

PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND FEMALE TRANSFORMATIONAL LEADERS FROM A GENDER PERSPECTIVE.

Extended Summary

The concept of leadership has been studied by several authors, but Pérez and Gardey (2008) defined it as "leadership is the function occupied by a person who differs from the rest who is able to make sound decisions for a specific group either at the organizational level or from a set of random people, being the inspiration of the mass, the tool used by the leader to achieve a common goal". But not all leaders exercise the same kind of leadership.

While women have all the limitations, they can think of to be leaders, they have managed to occupy some managerial positions exercising in most cases a transformational leadership style (Eagly, Gartzia, and Carli, 2014; Gartzia and Van Engen, 2012; Hernandez Bark, Escartín and Van Dick, 2014).

Transformational leadership is defined by 4 facets: individualized consideration of intellectual stimulation, inspiring motivation, and idealized influence (Avolio and Bass, 1991). On the other hand, there are studies that believe that characteristics such as creativity or ethics define transformational people (Bass and Avolio, 2006). Bass and Avolio (1991,2006) define transformational leadership as a process that is focused on stimulating worker consciousness so that they improve productivity by moving away from individual interest and focusing on a collective interest. In short, a transformational leader is one who manages to empower people in organizations to achieve their personal and work objectives (Machín Rincón, 2021). Despite all the favorable characteristics for the development of employees, this is exercised primarily by women, although they have greater difficulty to exercise in high-ranking positions in an organization due to the so-called glass ceiling (Burin, Mabel, 1996), a veiled limitation of the job promotion of people within organizations. The metaphor of the glass ceiling is thus stipulated due to the lack of awareness between work-life balance and the role of women within the family.

As we have already mentioned, gender interacts with the work environment. This stipulates what are the ideas and behavior in the exercise of female leadership based on 3 theories on the gender perspective. The first, the theory of the incongruity of the role of Eagly and Karau, (2002) which shows the differences between the roles of men and women, as well as the difficulties that women have to exercise leadership. Second, Spence's (1993) multifactorial gender theory, which explains the different elements that make up gender identity. And finally, the theory of Mabel Burin (2004,2008) about the different characteristics of the subjective barriers that women have when it comes to exercising as leaders.

On the other hand, psychological capital is favorably related to job performance, job well-being, and life satisfaction (Avey, Wernsing, & Mhatre, 2011; Bakker and Xanthopoulou, 2013; Chawla and Sharma 2019) as well as the prediction of work engagement (Wang, Li and Li 2017; Ouweneel et al. 2012). In other words, psychological capital provides the motivation to continue striving for your goals despite having to overcome the relevant obstacles to success (Pitichat et al, 2018).

That is why the general objective of this TFG is to analyze the characteristics of transformational leadership and psychological capital from a gender perspective in order to clarify what are the characteristics of women as transformational leaders and what is the influence of psychological capital on it. In order to achieve this objective, the integration of different psychological phenomena studied from the gender perspective has been required. Thus, this work, despite integrating different psychological concepts within the psychology of organizations and positive psychology, does not intend to create a new integrative framework if it does not consider whether information on the subject is advancing in gender studies within studies on transformational leadership and psychological capital.

Methodology

The present study is based on the PRISMA *methodology* (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*) (Liberati et al., 2009). To determine the goals of the review, we started from the following research questions:

- What role does the gender perspective play in transformational leadership from the point of view of women leaders?
- What is it like to exercise leadership in an environment with gender stereotypes?

For the eligibility of the articles which are part of the review, an average of 20 years of difference between them was established, from 2022 to 2002. The review of the articles was carried out between December 2021 and February 2022. As for the sources of information, the platforms of Dialnet, Redalyc, Repositori UJI, Google Academic, Scielo and Research Gate were used. The keywords that guided the systematic review in both Spanish and English and Catalan were: "psychological capital", "transformational leadership", "gender perspective" and "women leaders".

A total of 654,319 articles were found among all search platforms, from which they were selected using inclusion and exclusion criteria. Once the duplicate articles were discarded (640 articles), 146 articles were selected which after a second screening 83 were discarded. Once the articles that did not correspond to our eligibility criteria were discarded, we proceeded to read the summary of the 63 selected. Once the reading was finished, a final sample of 14 articles was left. They were subsequently registered in the Excel database.

Results

The results were divided into 3 groups: female gender perspective, psychological capital and transformational leadership.

As for the female gender perspective, she has a dualistic and ancient vision regarding the "own" characteristics of each sex. The conclusion we reach is that the perception of the "masculine" and the "feminine" is an old vision of society and that this gender perspective has to be modernized since people are not 100% "masculine" or "feminine" but there are different degrees of these in a single person and not because you identify in a specific sex you have a certain behavior.

When talking about transformational leadership we can highlight that the main function of these leaders is to encourage the motivation and positive development of followers. While it seems that women tend to exercise more as transformational leaders, not all authors agree.

Finally, psychological capital is the engine that drives transformational leadership. It is the one that makes transformational leaders able to create feelings of satisfaction in the employees of a company to promote mutual success.

Conclusions

In the research carried out through the literature of different authors in relation to the research questions, what role does the gender perspective play in transformational leadership from the point of view of women leaders? and What is it like to exercise leadership in an environment with gender stereotypes? the results of this study obtained 3 vortices of information: the gender perspective, transformational leadership, and psychological capital.

If those who exercise transformational leadership are based on maintaining the motivation of the work team to achieve work objectives, psychological capital aims to provide that motivation to continue striving to meet the objectives. On the other hand, it has not been shown that women exercise exclusively transformational leadership with respect to men. It is true that different authors differ, on which gender exercise this type of leadership, but what everyone agrees on is that currently, the perspective of what is only feminine or masculine, seems to be much more diluted than in previous moments. But it is true that it is still difficult for us to assume that women can exercise in leadership positions that have previously been occupied by men.

Women suffer from the so-called glass ceiling or vertical segregation. These barriers are not always obvious and make it impossible in most cases to promote a woman to certain higher positions within a company. To give voice to these women, it is necessary that there be a change at the cultural and organizational level in companies to stop determining as better the most stereotypically masculine behavior and as worse the stereotypically feminine behavior and thus stop cataloguing by gender who is a good leader and who is not.

That is why the limitations that we have found when carrying out this systematic review has not only been the lack of contemporaneity of many articles, but these 3 concepts seems in view of this review that if they have been studied separately but not together something that we think should change since the gender perspective brings a little light on the classic differentiation between the roles of gender which helps us understand that to be a good leader you just have to rely on your team and grow with it and that is not typical of any specific genre.

On the other hand, we propose that an investigation be done a posteriori of this review with the terms, leadership, psychological capital and gender perspective and that it observes the reality of the different gender stereotypes that we have in terms of a good leader and how psychological capital plays a fundamental role for the motivation of the team and that is what makes a person a good leader.

LÍDERES TRANSFORMACIONALES FEMENINAS Y CAPITAL PSICOLÓGICO DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO.

INTRODUCCIÓN

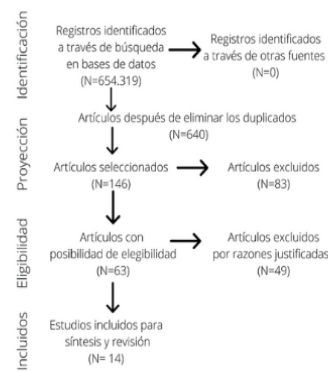
Bas y Avolio (1991,2006) definen el liderazgo transformacional como un proceso que está enfocado en la estimulación de la conciencia del trabajador para que estos mejoren la productividad apartando el interés individual y centrándose en un interés colectivo. En definitiva, un líder transformacional es aquel que logra empoderar a las personas en las organizaciones para que estas logren sus objetivos tanto personales como laborales (Machin Ricón, 2021).

El género interactúa con el ambiente laboral. Este estipula cuales son las ideas y el comportamiento en el ejercicio del liderazgo femenino basándose en 3 teorías sobre la perspectiva de género. La primera, la teoría de la incongruencia del rol de Eagly y Karau, (2002) la cual muestra las diferencias entre los roles de los hombres y las mujeres, así como las dificultades que tienen las mujeres para ejercer el liderazgo. En segundo lugar, la teoría multifactorial de género de Spence (1993), la cual explica los diferentes elementos que forman la identidad del género. Y finalmente, la teoría de Mabel Burin (2004,2008) acerca de las diferentes características de las barreras subjetivas que tienen las mujeres a la hora de ejercer como líderes.

Por otro lado, el capital psicológico se relaciona favorablemente con el desempeño laboral, el bienestar laboral y la satisfacción con la vida (Avey, Wernsing y Mhatre, 2011; Bakker y Xanthopoulou, 2013; Chawla y Sharma 2019) así como la predicción del compromiso laboral (Wang, Li y Li 2017; Ouweneel et al. 2012). En otras palabras, el capital psicológico brinda la motivación para seguir esforzándose en sus objetivos a pesar de tener que sortear los obstáculos pertinentes para llegar al éxito (Pitichat et al, 2018).

Es por ello por lo que el objetivo general de esta revisión es analizar las características del liderazgo transformacional y del capital psicológico desde una perspectiva de género para así esclarecer cuales son las características de la mujer como líder transformacional y cuál es la influencia del capital psicológico sobre este. Para poder conseguir este objetivo se ha requerido la integración de diferentes fenómenos psicológicos estudiados desde la perspectiva de género. Así pues, este trabajo, a pesar de integrar diferentes conceptos psicológicos dentro de la psicología de las organizaciones y la psicología positiva no pretende crear un nuevo marco integrador si no considerar si la información sobre el tema está avanzando en los estudios de género dentro de los estudios sobre el liderazgo transformacional y del capital psicológico.

Método



La investigación de Tipán Tapia (2019) refleja que durante la revisión de su literatura que la perspectiva de género cuando hablamos de líderes refiere a la búsqueda constante de las mujeres por alcanzar la igualdad de género y su lucha para la posterior vinculación a espacios de poder donde la diferencia entre los roles masculinos y femeninos sea se vea como una fuente de riqueza y no como una limitación depende de tu comportamiento

En resumen, para todos los autores anteriormente descritos, la perspectiva de género tiene una visión dualista y antiquada en cuanto a las características "propias" de cada sexo. La conclusión a la que llegamos es que la percepción de lo "masculino" y lo "femenino" es una visión antiquada de la sociedad y que esta perspectiva de género tiene que modernizarse ya que las personas no son 100% "masculinas" o "femeninas" sino que existen diferentes grados de estos en una sola persona y no porque te identifiques en un sexo concreto tienes un comportamiento determinado.

En conclusión, entre todos estos autores podemos destacar que la principal función del líder transformacional es alentar la motivación y el desarrollo positivo de los seguidores. Mientras que parece ser que las mujeres tienden a ejercer más como líderes transformacionales no todos los autores están de acuerdo.

Identidad del líder transformacional	Capital psicológico y liderazgo	Perspectiva de género femenina y liderazgo
Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros	Psychological capital for leader development. Journal of Leadership & Organizational	Liderazgo femenino en las empresas ¿cómo se percibe?
El líder transformador y el líder rutinario: sus manifestaciones en hombre y mujer	Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo un estudio de caso en una empresa de construcción	Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification
Estilos de liderazgo: un enfoque de género		Values y rasgos estereotipados de género de mujeres líderes
El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo		An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?
The Relationship Between Transformational Leadership and Emotional Intelligence from a Gendered Approach		Women and leadership: Gender barriers to senior Management positions
		Estilos de liderazgo: un enfoque de género.

Método

Conclusión

Si aquellos que ejercen un liderazgo transformacional se basan en mantener la motivación del equipo de trabajo para así conseguir los objetivos laborales, el capital psicológico pretende brindar esa motivación para seguir esforzándose para así cumplir con los objetivos. Por otro lado, no se ha demostrado que las mujeres ejercen un liderazgo exclusivamente transformacional respecto a los hombres. Es cierto que diferentes autores difieren, sobre que género ejercen este tipo de liderazgo, pero en lo que todos están de acuerdo es en que actualmente, la perspectiva de lo que únicamente es femenino o masculino, parece estar mucho más diluida que en momentos anteriores. Pero es cierto que nos sigue costando asumir que la mujer puede ejercer en cargos de liderazgo que han sido ocupados por anterioridad por hombres.

Las mujeres sufren el llamado techo de cristal o segregación vertical. Estas barreras no son siempre evidentes e imposibilitan en la mayoría de las ocasiones la promoción de una mujer a ciertos cargos más elevados dentro de una empresa. Para poder dar voz a estas mujeres es necesario que se produzca un cambio a nivel cultural y a nivel organizacional en las empresas para así dejar de determinar como mejor el comportamiento más estereotipadamente masculino y como peor el comportamiento estereotipadamente femenino y así dejar de catalogar por géneros quien es un buen líder y quien no.

Es por ello que las limitaciones que hemos encontrado a la hora de realizar esta revisión sistemática no solo ha sido la falta de coetaneidad de muchos artículos, sino que estos 3 conceptos parece a vista de esta revisión que si se han estudiado por separado pero no juntos cosa que nos parece que debería cambiar ya que la perspectiva de género aporta un poco de luz sobre la clásica diferenciación entre los roles de género lo cual nos ayuda a entender que para ser un buen líder solo tienes que apoyarte en tu equipo y crecer junto a él y eso no es propio de ningún género en concreto.

Por otro lado, proponemos que se haga a posteriori de esta revisión una investigación con los términos, liderazgo, capital psicológico y perspectiva de género y que esta observe la realidad de los diferentes estereotipos de género que tenemos en cuanto a un buen líder y como el capital psicológico juega un papel fundamental para la motivación del equipo y eso es lo que hace a una persona un buen líder.

REFERENCIAS

Avey, J. B., Wernsing, T. S., y Mhatre, K. H. (2011). A longitudinal analysis of positive psychological constructs and emotions on stress, anxiety, and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2):216-228. <https://doi.org/10.1177/1548051810397368>

Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1991) *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*. Bass, Avolio Associates, New York.

Bakker, A. B., y Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760–2779. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.751438>

Burin, M. (2004). Género femenino, familia y carrera laboral: conflictos vigentes. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 5, 48–77.

Burin, M. (2008). Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. *Anuario de Psicología*, 39(1), 75–86. <https://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/99355/159762>

Chawla, S., y Sharma, R. R. (2019). Enhancing women’s well-being: the role of psychological capital and perceived gender equity, with social support as a moderator and commitment as a mediator. *Frontiers in Psychology*, 10(Jun), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01377>

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista universidad y empresa*, 15(25), 13-32.

Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

Eagly, A. H., Gartzia, L., y Carli, L. L. (2014). Female advantage: revisited. En S. Kumra, R. Simpson, y R. J. Burke (Eds.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*. Oxford University Press.

Eagly, A. H., Gartzia, L., y Carli, L. L. (2014). Female advantage: revisited. En S. Kumra, R. Simpson, y R. J. Burke (Eds.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*. Oxford University Press.

García-Alcaraz, J. L. (2020). El Liderazgo Transformacional: Una revisión de literatura. *Instituto de Ingeniería y Tecnología*.

Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135–143.
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

Hernandez Bark, A. S., Escartín, J., y van Dick, R. (2014). Gender and leadership in Spain: a systematic review of some key aspects. *Sex Roles*, 70(11), 522–537.
<https://doi.org/10.1007/s11199-014-0375-7>

Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620-640.

Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gotzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: Explanation and elaboration. *British Medical Journal*, 339, b2700. doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.b2700>

Lopez-Zafra, E., Garcia-Retamero, R., & Berrios, M. P. (2012). The Relationship Between Transformational Leadership and Emotional Intelligence from a Gendered Approach. *The Psychological Record*, 62.

Machín Rincón, L. M. (2021). *Descifrando el laberinto: el rol de los recursos personales en la superación de las barreras para el bienestar psicosocial de las mujeres líderes* (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I).

Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17, 387–404. doi:10.1023/A:1022816409059

Monzani, L., Ripoll Botella, P., & Peiró Silla, J. M. (2012). Un nou enfocament en el lideratge del segle XXI.

Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., y van Wijhe, C. I. (2012). Good morning, good day: a diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human Relations*, 65(9), 1129–1154. <https://doi.org/10.1177/0018726711429382>

Pitichat, T., Reichard, R. J., Kea-Edwards, A., Middleton, E., y Norman, S. M. (2017). Psychological capital for leader development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1). <https://doi.org/10.1177/1548051817719232>

Perugini, M. L. L. L., & Solano, A. C. (2019). Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor: su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes. Estudio realizado con población argentina. *Revista de Psicología*, 9(17), 87-104.

Rodado, C. J. F. (2020). El líder transformador y el líder rutinario: sus manifestaciones en hombre y mujer. *Revista ADGNOSIS*, 9(9), 97-100.

Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319. <https://doi.org/10.3926/ic.889>

Spence, J. T. (1993). Gender-related traits and gender ideology: evidence for a multifactorial theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 624–635. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.624>

Tipán Tapia, L. A. (2019). Estilos de liderazgo: un enfoque de género. Tambara. http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/12/7.Estilos_Liderazgo_Tip%C3%A1n-Luis_FINAL.pdf

Torres, B. E. M., Delgadillo, H. P., Torres, R. M., de la Rosa, M. C., & Serrano, M. G. R. (2011). LIDERAZGO FEMENINO EN LOS NEGOCIO ¿CÓMO SE PERCIBE?. *ISSN 1931-0285 CD ISSN 1941-9589 ONLINE*, 1502.

Vinkenbunrg, 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.003>

Wang, Z., Li, C., y Li, X. (2017). Resilience, leadership and work engagement: the mediating role of positive affect. *Social Indicators Research*, 132(2), 699–708. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1306-5>