less effective leadership styles—transactional and passive leadership. We encourage teachers at universities to support STEM students with high impostor feelings to overcome them with coaching or training. Zanchetta et al. (2020) demonstrated that coaching is more effective than training to reduce impostor feelings in young employees, testing a coaching and a training intervention through a randomized controlled outcome design. Reducing the impostor phenomenon on STEM students can enable them to develop their transformational leadership style.

4.2 Limitations and future research

The current research has several limitations. First, our measures are based on self-reports, so we cannot rule out common method bias (Podsakoff et al., 2012). However, response biases can be assumed to be small, as the study is designed as an online survey with anonymous participation and assured confidentiality. Response bias is also balanced by the large sample size. Second, a cross-sectional study design does not allow for causal conclusions to be drawn about observed relationships. Finally, the generalizability of the findings is limited, as the sample comes from only one university in Spain. Future investigations can test the proposed relationship in a different population, considering other countries and universities in STEM fields. Therefore, some results should be interpreted with caution.

A possible area for future studies is a longitudinal investigation about how impostor phenomenon evolves during university years among STEM students. The cross-sectional results from our study noted that students in the last year of university reported significantly lower impostor ratings than students in the first year. A possible explanation for this may be that students experience achievements throughout

university studies and overcome academic challenges, and therefore, impostor feelings could decrease over the years. Barr-Walker et al. (2019) showed that age and years of experience were negatively correlated with impostor phenomenon. Another possible explanation could be that students experiencing impostor phenomenon may leave their studies early. Patzak et al. (2017) argued that impostor phenomenon is related to drop-out intentions and that undergraduates in the first year at university are vulnerable to academic attrition. The findings of this future research should reinforce the importance of helping students during their first years at university to gain a sense of belonging to the academic institution to overcome the impostor phenomenon (Chapman, 2017).

This study examines the relationship of impostor phenomenon with leadership behaviors. A search of the literature revealed interesting studies testing the interpersonal characteristics of the impostor phenomenon. People feeling like impostors are susceptible to the interpersonal implications of their behaviors. They fear that others will discover them as a fraud (Leary et al., 2000). Brauer and Proyer (2019) showed how individuals with high impostor tendencies experience laughter as a sign of ridicule due to their fear of negative evaluation. Bachem et al. (2020) suggested that high impostor feelings are a risk factor for negative beliefs of other's benevolence, especially among attachment-avoidant people. Our study aligns with this, showing that impostor phenomenon is negatively related to transformational leadership. Transformational leaders believe that people can perform beyond expectations as they rely on the potential of their followers to develop it to the maximum level (Bass & Avolio, 1994). Future research could explore further consequences of impostor phenomenon in the realm of interpersonal relations.

5. Conclusions

This paper is the first to examine the relationship between impostor phenomenon and transformational leadership. The study extended our understanding of these two constructs to shed light on leadership development. Impostor phenomenon is related to poor leadership styles, such as passive leadership or transactional leadership styles. However, it is negatively associated with the transformational leadership style. Another

finding is that impostor phenomenon for first-year female STEM students is stronger than that for their male counterparts, as they can feel out of place and uncomfortable. This is in line with Patzak et al. (2017) findings, where first-year female undergraduates at four universities in Vienna reported higher impostor feelings, preventing them from achieving their highest potential.

Overall, we hope that our conclusions contribute to considering the impostor phenomenon when studying how transformational leaders perceive their success as well as examining the transformational leadership factors in the study of the impostor phenomenon.

Compliance with ethical standards

Conflict of interest: The authors declare that they have no conflict of interest.

Human participants: All procedures performed in studies involving human participants were in accordance with the ethical standards of the institutional and/or national research committee and with the 1964 Helsinki declaration and its later amendments or comparable ethical standards.

Informed consent: Informed consent was obtained from all participants included in the study.

ANEXO 3. Guion de entrevista abierta

GUIÓN DE ENTREVISTA ABIERTA

1) Narración de la trayectoria profesional

- Años como directiva en su carrera
- Contexto de familia y contexto social más amplio

2) Facilitadores y barreras INTERNAS

- Inteligencias (emocional, espiritual...)
- Personalidad
- Estudios y sesgos culturales
- Techo de cristal

3) Facilitadores y barreras EXTERNAS

- Ámbito privado: Familia, redes de amigos, organizaciones, conciliación...
- Ámbito profesional: Personas (Coach, mentor, jefes, subordinados, compañeros), Cultura empresarial, puestos diversos, maternidad...
- Experiencias, retos y cursos

4) Aprendizajes

- Adaptación según contextos, personas, crisis y a lo largo del tiempo
- Modelos o fuentes de las que aprendieron: Equipos, éxitos y fracasos
- Cambios de compañía, promociones o crisis vividas

5) Fenómeno del Impostor

- Si lo ha experimentado en el pasado
- Claves para superarlo
- Factores que lo describen: suerte, sentimiento de fraude y el descontarse méritos

6) Estilo de Liderazgo transformacional/ transaccional

- Factores que identifican el estilo de liderazgo transformacional: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada
- Estilo transaccional adaptado al ambiente o siguiendo estereotipos

7) Perspectiva de futuro y cierre

- ¿Qué tienes pensado en los próximos años?
- ¿A dónde te gustaría llegar?
- ¿De qué te sientes orgullosa?
- ¿Qué le dirías a tu hija o sobrina si quiere seguir tus pasos?

ANEXO 4. Consentimiento de participación

CONSENTIMIENTO de PARTICIPACIÓN en PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA EL LIDERAZGO Y LA MUJER EN LA ALTA DIRECCION

Nombre y apellidos del investigador:

Cristina Domínguez Soto (Doctoranda de tercer año en la Universidad Pontificia Comillas)

Directores:

Jesús Labrador (Dr. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas; Universidad Pontificia Comillas)

Victoria Labajo (Facultad de Ciencias Humanas y Sociales; Universidad Pontificia Comillas)

En primer lugar, muchas gracias por acceder a participar a ser entrevistado/a en el marco de este proyecto de investigación.

Con el fin de garantizar la ética de todo el proceso, es necesario que las personas que hayan accedido a ser entrevistadas confirmen su consentimiento explícito a la entrevista, la grabación de esta y al uso, con fines exclusivamente académicos, de la información obtenida.

El consentimiento a la información contenida en este documento es por tanto necesario para evidenciar que has sido debidamente informado/a del propósito de tu involucración en esta investigación, y que estás conforme con las condiciones de tu participación como entrevistado/a.

Te rogamos por tanto que leas la información contenida más abajo y nos devuelvas una copia firmada de este documento o respondas afirmativamente al correo electrónico a través del cual te lo hacemos llegar:

- La entrevista tiene una **duración estimada de 1 hora**. No prevemos que haya ningún riesgo asociado a tu participación, pero por supuesto, podrás ejercer en cualquier momento tu derecho a parar la entrevista y/o dejar de participar en la investigación.
- La entrevista **será grabada y posteriormente se llevará a cabo su transcripción**.
- **Cualquier posible identificador personal o de la empresa** a la que se haga referencia **será anonimizado**. Durante la entrevista **tampoco se grabará el nombre del entrevistado**. Tan solo se recogerá el puesto y referencia a la industria o sector específico de la empresa.
- Si así lo deseas, **podrás solicitar que te hagamos llegar la transcripción**, y tener la oportunidad de corregir o matizar cualquier información en ella recogida.
- La transcripción será analizada por Cristina Domínguez Soto y podrá ser revisada y analizada igualmente, por los directores de la doctoranda. Es posible que otros investigadores puedan colaborar en alguna de las fases de esta investigación y tengan que acceder a la información.
- **Tus palabras pueden ser citadas de forma directa, aunque sin revelar ningún dato o información personal**. En este sentido, cualquier resumen del contenido de la entrevista o la cita directa -que puedan incluirse en el artículo que se publique u otros documentos presentados en foros o congresos de investigación- será anonimizado de forma que no se pueda identificar al sujeto.
- La **grabación será guardada de forma segura** y por un periodo que no supere el legalmente restablecido para estos casos.

Cualquier variación de estas condiciones requerirá tu aprobación.

CONSENTIMIENTO para ser grabado en AUDIO

Mediante la firma de este documento confirmo que:

1. Mi participación en este proyecto sobre Liderazgo y Mujer es voluntaria. Comprendo que puedo parar la entrevista en cualquier momento.
2. Autorizo a la grabación de la entrevista y comprendo que será transcrita y su contenido será utilizado bajo las condiciones descritas más arriba. Mis palabras pueden citarse en los resultados de la investigación (publicaciones académicas, informes, etc.) haciendo referencia a mis características generales, pero no a mi nombre ni a ninguna otra información personal que permita identificarme, para lo cual se utilizarán las técnicas de anonimización necesarias.
3. No espero recibir ningún beneficio o remuneración por mi participación en este proyecto de investigación
4. De conformidad con lo dispuesto en el Reglamento (UE) 2016/679, puedo solicitar, si así lo deseo, una copia de la transcripción de mi entrevista y hacer correcciones si lo estimo necesario para garantizar la confidencialidad o la calidad y corrección de la información facilitada.
5. He tenido la posibilidad de plantear cualquier pregunta o resolver cualquier duda con carácter previo a la entrevista y entiendo que soy libre de contactar con el investigador/a para plantear cualquier pregunta que me surja en el futuro.
6. Mis datos personales serán procesados y tratados de acuerdo con la legislación europea, incluido el Reglamento de protección de datos general (UE) 2016/679.

Nombre y apellidos del participante:

Firma: _____

Fecha: _____

Nombre y apellidos:

Firma: _____

Fecha: _____

ANEXO 5. Libro de códigos de NVivo

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
Administración pública	Diferencias en el liderazgo en la administración pública versus la empresa privada. La gestión de equipos es más complicada para conseguir eficacia y tener equipos productivos. Requiere vocación pública y ser directora y remera a la vez. La ratio de mujeres en los puestos directivos es mayor	4	11
Agradecimiento	Actitud de agradecimiento hacia las personas con las que han trabajado, sus equipos, jefes que las ayudaron a progresar, gente que creyó en ellas, sus familias, maridos, hijos, la formación que han tenido, las experiencias internacionales o empresas que han facilitado sus carreras.	14	22
Aprender Liderazgo	Explica cómo van desarrollando su liderazgo, a través de las experiencias, cómo aprendieron a delegar, luego de pasar de gestionar equipos a organizaciones, la evolución de ser ejecutivas a ser consejeras y cómo han ido incorporando más habilidades directivas.	28	104
Aprender a delegar	Señalan la importancia de aprender a delegar en su aprendizaje del liderazgo	3	4
Aprender habilidades directivas	Cuentan cómo han aprendido a escuchar más, a decir NO al equipo, a ser más asertivas, a tener cintura, a observar, a tener armonía, a vencer el miedo, el autoconocimiento, a cómo influir, a priorizar, a tener empatía y la importancia de la atención.	10	15
Aprender por experiencias	Explica cómo van desarrollando su liderazgo a través de las experiencias y su adaptación: cambios de puestos, entre países, entre departamentos, entre compañías, trabajando con gente brillantes, con jefes buenos y malos, de los errores y fracasos, de los	22	63

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
	equipos, saliendo del área de confort, siendo madre y en situaciones difíciles. También cómo aprenden de cursos, de un buen coach, de las dinámicas de los consejos y de los comités de dirección.		
De ejecutivas a consejeras	Describen cómo han pasado de ser ejecutivas a consejeras y su aprendizaje. Cuentan cómo les ha enriquecido este paso de dejar de ejercer el poder y pasar a focalizarse en influir a través de los consejos o patronatos.	9	11
Del equipo a la organización	Cuentan el cambio radical de pasar de gestionar equipos a liderar una organización de cientos de personas, cuáles son las claves y cómo las aprendieron	6	11
Cambio social	Expresan el cambio social en todos los sectores, incluso en los muy machistas. Algunas mujeres ya han vivido el no sentir límites por el hecho de ser mujer. Sin embargo, coinciden que aún hay que quitar sesgos inconscientes. Algunas mujeres se convierten en protagonistas del cambio, al ver situaciones de discriminación salarial, de abusos, de ausencia total de mujeres e influyen para cambiarlo.	22	57
Descripción del cambio social	Expresan el cambio social en todos los sectores, incluso en los muy machistas. Algunas mujeres ya han vivido el no sentir límites por el hecho de ser mujer. Sin embargo, coinciden que aún hay que quitar sesgos inconscientes. Cuentan cómo la mentalidad de los hombres va cambiando al trabajar con ellas y se ofrecen a <i>mentorizar</i> y ayudar a las mujeres a promocionar.	14	31
Protagonistas del cambio	Al ver situaciones de discriminación salarial, de abusos, de falta de promociones para mujeres, de ausencia total de mujeres, de falta de conciliación toman el liderazgo para cambiarlo e influir dentro de esos ambientes	17	26

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
	hostiles, no igualitarios. Se convierten en referentes y mentoras.		
Carrera	Describen si tenían una vocación inicial o su carrera se ha ido haciendo y sólo pueden leerla a posteriori. Se describen los hitos que la marcan, si los cambios vienen a través de contactos u otros motivos. Son también reflexiones personales sobre los cambios	34	117
Cambios durante la carrera	Cuáles son los drives de los cambios, que no son marcados por contactos. Hitos importantes de carrera y las reflexiones al respecto de los cambios	28	71
<i>Connecting the dots</i>	Cuentan cómo a posteriori puedes ver el sentido de los acontecimientos en tu carrera profesional	4	7
Contactos	Narran cómo los cambios en su carrera vienen a través de contactos	15	25
Unir lo profesional y personal		8	8
Vocación	Cuentan cuál era su pasión y vocación desde siempre	6	6
Competencia personal	Características personales que ayudan para la progresión en la carrera profesional	0	0
Autoconocimiento	Describen su forma de ser y muestran seguridad en sí misma. Nombra sus competencias	15	28
Aventureras (ULISES)	Competencias que apuntan al carácter de ULISES. Se caracterizan por buscar, por lanzarse a nuevos retos, muchas veces siendo pioneras, buscando aprender, divertirse y probar cosas nuevas	19	225

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
Aprendizaje	Son inquietas y les mueve el aprender. Quieren abrir su mente, ver cosas nuevas y aprender todos los días.	15	38
Búsqueda	Proactividad, iniciativa en hacer cosas diferentes al resto. Espíritu emprendedor	18	56
Diversión	El trabajo les enriquece, les apasiona y lo expresan así. Cuando dejan de divertirse, buscan cambiar.	16	37
Pionera	Busca innovación. No les asusta ser las primeras en hacer algo, sino que les motiva	11	35
Reto	Lanzarse a cosas desafiantes, a experiencias que no son habituales con determinación, asumiendo riesgos como un MIURA, EQUILIBRISTA. A veces con INCOSCIENCIA y de forma expeditiva. " la cabra tira al monte"	18	59
Empatía		6	6
Humildad	Gente que habla que ha ido siendo consciente de su vulnerabilidad, que va sabiendo controlar su EGO	5	9
Optimismo	En su discurso se refleja su forma de ver siempre el paso medio lleno, ser positiva y disfrutar	8	10
Resiliencia	Se hacen fuertes viviendo situaciones complicadas que las hacen perseverantes, acostumbradas a caerse y levantarse.	6	13
Resistentes (PENELOPE)	Competencias que apuntan al carácter de Penélope. Muy astuta, estratégica y reflexiva. Miden las consecuencias de las tomas de decisiones. Buscan el equilibrio. Se suben a la ola si las llaman y el proyecto va en línea con su visión. Muestran su tenacidad y capacidad de esfuerzo	15	143

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
Equilibrio	Buscan la armonía en su vida y planifican para buscar el equilibrio	11	30
Esfuerzo-Tenacidad	Muestran su tenacidad y capacidad de esfuerzo. "Trabajar como una bestia" con constancia y haciendo todo lo mejor posible	15	43
Reflexivas	Miden más las consecuencias de sus tomas de decisiones y cambios. Reflexionan sobre ellos y no asumen las cosas a la ligera.	11	25
Se suben a la ola	Les ofrecen puestos desafiantes, las buscan por su valía y ellas aceptan porque va en línea con sus intereses. Se embarcan en retos cuando tiran de ellas	15	45
Competencia técnica	Lo singular que te pone en una situación ventajosa. Tanto el idioma, las habilidades técnicas, el deporte, formación extra, el conocer culturas diferentes a una edad temprana, el estudiar a la vez que trabajan o emprenden, ...	20	35
Formación extra	Han seguido formándose a lo largo de sus carreras con cursos, programas de posgrado, de desarrollo de directivos, de temas técnicos...	12	22
Técnicas	Les apasiona el detalle técnico de sus carreras. A veces definen términos con detalle (<i>Supply Chain department</i>)	6	11
Conciliación	Hablan sobre la importancia de conciliar. Dan ejemplo de las herramientas que han usado como la reducción de jornada, horarios razonables de salida, posiciones con pocos viajes, teletrabajo, ayuda externa en casa, el compartir responsabilidades...	21	50
Horarios razonables de salida	Son ejemplo de tener puestos de dirección saliendo pronto, y así poder disfrutar con sus hijos	3	4

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
Reducción de jornada	Han utilizado esta fórmula para conciliar mejor	7	11
Cultura facilitadora	Lo que ha facilitado el progreso de su carrera profesional hasta puestos de dirección: cultura de meritocracia, foco en el desarrollo del empleado, ambiente de flexibilidad y valoración de la diversidad, promoción de la movilidad internacional, roles internacionales, puestos desafiantes y luchar contra los estereotipos. Hay empresas que se consideran burbujas doradas para el desarrollo profesional.	32	175
Desarrollo empleado	Foco en formación y en <i>feedback</i> para potenciar el talento	17	30
Flexibilidad-Diversidad	Cultura de empresa que potencian las herramientas de flexibilidad para conciliar y la diversidad	19	29
Meritocracia	Empresas y jefes que priman los resultados, el talento y los méritos propios a la hora de promocionar o asignar puestos desafiantes para seguir creciendo	13	17
Movilidad internacional	Consiste en tener puestos de trabajo fuera de España como expatriada o bien trabajando de local	18	38
No estereotipos	Culturas que no ponen límites a las mujeres, que no tienen prejuicios.	6	7
Puestos desafiantes	Cuentan cómo los puestos desafiantes les han permitido crecer	15	26
Rol internacional	Consiste en tener responsabilidades sobre negocios fuera de España o fuera del país de residencia, siendo responsables de equipos remotos.	16	22
Cultura hostil	Lo que ha supuesto algún obstáculo durante su carrera profesional: navegar en ambientes masculinos o en países con culturas más	25	95

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
	machistas, estar influidas por estereotipos, tener que poner límites, el paternalismo, la discriminación salarial o incluso, vivencias de acoso. También viven barreras comunes a los hombres como el desgaste en ambientes políticos con malos rollos o la completa imposibilidad de conciliación		
Acoso laboral	Ejemplos de vivencias de acoso o <i>mobbing</i> . A veces se vive en silencio para evitar confrontación.	4	10
Ambiente masculino	A veces, se respira un machismo fuerte y otras es más sutil. Se comentan ejemplos vividos en fábricas, en el sector logístico, en el sector inmobiliario, en consultoría, en banca de inversión, en el ámbito comercial, en los comités de dirección y en los consejos. A veces, son cosas de las que el ambiente no es consciente aún, pero tiene un sesgo de pensamiento masculino.	10	24
Cultura países machistas	Comentan cómo han experimentado otra cultura más machista en otros países como Holanda, Alemania, Japón, México y Colombia	4	7
Discriminación	Ejemplos de discriminación personal por ser mujer en un ambiente machista y discriminación salarial por estar en un puesto inferior al que le correspondía o porque la mujer pelea menos las subidas salariales	3	8
Estereotipos	Describen patrones sociales que han vivido como que el hombre es el que mantiene a la familia, la mujer debe disponer de más tiempo para cuidar a sus hijos que el hombre, que los buenos trabajos los tienes que agarrar y venerar, que para progresar debes renunciar a conciliar, que para ser líder debes ser agresivo. Los estereotipos pueden generar prejuicios y se emiten juicios sin	11	17

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
	suficiente información y sin tener en cuenta la opinión o el deseo de las interesadas		
Falta Conciliación	Culturas de mucha presión y de muchas horas de trabajo que exigen presencialidad, donde resulta muy difícil conciliar	3	4
Límites	Poner límites para evitar llegar a situaciones más incómodas, de acoso, abuso o evitar ser ninguneada...Momentos donde han tenido que poner límites porque la gente ha confundido la cercanía y se han tomado confianzas que no correspondían	9	12
Paternalismo	Ambientes donde por ser joven y mujer las llaman "mi niña, guapa". No hay falta de respeto, pero no se sabe tratar a una mujer profesional. Se vive sin darle más importancia	5	6
Política-desgaste emocional	Ambientes con malos rollos políticos o muy agresivos que desgastan mucho emocionalmente	5	5
Diversidad	Opiniones sobre la diversidad y cómo las empresas la promueven o no. Hablan de cómo la diversidad enriquece, da una visión más completa, aumenta la capacidad de adaptación y enseña a ver y hacer las cosas de otra manera. No sólo hablan de diversidad de género sino de culturas, países, de generaciones y edad.	8	15
Fenómeno del Impostor	Características relacionadas con el fenómeno del impostor desde su descripción, sus factores de suerte y fraude. La autoexigencia y la autolimitación como consecuencias del ciclo de la impostura. Ejemplos de cómo lo han superado	19	166
Autoexigencia	Muestran una necesidad de hacer las cosas perfectas, para que no pueda decirse que son un fraude y que no han dado lo mejor de sí mismas	10	19

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
Autolimitación	Preguntarse si uno será capaz de dar la talla. En este caso las directivas asumen los retos, pero comparten sus dudas de si estarán a la altura, mientras desde fuera se ve claro que por supuesto van a poder con el reto	11	20
Descripción	Algunas entrevistadas describen el fenómeno del impostor	9	14
Factor Fraude	Descuentas tus méritos y les quitas importancia. Sentimiento de ser un impostor y no querer decepcionar	17	36
Factor Suerte	Hablan mucho de suerte en sus discursos. Esto puede relacionarse con el factor de suerte del fenómeno del impostor	14	38
Superar IP	Intuiciones de las experiencias, personas, situaciones que te ayudan a superar el fenómeno del impostor	15	39
Liderazgo Transformacional	Evidencias de los distintos factores que definen el liderazgo transformacional: la influencia idealizada sobre los equipos, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individual. Se muestra también la evolución de un liderazgo transaccional al transformacional	33	197
Consideración individualizada	Cercanía, conocimiento y preocupación por cada individuo. Invertir tiempo en coaching y desarrollar a la gente para ser futuros líderes. Considerar a cada persona con sus necesidades, aspiraciones y habilidades diferentes y ayudarles a ser a su mejor versión	22	51
Estimulación intelectual	Innovar y cuestionar el estatus quo, retando para buscar nuevas formas. Impactar, dejar un legado y pedir un "extra-mile"	19	31
Influencia idealizada	Comportamientos que muestran la influencia idealizada sobre los equipos. Infunden admiración y se ganan el respeto. Hablan de	24	61

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
	VALORES y propósitos, muestran su autenticidad, no su poder y luchan por el bien del equipo por encima de sus propios intereses		
Motivación inspiracional	Inspirar a la gente, explicar bien tu VISION y crear un clima de optimismo hacia el futuro. Se contagia el entusiasmo por el trabajo y se muestra la confianza en que los objetivos pueden lograrse	19	40
Transición de transaccional	La evolución de un liderazgo transaccional a un liderazgo más transformacional. Pasar de poner el foco en los objetivos, la monitorización de cómo se consiguen y las recompensas a un foco en una visión más desafiante con un propósito mayor que implica el desarrollo de los futuros líderes con innovación. Está relacionado con soltar y disminuir autoexigencia	8	14
No Fenómeno del Impostor	Indicios y comentarios que aclaran que no han experimentado el Fenómeno del Impostor	13	30
Apoyo para el fenómeno del impostor	Comentarios que ayudan a superar el fenómeno del impostor	3	6
Indicios de NO impostura	Comentarios de entrevistadas que admiten no haber sentido el fenómeno del impostor	8	11
Vértigo	Sentir vértigo ante los retos o situaciones difíciles no implican experimentar el fenómeno del impostor	5	6
Orgullo	Recoge sobre lo que se sienten orgullosas en su vida. El foco se pone en sus hijos, en sus familias y en sus equipos. También nombran los retos y lo aprendido, pero en menor medida	34	44

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
Otros	Responsabilización. Todos los <i>stakeholders</i> que influyen en la trayectoria profesional	34	586
Club de hombres	Network de hombres al que es difícil acceder y tampoco es atractivo para las mujeres pertenecer a él. Es la imagen de chicos con sus copas, de ir a jugar al golf o ver los partidos de fútbol. Esos ambientes resultan un poco inalcanzables	10	21
Coach	Ayuda para aprender sobre liderazgo, a no ser <i>super-woman</i> , a priorizar y a abordar retos complicados	9	13
Equipo	Atraen talento, diversidad, visión, les desarrollan, es el centro para desarrollar su liderazgo	34	126
Familia	Comentan la influencia que han tenido su familia y en concreto su padre o/y su madre en su trayectoria profesional	29	84
Madre	En el caso de las madres hay algunas pocas que eran más conservadoras y paternalistas. Sin embargo, la mayoría de los comentarios son de admiración por haberlas impulsado, ayudado a compaginar su maternidad con su profesión y a desarrollar todos sus talentos	12	18
Padre	Es un referente para la mayoría, el que les impulsó en su carrera y por el que sentían admiración	16	28
Hijos_Maternidad	Las consecuencias de ser madre en la carrera profesional. Tras la lectura global, se puede concluir que la maternidad les ha ayudado a saber que no se puede llegar a todo por eso es muy importante establecer bien las prioridades. El aprendizaje de encajar la maternidad es un proceso que les ha hecho mejores profesionales	29	131

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
Crecimiento profesional	Reflexionan cómo la maternidad les ha hecho mejores profesionales, sabiendo priorizar mejor, escuchando más, dando importancia a las cosas importantes, rebajando el nivel de perfeccionismo...	12	22
Mala-madre	Cargo de conciencia, a veces, sentimiento de culpa por no dedicar el tiempo suficiente a sus hijos	8	8
Renuncias	Hablan de las renuncias que han hecho con la maternidad. Eran conscientes que no se podía llegar a todo	10	17
Jefe	Superior. Los hay brillantes, de los que han aprendido mucho y los hay de los que aprenden lo que no debe hacer un buen jefe	30	93
Mentor	Figura de apoyo con más responsabilidad que describe cómo funciona la política de empresa, los distintos departamentos y te ayuda a quitar barreras. Te invita a pensar en giros en tu carrera, te inspira, empuja y aconseja. Hay formales e informales y son casi todos hombres	12	25
Network externa	Red de mujeres fuera de sus empresas que les ayuda y les da visibilidad. Casi la mitad de las que hablan de ellas, comentan que les cuesta dedicar tiempo a estas redes externas, pero saben que ayudan	9	16
Network interna	Red de apoyo entre mujeres dentro de las empresas. Ayudan a superar las hostilidades y a apoyarse en el progreso de la carrera profesional	10	18
Pareja	Las parejas son parte fundamental en las carreras, la mayoría de las veces son un gran apoyo y valedor	24	58
Psicólogo	Apoyo para retos complicados y ayudarle a conocerse mejor	1	1

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
Otros estilos de liderazgo	Diferencio algunos estilos de liderazgo como el de sobrevivencia, el muy ejecutivo y con matiz masculino y el híbrido	3	4
Otros prejuicios	No se debe dejar un buen trabajo, la mujer pierde al divorciarse, los jefes más jóvenes son inmaduros, los chicos están siempre mejor preparados, el hombre no puede ocuparse de la logística de casa, las madres deben estar cuidando de sus niños, los buenos directivos no salen pronto, a las embarazadas no se le pueden dar más proyectos, las mujeres no pueden trabajar en las fábricas de jefes, los hombres deben ganar más, la mujer tiene menos movilidad con hijos, la madre trabajadora es peor madre	10	18
Teoría de Congruencia de roles	Poner en palabras lo que dice esta teoría, muy ligada a los dos tipos de prejuicios, de líder y de género. Está ligado a estereotipos sociales. Expresan las consecuencias de pocas mujeres directivas. Se recoge cómo ha sido su vivencia de ser líder y mujer, ante el sesgo implícito social	27	91
Avance	Los nuevos contextos están demandando atributos más comunales para un liderazgo más eficiente. En los ambientes donde no existen esos prejuicios de rol de género ni de rol de líder, hay más mujeres en puestos directivos	4	4
Pocas mujeres directivas	Describen la baja proporción de mujeres directivas. "Mira tú tranquilo, que hasta que haya el mismo porcentaje de inútiles hombres en un comité de dirección a mujeres, todavía hay mucho recorrido para equivocarnos"	14	21
Prejuicios de rol de género y líder	Describen los prejuicios que han vivido que afectan ligados al rol de género (a la mujer por sus atributos comunales se le presupone menos potencial de líder) y al rol de líder (los	12	20

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
	critérios para ver a una mujer como buen líder son más exigentes)		
Siendo mujer y líder	Describir cómo se han sentido siendo Líder y Mujer, muchas no han notado ninguna barrera a pesar de que son conscientes de que existen, muchas han seguido fiel a sus principios y no han modificado su estilo femenino de liderazgo. Muchas han pasado de esas chorradas y no han sentido barreras. Las menos tienen un estilo masculino y no han notado nada	21	46

ANEXO 6. Extracto de un nodo de NVivo

Crecimiento profesional (Hijos_Maternidad)

<Archivos\\E11> - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,47%]

Referencia 1 - Cobertura 1,47%

Y por otro lado, los hijos te enriquecen y te completan como persona, te hacen una persona más empática, más humana, más, más, más tolerante.

Y el hecho de mis hijos fueran tan pequeños cuando yo tenía un puesto de mucha responsabilidad y de mucha visibilidad externa. De lo cual ellas no tenían ni idea ni sabían nada era como una especie de anclaje al terreno diario, yo llegaba como presidenta al ascensor de mi casa, cuando entraba por la puerta de mi casa era el último de la fila.

Mis hijas lo único que querían eran sus deberes del cole, su dolor de tripa, su dibujo. Era como una manera también de anclaje y de contacto con lo primordial, con lo esencial. Que también es muy valioso.

<Archivos\\E12> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 1,95%]

Referencia 1 - Cobertura 0,58%

Para mí la maternidad ha supuesto en mi vida, no en mi carrera profesional. Ha supuesto en general una transformación.

Referencia 2 - Cobertura 1,38%

Al final yo creo que mis hijas han sido un aprendizaje, yo he aprendido muchísimas cosas con ellas, he aprendido lo que aprendemos las madres, a ser más pacientes, a escuchar más, a ser más tolerante, a tener más empatía, a intentar ponerte en el lugar del otro, a un montón de cosas.

<Archivos\E15> - § 1 referencia codificada [Cobertura 5,54%]

Referencia 1 - Cobertura 5,54%

Pues mira, si cuentas esos años de más intensidad y te quedas en el corto plazo, podrías decir que ha sido una barrera, pero yo creo que para nada.

Yo creo que la maternidad te da una fortaleza, en el sentido de madurez y de equilibrio emocional y de mantener la distancia emocional. Porque yo creo que muchas veces hay hombres que no viven esto o mujeres que no tienen hijos y meten tanto en el trabajo que a veces pierdes la perspectiva. Te voy a contar otra cosa muy, muy muy personal. Cuando a mí me nombraron directora general en enero, en febrero le detectaron un cáncer a un hijo mío, al pequeño. Me nombraron en enero y en febrero cáncer de huesos. Y entonces bueno, pasamos un ciclo horroroso, pues diez ciclos de quimioterapia y le operaron. Entonces tú imagínate, mi primera dirección general y niño con cáncer, las dos cosas a la vez. Entonces cualquier persona dice "Dios mío, pero ¿cómo pudiste hacerlo y tal?" Ahora está fenomenal, hicimos la revisión de los tres años y está fenomenal.

"¿Cómo lo hice?" Pues ahora reflexionando, fíjate, lo de mi hijo Pedro, me permitió mantener la distancia emocional, de ver cuáles son los problemas que tengo serios, que estoy vendiendo menos del que le he dicho a la sede central que iba a vender. No es el fin del mundo.

Entonces yo siempre decía que el ser madre y con experiencias tan intensas como ésta, me dio el superpoder de la distancia emocional. O sea "chico, vamos poner las cosas en perspectiva, que es lo peor que puede pasar, que me despidan.... Pues gran cheque, a casa y ya está". Entonces a mi ser madre, me ha permitido ser un ser humano más completo, más equilibrado, más balanceado. Y creo que ser madre me ha permitido ser mejor profesional y ser profesional, me ha permitido ser mejor madre. Yo creo que hay una retroalimentación mutua. Entonces feliz con las dos cosas.

<Archivos\\E20> - § 3 referencias codificadas [Cobertura 2,36%]**Referencia 1 - Cobertura 0,62%**

Para mí la maternidad me ha supuesto una completitud en mi vida muy bonita. Me ha dado una perspectiva de sentirme completa ¡enorme! Tengo cinco niños. Y para mí, y de hecho lo he dicho en alguna otra conferencia, para mí, mis hijos son la raíz de donde chupo energía.

Referencia 2 - Cobertura 1,32%

Entonces para mí la maternidad me supone mucha estabilidad emocional y psicológica, hace que yo me sienta bien y me sienta completa y no repercute negativamente. Yo lo que siento es que soy una persona muy armoniosa.

Es muy raro que a mí me pilles o de depresión o de mala leche y me convierta en una monstrea. Soy muy estable anímicamente y para eso, que se agradece mucho cuando lideras un equipo muy complejo, porque es muy raro que te salgas de tono o qué tal, o muy raro que te deprimas y tener la autoestima en su sitio, muy raro, lo normal es que tengas complejos.

Referencia 3 - Cobertura 0,42%

Entonces a mí, personalmente, mis hijos, a lo que voy, me han provisto de esa capa de estabilidad y de armonía. Y me han quitado complejos y me hacen sentirme completa, bien y capaz.

<Archivos\\E22> - § 3 referencias codificadas [Cobertura 5,39%]**Referencia 1 - Cobertura 2,52%**

Y una de las cosas que a mí me ayuda mucho es la parte familiar. Yo hay una cosa que tengo clarísima que es que puede parecer que a veces no es verdad, porque le dedico muchas horas y mucho espacio mental al trabajo, pero mi familia es propietaria y son mi refugio absolutamente, son mi refugio. Y al final puede parecer que el trabajo lo es todo, pero soy perfectamente consciente de que, si tengo que elegir, yo lo tengo

clarísimo. Lo que pasa es que evidentemente en mi casa me quieren mucho y no me dejan elegir, pero, pero, pero lo tengo clarísimo y a mí eso me ayuda mogollón.

O sea, yo, yo, yo no podría hacer lo que hago y vivir el trabajo con la intensidad que lo vivo, si encima luego llegara a casa y yo no tuviera un refugio. Y hay cosas que para mí y hago muchas mal, pero hay cosas que para mí son sagradas. Yo el fin de semana es para mi familia y yo no ando por ahí de fiesta y estoy con mi marido y con las niñas y es lo que a mí más me puede gustar del mundo y verme una peli con ellas el sábado por la tarde y llevarlas al cine cuando se podía.

Entonces de verdad, de verdad que creo que a mí la familia me centra

Referencia 2 - Cobertura 1,25%

Entonces para mí mi vida no funcionaría si no tuviera las dos caras, si no tuviera la parte profesional, pues yo, probablemente yo en casa todo el día metida, sería una madre horrible, pero sin la parte personal, el trabajo me comería y acabaría siendo muy mala haciendo lo que hago. Ya sé que eso suena así de verdad, como muy de genérico. Pero es que te digo, para mí, para mí eso ha sido fundamental, ha sido fundamental en ese momento en Ginebra y ha sido fundamental en todos los momentos en que he tenido como terremotos, de no se cómo manejar esto.

Referencia 3 - Cobertura 1,62%

Sí, la maternidad lo que ha hecho para mí es ordenarme mucho. Lo típico, sabes? Lo típico que escribe cualquiera. Pero es verdad. Yo reconozco que si yo viviera sola, yo trabajaría 24 horas al día porque me divierte. Claro. Y entonces no tendría ideas, estaría cansada todo el día. Estaría probablemente ya hubiera dejado la empresa. De verdad no sería General manager porque no, no, no trabajaría de forma eficiente. No aportaría el valor que apporto cuando estoy fresca. A mí la familia me ha centrado, me ha centrado y luego yo tengo que reconocer que, joder, la suerte que tenemos en esta empresa, que lo digo a quien me pregunta, es que en los embarazos, la época de los niños pequeños no es una condición, a mí no me ha limitado.

<Archivos\E23> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 4,79%]**Referencia 1 - Cobertura 3,31%**

Para mí todo, absolutamente todo. No tengo ninguna duda. Vamos, son mi motor de vida. O sea que no es una anécdota dentro de todo esto, claro. O sea que otra cosa es que yo creo que no me ha quedado más cojones, hablando claro, que compaginarlo. O sea, no me quedaba otra. Era viuda con dos hijas en una ciudad que no conocía a nadie, no tenía a nadie, tenía que sacar adelante las cosas, pero primeramente la parte económica y luego la parte humana, que no había otra. Cuando te quedas viuda siendo joven, te aseguro que te cambian todos los conceptos y los valores de todo. No los valores, los principios, la manera de priorizar, los valores no. Entonces sí, mis hijas me han acompañado en todo el camino, claro. O sea, no, no, no concebiría nada de lo que hago, ni soy nada sin mis hijas. Seguro que ellas te dirían hasta las narices, mi madre todo el día full time, es un coñazo, es una pesada, dirían. Eso seguro, seguro.

Referencia 2 - Cobertura 1,48%

Creo que se puede compaginar las cosas sinceramente y además creo que es enriquecedor. Cada uno como pueda, como quiera. Me da igual dos horas, dos, 22, o sea, pero yo creo que honestamente si se puede compaginar. Es muy distinto, cada uno prioriza o pone los huevos donde considera en su momento vital. Pero que se puede, se puede seguro, vamos. Para mí no ha sido un freno, todo lo contrario, ha sido un empuje.

<Archivos\E27> - § 3 referencias codificadas [Cobertura 4,80%]**Referencia 1 - Cobertura 1,42%**

Para la profesión, pues yo creo que para la profesión probablemente la maternidad lo que hace que hagas es que seas mucho más eficiente en las horas de tu trabajo, porque sabes que tienes pocas. Otra cosa que hace es que desarrolles mucho más de lo que ya tenías el multitasking. Porque es que al tiempo que te estás negociando un real decreto ley, tienes que atender, que es que la niña tiene fiebre en el colegio y alguien tiene que ir a recogerla. Y si tú no puedes, te buscas la vida para que alguien vaya. Y eso, tienes

que preparar tu cabeza para ser capaz de hacer muchas cosas a la vez. Lo cual luego en puestos de estos, es muy importante porque es que tienes 50 frentes abiertos, con lo cual eso te ayuda, ese aprendizaje ayuda.

Referencia 2 - Cobertura 1,51%

Aprendes a entender mucho mejor el tiempo que necesitas dedicar a cada cosa, para poder llegar a todo. Y eso también es importante, el poder calibrar "Oye, yo necesito tanto tiempo para esto y lo necesito, no me pongas más tareas, porque si no, esto no va a salir adelante". Eso es algo que yo creo que te ayuda, el tener eso en casa, el tener que gestionar esas cosas. Luego, cuando hablo del equilibrio profesional y personal, también yo creo que mucho viene del tema de ser madre, porque cuando no tenía hijos, pues lo cierto es que yo tenía una vida estupenda, maravillosa, súper feliz, en la que era dueña de mi tiempo y me daba igual acostarme a las 3 de la mañana, o bien trabajando, o bien saliendo y al día siguiente ya dormiré la siesta. Cuando eres madre, eso te cambia un poco.

Referencia 3 - Cobertura 1,87%

Pero lo que más me divierte, es que sabiendo que son tan iguales a mí, a mi hermana, tanto físicamente como mentalmente, de personalidad, me hace mucha gracia encontrar determinadas cosas que yo valoro en mis hijas muy positivamente, que en mí no las había valorado positivamente. Me ha hecho encontrar cosas que yo digo "pero esto es muy bueno. Sabes?" Eso me ha gustado mucho, el hecho de decir "yo valoro mucho esto de una de mis hijas, es algo que yo hago y que soy plenamente consciente de que esto siempre me había parecido una limitación y es todo lo contrario". Yo en mi caso, yo creo que me he aprendido a valorar mucho más, no es que antes no lo hiciera, pero quizá de otra manera. O entender mejor las capacidades que tengo o los o las cosas buenas y las malas. Oye, las dos cosas. Y a partir de ahí ser conscientes de cómo utilizarlas. No sé, yo creo que lo de la maternidad es que es un aprendizaje para todo y como cada día es diferente, que nunca te aburres.

<Archivos\E28> - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,84%]

Referencia 1 - Cobertura 1,84%

Y también es verdad que, vamos a ver, a mis hijos no les he visto tanto como alguien que no ha trabajado y muchas veces, que trabajas hasta tarde y llegas tarde a casa. Y cuando los niños son pequeñitos, que se acuestan pronto, pues a diario no les ves tanto. Eso es algo que es así, pero son elecciones que tomas y enseguida los niños tienen su vida y necesitan que les guíes y que estés cuando te necesitan. Pero también son independientes y van al colegio, tienen sus amigos y al final es encontrar ese equilibrio que no es fácil y siempre hay un toma y daca. Pero, pero, pero bueno, yo creo que yo estoy contenta con el equilibrio que he tenido y no he sentido que ha sido una barrera la maternidad.

<Archivos\E31> - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,75%]

Referencia 1 - Cobertura 0,75%

Tuve la suerte de coincidir con este jefe, yo ya tenía a mis niños relativamente crecidos y un poquito más de organización en la parte doméstica, porque la verdad es que te pasas unos años que es una locura, es una locura. Eso es lo que pasa es que te hace superviviente. También es verdad que te forja un espíritu de supervivencia, una cosa tremenda. Estoy diciendo algunas cosas que parecen un poco tópicos, pero yo lo he vivido así. Es mi vivencia.

<Archivos\E33> - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,43%]

Referencia 1 - Cobertura 3,43%

Si te das cuenta, cuando te he ido contando, te he contado mi vida personal y profesional a la vez, yo no soy un ente que puedas dividir en dos, profesional y personal. Yo creo que se han enriquecido mutuamente muchísimo, muchísimo, muchísimo. Creo que yo he aprendido con mis hijas muchísimo, que no habría aprendido y no habría ejercitado si no hubiera sido madre. Creo que además, yo siempre digo lo mismo y si hablas con alguien que me conozca, te dirá "ya te ha contado su teoría". Teóricamente

las mujeres, todo el mundo ha considerado desde el principio de los tiempos, que somos capaces de ser las matriarcas familiares, de llevar adelante una familia, la familia es la empresa más complicada que existe. Pero, pero vamos, pero con gran diferencia. Primero, porque se mezcla lo que es la economía y la economía a largo plazo, con presupuestos muy, muy, muy a corto. La estrategia es a muy largo plazo, se mezcla eso con los sentimientos. Tienes también equipo y gente a la que tienes que conseguir desarrollar, de principio a fin. Tienes que mantener unos valores que van por encima de todo y que se tiene que mantener en el tiempo. El tema de la sostenibilidad no te quiero contar. O sea, la sostenibilidad está desde el principio hasta el final.

Yo creo que la familia es la empresa más complicada. Si somos capaces y todo el mundo ha considerado toda la vida, desde que el mundo es mundo, capaces de eso. Imagínate de llevar una empresa. Es que la empresa es lo de menos. Todo lo que yo he aprendido como madre y como ama de casa y como tal, me ha servido tantísimo para mi vida profesional. Y por otra parte, yo veo que todo el bagaje y todo lo que yo aprendía en mi vida profesional me servía para mi vida personal. Y ahora, por ejemplo, yo veo que puedo ayudar a mis hijas y lo he podido comprobar, también cuando eran chicas, mucho más que si me hubiera quedado en casa. Esa es la verdad.

<Archivos\E34> - § 3 referencias codificadas [Cobertura 7,56%]

Referencia 1 - Cobertura 1,86%

Pero para mí vino como con un pan debajo del brazo, en el sentido de que gané la perspectiva tanto gracias al máster, como gracias a sentir ese amor incondicional, que uno siente por sus hijos y que te da una perspectiva muy alternativa de la vida. Porque bueno, pues eliges mucho más las batallas que vas a jugar, te conviertes en una persona mucho más práctica. Entonces yo creo que me ha ayudado a priorizar y a evolucionar mi escala de prioridades en la vida. Pero hablo desde la perspectiva laboral. Creo que tomo mucha más consciencia de que todo el muchísimo tiempo que paso trabajando, pues lo paso trabajando, pero no lo paso con mis hijos.

Referencia 2 - Cobertura 3,55%

Y ya que decido hacerlo así, pues más vale que sean por batallas que son muy relevantes de ganar y las demás pues las delego mucho más. Ha evolucionado también mi gestión desde esa perspectiva. Y luego también la empatía, que la perspectiva humana varía mucho. Hay que entender a las personas, a nuestros compañeros de viaje en el ámbito profesional, en todos los ámbitos, pero en el ámbito profesional, sobre todo como personas y, antes que nada, como personas. Y creo que una cosa que ha sido muy interesante para Asti ha sido mi propia maternidad. Porque claro, a mí me da una comprensión como mujer, madre de todo lo que nuestros colaboradores, hombres y mujeres pasan, cuando además tenemos un equipo muy joven, cuando se enfrentan a la maternidad o a la paternidad, que esa comprensión natural hacia algo que es tan bonito y tan bueno y que es un proyecto de vida fascinante y que es tan deseable para todo aquel que lo quiera hacer, pues creo que ha sido muy interesante para la organización también, porque es algo que nuestro equipo siempre agradece muchísimo, que somos una compañía, somos una compañía súper intensa, súper ambiciosa, hacemos mil cosas, pero que por otro lado, entendemos muy bien la componente familiar.

Referencia 3 - Cobertura 2,15%

Lo que pasa es que el milagro de la vida y el milagro de sentir una vida creciendo dentro de ti se estigmatiza de una manera en que parece que es la pesadilla de la vida, en lugar del milagro. Y creo que tenemos un privilegio de poder ser madres y por el contrario se entiende como la carga, como solo la parte negativa y eso es algo que, sin duda alguna, hay que explicar. Porque si no, lo estamos viendo como bajan las tasas de natalidad, que eso es realmente preocupante. Y además creo que como organizaciones entender de una manera alternativa lo importante que es que las personas estén completas y que no se conviertan en robots. Porque al final las organizaciones funcionan mucho mejor con personas felices que con robots, con humanos robots.

<Archivos\E9> - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,78%]

Referencia 1 - Cobertura 2,78%

Ellas me han ayudado muchísimo porque yo no he sido una madre muy presente. Yo viajo mucho y ellas son capaces de vivir conmigo y de ponerme deberes y de organizar ellas como se compran sus materiales escolares o las cosas que han necesitado. Han sido fantásticas en ese sentido para mí. Te diría que la maternidad emocionalmente nunca renunciaría jamás a ella.

Creo que he crecido muchísimo, en concreto con mi hija pequeña, que es completamente diferente a mí. Yo creo que es la persona que más me ha hecho crecer en el mundo. Sí, a nivel transformación, y a nivel de paciencia, por ejemplo, que yo soy una persona un poco impaciente en determinadas ocasiones.

Me he dado cuenta de que los tiempos son diferentes, que hay cosas en las que hay que confiar. Ha sido toda una lección. Y también admitir, por ejemplo, que las personas y las motivaciones son muy diferentes y que nadie tiene razón. Que cada uno nace como nace y la diversidad va de eso, va de ser capaz de crear, crear un idioma común que respete todas esas preferencias, todas esas diferentes percepciones de las cosas. Así que te diría que a mí la maternidad por lo menos me ha aportado muchísimo, muchísimo.

Bibliografía

- Adler, N. J., & Osland, J. S. (2016). Women Leading Globally: What We Know, Thought We Knew, and Need to Know about Leadership in the 21st Century☆. *Advances in Global Leadership* (pp. 15-56). Emerald Group Publishing Limited.
- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818. 10.1016/j.ijproman.2016.02.012
- Akdere, M., Hickman, L., & Kirchner, M. (2019). Developing Leadership Competencies for STEM Fields: The Case of Purdue Polytechnic Leadership Academy. *Advances in Developing Human Resources*, 21(1), 49-71. 10.1177/1523422318814546
- Alonso, L. E., & Benito, L. E. A. (1998). *La mirada cualitativa en sociología: una aproximación interpretativa*. Editorial Fundamentos.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. 10.1037/0033-2909.103.3.411
- Ariyo, O., Hagler, A., Armstrong, M., & Woodson, H. M. (2018). SPARC3: The future of Associate of Science. *Community College Journal of Research and Practice*, 42(9), 606-616. 10.1080/10668926.2018.1478346
- Athanasopoulou, A., Moss-Cowan, A., Smets, M., & Morris, T. (2018). Claiming the corner office: Female CEO careers and implications for leadership development. *Human Resource Management*, 57(2), 617-639. 10.1002/hrm.21887
- Avolio, B. J. (2010). *Full range leadership development* (2. ed. ed.). Sage. 10.4135/9781483349107
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441. <https://search.proquest.com/docview/199293696>
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *The American Psychologist*, 65(3), 157-170. 10.1037/a0018806
- Ayman, R., & Korabik, K. (2015). Women and Global Leadership: Three Theoretical Perspective. *Women as Global Leaders* (pp. 53-72). Information Age Publishing Inc.

- Bachem, R., Mikulincer, M., & Solomon, Z. (2020). Interpersonal manifestations of attachment avoidance: The moderating role of impostorism. *Personality and Individual Differences, 154*, 109669. 10.1016/j.paid.2019.109669
- Badawy, R. L., Gazdag, B. A., Bentley, J. R., & Brouer, R. L. (2018). Are all impostors created equal? Exploring gender differences in the impostor phenomenon-performance link. *Personality and Individual Differences, 131*, 156-163.
- Badura, K. L., Grijalva, E., Newman, D. A., Yan, T. T., & Jeon, G. (2018). Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology, 71*(3), 335-367. 10.1111/peps.12266
- Bajdo, L. M., & Dickson, M. W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination. *Sex Roles, 45*(5-6), 399-414.
- Barr-Walker, J., Bass, M. B., Werner, D. A., & Kellermeyer, L. (2019). Measuring impostor phenomenon among health sciences librarians. *Journal of the Medical Library Association: JMLA, 107*(3), 323.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994a). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management, 33*(4), 549-560. 10.1002/hrm.3930330405
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994b). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration, 17*(3-4), 541-554. 10.1080/01900699408524907
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology, 45*(1), 5-34. 10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. ed. ed.). Erlbaum. 10.4324/9781410617095
- Bechtoldt, M. N. (2015). Wanted: self-doubting employees—Managers scoring positively on impostorism favor insecure employees in task delegation. *Personality and Individual Differences, 86*, 482-486.

- Bell, L. A. (1990). The gifted woman as impostor. *Advanced Development Journal*, 2, 55-64.
- Bernard, N. S., Dollinger, S. J., & Ramaniah, N. V. (2002). Applying the Big Five Personality Factors to the Impostor Phenomenon. *Journal of Personality Assessment*, 78(2), 321-333. 10.1207/S15327752JPA7802_07
- Blake, A. B., Luu, V. H., Petrenko, O. V., Gardner, W. L., Moergen, K. J. N., & Ezerins, M. E. (2022). Let's agree about nice leaders: A literature review and meta-analysis of agreeableness and its relationship with leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 1. 10.1016/j.leaqua.2021.101593
- Blondeau, L. A., & Awad, G. H. (2018). The relation of the impostor phenomenon to future intentions of mathematics-related school and work. *Journal of Career Development*, 45(3), 253-267.
- BoardEx. (2020). *Global Leadership Team Gender Diversity Report*. <https://www.boardex.com/wp-content/uploads/2020/10/Global-Leadership-Team-Gender-Diversity-Report.pdf>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. 10.1037/0021-9010.89.5.901
- Bowles, H. R. (2012). Claiming authority: How women explain their ascent to top business leadership positions. *Research in Organizational Behavior*, 32, 189-212. 10.1016/j.riob.2012.10.005
- Brauer, K., & Proyer, R. T. (2017). Are Impostors playful? Testing the association of adult playfulness with the Impostor Phenomenon. *Personality and Individual Differences*, 116, 57-62. 10.1016/j.paid.2017.04.029
- Brauer, K., & Proyer, R. T. (2019). The ridiculed Impostor: Testing the associations between dispositions toward ridicule and being laughed at and the Impostor Phenomenon. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, , 1-10. 10.1007/s12144-019-00262-5
- Brauer, K., & Wolf, A. (2016). Validation of the German-language Clance impostor phenomenon scale (GCIPS). *Personality and Individual Differences*, 102, 153-158. 10.1016/j.paid.2016.06.071
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157. 10.1111/joop.12041

- Breithaupt, J. R. (2015). Multiple Intelligences of Effective Women Global Leaders: Emotional, Social, and Cultural Competencies. In F. W. Ngunjiri, & S. R. Madsen (Eds.), *Women as global leaders* (pp. 73-94). Information Age Publishing Inc.
- Brown, L. M. (2010). The relationship between motherhood and professional advancement. *Employee Relations*, 32(5), 470-494. 10.1108/01425451011061649
- Bullough, A., & de Luque, M. S. (2015). Women's participation in entrepreneurial and political leadership: The importance of culturally endorsed implicit leadership theories. *Leadership*, 11(1), 36-56.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Campuzano, M. V. (2019). *Force and Inertia: A Systematic Review of Women's Leadership in Male-Dominated Organizational Cultures in the United States*. SAGE Publications. 10.1177/1534484319861169
- Canning, E. A., LaCrosse, J., Kroeper, K. M., & Murphy, M. C. (2019). Feeling Like an Imposter: The Effect of Perceived Classroom Competition on the Daily Psychological Experiences of First-Generation College Students. *Social Psychological & Personality Science*, 11(5), 11-21. 10.1177/1948550619882032
- Cárdenas, M. C., Eagly, A., Salgado, E., Goode, W., Heller, L. I., Jauregui, K., Galarza Quirós, N., Gormaz, N., Bunse, S., Godoy, M. J., Rocha Sánchez, T. E., Navarro, M., Sosa, F., Aguilera, Y., Schulmeyer, M., Tanure, B., Naranjo, M., Soto, B. H., Darre, S., & Tunqui, R. C. (2014). Latin American female business executives: an interesting surprise. *Gender in Management*, 29(1), 2-24. 10.1108/GM-06-2013-0067
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, 31(8), 514-527. 10.1108/GM-02-2015-0007
- Catalyst. (2022). *Women in management: Quick take*. Retrieved 2022, from <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455. 10.1016/j.leaqua.2011.10.003
- Chae, J., Piedmont, R. L., Estadt, B. K., & Wicks, R. J. (1995). Personological Evaluation of Clance's Imposter Phenomenon Scale in a Korean Sample. *Journal of Personality Assessment*, 65(3), 468-485. 10.1207/s15327752jpa6503_7

- Chakraverty, D. (2019). Impostor phenomenon in STEM: occurrence, attribution, and identity. *Studies in Graduate and Postdoctoral Education*, 10(1), 2-20. 10.1108/SGPE-D-18-00014
- Chakraverty, D. (2020a). The Impostor Phenomenon Among Postdoctoral Trainees in STEM: A US-Based Mixed-Methods Study. *International Journal of Doctoral Studies*, 15, 329-352. 10.28945/4589
- Chakraverty, D. (2020b). PhD student experiences with the impostor phenomenon in STEM. *International Journal of Doctoral Studies*, 15(1), 159-180.
- Chapman, A. (2017). Using the assessment process to overcome Imposter Syndrome in mature students. *Journal of further and Higher Education*, 41(2), 112-119. 10.1080/0309877X.2015.1062851
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- Chin, J. L. (2007). Overview: Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices. *Women and Leadership* (pp. 1-17). Blackwell Publishing Ltd. 10.1002/9780470692332.ch
- Chrisman, S. M., Pieper, W. A., Clance, P. R., Holland, C. L., & Glickauf-Hughes, C. (1995). Validation of the Clance Impostor Phenomenon Scale. *Journal of Personality Assessment*, 65(3), 456-467. 10.1207/s15327752jpa6503_6
- Chromey, K. J. (2017). "I'm Not Just Crazy.": *Exploring the Impostor Phenomenon in an Educational and Communicative Context* <https://search.proquest.com/docview/1985036468>
- Cisco, J. (2020a). Exploring the connection between impostor phenomenon and postgraduate students feeling academically-unprepared. *Higher Education Research and Development*, 39(2), 200-214. 10.1080/07294360.2019.1676198
- Cisco, J. (2020b). Using academic skill set interventions to reduce impostor phenomenon feelings in postgraduate students. *Journal of further and Higher Education*, 44(3), 423-437. 10.1080/0309877X.2018.1564023
- Clance, P. R. (1985). *The impostor phenomenon: Overcoming the fear that haunts your success*. Peachtree Publishers.
- Clance, P. R., Dingman, D., Reviere, S. L., & Stober, D. R. (1995). Impostor phenomenon in an interpersonal/social context: Origins and treatment. *Women & Therapy*, 16(4), 79-96. 10.1300/J015v16n04_07

- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241. 10.1037/h0086006
- Clance, P. R., & O'Toole, M. A. (1987). The Imposter Phenomenon: An internal barrier to empowerment and achievement. *Women & Therapy*, 6(3), 51-64. 10.1300/J015V06N03_05
- Cokley, K., Stone, S., Krueger, N., Bailey, M., Garba, R., & Hurst, A. (2018). Self-esteem as a mediator of the link between perfectionism and the impostor phenomenon. *Personality and Individual Differences*, 135, 292-297. 10.1016/j.paid.2018.07.032
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work, and Organization*, 21(1), 91-103. 10.1111/gwao.12018
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Strategies for Qualitative Data Analysis. *Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (pp. 65). SAGE Publications, Inc. 10.4135/9781452230153.n4
- Cowie, M. E., Nealis, L. J., Sherry, S. B., Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (2018). Perfectionism and academic difficulties in graduate students: Testing incremental prediction and gender moderation. *Personality and Individual Differences*, 123, 223-228.
- Crosby, F. J., Williams, J. C., & Biernat, M. (2004). The Maternal Wall. *Journal of Social Issues*, 60(4), 675-682. 10.1111/j.0022-4537.2004.00379.x
- Crowne, K. A. (2019). Investigating antecedents of transformational leadership in students. *Journal of International Education in Business*, 12(1), 80-94. 10.1108/JIEB-07-2018-0029
- Cuadrado, I. (2003). Emplean hombres y mujeres deferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de psicología social*, 18(3), 283-307. doi:10.1174/021347403322470864
- Cycyota, C. S., & Harrison, D. A. (2006). What (Not) to Expect When Surveying Executives. *Organizational Research Methods*, 9(2), 133-160. 10.1177/1094428105280770
- Davies-Netzley, S. A. (1998). Women above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success. *Gender & Society*, 12(3), 339-355. 10.1177/0891243298012003006
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their

relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52. 10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x

Domínguez-Soto, C., Labajo, V., & Labrador-Fernández, J. (2021). The relationship between impostor phenomenon and transformational leadership among students in STEM. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, 10.1007/s12144-021-02358-3

Downing, M. S., Arthur-Mensah, N., & Zimmerman, J. (2020). Impostor phenomenon: considerations for leadership practice. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 23(2), 173-187. 10.1108/IJOTB-05-2019-0065

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.

Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119. 10.1016/1048-9843(94)90023-X

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744. 10.2307/3069307

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. 10.1016/j.leaqua.2003.09.004

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Harvard Business Review Press.

Eagly, A. H., & Chin, J. L. (2010). Diversity and Leadership in a Changing World. *The American Psychologist*, 65(3), 216-224. 10.1037/a0018957

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. 10.1037/0033-2909.129.4.569

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. 10.1037//0033-295X.109.3.573

Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2020). Gender Stereotypes Have Changed: A Cross-Temporal Meta-Analysis of U.S. Public Opinion Polls From 1946 to 2018. *The American Psychologist*, 75(3), 301-315. 10.1037/amp0000494

EIGE. (2022). *European Institute for Gender Equality*. <https://eige.europa.eu/>.

- Erkal, N., Gangadharan, L., & Xiao, E. (2022). Leadership selection: Can changing the default break the glass ceiling? *The Leadership Quarterly*, 33(2), 101563. 10.1016/j.leaqua.2021.101563
- Evans, D. P. (2014). Aspiring to Leadership... A Woman's World? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 543-550.
- EWOB. (2021). *European Gender Diversity Index of woman on boards and in corporate leadership*. <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/2021-Gender-Diversity-Index.pdf>
- Feenstra, S., Begeny, C., Ryan, M., Rink, F., Stoker, J. I., & Jordan, J. (2020). Contextualizing the Impostor "Syndrome". *Frontiers in Psychology*, 11, 575024. 10.3389/fpsyg.2020.575024
- Finkel, L., Parra, P., & Baer, A. (2009). La entrevista abierta en investigación social: trayectorias profesionales de ex deportistas de élite. In Gordo, AJ y Serrano, Araceli (Ed.), *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social* (pp. 127-154). Madrid: Pearson-Prestince Hall.
- Fisher, M. (2015). Wall Street women: professional saviors of the global economy. *Critical Perspectives on International Business*, 11(2), 137-155. 10.1108/cpoib-11-2012-0054
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. 10.2307/3151312
- French, B. F., Ullrich-French, S. C., & Follman, D. (2008). The psychometric properties of the Clance Impostor Scale. *Personality and Individual Differences*, 44(5), 1270-1278. 10.1016/j.paid.2007.11.023
- Fried-Buchalter, S. (1997). Fear of success, fear of failure, and the impostor phenomenon among male and female marketing managers. *Sex Roles*, 37(11), 847-859. 10.1007/BF02936343
- Fuegen, K., Biernat, M., Haines, E., & Deaux, K. (2004). Mothers and Fathers in the Workplace: How Gender and Parental Status Influence Judgments of Job-Related Competence. *Journal of Social Issues*, 60(4), 737-754. 10.1111/j.0022-4537.2004.00383.x
- García-Meca, E., García-Sánchez, I., & Martínez-Ferrero, J. (2015). Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis. *Journal of Banking & Finance*, 53, 202-214.

- Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male - and female - dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 301-315. 10.1348/096317999166699
- Gartzia, L., & van Engen, M. L. (2012). Are (male) leaders feminine enough? Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management*, 27(5), 296-314. 10.1108/17542411211252624
- George, B., & McLean, A. (2007). Why Leaders Lose their Way. *Strategy and Leadership*, 35(3), 4-11. 10.1108/10878570710745776
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63. 10.1016/j.leaqua.2015.09.003
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476.
- Grzelakowski, M. (2005). *Mother leads best : 50 women who are changing the way organizations define leadership*. Dearborn Trade Publishing.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. 10.1016/j.jbusres.2007.07.032
- Halliday, C. S., Paustian-Underdahl, S. C., & Fainshmidt, S. (2020). Women on Boards of Directors: A Meta-Analytic Examination of the Roles of Organizational Leadership and National Context for Gender Equality. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 173-191. 10.1007/s10869-019-09679-y
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis* (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- Harvey, J. C. (1981). *The impostor phenomenon and achievement: A failure to internalize success*. Temple University.
- Hernandez Bark, A. S., Escartín, J., & van Dick, R. (2014). Gender and Leadership in Spain: a Systematic Review of Some Key Aspects. *Sex Roles*, 70(11-12), 522-537. 10.1007/s11199-014-0375-7
- Hernandez Bark, A., Escartín, J., Schuh, S., & van Dick, R. (2016). Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 473-483. 10.1007/s10551-015-2642-0

- Hoang, Q. (2013). The impostor phenomenon: Overcoming internalized barriers and recognizing achievements. *The Vermont Connection*, 34(1), 6.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599-610. 10.1037/0022-006X.65.4.599
- Holmes, S. W., Kertay, L., Adamson, L. B., Holland, C. L., & Clance, P. R. (1993). Measuring the impostor phenomenon: A comparison of Clance's IP Scale and Harvey's IP Scale. *Journal of Personality Assessment*, 60(1), 48-59. 10.1207/s15327752jpa6001_3
- Hoobler, J. M., Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2014). Women's Managerial Aspirations. *Journal of Management*, 40(3), 703-730. 10.1177/0149206311426911
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473-2499.
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 508-521.
- Hurley, D., & Choudhary, A. (2016). Factors influencing attainment of CEO position for women. *Gender in Management*, 31(4), 250-265. 10.1108/GM-01-2016-0004
- Hutchins, H. M., Penney, L. M., & Sublett, L. W. (2018). What imposters risk at work: Exploring imposter phenomenon, stress coping, and job outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 31-48.
- Hutchins, H. M., & Rainbolt, H. (2017). What triggers imposter phenomenon among academic faculty? A critical incident study exploring antecedents, coping, and development opportunities. *Human Resource Development International*, 20(3), 194-214. 10.1080/13678868.2016.1248205
- Ibrahim, F., Münscher, J., & Herzberg, P. Y. (2020). The facets of an impostor – development and validation of the impostor-profile (IPP31) for measuring impostor phenomenon. *Current Psychology*, 10.1007/s12144-020-00895-x
- INE. (2022). *Indicadores urbanos 2022*. https://www.ine.es/prensa/ua_2022.pdf.
- Instituto de las mujeres. (2021). *Planes de Igualdad*. https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/herramientas-igualdad/docs/Guia_pdi.pdf.

- Jackson, E. R. (2018). Leadership impostor phenomenon: A theoretical causal model. *Emerging Leadership Journeys*, 11(1), 74-85.
- Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), 236-250.
- Jootun, D., McGhee, G., & Marland, G. R. (2009). Reflexivity: promoting rigour in qualitative research. *Nursing Standard*, 23(23), 42-46. 10.7748/ns2009.02.23.23.42.c6800
- Jöstl, G., Bergsmann, E., Lüftenegger, M., Schober, B., & Spiel, C. (2012). When Will They Blow My Cover? The impostor phenomenon among Austrian doctoral students. *Zeitschrift Für Psychologie*, 220(2), 109-120. 10.1027/2151-2604/a000102
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765. 10.1037/0021-9010.85.5.751
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. 10.1037/0021-9010.87.4.765
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544. 10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555-564. 10.1016/j.emj.2020.01.003
- Kark, R., Meister, A., & Peters, K. (2021). Now You See Me, Now You Don't: A Conceptual Model of the Antecedents and Consequences of Leader Impostorism. *Journal of Management*, , 14920632110203. 10.1177/01492063211020358
- Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620-640. 10.1016/j.leaqua.2011.12.012
- Kets de Vries, M. (2005). The dangers of feeling like a fake. *Harvard Business Review*, 83(9), 108-116. <https://hbr.org/2005/09/the-dangers-of-feeling-like-a-fake>

- KH, A., & Menon, P. (2020). Impostor syndrome: An integrative framework of its antecedents, consequences, and moderating factors on sustainable leader behaviors. *European Journal of Training and Development*, 10.1108/EJTD-07-2019-0138
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642. 10.1037/a0023557
- Kolligian, J. J., & Sternberg, R. J. (1991). Perceived Fraudulence in Young Adults: Is There an 'Imposter Syndrome'? *Journal of Personality Assessment*, 56(2), 308-326. 10.1207/s15327752jpa5602_10
- Korabik, K., & Ayman, R. (2007). Gender and Leadership in the Corporate World: A Multiperspective Model. *Women and Leadership* (pp. 106-124). Blackwell. 10.1002/9780470692332.ch5
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 543-555. 10.1111/joop.12022
- Kulich, C., Gartzia, L., Komarraju, M., & Aelenei, C. (2021). Contextualizing the think crisis-think female stereotype in explaining the glass cliff: Gendered traits, gender, and type of crisis. *PloS One*, 16(3), e0246576. 10.1371/journal.pone.0246576
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage.
- Laura L. Bierema. (2017). No woman left behind: critical leadership development to build gender consciousness and transform organizations. *Handbook of Research on Gender and Leadership* (pp. 145-162). Edward Elgar Publishing. 10.4337/9781785363863.00017
- Leary, M. R., Patton, K. M., Orlando, A. E., & Wagoner Funk, W. (2000). The impostor phenomenon: Self-perceptions, reflected appraisals, and interpersonal strategies. *Journal of Personality*, 68(4), 725-756.
- Leberman, S., & Palmer, F. (2009). Motherhood, Sport Leadership, and Domain Theory: Experiences from New Zealand. *Journal of Sport Management*, 23(3), 305-334. 10.1123/jsm.23.3.305
- Lee, H., Anderson, C. B., Yates, M. S., Chang, S., & Chakraverty, D. (2020). Insights into the complexity of the impostor phenomenon among trainees and professionals in STEM and medicine. *Current Psychology*, , 1-12. 10.1007/s12144-020-01089-1

- Leonhardt, M., Bechtoldt, M. N., & Rohrmann, S. (2017). All impostors aren't alike—differentiating the impostor phenomenon. *Frontiers in Psychology, 8*, 1505.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lissitsa, S., & Laor, T. (2021). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Identifying generational differences in effects of personality traits in on-demand radio use. *Technology in Society, 64*, 101526.
- Lopez-Zafra, E., Garcia-Retamero, R., & Martos, M. (2012). The Relationship Between Transformational Leadership and Emotional Intelligence from a Gendered Approach. *The Psychological Record, 62*(1), 97-114. 10.1007/BF03395790
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in Applied Psychology: Three Waves of Theory and Research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 434-451. 10.1037/apl0000089
- Lyness, K. S., & Grotto, A. R. (2018). Women and Leadership in the United States: Are We Closing the Gender Gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 227-265.
- Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2008). Can a Manager Have a Life and a Career? International and Multisource Perspectives on Work-Life Balance and Career Advancement Potential. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 789-805. 10.1037/0021-9010.93.4.789
- Mak, K. K. L., Kleitman, S., & Abbott, M. J. (2019). Impostor Phenomenon Measurement Scales: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology, 10*, 671. 10.3389/fpsyg.2019.00671
- Manongsong, A. M., & Ghosh, R. (2021). Developing the Positive Identity of Minoritized Women Leaders in Higher Education: How can Multiple and Diverse Developers Help With Overcoming the Impostor Phenomenon? *Human Resource Development Review, 20*(4), 436-485.
- Mardones, J. M. (2007). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales: materiales para una fundamentación científica*. Anthropos.
- McCabe, K. O., Lubinski, D., & Benbow, C. P. (2020). Who shines most among the brightest?: A 25-year longitudinal study of elite STEM graduate students. *Journal of Personality and Social Psychology, 119*(2), 390.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. J. (1991). The NEO Personality Inventory: Using the Five-Factor Model in Counseling. *Journal of Counseling and Development, 69*(4), 367-372. 10.1002/j.1556-6676.1991.tb01524.x

- McElwee, R., & Yurak, T. J. (2010). The phenomenology of the impostor phenomenon. *Individual Differences Research, 8*(3), 184-197.
- Meister, A., Sinclair, A., & Jehn, K. A. (2017). Identities under scrutiny: How women leaders navigate feeling misidentified at work. *The Leadership Quarterly, 28*(5), 672-690. 10.1016/j.leaqua.2017.01.009
- Meyer, M., Cimpian, A., & Leslie, S. (2015). Women are underrepresented in fields where success is believed to require brilliance. *Frontiers in Psychology, 6*, 235.
- Micari, M., Gould, A. K., & Lainez, L. (2010). Becoming a Leader Along the Way: Embedding Leadership Training Into a Large-Scale Peer-Learning Program in the STEM Disciplines. *Journal of College Student Development, 51*(2), 218-230. 10.1353/csd.0.0125
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2. ed. ed.). Sage.
- Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkämper, A. (2020). The Who, When, and Why of the Glass Cliff Phenomenon: A Meta-Analysis of Appointments to Precarious Leadership Positions. *Psychological Bulletin, 146*(9), 797-829. 10.1037/bul0000234
- Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2016a). An Inner Barrier to Career Development: Preconditions of the Impostor Phenomenon and Consequences for Career Development. *Frontiers in Psychology, 7*, 48. 10.3389/fpsyg.2016.00048
- Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2016b). Inspecting the dangers of feeling like a fake: An empirical investigation of the impostor phenomenon in the world of work. *Frontiers in Psychology, 7*, 1445.
- Ngunjiri, F. W., & Madsen, S. R. (2015). Introducing conceptual, empirical, and illustrative studies . In F. W. Ngunjiri, & S. R. Madsen (Eds.), *Women as Global Leaders* (pp. xi-xx). Information Age Publishing Inc.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Noskeau, R., Santos, A., & Wang, W. (2021). Connecting the Dots Between Mindset and Impostor Phenomenon, via Fear of Failure and Goal Orientation, in Working Adults. *Frontiers in Psychology, 12*, 588438. 10.3389/fpsyg.2021.588438
- Noy, C. (2008). Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology, 11*(4), 327-344. 10.1080/13645570701401305

- Oakley, J. (2000). Gender-Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334. 10.1023/A:1006226129868
- O'Bannon, G. (2001). Managing Our Future: The Generation X Factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-110. 10.1177/009102600103000109
- Opendakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. Paper presented at the *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, , 7(4)
- Osland, J., Oddou, G., Bird, A., & Osland, A. (2013). Exceptional global leadership as cognitive expertise in the domain of global change. *European Journal of International Management*, 7(5), 517-534.
- Pannhausen, S., Klug, K., & Rohrmann, S. (2020). Never good enough: The relation between the impostor phenomenon and multidimensional perfectionism. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00613-7>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice* (4 ed. ed.). Sage Publications.
- Patzak, A., Kollmayer, M., & Schober, B. (2017). Buffering impostor feelings with kindness: The mediating role of self-compassion between gender-role orientation and the impostor phenomenon. *Frontiers in Psychology*, 8, 1289.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. 10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. 10.1177/014920638601200408
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Jiang, X. (2021). The “good manager” over five decades: towards an androgynous profile? *Gender in Management*, 36(6), 714-730. 10.1108/GM-01-2021-0023
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. 10.5465/AMR.2006.19379625

- PwC. (2020). *Women to Watch program*. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/diversidad/programa-women-to-watch.html>
- Rohrmann, S., Bechtoldt, M. N., & Leonhardt, M. (2016). Validation of the Impostor Phenomenon among Managers. *Frontiers in Psychology, 7*, 821. 10.3389/fpsyg.2016.00821
- Ross, S. R., Stewart, J., Mugge, M., & Fultz, B. (2001). The imposter phenomenon, achievement dispositions, and the five factor model. *Personality and Individual Differences, 31*(8), 1347-1355. 10.1016/S0191-8869(00)00228-2
- Royal Academy of Engineering. (2012). *Jobs and growth: The importance of engineering skills to the UK economy*. Royal Academy of Engineering.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *The Academy of Management Review, 32*(2), 549-572. 10.5465/AMR.2007.24351856
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think Crisis-Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager-Think Male Stereotype. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 470-484. 10.1037/a0022133
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly, 27*(3), 446-455. 10.1016/j.leaqua.2015.10.008
- Schueller-Weidekamm, C., & Kautzky-Willer, A. (2012). Challenges of Work–Life Balance for Women Physicians/Mothers Working in Leadership Positions. *Gender Medicine, 9*(4), 244-250. 10.1016/j.genm.2012.04.002
- Simon, M., & Choi, Y. (2018). Using factor analysis to validate the Clance Impostor Phenomenon Scale in sample of science, technology, engineering and mathematics doctoral students. *Personality and Individual Differences, 121*, 173-175. 10.1016/j.paid.2017.09.039
- Sims, C., Carter, A., & Moore De Peralta, A. (2021). Do servant, transformational, transactional, and passive avoidant leadership styles influence mentoring competencies for faculty? A study of a gender equity leadership development program. *Human Resource Development Quarterly, 32*(1), 55-75. 10.1002/hrdq.21408
- Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 363-382. 10.1002/job.147

- Stefanco, C. J. (2017). Beyond Boundaries: Millennial Women and the Opportunities for Global Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 10(4), 57-62.
- Steffens, M. C., Viladot, M. A., & Scheifele, C. (2019). Male Majority, Female Majority, or Gender Diversity in Organizations: How Do Proportions Affect Gender Stereotyping and Women Leaders' Well-Being? *Frontiers in Psychology*, 10, 1037. 10.3389/fpsyg.2019.01037
- Studdard, S. S. (2002). Adult Women Students in the Academy: Impostors or Members? *The Journal of Continuing Higher Education*, 50(3), 24-37. 10.1080/07377366.2002.10401202
- Sueda, K. (2022). Japanese Women Managers' Employee-Oriented Communication Styles: An Analysis Using Constructivist Grounded Theory. *International Journal of Business Communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 59(1), 22-47. 10.1177/2329488418803659
- Tao, K. W., & Gloria, A. M. (2019). Should I stay or should I go? The role of impostorism in STEM persistence. *Psychology of Women Quarterly*, 43(2), 151-164. 10.1177/0361684318802333
- Tewfik, B. A. (2021). The Impostor Phenomenon Revisited: Examining the Relationship between Workplace Impostor Thoughts and Interpersonal Effectiveness at Work. *Academy of Management Journal*, 10.5465/amj.2020.1627
- Thompson, T., Foreman, P., & Martin, F. (2000). Impostor fears and perfectionistic concern over mistakes. *Personality and Individual Differences*, 29(4), 629-647. 10.1016/S0191-8869(99)00218-4
- Topping, M. E., & Kimmel, E. B. (1985). The imposter phenomenon: Feeling phony. *Academic Psychology Bulletin*, 7(2), 213-226.
- United Nations General Assembly. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. UN Doc. A/70/L.1.
- Valles, M. S. (2002). *Cuadernos metodológicos: Entrevistas cualitativas*. Madrid: CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas.
- van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: a meta-analysis of research published in 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3-18. 10.2466/pr0.94.1.3-18
- Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F., & Anseel, F. (2015). Fear of Being Exposed: The Trait-Relatedness of the Impostor Phenomenon and its Relevance in the Work

- Context. *Journal of Business and Psychology*, 30, 565-581. 10.1007/s10869-014-9382-5
- Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective transformational leadership behaviours for managing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 1-9. 10.4102/sajhrm.v4i2.87
- Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21. 10.1016/j.leaqua.2010.12.003
- Vogel, B., Reichard, R. J., Batistič, S., & Černe, M. (2021). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101381.
- Walsh, K., Fleming, S. S., & Enz, C. A. (2016). Give and you shall receive: investing in the careers of women professionals. *Career Development International*, 21(2), 193-211. 10.1108/CDI-04-2015-0059
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). *Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research*. SAGE Publications. 10.1177/1059601111401017
- Wang, K. T., Sheveleva, M. S., & Permyakova, T. M. (2019). Imposter syndrome among Russian students: The link between perfectionism and psychological distress. *Personality and Individual Differences*, 143, 1-6. 10.1016/j.paid.2019.02.005
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research Interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*. SAGE Publications.
- Wiener, S. E. (2008). *The impostor phenomenon: an exploratory study of the socializing factors that contribute to feelings of fraudulence among high achieving, diverse female undergraduates*. <https://scholarworks.smith.edu/theses/436>
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2012). Biosocial Construction of Sex Differences and Similarities in Behavior. *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 55-123). Elsevier Science & Technology. 10.1016/B978-0-12-394281-4.00002-7
- Wu, J., Richard, O. C., Triana, M. d. C., & Zhang, X. (2022). The performance impact of gender diversity in the top management team and board of directors: A multiteam systems approach. *Human Resource Management*, 61(2), 157-180. 10.1002/hrm.22086

- Yaffe, Y. (2022). The Association between Familial and Parental Factors and the Impostor Phenomenon-A Systematic Review. *The American Journal of Family Therapy*, , 1-19. 10.1080/01926187.2021.2019140
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Zanchetta, M., Junker, S., Wolf, A., & Traut-Mattausch, E. (2020). "Overcoming the Fear That Haunts Your Success" – The Effectiveness of Interventions for Reducing the Impostor Phenomenon. *Frontiers in Psychology*, 11, 405. 10.3389/fpsyg.2020.00405
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2012). Extraversion, openness and conscientiousness. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 86-104. 10.1108/01437731211193133