

Deconstruyendo el Síndrome de la Abeja Reina: Teoría de la identidad social y liderazgo femenino en el ámbito organizacional

Deconstructing the Queen Bee Syndrome: Social Identity Theory and Female Leadership in Organizational Contexts

Victoria Judith Chuco Aguilar ¹

¹ Pontificia Universidad Católica del Perú (vchuco@ucvvirtual.edu.pe) 

RESUMEN

Introducción: El Síndrome de la Abeja Reina, un fenómeno en el que las mujeres que ocupan puestos de liderazgo inhiben el avance de otras mujeres, supone un reto importante en la búsqueda de la igualdad de género en el lugar de trabajo. **Objetivo:** Este estudio pretende explorar el Síndrome de la Abeja Reina dentro del marco de la teoría de la identidad social en el marco del comportamiento organizacional. **Métodos:** Se realizó una búsqueda bibliográfica exhaustiva utilizando términos clave como "Síndrome de la Abeja Reina", "desigualdad de género", "teoría de la identidad social" y "comportamiento organizacional" en varias bases de datos. **Resultados:** La revisión identifica que el Síndrome de la Abeja Reina exacerba las disparidades de género y contribuye a un ambiente de trabajo tóxico al reforzar los prejuicios de género y obstaculizar el avance profesional de las mujeres. Las raíces del síndrome se encuentran a menudo en la interiorización de atributos de liderazgo masculinizados y en prejuicios sociales que favorecen la dominación masculina. **Conclusiones:**

Recibido: 20 de mayo del 2024. Aceptado: 27 de mayo del 2024. Publicado: 31 de julio 2024

Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución - No Comercia_Compartir Igual 4.0 Internacional. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>) que permite el uso no comercial, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada

Descripción del autor:

Victoria Judith Chuco Aguilar

Máster Universitario en Dirección de Empresas, Universidad Europea de Madrid, España. Maestra en Dirección de Empresas Globales, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Doctoranda en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, Lima.

Para abordar el Síndrome de la Abeja Reina se requiere un enfoque polifacético, que incluya garantizar una representación equilibrada de hombres y mujeres, promover modelos de conducta positivos e incorporar principios de igualdad en las políticas organizativas para fomentar un entorno más integrador y propicio para las mujeres.

Palabra clave: Síndrome de la abeja reina, teoría de la identidad social, comportamiento organizacional, dinámica de género, liderazgo femenino.

ABSTRACT

Introduction: The Queen Bee Syndrome, a phenomenon where women in leadership positions inhibit the advancement of other women, presents a significant challenge in the pursuit of gender equality in the workplace. **Objective:** This study aims to explore the Queen Bee Syndrome within the framework of social identity theory and organizational behavior. **Methods:** An exhaustive literature review was conducted using key terms such as "Queen Bee Syndrome," "gender inequality," "social identity theory," and "organizational behavior" across various databases. **Results:** The review identifies that the Queen Bee Syndrome exacerbates gender disparities and contributes to a toxic work environment by reinforcing gender biases and hindering the professional advancement of women. The roots of the syndrome are often found in the internalization of masculinized leadership attributes and social prejudices that favor male dominance. **Conclusions:** Addressing the Queen Bee Syndrome requires a multifaceted approach, including ensuring balanced representation of men and women, promoting positive role models, and incorporating principles of equality into organizational policies to foster a more inclusive and supportive environment for women.

Keywords: Queen Bee Syndrome, social identity theory, organizational behavior, gender dynamics, female leadership.

I. INTRODUCCIÓN

En el cambiante panorama de la dinámica organizativa, un fenómeno particularmente insidioso conocido como el Síndrome de la Abeja Reina (en adelante, SAR) se manifiesta en los ámbitos del poder y el liderazgo. Este fenómeno, identificado en la segunda mitad del siglo XX, se ha hecho cada vez más visible en el contexto contemporáneo, sobre todo en organizaciones caracterizadas por una marcada dominación masculina. En esencia, el SAR describe un escenario en el que las mujeres que han sorteado el laberinto de barreras para ascender a puestos de poder exhiben, posteriormente, comportamientos que socavan o inhiben el avance de otras mujeres dentro de la misma organización (Raja & Riaz, 2022).

El SAR puede anclarse sólidamente en la teoría de la identidad social, que postula que los individuos se categorizan a sí mismos y a los demás en varios grupos sociales, lo que a su vez influye en su comportamiento hacia los miembros de dentro y fuera del grupo (Harwood, 2020). En el contexto del SAR, la teoría de la identidad social proporciona una lente a través de la cual examinar cómo y por qué ciertas mujeres en posiciones de liderazgo pueden percibir a otras mujeres como miembros fuera del grupo y, por lo tanto, actuar de maneras que son perjudiciales para la progresión profesional de estos individuos (Grmek, 2020).

La relevancia académica de este tema es polifacética. En primer lugar, comprender la dinámica del SAR contribuye al discurso más amplio sobre la desigualdad de género en el lugar de trabajo. En segundo lugar, arroja luz sobre las complejidades de las relaciones intragénero y la dinámica de poder dentro de las jerarquías profesionales. En tercer lugar, este fenómeno desafía la narrativa convencional de que la elevación de las mujeres a puestos de liderazgo es una panacea para las disparidades de género en contextos organizativos. Por lo tanto, una exploración matizada del SAR es fundamental para diseñar estrategias más eficaces que promuevan una verdadera igualdad de género en el lugar de trabajo.

La magnitud del problema se ve subrayada por los persistentes desequilibrios de género en los puestos de liderazgo en todos los sectores y el consiguiente impacto en las culturas organizativas. Los comportamientos asociados al SAR no sólo

perpetúan las disparidades de género existentes, sino que también contribuyen a crear un entorno laboral tóxico, socavando los esfuerzos por crear entornos profesionales integradores y solidarios. Por lo tanto, no se puede exagerar la importancia de abordar este problema, ya que influye directamente en la agenda más amplia de lograr la igualdad sustantiva y el empoderamiento de las mujeres en la fuerza de trabajo.

La elección de este tema para una revisión bibliográfica obedece a la necesidad de consolidar y analizar críticamente el corpus de investigación existente sobre el SAR y su asociación con la teoría de la identidad social. Esta tarea es especialmente pertinente dada la naturaleza evolutiva de las estructuras organizativas y la dinámica de género en los entornos profesionales. Asimismo, la revisión pretende identificar lagunas en la bibliografía actual, ofreciendo nuevas perspectivas y conocimientos sobre cómo se manifiesta y funciona el SAR en los contextos organizativos contemporáneos.

En ese sentido, el objetivo principal del presente artículo es analizar en profundidad el SAR y su vinculación con la teoría de la identidad social en el marco del comportamiento organizacional. Al sintetizar la investigación existente, este estudio pretende dilucidar los mecanismos a través de los cuales surge y se perpetúa el síndrome, así como su impacto en la promoción profesional de las mujeres. A través de esta investigación académica, la revisión pretende contribuir al desarrollo de enfoques teóricos y prácticos para mitigar los efectos adversos del SAR, fomentando así entornos más equitativos y de apoyo para todas las mujeres en el lugar de trabajo.

II. METODOLOGÍA

La metodología de este estudio se basó en una rigurosa búsqueda bibliográfica destinada a comprender el SAR en contextos organizativos, especialmente en su relación con la teoría de la identidad social y el discurso más amplio sobre la desigualdad de género en el lugar de trabajo. La búsqueda bibliográfica se realizó meticulosamente en varias bases de datos académicas, como Scopus, Web of Science y Google Scholar. Los términos clave utilizados en la búsqueda fueron

"Síndrome de la Abeja Reina", "desigualdad de género", "teoría de la identidad social", "comportamiento organizacional" y "liderazgo femenino", entre otros. Estos términos se seleccionaron para captar las polifacéticas dimensiones del SAR y sus implicaciones para la dinámica organizativa y las relaciones de género.

Los criterios de inclusión de documentos en esta revisión fueron estrictos, centrándose en artículos de revistas revisadas por pares, libros y actas de congresos que abordan específicamente el SAR, sus manifestaciones, fundamentos teóricos e impactos en el lugar de trabajo. También se seleccionaron estudios en función de su relevancia para la aplicación de la teoría de la identidad social en la comprensión de las dinámicas intragénero y los comportamientos de liderazgo en entornos organizativos. Por el contrario, los criterios de exclusión se aplicaron a los documentos que, si bien podían tocar tangencialmente temas de desigualdad de género o liderazgo, no exploraban directamente el SAR o utilizaban un marco teórico divergente de la teoría de la identidad social.

Tras la búsqueda inicial, los criterios de selección de los documentos implicaron una evaluación exhaustiva de su calidad, pertinencia y contribución al tema en cuestión, que incluyó una valoración del rigor metodológico del estudio, su fundamento teórico y la novedad de sus conocimientos sobre el SAR. El proceso de evaluación también implicó la identificación de lagunas en la bibliografía existente, haciendo hincapié en el descubrimiento de nuevas perspectivas e hipótesis que aún no se han explorado a fondo en el contexto de la dinámica de género y el liderazgo en los entornos organizativos.

A través de esta meticulosa metodología, la revisión pretende sintetizar un cuerpo coherente de literatura que arroje luz sobre el SAR, ofreciendo nuevas perspectivas sobre sus mecanismos, impactos y posibles estrategias de mitigación. Este enfoque no sólo mejora la comprensión académica del fenómeno, sino que también contribuye al desarrollo de intervenciones prácticas destinadas a fomentar la igualdad de género y entornos más propicios para las mujeres en el lugar de trabajo.

III. DESARROLLO

Dinámicas de género entre mujeres directivas y subordinadas en entornos laborales masculinizados

La actitud de las trabajadoras hacia las mujeres directivas en puestos subordinados puede obstaculizar la formación natural de alianzas en los lugares de trabajo en los que predominan los hombres (Madsen et al., 2020). La dinámica de la relación superior-subordinado puede variar significativamente si se trabaja bajo la dirección de un hombre o de una mujer. Las trabajadoras suelen tener mayores expectativas de sus jefes que los hombres, y esperan cualidades como la paciencia, la calma y la prudencia, sobre todo de las jefas. (Wijayanti et al., 2022). En consecuencia, la colaboración con los directivos puede verse obstaculizada, pueden surgir dificultades de comunicación y puede percibirse un apoyo inadecuado por parte de éstos. En entornos de trabajo dominados por los hombres, las mujeres directivas pueden sentirse obligadas a distanciarse de sus subordinadas e inhibir su promoción profesional, lo que refleja un sesgo sistémico inherente al mantenimiento de sus puestos directivos (Stamarski & Son Hing, 2015).

Un factor primordial que inhibe la formación de alianzas entre directivos y subordinados es la inclinación de los directivos a afirmar su valor. Las mujeres con éxito en campos dominados por los hombres pueden sentirse obligadas a demostrar la paridad con sus homólogos masculinos (Post & Sen, 2020). En consecuencia, pueden mostrar una mayor agresividad y competitividad, obstaculizando así el desarrollo de la tolerancia y la compasión hacia sus compañeros de trabajo, en particular las subordinadas, que en consecuencia pueden enfrentarse a mayores desafíos en comparación con las trabajadoras bajo directivos masculinos (Ruiyao et al., 2023).

Pueden surgir conflictos entre los roles de género de las mujeres y sus responsabilidades directivas, ya que la exhibición de rasgos tradicionalmente femeninos puede percibirse como incongruente con los rasgos más asertivos y masculinos típicamente asociados a los roles directivos (Agut et al., 2022). La naturaleza competitiva de la lucha por los puestos directivos puede obligar a las

mujeres a adoptar comportamientos estereotípicamente masculinos, dificultando así la receptividad a los comportamientos menos asertivos que esperan de ellas sus colegas femeninas (Brignoli, 2020).

El ascenso de algunos empleados a puestos jerárquicos superiores introduce una dinámica nueva y compleja en la relación superior-subordinado. Esta transición puede engendrar envidias y celos entre las compañeras de trabajo, lo que puede tensar relaciones hasta entonces amistosas e impedir la formación o la continuación de alianzas en el lugar de trabajo (Makowiec, 2020).

Síndrome de la Abeja Reina

El SAR se describe como un fenómeno observado en las mujeres directivas, caracterizado por su reticencia a ascender a otras mujeres directivas dentro de la jerarquía organizativa. En lugar de fomentar un entorno propicio para el avance de sus compañeras, estas personas con poder tienden a mantener sus posiciones inhibiendo el progreso de sus colegas femeninas (Kasem, 2021). A pesar de ser consideradas como ejemplos de éxito, muchas mujeres directivas se muestran reacias a orientar a su personal, prefiriendo mantener su estatus como únicas mujeres de éxito dentro de la organización en lugar de compartir su experiencia con los demás (Watterston & Ehrich, 2024). En consecuencia, este comportamiento obstruccionista impide el desarrollo profesional de los empleados y erosiona las relaciones laborales.

Las mujeres que alcanzan el éxito u ocupan puestos en entornos predominantemente masculinos son conscientes de la necesidad de mantener una distancia prudente con sus colegas, lo que agrava los retos a los que se enfrentan en el ámbito empresarial (Galsanjigmed & Sekiguchi, 2023). En particular, las mujeres directivas a menudo superan a sus homólogos en el cumplimiento de los objetivos de rendimiento, lo que subraya la importancia de reconocer la prevalencia de este problema. En los lugares de trabajo dominados por los hombres, la asimilación de las trabajadoras como iguales plantea retos para los profesionales masculinos acostumbrados a las normas de género imperantes, lo que genera una reticencia a apoyar a sus homólogas femeninas (Baykal et al., 2020).

La adopción de rasgos masculinos por parte de las mujeres directivas, ya que emulan el estilo de liderazgo predominante entre sus homólogos masculinos. Al ajustarse a las normas del lugar de trabajo, las mujeres directivas tratan a sus subordinadas de forma similar a los hombres directivos, perpetuando así los estereotipos de género y reforzando la dominación de género. Esta conducta, impulsada por la noción de identidad social, aísla a las trabajadoras de sus compañeros, perpetuando así la discriminación de género en el marco organizativo (Xiong et al., 2022).

Las trabajadoras, resentidas por la negación percibida de su género, pueden optar por desvincularse de las ejecutivas que presentan el SAR. Este distanciamiento se ve agravado por el maltrato que sufren las trabajadoras a manos de las directivas, que posteriormente buscan validación en grupos dominados por hombres (Potkins & Vine, 2022). En consecuencia, las directivas afectadas por el SAR muestran un trato diferenciado hacia sus subordinadas, mostrando hostilidad hacia las trabajadoras percibidas como débiles y favoreciendo a las que emulan los roles de género tradicionales.

Se prevé que el fenómeno del SAR, similar a la lucha de una abeja reina por mantener su estatus dentro de la colmena, resuene entre las trabajadoras en un futuro próximo. Este síndrome engloba la tendencia de ciertas superiores femeninas a impedir el crecimiento y disminuir la autoridad y el estatus de sus homólogas femeninas, impulsadas por la aprensión (Yoong, 2020). Las mujeres triunfadoras dan prioridad a su desarrollo personal al tiempo que ayudan a sus compañeras de equipo, desacreditando la noción del SAR como un mero estereotipo. A pesar de sus logros, estas mujeres permanecen ajenas a los logros de sus colegas, percibiéndolos como impedimentos para su propio progreso (Faniko et al., 2017).

A partir de la teoría de la identidad social, las mujeres directivas que se esfuerzan por distanciarse de las representaciones femeninas pueden mostrarse más afectuosas con sus rivales de posición similar. Asimismo, las mujeres que ocupan puestos directivos pueden aislarse de su cohorte de género no por desdén, sino como

una maniobra estratégica para mejorar la eficacia y superar experiencias pasadas de discriminación de género (Schmer, 2018).

Figura 1

Representación del Síndrome de la Abeja Reina en el ámbito organizacional



Nota. Ilustración generada en DALL·E.

Teoría de la identidad social

La teoría de la identidad social, conceptualizada inicialmente por Tajfel (1981) constituye una piedra angular de la psicología social, ya que aclara fenómenos relativos a la dinámica de grupo, las relaciones intergrupales y el comportamiento individual en el contexto de la pertenencia a un grupo. En el centro de esta teoría se encuentra la proposición de que los individuos no operan únicamente como entidades autónomas, sino más bien como constituyentes de cohortes sociales específicas. En consecuencia, este marco postula que los individuos obtienen un sentido de identidad y autoconcepto a través de su afiliación a grupos sociales distintos, lo que facilita la delimitación de roles y estatus dentro de las estructuras sociales. El proceso de categorización social engendra una formación de identidad social, en la que los individuos se asimilan a sí mismos dentro del ámbito de sus respectivos grupos,

moldeando así sus percepciones y comportamientos en consonancia con las normas y valores del grupo.

Asimismo, la relevancia y la naturaleza evaluativa de la identidad social tienen profundas implicaciones para la autoestima de las personas y la aceptación social. Los individuos que pertenecen a grupos estigmatizados o marginados pueden experimentar una disonancia entre sus autopercepciones y las evaluaciones sociales, lo que lleva al desarrollo de autoconceptos negativos (Chalk, 2016). Por el contrario, los individuos pueden esforzarse por mejorar su identidad social alineándose con grupos percibidos como prestigiosos o superiores, aumentando así su posición social y validación dentro de la sociedad. Sin embargo, la búsqueda de una identidad social positiva depende del estatus relativo y de la legitimidad percibida del grupo al que se pertenece frente a los grupos externos, por lo que es susceptible a las variaciones contextuales y a las dinámicas intergrupales (Doosje et al., 1999).

Asimismo, la interacción entre las identidades personales y sociales subraya la naturaleza polifacética de la construcción de la identidad individual, en la que los individuos negocian el significado y la priorización de estos componentes dentro de diversos entornos socioculturales (Domalewska, 2021). Por ejemplo, la atribución de importancia a los roles e identidades de género varía de una sociedad a otra, y las sociedades tradicionales suelen valorar los atributos y roles masculinos al mismo nivel o por encima de los femeninos (Cohen & Karim, 2022).

Asimismo, la valorización social de roles específicos, como la maternidad, confiere identidades distintivas a los individuos, en particular a las mujeres, conformando así su sentido de autoestima y reconocimiento social (Calver, 2020). En las sociedades en las que la maternidad se interpreta como emblema de la madurez y la virtud femeninas, las mujeres que no pueden desempeñar este papel pueden encontrarse con sentimientos de inadecuación y ostracismo social (Verniers, 2020). Del mismo modo, las personas con identidades sexuales marginadas pueden experimentar alienación social y reticencia a relacionarse con los círculos sociales mayoritarios, especialmente en entornos en los que se privilegia la masculinidad sobre la feminidad (Frounfelker et al., 2023).

Asimismo, la manifestación de estereotipos y prejuicios basados en el género en los ámbitos profesionales puede engendrar fenómenos psicológicos como el SAR, en el que las mujeres de éxito interiorizan las narrativas sociales de superioridad masculina y adoptan comportamientos defensivos para afirmar su competencia y legitimidad en contextos dominados por hombres (Murphy, 2022). Este fenómeno subraya la intrincada interacción entre la identidad social, los roles de género y la dinámica organizativa, lo que da forma a las experiencias y comportamientos de los individuos dentro de las estructuras sociales.

Dilemas de identidad y estrategias de distanciamiento

Cuando las personas de grupos marginados se esfuerzan por desvincularse de los estereotipos negativos asociados a su grupo, agravan inadvertidamente los retos para su identidad colectiva (Seng et al., 2012). Esta dinámica surge de los denodados esfuerzos que realizan los individuos de los grupos dominantes para distanciarse de los rasgos estereotipados cuando interactúan con quienes están predispuestos a albergar desprecio hacia su grupo (FitzGerald et al., 2019). En consecuencia, en su intento de aplacar al grupo dominante, los individuos del grupo marginado inevitablemente menosprecian y condenan al ostracismo a sus compañeros, reforzando así los prejuicios existentes contra su propia comunidad (Daftary, 2018).

Las mujeres que ocupan puestos más altos en las jerarquías de las organizaciones suelen mostrar mayores aspiraciones y logros profesionales que sus homólogas en puestos inferiores. Al desafiar las expectativas predominantes y labrarse caminos únicos hacia el éxito, estas mujeres desafían los estereotipos y muestran la diversidad de experiencias dentro de su grupo demográfico, desacreditando así las narrativas homogeneizadoras y fomentando la inclusividad. (Konadu-Osei, 2023).

Los individuos pertenecientes a grupos sociales marginados o inferiores a menudo se esfuerzan por asimilarse a los grupos dominantes o de élite, creyendo que de este modo pueden eludir el estigma asociado a su propio grupo (Huju, 2023). Esta inclinación a emular los comportamientos y normas del grupo privilegiado está

impulsada por el deseo de mitigar las consecuencias adversas de pertenecer a un grupo de estatus inferior (Darity, 2022). En consecuencia, los miembros de grupos marginados pueden adoptar comportamientos y actitudes similares a los del grupo dominante en un intento de alinearse con los marcadores percibidos de éxito y aceptación.

Una estrategia frecuente empleada por los individuos de grupos marginados consiste en distanciarse de su propia identidad social, desvinculándose así de su herencia cultural o étnica. Paradójicamente, este intento de disociación puede reforzar inadvertidamente los estereotipos existentes sobre su grupo, perpetuando los mismos prejuicios que pretenden eludir (van Veelen et al., 2020). A pesar de repudiar los atributos negativos asociados a su grupo, los individuos pueden afirmar inadvertidamente estos estereotipos, perpetuando así los prejuicios sociales.

En contextos profesionales, las mujeres directivas pueden mostrar comportamientos destinados a mantener una sensación de separación de sus homólogos masculinos. Estos comportamientos a menudo se manifiestan como distanciamiento y evitación de colegas masculinos percibidos como amenazas o insignificantes por sus homólogos masculinos. Asimismo, las mujeres directivas pueden abstenerse de apoyar activamente a sus subordinadas, en particular a las que ocupan puestos jerárquicos inferiores. Esta reticencia a defender a sus compañeras puede deberse a la percepción de bajo rendimiento entre las trabajadoras, perpetuada tanto por sus colegas masculinos como por las propias directivas.

La causa subyacente de estas actitudes y comportamientos hacia las trabajadoras radica en prejuicios de género arraigados, por los que a menudo se considera a las trabajadoras menos competentes o merecedoras de apoyo en comparación con sus homólogos masculinos. En consecuencia, las mujeres directivas pueden interiorizar estos prejuicios y adoptar estrategias para distanciarse de su identidad femenina, esforzándose por evitar ser juzgadas por los mismos raseros que otras mujeres (Galsanjigmed & Sekiguchi, 2023). Esta incomodidad con su identidad de género les lleva a desvincularse activamente de sus compañeras en un intento de

eludir los estereotipos negativos y alinearse más estrechamente con el grupo masculino dominante.

Las ejecutivas afectadas por el SARn, sienten una ansiedad palpable por ocultar una identidad femenina en el lugar de trabajo. Estas personas temen que su imagen femenina las encasille en un entorno social predominantemente masculino. (Aldossari et al., 2023). Sin embargo, esto no implica la necesidad de ocultar la propia identidad o suprimir la femineidad. Por el contrario, pueden darse circunstancias en las que abrazar la propia femineidad se convierta en motivo de orgullo, incluso en medio de la diferenciación con otras mujeres.

Desafíos de identidad social y estrategias de movilidad individual

El concepto de identidad social se refiere a la autopercepción de un individuo entrelazada con el grupo social al que pertenece. Los casos en que las mujeres se enfrentan a la falta de respeto o a la marginación en entornos organizativos pueden suponer una amenaza para su identidad social (Appiah, 2023). Una acción colectiva en la que participen todos los miembros femeninos de la organización puede servir para mitigar esta amenaza al elevar el valor del papel de la mujer en el lugar de trabajo. Estrategias como la integración de los principios de igualdad en los valores fundamentales de la organización y la participación en iniciativas colectivas de promoción pueden abordar las preocupaciones comunes de las trabajadoras (Lau et al., 2023).

Por otra parte, la movilidad individual se refiere a la capacidad de los empleados, en particular de las mujeres en entornos dominados por los hombres, para distinguirse y garantizar sus derechos y oportunidades de empleo (Grmek, 2020). El grado en que los individuos se identifican con sus respectivos grupos, así como la importancia del género en su autodefinición, son factores fundamentales que influyen en sus experiencias. Los individuos que asocian fuertemente su género a su identidad son más susceptibles de experimentar insultos y humillaciones, lo que provoca profundos impactos emocionales que pueden llevarles a idear estrategias defensivas innovadoras (Ferreira & Santos, 2022). A pesar de la expectativa de que los individuos

se enfrenten a la dominación masculina colectivamente, es común que naveguen estos desafíos individualmente.

Factores como el matrimonio y la maternidad pueden representar situaciones ventajosas tanto para los hombres como para las mujeres, aunque con disparidades potenciales derivadas de las diferentes expectativas sociales y obligaciones familiares (Tchindebet et al., 2024). La atribución de la discriminación basada en el género como única causa de los retos profesionales de las mujeres es compleja, dada la naturaleza polifacética de la dinámica del lugar de trabajo y las desigualdades sociales más amplias (Xiong et al., 2022). En consecuencia, discernir si las disparidades son atribuibles a la discriminación o a retos sistémicos más amplios a los que se enfrentan las mujeres puede resultar arduo.

Las trabajadoras altamente competentes y motivadas a menudo se esfuerzan por distinguirse de las compañeras menos afortunadas dentro de su grupo de género, priorizando el éxito personal sobre el avance colectivo (da Rocha Grangeiro et al., 2022). Esta estrategia sirve como medio de autoprotección y diferenciación dentro de entornos profesionales competitivos, subrayando el énfasis en la progresión profesional individual más que en la promoción colectiva.

IV. Conclusiones

El SAR ilustra una faceta matizada de la dinámica de género en los entornos organizativos dominados por hombres, en los que las mujeres de éxito perpetúan inadvertidamente las disparidades de género al obstaculizar el ascenso de las subordinadas. Este síndrome se caracteriza por una variedad de comportamientos, como la reticencia a apoyar o tutelar a otras mujeres, la predilección por preservar un estatus exclusivo como mujer solitaria de éxito y una marcada reticencia a difundir conocimientos o prestar apoyo. Esta conducta no sólo obstaculiza la trayectoria profesional de las mujeres, sino que también corroe las relaciones intraorganizativas, reforzando así los prejuicios y la discriminación basados en el género. La génesis de este síndrome suele estar en la interiorización y reproducción de atributos de liderazgo masculinizados por parte de las ejecutivas, que, en un intento de asimilarse al entorno

empresarial dominado por los hombres, reflejan los paradigmas de liderazgo dominantes.

La teoría de la identidad social esclarece los fundamentos psicológicos del SAR al destacar la influencia de las afiliaciones grupales en la identidad individual y la auto percepción. Según esta teoría, los individuos están motivados para mejorar su autoconcepto asociándose con grupos considerados superiores o prestigiosos, lo que puede llevar a distanciarse de su propia cohorte demográfica, especialmente en contextos en los que prevalecen los desequilibrios de género. En tales entornos, las mujeres que alcanzan el éxito pueden adoptar inconscientemente prejuicios sociales que favorecen la dominación masculina, adoptando estrategias de protección para subrayar su propia competencia y pertenencia dentro de la cultura organizativa centrada en el hombre.

El SAR ejemplifica un mecanismo defensivo empleado por las mujeres que se desenvuelven en lugares de trabajo dominados por hombres, en los que las amenazas a su identidad social, derivadas del desprecio o la marginación organizativa, obligan a un cambio hacia estrategias de autoconservación en lugar de hacia la potenciación colectiva. Frente a los retos sistémicos, algunas mujeres optan por hacer hincapié en los logros personales y la promoción profesional como objetivos primordiales. Este enfoque no es un mero reflejo de la ambición personal, sino una respuesta táctica a un entorno que a menudo infravalora las contribuciones femeninas. Al centrarse en el éxito individual, tratan de asegurar su posición profesional y sus derechos en un panorama competitivo, dejando inadvertidamente de lado el objetivo más amplio de la igualdad de género y la defensa compartida.

La interacción entre el nivel de identificación de género de los individuos y sus reacciones ante las adversidades específicas de género presenta una dinámica llena de matices en el ámbito psicológico. Esta relación dilucida que las personas con un elevado sentido de congruencia de género como componente de su autoconcepto son particularmente vulnerables a las derogaciones basadas en el género, lo que puede catalizar una importante angustia emocional y la formulación de sofisticados mecanismos de afrontamiento. Por el contrario, las personas que muestran una

identificación de género mínima tienden a priorizar el progreso personal sobre la elevación colectiva de género, asimilando a menudo características tradicionalmente masculinas y manteniendo una disociación perceptible de su cohorte de género.

El fomento de un entorno integrador para que las mujeres persigan sus ambiciones profesionales requiere un enfoque polifacético destinado a dismantelar los prejuicios de género, lo que implica garantizar que las mujeres tengan acceso a una formación completa y a modelos de conducta positivos, además de lograr una representación equilibrada de ambos sexos en los equipos. Estas medidas son esenciales para mitigar la compulsión de las mujeres a adherirse a normas masculinas y expectativas específicas de género. Asimismo, comprometerse con la alta dirección para introducir cambios en las políticas organizativas e integrar los principios de igualdad en los valores fundamentales de la institución son pasos fundamentales para corregir las disparidades existentes. Estas estrategias contribuyen colectivamente a cultivar un lugar de trabajo que no sólo acoge sino que también apoya a las compañeras, reduciendo así las amenazas percibidas y mejorando la colaboración y las oportunidades de ascenso.

Una posible vía de investigación futura podría consistir en un examen exhaustivo de los mecanismos a través de los cuales la cultura organizacional y las prácticas de liderazgo influyen en la manifestación del SAR entre las mujeres, que podría extenderse al desarrollo y la aplicación de políticas organizativas y programas de formación diseñados para cultivar un entorno inclusivo y de apoyo para todos los empleados, independientemente de su sexo. La investigación en este ámbito podría evaluar la eficacia de los programas de tutoría, las iniciativas de diversidad de género y los programas de desarrollo del liderazgo para mitigar los estereotipos de género y fomentar una cultura de igualdad y apoyo entre los directivos y sus subordinados. Una investigación de este tipo es fundamental, no sólo para mejorar la comprensión teórica de la dinámica de género en el lugar de trabajo, sino también para orientar las intervenciones prácticas destinadas a fomentar entornos organizativos más equitativos y armoniosos.

Los resultados de esta revisión ponen de relieve la necesidad de una cultura organizativa que dé prioridad a la diversidad y la inclusión, lo cual es imprescindible para mitigar los efectos perjudiciales del SAR, que a menudo perpetúa el aislamiento y la competitividad. Al fomentar una cultura de este tipo, las mujeres directivas pueden inclinarse a ver a sus subordinados como colaboradores en lugar de adversarios, fomentando así un entorno de trabajo más cooperativo. Este enfoque no sólo podría disminuir la prevalencia del SAR, sino también promover un ambiente igualitario y de apoyo que fomente el crecimiento profesional y el avance de todos los empleados, independientemente de su sexo.

V. Bibliografía

- Agut, S., Hernández Blasi, C., & Pinazo, D. (2022). Agentic traits, even when perceived as low value, still hold sway in management. *Journal of Gender Studies*, 31(3), 351-363. <https://doi.org/10.1080/09589236.2021.1949971>
- Aldossari, M., Chaudhry, S., Tatli, A., & Seierstad, C. (2023). Catch-22: Token Women Trying to Reconcile Impossible Contradictions between Organisational and Societal Expectations. *Work, Employment and Society*, 37(1), 39-57. <https://doi.org/10.1177/09500170211035940>
- Appiah, S. A. (2023). Marginalization and empowerment: An intersectional analysis of Kayayei women in Accra, Ghana [Master Thesis, University of Lancaster]. <https://summit.sfu.ca/item/37981>
- Baykal, E., Soyalp, E., & Yeşil, R. (2020). Queen Bee Syndrome: A Modern Dilemma of Working Women and Its Effects on Turnover Intentions. En H. Dincer & S. Yüksel (Eds.), *Strategic Outlook for Innovative Work Behaviours: Interdisciplinary and Multidimensional Perspectives* (pp. 165-178). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50131-0_9
- Brignoli, T. L. (2020). Women leaders: The exploration of contributing factors advancing women to executive leadership positions [Ph. D Thesis, Northcentral University]. <https://www.proquest.com/openview/3442b5957ad8dcf78ef2b5d1eca3e8cc/1.pdf>
- Calver, K. (2020). Transitions to motherhood: Young women's desire for respectability, responsibility and moral worth. *Journal of Youth Studies*, 23(8), 1071-1085. <https://doi.org/10.1080/13676261.2019.1655140>
- Chalk, H. M. (2016). Disability Self-Categorization in Emerging Adults: Relationship With Self-Esteem, Perceived Esteem, Mindfulness, and Markers of Adulthood.

- Emerging Adulthood, 4(3), 200-206.
<https://doi.org/10.1177/2167696815584540>
- Cohen, D. K., & Karim, S. M. (2022). Does More Equality for Women Mean Less War? Rethinking Sex and Gender Inequality and Political Violence. *International Organization*, 76(2), 414-444. <https://doi.org/10.1017/S0020818321000333>
- da Rocha Grangeiro, R., Bastos Gomes Neto, M., & Esnard, C. (2022). Women in leadership positions in universities: Are they really queen bees? *Management Research Review*, 46(5), 739-754. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0239>
- Daftary, A.-M. H. (2018). Intersectionality and the Disparate Experiences of Latinos Based on the Immigrant Status of Family Members. *Social Work Research*, 42(3), 187-198. <https://doi.org/10.1093/swr/svy017>
- Darity, W. (2022). Position and Possessions: Stratification Economics and Intergroup Inequality. *Journal of Economic Literature*, 60(2), 400-426. <https://doi.org/10.1257/jel.20211690>
- Domalewska, D. (2021). A Longitudinal Analysis of the Creation of Environmental Identity and Attitudes towards Energy Sustainability Using the Framework of Identity Theory and Big Data Analysis. *Energies*, 14(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/en14030647>
- Doosje, B., Spears, R., Ellemers, N., & Koomen, W. (1999). Perceived Group Variability in Intergroup Relations: The Distinctive Role of Social Identity. *European Review of Social Psychology*, 10(1), 41-74. <https://doi.org/10.1080/14792779943000017>
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing Changes, Really: Why Women Who Break Through the Glass Ceiling End Up Reinforcing It. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638-651. <https://doi.org/10.1177/0146167217695551>
- Ferreira, R. A., & Santos, M. H. (2022). Gender and Ethnicity: The Role of Successful Women in Promoting Equality and Social Change. *Social Sciences*, 11(7), Article 7. <https://doi.org/10.3390/socsci11070299>
- FitzGerald, C., Martin, A., Berner, D., & Hurst, S. (2019). Interventions designed to reduce implicit prejudices and implicit stereotypes in real world contexts: A systematic review. *BMC Psychology*, 7(1), 29. <https://doi.org/10.1186/s40359-019-0299-7>
- Frounfelker, R. L., Johnson-Lafleur, J., Grenier, C. M., Duriesmith, D., & Rousseau, C. (2023). "Between the self and the other": Clinical presentation of male supremacy in violent extremists. *Behavioral Sciences of Terrorism and Political Aggression*. <https://doi.org/10.1080/19434472.2023.2185277>
- Galsanjigmed, E., & Sekiguchi, T. (2023). Challenges Women Experience in Leadership Careers: An Integrative Review. *Merits*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/merits3020021>

- Grmek, M. (2020). Who are the Queen Bees?: A systematic review of literature [Master Thesis, Universidad Católica Portuguesa]. <http://hdl.handle.net/10400.14/32069>
- Harwood, J. (2020). Social Identity Theory. En *The International Encyclopedia of Media Psychology* (pp. 1-7). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119011071.iemp0153>
- Huju, K. (2023). The cosmopolitan standard of civilization: A reflexive sociology of elite belonging among Indian diplomats. *European Journal of International Relations*, 29(3), 698-722. <https://doi.org/10.1177/13540661231170731>
- Kasem, M. J. (2021). Women's Willingness to Support Other Women in the Workplace [Ph. D Thesis, Baker College (Michigan)]. <https://www.proquest.com/openview/6071333823dfe113f834e0be587081c4/1?>
- Konadu-Osei, O. A. (2023). The development of positive work identities of women in male-dominated jobs [Ph. D Thesis, Stellenbosch: Stellenbosch University]. <http://hdl.handle.net/10019.1/127148>
- Lau, V. W., Scott, V. L., Warren, M. A., & Bligh, M. C. (2023). Moving from problems to solutions: A review of gender equality interventions at work using an ecological systems approach. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 399-419. <https://doi.org/10.1002/job.2654>
- Madsen, S. R., Townsend, A., & Scribner, R. T. (2020). Strategies That Male Allies Use to Advance Women in the Workplace. *The Journal of Men's Studies*, 28(3), 239-259. <https://doi.org/10.1177/1060826519883239>
- Makowiec, M. (2020). The feminine style of management and success in organizations as exemplified by technology startups. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, seria Administracja i Zarządzanie*, 54(127), 43-52. <https://doi.org/10.34739/zn.2020.54.05>
- Murphy, D. O. (2022). Women's spousal and career identities in male-dominated industries [Master Thesis, Memorial University of Newfoundland]. <https://research.library.mun.ca/15482/>
- Post, A. S., & Sen, P. (2020). Why can't a woman be more like a man? Female leaders in crisis bargaining. *International Interactions*, 46(1), 1-27. <https://doi.org/10.1080/03050629.2019.1683008>
- Potkins, T., & Vine, T. (2022). Women, Bullying, and the Construction Industry: A Story of Veiled Gender Dynamics. En T. Vine & S. Richards (Eds.), *Stories, Storytellers, and Storytelling* (pp. 47-76). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-07234-5_3
- Raja, B. I., & Riaz, S. (2022). Analyzing «Queen Bee Syndrome» in the Context of Women's Leadership and Managerial Roles through Empirical Research. *Journal of Development and Social Sciences*, 3(1), Article 1. [https://doi.org/10.47205/jdss.2022\(3-1\)21](https://doi.org/10.47205/jdss.2022(3-1)21)

- Ruiyao, M., Keat, O. B., & Albattat, A. R. S. (2023). The Impact of Female Leadership Style on Team Creativity in Rising English Education Group in China. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(9), 3. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.3237>
- Schmer, S. (2018). *Honey, Spice and Sometimes Nice: The 20th and 21st centuries Cultural, Social and Political Work of the Queen Bee* [Master Thesis, Sarah Lawrence College]. https://digitalcommons.slc.edu/womenshistory_etd/39
- Seng, J. S., Lopez, W. D., Sperlich, M., Hamama, L., & Meldrum, C. D. R. (2012). Marginalized identities, discrimination burden, and mental health: Empirical exploration of an interpersonal-level approach to modeling intersectionality. *Social science & medicine* (1982), 75(12), 2437-2445. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.09.023>
- Stamarski, C. S., & Son Hing, L. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: The effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in Psychology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400>
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge University Press.
- Tchindebet, J. L., Sanfilippo, J. H., Johnson, T. D., & Longman, K. A. (2024). Dispelling the Myth of the "Queen Bee Syndrome": Assessing Women's Professional Relationships with Women in Christian Higher Education. *Christian Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/15363759.2024.2304357>
- van Veelen, R., Veldman, J., Van Laar, C., & Derks, B. (2020). Distancing from a stigmatized social identity: State of the art and future research agenda on self-group distancing. *European Journal of Social Psychology*, 50(6), 1089-1107. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2714>
- Verniers, C. (2020). Behind the maternal wall: The hidden backlash toward childfree working women. *Journal of Theoretical Social Psychology*, 4(3), 107-124. <https://doi.org/10.1002/jts5.65>
- Watterston, B., & Ehrich, L. C. (2024). Women's leadership development is everybody's business: If not now, when? *School Leadership & Management*, 44(2), 159-179. <https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2299942>
- Wijayanti, F. I., Djatmika, D., Sumarlam, S., & Sawardi, F. X. (2022). Portraying Leader Characters through Speech Acts and Politeness Strategies in Job Interview: A Gender Perspective. *International Journal of Society, Culture & Language*, 10(1), 41-57. <https://doi.org/10.22034/ijscsl.2022.549337.2549>
- Xiong, A., Xia, S., Wang, Q., Lockyer, J., Cao, D., Westlund, H., & Li, H. (2022). Queen Bees: How Is Female Managers' Happiness Determined? *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.741576>
- Yoong, M. (2020). Postfeminist Discourses and Work Femininities in Women's Media. En M. Yoong (Ed.), *Professional Discourses, Gender and Identity in Women's*

Media (pp. 93-121). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-55544-3_5