



**UNIVERSITAT  
JAUME·I**

**Descifrando el laberinto:  
el rol de los recursos personales en la superación de las barreras para  
el bienestar psicosocial de las mujeres líderes**

Doctoranda: Laritza M. Machín Rincón

Directora  
Eva Cifre Gallego

Mayo 2021







Programa de Doctorado en Psicología

Escuela de Doctorado de la Universitat Jaume I

**Descifrando el laberinto:  
el rol de los recursos personales en la superación de las barreras para el bienestar  
psicosocial de las mujeres líderes**

Memoria presentada por Laritza Margaret Machín Rincón para optar al grado de doctora  
por la Universitat Jaume I

Laritza Margaret Machín Rincón

Eva Cifre Gallego

Castelló de la Plana, enero 2021





**Licencia CC Reconocimiento - Compartir igual (BY-SA).**

### **Financiación recibida**

La realización de la presente tesis doctoral ha sido posible gracias a la financiación de:

**Universitat Jaume I (PREDOC/2016/22).**

**Universitat Jaume I (UJI-B2017-20).**

**Generalitat Valenciana (AICO/2017/073).**

**Diputació de Castelló**

**Fundación Lafourcade-Ponce (XIV Edición - Premios para el Bienestar Psicológico).**

*“Nuestro miedo más profundo no es que seamos inadecuadas.  
Nuestro temor más profundo es que somos poderosas más allá de toda medida.  
Es nuestra luz, no nuestra oscuridad,  
lo que más nos asusta.  
Nos preguntamos ¿Quién soy yo para ser brillante, hermosa, talentosa, fabulosa?  
En realidad, ¿quién eres tú para no serlo?”*

Our deepest fear (extracto) / Marianne Williamson





# Descifrando el laberinto:

el rol de los recursos personales en la superación de las barreras para el bienestar  
psicosocial de las mujeres líderes

---

	Contenido	Página
<b>Prólogo</b>		9
<b>Capítulo 1</b>	Introducción	12
<b>Capítulo 2</b>	La variabilidad de los rasgos estereotípicos de género: un estudio de diario	75
<b>Capítulo 3</b>	I Am a Leader, I Am a Mother, I Can Do This! The Moderated Mediation of Psychological Capital, Work–Family Conflict, and Having Children on Well-Being of Women Leaders	87
<b>Capítulo 4</b>	Using My Inner Power to Lead and Feel Great About It. The Serial Mediation of Psychological Capital, Positive Emotions, and Transformational Leadership on Engagement of Women and Men Leaders	119
<b>Capítulo 5</b>	Empoderar mediante el bienestar: una fórmula para potenciar la salud emocional de las mujeres en las organizaciones	146
<b>Capítulo 6</b>	Conclusiones Generales	176
<b>Referencias</b>		189
<b>Resumen General</b>		211
<b>Summary</b>		213
<b>Agradecimientos</b>		214

---



## **Prologo**

Esta travesía comenzó por una conjunción de causalidades, y encajaron todas como un puzle. Alguna vez había acariciado la idea hacer un doctorado, pero nunca lo consideré como una meta concreta. Y un buen día la mejor idea para resolver un problema a mediano plazo era hacer un doctorado. En la ecuación entraron Elisa Iniesta, Ana Julián, Eva Cifre y Rafael Ballester quienes con su apoyo me dieron el empujón inicial para comenzar mi camino. En los inicios recuerdo que estuve con Eva Cifre en el grupo de investigación MPAGER con quienes me reencontré con la investigación y empecé a sentir que estaba en el lugar correcto. Luego se formó el grupo GeST y todo cobró sentido.

Esta travesía ha sido una de las más gratificantes de mi vida. He podido aprender mucho de la mano de mujeres muy talentosas, generosas y solidarias. He contado con el apoyo de muchas mujeres bien sea como participantes en los distintos estudios de la tesis o como las más fieles promotoras de nuestro proyecto de investigación. No tengo más sentimiento que el agradecimiento, la satisfacción y el honor de haber tocado las vidas de mujeres que han abierto las puertas de su ser para dejar un testimonio en pro de la igualdad que todas nosotras nos merecemos.

Realizando esta tesis me he reencontrado conmigo misma, me he cuestionado a mí misma, y me he vuelto a construir; porque no hay cosa más sagrada que acompañar a una mujer a florecer, a darse el permiso de ser quien quiere ser. Y es que gracias a todas esas mujeres a quienes tuve el honor de escuchar, de leer y de apoyar, soy una mejor versión de mi misma.



## Capítulo 1.

### Introducción

El objetivo general de esta tesis es analizar el rol de los recursos personales, en la superación de las barreras para el ejercicio del liderazgo y en el bienestar laboral de las mujeres líderes. Para alcanzar este objetivo se ha usado un marco teórico amplio integrado por diversas teorías desde la perspectiva de la psicología positiva con una perspectiva de género. La amplitud del objetivo general perseguido hace que se haga uso de distintas teorías y modelos teóricos, más no es la intención última de esta tesis generar un marco teórico global integrado.

El marco teórico que dará explicación a cómo los elementos del género interactúan para construir idearios y prácticas que obstaculizan el ejercicio del liderazgo por parte de las mujeres está estructurado por tres teorías. La primera, la teoría multifactorial de género (Spence, 1993), la cual explica los diversos elementos que integran la identidad de género. La segunda, la teoría de la incongruencia de rol (Eagly y Karau, 2002) da cuenta de las demandas diferenciales de rol entre mujeres y hombres que dificultan que las mujeres ejerzan el liderazgo. Y la tercera, la propuesta teórica de Mabel Burin (2004, 2008) acerca de los elementos constitutivos de las barreras subjetivas de las mujeres en torno al ejercicio del liderazgo.

Por otro lado, el marco teórico explicativo de la relación entre los recursos personales y las demandas laborales y los mecanismos psicológicos generadores de bienestar, lo estructuran: el modelo de las demandas y los recursos (JD-R Model, Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001), el modelo de la conservación de los recursos (COR, Hobfoll, 2001), la teoría de la ampliación y construcción (Fredrickson, 2001), y el modelo de bienestar PERMA (*P-positive emotions, E-engagement, R-relationships, M-meaning, A-accomplishment*; Seligman, 2004). Estas propuestas teóricas explican las características acumulativas y desarrollables de los recursos personales, el rol de estos recursos en el bienestar y los elementos que integran el bienestar de las personas.

Además, dentro del marco teórico de los recursos personales, se ha incluido el capital psicológico (Luthans, Youssef-Morgan, y Avolio, 2015), las emociones positivas (Fredrickson, 2001) y el liderazgo transformacional (Bass, 1999). Estos recursos personales tienen en común el atributo de ser desarrollables y de guardar una relación positiva con el bienestar.

Los argumentos teóricos relacionados con las estrategias de superación de las barreras subjetivas para liderar, se enmarcan dentro del concepto del empoderamiento psicológico (Zimmerman, 1995; Zimmerman, Israel, Schulz, y Checkoway, 1992), entendido como la motivación y predisposición para ejercer el control, el tomar decisiones y resolver problemas además de poseer una conciencia crítica del entorno, y participación efectiva en ese contexto.

Basados en el marco teórico anterior los objetivos específicos de esta tesis son:

- 1) Ampliar la literatura sobre el modelo de las demandas y los recursos, el modelo de la conservación de los recursos, y la teoría de la ampliación y construcción, mediante la inclusión de los recursos personales (por ejemplo, el capital psicológico, las emociones positivas, y el liderazgo transformacional) en la predicción del bienestar relacionado con el trabajo.
- 2) Extender la teoría multifactorial de género al examinar la variabilidad de la asignación de los rasgos estereotípicos de género a través del tiempo.
- 3) Ampliar la literatura sobre el liderazgo transformacional mediante la inclusión de la perspectiva de género para explicar el rol de este estilo de liderazgo en el bienestar de hombres y mujeres líderes.
- 4) Explorar la variabilidad de las atribuciones de los rasgos estereotípicos de género.
- 5) Probar si el capital psicológico predice el *engagement* y el *burnout* a través de las demandas personales (por ejemplo, el conflicto familia-trabajo, el conflicto trabajo-familia).
- 6) Ampliar la perspectiva sobre cómo los procesos de ampliación y construcción de los recursos personales (por ejemplo, el capital psicológico, las emociones positivas y el liderazgo transformacional) pueden predecir el *engagement*.
- 7) Conocer el impacto de una intervención con perspectiva de género basada en el modelo de bienestar PERMA en el empoderamiento psicológico.

## **Concepto de la Identidad de Género**

El género es una forma de organizar las relaciones sociales fundamentadas en las diferencias entre los sexos. En el género confluyen cuatro elementos interrelacionados: a) los símbolos, que son representaciones culturalmente construidas que evocan significados relacionados con la mujer y el hombre; b) los conceptos normativos, los cuales adjudican interpretaciones a los significados de los símbolos; c) las instituciones y organizaciones sociales y las nociones políticas, que determinan cómo se estructuran los procesos sociales como el trabajo, la educación y el ejercicio político; y d) la identidad subjetiva, que representan la internalización de las prescripciones sociales y culturales en torno al género (Scott, 1990).

En el género se estructuran relaciones de poder; ser mujer u hombre es el producto de un acto de sujeción a una normativa de género transmitida mediante un proceso de socialización en el cual están implícitas esas relaciones de poder (Izquierdo y Ariño, 2013). El género atribuye considerando al sexo biológico, un conjunto de características, intereses y espacios (físicos y simbólicos) a las personas para definirlos como mujeres u hombres (Osborne y Molina Petit, 2008). Las normas de género materializan a las mujeres y a los hombres, los hace, les atribuye unos deseos y elecciones desde lo social y que son internalizadas en lo psíquico. Son las relaciones sociales las que producen el género, en ellas los hombres hacen de hombres y las mujeres hacen de mujeres, y ambos haceres se requieren mutuamente (Izquierdo y Ariño, 2013). Desde esta perspectiva, el sexo y el género son conceptos dicotómicos, en los que se manifiestan las realidades de mujeres y hombres como extremos coexistentes.

El sistema sexo-género da cuenta del sistema de relaciones sociales que se basan en el sexo biológico y lo transforman en una actividad humana: la división sexual del trabajo y la orientación heterosexual del erotismo. A partir del género, se le asigna distintos roles a hombres y mujeres en los ámbitos de la reproducción y de la producción (Téllez Infantes, 2001). Por tanto, el género estructura la realidad en un momento histórico particular y en una cultura específica; es un sistema de organización de los sexos, según el cual se divide el trabajo, se establecen las diferencias entre las mujeres y los hombres, y se enaltecen las identidades de género mutuamente excluyentes (Osborne y Molina Petit, 2008). En el sistema sexo-género occidental se ha convenido la existencia de dos géneros: el masculino y el femenino, y con consciencia de que existen otras estructuras de género no binarias, esta tesis se enmarcará en esta conveniencia binaria acerca del género.

De acuerdo al sistema sexo-género, las relaciones entre mujeres y hombres se estructuran por un orden de desigualdad. Este orden genera que tanto el hombre como las actividades que desarrolla en conformidad con la división sexual del trabajo, tengan mayor valor que las mujeres y las actividades que ellas realizan (Izquierdo y Ariño, 2013).

El género no solamente es una construcción social, cultural o política de lo que es femenino o masculino (Téllez Infantes, 2001), también es simbólica y por tanto particular e individual. El género se define como una identidad social que se ejecuta y se expresa dentro de relaciones de poder (Ikävalko y Kantola, 2017). Cada persona construye en su identidad de género a partir de una mezcla de significados personales y culturales personalmente creados (Osborne y Molina Petit, 2008; Stewart y McDermott 2004). Según Erikson (1968, como se citó en Stewart y McDermott, 2004), la identidad es una estructura de la personalidad autoconsciente que se desarrolla durante el transcurso de la vida, y depende en parte del nivel de comprensión del yo y de la estructura social. Por ende, la identificación con el género y con los roles de género son parte de la identidad (Stewart y McDermott, 2004).

La identidad de género se ha definido como la creencia de que se es hombre o mujer (Fleishman, 1983; Karelaia y Guillén, 2014), con un sentido de masculinidad o de feminidad (O’Heron y Orlofsky, 1990), incluyendo a los comportamientos psicológicos y sociales asignados por la sociedad como femeninos o masculinos (Martínez y Bonilla, 2000; Wood y Eagly, 2015; Zheng, Kark, y Meister, 2018). Además, se le concibe como el grado de conciencia y aceptación del sexo biológico (López-Zafra y López-Sáez, 2001; Spence y Helmreich, 1978), o como el concepto de sí mismo como persona femenina o masculina, formado en la infancia, experimentado en privado, y que en la adultez tiende a ser altamente resistente al cambio (Lips, 1991). También se entiende como identidad de género a la representación interna de pertenecer a una categoría social: mujer u hombre (Barberá, 1998; Gurin y Markus 1989; López-Zafra y López-Sáez, 2001) y depende de cuan central sea esa categoría social a la estructura del yo (Freedman, 1993).

La identidad de género, por tanto, es un resultado de la actividad psíquica que se gesta desde lo social, a partir del sexo biológico. Esta identidad es compartida por las personas pertenecientes a un determinado grupo (Barberá, 1998; López-Zafra y López-Sáez, 2001) o categorías mutuamente excluyentes de ser hombre o mujer (Karelaia y Guillén, 2014).



Debido a la complejidad implícita en la estructuración del género como identidad social, existen múltiples teorías acerca de la identidad de género. Estas teorías son epistemológicamente diversas y buscan explicar este proceso de construcción identitaria.

### ***Teorías de la Identidad de Género***

Las teorías que definen la identidad de género se clasifican de acuerdo con la idea central que mantengan de este concepto. Las teorías psicoanalíticas o de identificación, las sociales estructurales y las evolutivas, se centran en la razón de la diferencia entre los sexos. Las teorías de aprendizaje social, las de desarrollo cognitivo e interacción social buscan explicar cómo se gestan las diferencias de género enfatizando los procesos mediante los cuales hombres y mujeres llegan a adoptar formas similares o diferentes de ser (Freedman, 1993).

Las teorías psicoanalíticas o de identificación hacen énfasis en el desarrollo individual de la personalidad. En ellas se les ha dado una particular importancia a las primeras relaciones entre padres y/o madres e hijos y/o hijas, y consideran que la identidad de género, el rol de género y la sexualidad, son aspectos inherentes a la identificación con el padre del mismo sexo (Barberá, 1998; Freedman, 1993; Jayme y Sau, 1996). Dentro de estas teorías surgen propuestas donde se propone analizar además de la diferenciación sexual en la infancia, al género como una categoría psicológica que se reproduce en la familia, y por ello, es un elemento que estructura a la persona (Martínez y Bonilla, 2000).

Las teorías sociales estructurales sostienen que la identidad de género se desarrolla a partir de los roles de género. Plantean que el contexto sociocultural es el modelador de cómo mujeres y hombres se diferencian. Los roles de género y los estereotipos de género determinan las relaciones entre hombres y mujeres, y las estructuras sociales soportan estos roles y estereotipos. A partir de esta interacción, se desarrollan y mantienen las diferencias de poder y de estatus entre mujeres y hombres (Barberá, 1998; Freedman, 1993 Jayme y Sau, 1996).

Las teorías evolutivas explican que la gestación de la identidad de género tiene una base biológica, evolutiva y genética. Estas teorías sostienen que las diferencias de comportamiento de los sexos se deben a la evolución, y tienen un carácter adaptativo, por lo que son inevitables (Barberá, 1998; Freedman, 1993).

La teoría del aprendizaje social señala que, a través de la observación, la imitación, el castigo y el refuerzo, las personas aprenden a ser mujer u hombre. La identidad de

género y el rol de género se aprenden y son reforzados diferencialmente según el sexo de la persona, por los padres, las madres y el entorno social. El refuerzo recompensante que recibe una niña o un niño por su comportamiento típico de su sexo gesta su tipificación sexual (estar conforme y adoptar el papel de género socialmente prescrito) siendo ésta elemento precedente y basal para el desarrollo de la identidad de género (Barberá, 1998; Freedman, 1993; Martínez y Bonilla, 2000).

Por otro lado, la teoría del esquema de género de Bem (1974) plantea que la identidad de género se desarrolla concurrentemente con la tipificación sexual del individuo como un resultado de la esquematización del género. La esquematización de género consiste en la clasificación de la información en categorías de acuerdo al género; las diferencias individuales en la esquematización de género son el resultado de un énfasis durante la niñez de la dicotomía de género (Freedman, 1993; Martínez y Bonilla, 2000). Estos esquemas de género tendrán una incidencia directa en el desarrollo de preferencias, actitudes, comportamientos y valores asociados con lo femenino y lo masculino (Barberá, 1998). Las personas tipificadas, esquematizadas según el género, desarrollan una fuerte identificación con el rol de género. Esta identificación les lleva a adquirir y desplegar rasgos, comportamientos y actitudes esperadas según su género en concordancia con las expectativas de su contexto social. Aquellas personas que no están sexualmente tipificadas se consideran como no esquemáticas según el género y con una relativa inmunidad a la influencia de los estereotipos de género con respecto a sí mismas y a las otras personas (Spence, 1993).

Según Freedman (1993) las teorías de la identificación de grupos de Allport (1954), Sherif y Sherif (1956) y la identidad social (Tajfel, 1981), señalan que la identidad de género al igual que la identidad o sentido del yo de una persona, se construye mediante vínculos con grupos de referencia determinados; esta identidad proviene de la importancia subjetiva del grupo para el yo, y del significado y valor emocional asociado a esa membresía (Becker y Wagner, 2009; Karellaia y Guillén, 2014).

Por tanto, la identidad (de género) se define y es reforzada por el sentido de ser diferente a otros grupos, ya que la persona se define como miembro de un grupo próximo en comparación con un grupo distal, y como resultado de esta identificación con el grupo próximo adopta e interioriza sus normas, atributos y valores compartidos (Barberá, 1998; Karellaia y Guillén, 2014).

Según la teoría de la identidad social de Tajfel y Turner (1979) la identidad social de los individuos se construye a través de asociaciones con ciertos grupos de referencia.

Sin embargo, una persona no determina totalmente si pertenece a un grupo social, puesto que hay un aspecto de esta membresía que es compartido en lo social, y que determina si una persona es miembro o no de esa categoría social (van Breen, Spears, Kuppens, y de Lemus, 2017).

La identidad social se define por los atributos de las categorías sociales en las que los individuos son incluidos y a las cuales se sienten pertenecientes (p.e., género, ocupación, nacionalidad), por la importancia subjetiva del grupo para sí mismo, y por el significado y el valor emocional asociado con esa membresía (Becker y Wagner, 2009; Freedman, 1993; Hogg, Terry y White, 1995; Tajfel y Turner, 1979; Veldman, Meeussen, Van Laar y Phalet, 2017). Por ejemplo, en función del género, todas las mujeres forman parte del grupo “mujeres”, pero no todas tienen la misma valoración subjetiva hacia la pertenencia a este grupo (Becker y Wagner, 2009). Algunas mujeres evaluarán las características y atributos determinantes de la categoría mujer y las contrastarán con las suyas propias, pudiendo encontrar diferencias en el grado en el que se sienten identificadas por la visión social del ser mujer (van Breen et al., 2017).

Este sentido de pertenencia a la categoría genera una identidad social específica que incluye cualidades prescriptivas y descriptivas de un miembro de ese grupo. A nivel social, los individuos interactúan con otros en función de la identidad social, más que en función de sus características individuales (Tajfel y Turner, 1979). Las identidades sociales también son evaluativas. Por lo tanto, los individuos realizan una evaluación de una categoría social y de sus miembros; el proceso de evaluación consiste en comparar el propio grupo con otros grupos en términos de atributos y características valorados por los individuos dentro o entre los grupos (van Breen et al., 2017). Esta evaluación coloca al grupo propio dentro de un sistema social más amplio, si las personas consideran que su grupo discrepa positivamente de los grupos externos, se le otorga un alto prestigio a la membresía del grupo. Por otro lado, una discrepancia negativa entre el propio grupo y el grupo externo generan un bajo prestigio (Tajfel y Turner 1979). Si una persona se siente perteneciente a una categoría social evaluada con alto prestigio, esta característica evaluativa de la identidad social proporcionará motivación para adoptar estrategias de comportamiento para mantener comparaciones con el grupo externo que favorezca la identidad propia asociada con el grupo (Hogg et al., 1995; Tajfel y Turner, 1979).

Como el género se incluye en la identidad o el sentido de identidad de una persona, la identidad de género se define y refuerza por la sensación de ser diferente de otros grupos categorizados en función de la información de género. Debido a la categorización

binaria de género, los individuos se identificarán a sí mismos (y serán identificados) como hombres o mujeres, incorporando a sus normas de identidad la información referente a la expresión de género y la identidad de género. Estos guiones mutuamente excluyentes de cómo ser (y hacer de) hombre o mujer (pautas de comportamiento, personalidades, roles y estereotipos) brindan a los individuos información diferencial sobre las normas y expectativas (no) apropiadas para su sexo (Balzer Carr, Ben Hagai y Zurbriggen, 2017; Hidalgo et al., 2013; Toldos-Romero et al., 2017).

Dentro de un sistema binario de sexo-género, las personas se consideran hombres o mujeres, luego de autoevaluarse en términos de similitud con otras personas del mismo sexo y las del sexo opuesto. La comparación incluirá no solo los rasgos y comportamientos de la personalidad, sino también otras facetas como, por ejemplo, la complexión física, el rol profesional o sus intereses (Keener y Strough, 2016; López-Zafra y López-Sáez, 2001).

La teoría multifactorial de la identidad de género (Spence, 1993) sugiere que los atributos que contribuyen a los factores de diferenciación del género varían en cada individuo, son influenciados por fuentes diversas no necesariamente relacionadas con el género, y tienen un desarrollo histórico. Estos factores de diferenciación interactúan de manera diversa entre ellos durante las distintas etapas del desarrollo e interactúan para determinar la conducta de la persona según su género. Dentro de cada sexo, el conjunto de características relevantes según el género que las personas poseen y los roles de género que ejecutan sirven para definir y verificar su sentido de masculinidad o de feminidad (Spence, 1993; López-Zafra y López-Sáez, 2001).

Es de hacer notar que la construcción de la identidad de género ocurre primero en el contexto social donde se le otorga al género un conjunto de significados y atribuciones, y luego dentro de la experiencia subjetiva del individuo. En este sentido, la identidad de género es dinámica, constituida en el tiempo cuando el individuo actúa repetidamente dentro de un contexto social (Butler, 1990 en Balzer Carr et al., 2017). Para Keener y Strough (2016) el género tiene dos dimensiones: la subjetiva en donde se internalizan los significados de género y la externa o expresiva en la que se hace el género. Una dimensión está intrincada con la otra puesto que “hacer género” proviene del ideario interno de “tener género”. Ambas dimensiones dan cuenta de la característica de estado y de rasgo de los atributos estereotípicos de género. La interacción entre ambas dimensiones y de estas dimensiones con el contexto determina como las personas actúan como mujeres o como hombres en determinadas situaciones.

En esta línea, Díaz-Loving y Rocha-Sánchez (2011) señalan que la identidad de género es el resultado de la interacción de factores como los rasgos de personalidad estereotipados, la ejecución de roles de género específicos, de estereotipos de género internalizados y de la aceptación de estos. Los matices y la variabilidad de los aspectos incluidos en los conceptos de masculinidad y feminidad están estrechamente ligados a la idiosincrasia cultural en donde emergen las identidades de mujeres y hombres. Por ello, existen diversos modelos de comportamiento de género dentro de la misma cultura, y podrían cambiar en función de diferentes variables como la edad, la raza, el estatus socioeconómico, las peculiaridades culturales o de contexto (Keener y Strough, 2016; López-Zafra y López-Sáez, 2001; Mehta y Dementieva, 2017). A pesar de que existe esta variabilidad individual de los significados sociales compartidos de lo considerado femenino y masculino, mucha de la investigación realizada en torno a los elementos componentes de la masculinidad y la feminidad se ha centrado en los rasgos de rasgos de personalidad estereotipados y en la suposición de su estabilidad en el tiempo y en todos los contextos (Keener y Strough, 2016; Mehta y Dementieva, 2017).

### ***Los Componentes de la Identidad de Género***

De acuerdo con Díaz-Loving y Rocha-Sánchez (2011), la identidad de género tiene cuatro componentes: 1) los rasgos de masculinidad y feminidad, 2) los estereotipos de género, 3) los roles de género, y 4) las actitudes hacia el rol de género.

#### **Los rasgos de masculinidad y feminidad.**

Se denominan así a las cualidades o las características atribuidas a cada sexo, como referentes al auto-concepto de una mujer y de un hombre. Tienen una base social pues se derivan de un sistema de creencias relacionados con los comportamientos y las características propias y adecuadas de las personas según su sexo (Díaz-Loving y Rocha-Sánchez, 2011; Eagly y Karau, 2002; Karelaia y Guillén, 2014).

La caracterización de las diferencias entre hombres y mujeres está estrechamente ligada a lo contextual. Como resultado de proceso de socialización y obedeciendo a patrones culturales, los comportamientos y las características que se consideran como adecuadas para mujeres y hombres se aprenden y refuerzan durante el intercambio social. Por tanto, la cultura es responsable del conjunto de rasgos atribuidos a lo masculino y lo

femenino, y por ello, varían en función de cada cultura (Díaz-Loving, Rocha Sánchez y Rivera Aragón, 2004; López-Zafra y López-Sáez, 2001).

A los hombres se les concibe como poseedores de características relacionadas con la competencia y la orientación a la meta en mayor cuantía que las mujeres. Por otro lado, a las mujeres se les considera como poseedoras de características personales relacionadas con la sensibilidad emocional y social y con una orientación a lo interpersonal (Eagly y Karau 2002; Spence, Helmreich y Holahan 1979).

El sentido de instrumentalidad o agencia es un término que engloba a características como auto-afirmación, auto-protección, individualismo, auto-promoción, asertividad, independencia y auto-engrandecimiento. Contrariamente, un sentido de expresividad o comunalidad es aquel que se manifiesta en la emocionalidad, el altruismo, el deseo de estar en unión y en conexión con otras personas (Barberá, 1998; Diekman y Eagly, 2000; Spence, Helmreich y Holahan, 1979).

Dentro de los rasgos de personalidad de masculinidad se incluyen cualidades instrumentales y de agencia como la racionalidad, la sabiduría, el enfoque en la acción, la protección, el dominio, la producción, y la violencia (Díaz-Loving, Rocha Sánchez y Rivera Aragón, 2004). De acuerdo a estos rasgos, un hombre típico sería asertivo, controlador, agresivo, ambicioso, dominante, autosuficiente, y seguro de sí mismo (Eagly y Karau, 2002).

Los rasgos de personalidad de feminidad se refieren a aspectos afiliativos, de comunión y expresivos, con centro en el afecto, el cuidado de los demás, la sumisión y la dependencia (Díaz-Loving, Rocha Sánchez y Rivera Aragón, 2004). Por tanto, se podría describir a la mujer como típicamente amable, sensible, cariñosa, servicial, y afectiva (Eagly y Karau, 2002).

Por otro lado, los estereotipos cognitivos masculinos se asocian con el pensamiento matemático y con la racionalidad mientras que los estereotipos femeninos con la creatividad y la intuición. A nivel físico estos estereotipos asignan a los hombres fuerza y capacidad atlética mientras que a las mujeres sensualidad y belleza (Diekman y Eagly, 2000).

En conclusión, la instrumentalidad o agencia se considera un principio masculino, más intenso en personas masculinas que femeninas. La expresividad o comunalidad es un principio femenino, que es más fuerte en las personas femeninas que en las masculinas (Barberá, 1998; Diekman y Eagly, 2000; Spence, Helmreich y Holahan, 1979).

### ***La Androginia.***

Sandra Bem (1974) definió la actuación tanto de la feminidad como de la masculinidad como androginia; refiriéndose a una estructura de carácter adaptativo en la que se integran rasgos masculinos y femeninos (Barberá, 1998; Donnelly y Twenge, 2017). Estos rasgos se desarrollan de forma equilibrada y extensa en una persona independientemente de su sexo (Heilbrun, 1984). La expresión de los rasgos masculinos y femeninos de forma integrada o separada, dependerá de una adaptación situacional (Baldwin et al., 1986; Bem, 1977; López-Zafra y López-Sáez, 2001).

El concepto de androginia se aleja de la idea estereotipada de hombres masculinos y mujeres femeninas, ya que plantea que tanto hombres como mujeres pueden poseer rasgos de personalidad y expresar comportamientos relacionados tanto con la masculinidad como con la feminidad. Por ello, cuando una persona demuestra atributos asignados al sexo opuesto, sugiere que ha incorporado estos atributos a su identidad de género como correspondiente a su género. Para Mehta y Dementieva (2017), la flexibilidad de la identidad de género implícita en la androginia sugiere que los rasgos considerados estereotípicamente femeninos o masculinos pueden tener algunas características de estado y pueden variar de acuerdo con el contexto, siendo flexibles entre situaciones y relativamente estables en el tiempo. Desde el punto de vista conductual, la androginia implica la existencia de un repertorio de rasgos estereotípicos de género combinados cuyos indicadores de conductuales se activan según el contexto social (Keener y Strough, 2016; Roche et al., 2013).

La propuesta de Bem (1993) acerca de la flexibilidad del rol de género implícita en la androginia da apoyo a la variabilidad en el tiempo, las relaciones y el contexto social de los roles, rasgos, estereotipos, comportamientos y las actitudes asociados a la masculinidad y la feminidad. Según esta propuesta teórica, el género tiene un carácter dinámico, performativo y contextual. La investigación que apoya la propuesta del carácter performativo del género, y de cómo las conductas de género pueden ser elicitadas por la composición del contexto social según el género muestran que los rasgos asociados a la masculinidad y a la feminidad son exhibidos indistintamente por hombres y por mujeres en diferentes grados independientemente de su sexo biológico según el contexto (Keener y Strough, 2016; Mehta y Dementieva, 2017).

Las investigaciones de estas autoras demuestran que cuando las mujeres y los hombres interactúan en contextos sociales con composiciones uniformes en cuanto al

género tienden a mostrar conductas más relacionadas con las esperadas para su género. Esto es conductas comunales/expresivas en el caso de las mujeres y conductas instrumentales/agenticas en el caso de los hombres asociadas a los rasgos de personalidad estereotipados de género. Por otra parte, cuando las mujeres interactúan en contextos sociales mayormente compuestos por hombres tenderán a mostrar más conductas asociadas a la instrumentalidad/agencia y los hombres al interactuar en ambientes mayormente compuestos por mujeres tenderán a mostrar más conductas relacionadas con la comunalidad/expresividad (Keener y Strough, 2016; Mehta y Dementieva, 2017).

En conclusión, el género posee elementos que pueden variar a nivel intra-personal en respuesta a la variabilidad de exigencias situacionales en las que se encuentran los individuos, comportándose como estados. Y por otro lado, existe elementos invariables del género que permanece más constante a través del tiempo, comportándose como rasgos. Por ello, el género se tiene y también se hace en la presencia de otros individuos, implicando que los comportamientos y rasgos asociados con la feminidad y con la masculinidad pueden ser guiados o sugeridos por las demandas y composición predominante de género del contexto tanto para hombres como para mujeres (Keener y Strough, 2016; Mehta y Dementieva, 2017).

### **Los Estereotipos de Género.**

Son simplificaciones, ideas preestablecidas socialmente gestadas, generalizadas (Martínez y Bonilla, 2000) y compartidas acerca de las actividades, los roles, los atributos que describen y distinguen a las mujeres y a los hombres (Díaz-Loving y Rocha-Sánchez, 2011). Dentro del marco de referencia del sistema sexo-género occidental, se les atribuye mayor valor a las características masculinas que a las femeninas (Gross, Batlis, Small y Erdwins, 1979; Izquierdo y Ariño, 2013; Téllez Infantes, 2001).

Como reflejo de esas creencias, dentro de las estructuras sociales se da por hecho que la masculinidad implica autoridad, estatus, competencia, poder e influencia social y aspectos más negativos como la violencia. Por otro lado, la feminidad implica falta de autoridad, estatus bajo, incompetencia y poco poder e influencia, y asociaciones más positivas como la afectividad. Desde la perspectiva de los estereotipos de género, el estatus social y la autoridad no están asociados de la misma manera con lo masculino y con lo femenino (Stewart y McDermott, 2004).



Los estereotipos de género sirven de esquemas a las personas para organizar información relacionada con la diferenciación de los géneros, en la que se incluye normas y reglas implícitas relacionada con cada género (Díaz-Loving y Rocha-Sánchez, 2011). Estos estereotipos surgen a partir de las observaciones que las personas hacen de otras en ejercicio de sus roles típicos del género, por ejemplo: los hombres como sostén del hogar y las mujeres como cuidadoras del hogar (Eagly y Karau, 2002). A estas creencias sobre las actividades que son apropiadas diferencialmente para los hombres y mujeres se denominan estereotipos de rol de género (Martínez y Bonilla, 2000).

### **Los Roles de Género.**

El rol de género hace referencia al conjunto de expectativas y comportamientos asociados a un escenario o persona particular (Díaz-Loving y Rocha-Sánchez, 2011) basados en su sexo biológico (Gilbert, 1985; Izquierdo y Ariño, 2013), y a las actitudes relacionadas con los estereotipos alrededor de lo masculino y lo femenino (Hegelson, 2002).

El rol de género es el resultado de la asignación diferenciada a mujeres y a hombres de conductas especializadas basada en los significados culturales y personales relacionados con lo considerado como femenino y masculino. Estos roles aportan significados a las personas acerca de lo que cada sexo puede y debe hacer. Estas creencias se instalan en la sociedad como estereotipos socialmente compartidos (que luego prescriben los roles de género) dentro de un contexto histórico o cultural (Eagly y Karau, 2002; Freedman, 1993; Gilbert, 1985; Wood y Eagly, 2010).

El rol de género se refiere a la recopilación de expectativas tanto descriptivas como preceptivas asociadas a hombres y mujeres (Eagly y Karau, 2002). Lo descriptivo establece lo que es típico para cada sexo. Lo prescriptivo se refiere a lo que es deseable y admirable para cada sexo (Wood y Eagly, 2010).

El carácter descriptivo de los roles de género se origina a partir de la inferencia que hacen las personas al observar las conductas que otras personas realizan consideradas como particulares a su sexo, y que se corresponden a sus disposiciones internas. En consecuencia, se vincula que hombres y mujeres realizan comportamientos típicos de su rol social debido a ciertas características personales que les impulsan a ello. Estas características se pueden categorizar en atributos de instrumentalidad o agencia y de expresividad o comunalidad (Eagly y Karau, 2002).

Este carácter de los roles de género hace que sean aceptados de manera implícita y sin mayor cuestionamiento (Burin 2004, 2008), al punto de que las personas los incorporan a su auto-concepto de hombres o mujeres (López-Zafra y López-Sáez, 2001) para poder funcionar efectivamente dentro del rol social asignado como hombre o mujer (Gilbert, 1985). Como los roles de género delimitan el contenido de la feminidad y la masculinidad desde la deseabilidad social en cada cultura y momento histórico (Martínez Benlloch y Bonilla Campos 1999; Téllez Infantes, 2001), a nivel social son guías de conducta reforzantes del status quo, por ello, cuando el comportamiento de género es atípico se le considera como inadecuado (Kray, Howland, Russell y Jackman, 2017).

### **Las Actitudes hacia el Rol de Género.**

Las actitudes hacia el rol de género son las posturas evaluativas de las diferencias entre los hombres y mujeres. Estas actitudes pueden ser de carácter discriminatorio en función del sexo biológico como, por ejemplo, el sexismo; o de carácter positivo mediante una evaluación más positiva, por ejemplo, hacia la posición social igualitaria de la mujer (Díaz-Loving y Rocha-Sánchez, 2011). El carácter de la evaluación implícita en las actitudes hacia el rol del género dependerá de las pautas normativas y culturales relacionadas con este rol (Díaz-Loving, Rocha Sánchez y Rivera Aragón, 2004).

Las personas que creen que los roles de género son estáticos tienden a mantener sus creencias acerca de las diferencias entre hombres y mujeres, pudiendo preferir los roles de género tradicionales a los igualitarios. A partir de esta interpretación de las diferencias entre los sexos, se refuerza la creencia de que la desigualdad entre hombres y mujeres es una consecuencia inevitable del valor de los roles de género femenino y masculino (Kray, Howland, Russell y Jackman, 2017).

Los elementos del género estructuran las ideas sociales e individuales acerca de lo que es y hace una mujer o un hombre. Bem (1977) propone que en la androginia se incluyen rasgos asociados a lo masculino y a lo femenino, y por ello, hombres como mujeres pueden realizar conductas consideradas como propias de un género u otro (Mehta y Dementieva, 2017). Pero, las personas, grupos y sociedades con ideas tradicionales acerca de los roles de género pueden evaluar negativamente a los individuos que se muestran diferentes a lo que se espera de ellos según su género (Díaz-Loving, Rocha Sánchez y Rivera Aragón, 2004). Por ejemplo, las mujeres que ocupan puestos de liderazgo tienden a ser evaluadas negativamente por considerar que están ejerciendo un

rol considerado como masculino. La teoría de la incongruencia de rol ofrece una explicación de cómo se produce esta valoración negativa de las mujeres líderes.

### ***La Teoría de la Congruencia de Rol***

La teoría de la congruencia de rol (Eagly y Karau, 2002) se fundamenta en los contenidos de los roles de género como factores diferenciadores de la conducta de los sexos. Esta teoría busca explicar cómo las percepciones de congruencia entre los roles de género y otros roles, específicamente los de liderazgo, generan prejuicios y conductas prejuiciadas hacia las mujeres líderes.

Las personas tienen creencias similares acerca de las características y conductas de las personas líderes y de los hombres, pero no así entre las mujeres y las personas líderes. Por ello, cuando las personas perceptoras juzgan a las mujeres como ocupantes potenciales o reales de puestos de liderazgo pueden surgir inconsistencias entre las valoraciones que estas personas tienen acerca de las características expresivas o comunales asociadas a las mujeres y las características de instrumentalidad o agencia asociadas con el éxito en el ejercicio del liderazgo. Estas discrepancias entre las expectativas de las personas líderes y de las mujeres puede dar origen a un potencial prejuicio hacia las mujeres líderes (Eagly y Karau, 2002).

Las mujeres líderes exitosas en el desempeño de su rol pueden generar reacciones ambivalentes; pueden recibir algunas evaluaciones positivas por su cumplir con desempeño como líder y generar reacciones negativas por ello. Esta ambivalencia confrontada por las mujeres líderes hace que ellas se encuentren en desventaja con respecto a los hombres. Cuando una mujer líder es efectiva en su rol de liderazgo, manifiesta atributos relacionados con la instrumentalidad o agencia, y estereotípicamente asociados a lo masculino. Esta violación de los estándares para el género femenino ocasiona que las mujeres líderes sean evaluadas desfavorablemente, debido a la tendencia general de desaprobación que generan las desviaciones a las normas de género prescriptivas (al menos por parte de aquellas personas que asumen roles de género tradicionales) (Eagly y Karau, 2002).

En comparación con un hombre, para una mujer es más difícil alcanzar puestos de liderazgo porque está sometida a prejuicios que menoscaban sus posibilidades y oportunidades de ejercer como líder (Carli y Eagly, 2016; Eagly y Carli, 2007; Eagly y Karau, 2002, Kark y Eagly, 2010; Simpson y Kumra, 2016). Debido a las atribuciones estereotípicas de las habilidades de liderazgo a los hombres, cuando una mujer aspira a

un puesto de líder su potencial es evaluado menos favorablemente que el de los hombres. Este prejuicio se sustenta sobre las normas descriptivas de género, es decir, sobre las creencias compartidas acerca de las características estereotípicas de las mujeres; cualidades poco deseadas y esperadas en las personas líderes (Eagly y Karau, 2002).

De igual manera, cuando una mujer ha alcanzado un puesto de liderazgo sus conductas de liderazgo, de características agenticas (o instrumentales), son evaluadas menos favorablemente que la de sus pares hombres, por la percepción compartida de que esas conductas son menos deseables en mujeres. Este prejuicio se origina por las normas prescriptivas de género, las cuales determinan cómo las mujeres se deben comportar. Cuando las mujeres líderes muestran conductas asociadas a la instrumentalidad o agencia en el ejercicio del liderazgo, fallan en la exhibición de las conductas asociadas a la expresividad o comunalidad - preferidas en las mujeres - violando las normas prescriptivas de género (Eagly y Karau, 2002).

Las mujeres que aspiran a ser líderes se ven confrontadas por dos exigencias bidireccionales: cumplir con su rol de género podría producir que fracasen en el cumplimiento de las exigencias del rol de líder, y cumplir con el rol de líder puede hacer que fallen al no cumplir con los requerimientos de su rol de género (Eagly y Karau, 2002). Por estos prejuicios hacia las mujeres líderes la presencia de las mujeres en puestos de liderazgo se encuentra limitada. Por ello, las mujeres tienen un menor acceso a puestos de liderazgo, y encuentren más obstáculos para llegar a ser exitosas en esos roles en comparación con sus pares hombres. De allí que el ejercicio del liderazgo para uno y otro sexo está muy lejos de hacerse en condiciones de igualdad.

### **Liderazgo y Género**

El ejercicio de liderazgo de las mujeres dista mucho del ejercido por los hombres, entre otros factores, porque los hombres solo afrontan las dificultades propias del ejercicio de rol, más no aquellas asociadas con el género (Devnew, Austin, Ber y Shapiro, 2017; Kark y Eagly, 2010). A pesar de las limitaciones que confrontan las mujeres para ser líderes, ellas han logrado ocupar puestos de liderazgo siendo el liderazgo transformacional uno de los estilos más usados por las mujeres (Eagly, Gartzia, y Carli 2014; Gartzia y Van Engen, 2012; Hernandez Bark, Escartín, and van Dick, 2014).

El liderazgo transformacional (cuya descripción aparece en el siguiente apartado) permite a las mujeres hacerle frente a la doble exigencia de ser suficientemente directivas y asertivas para ejercer su rol de líderes, pero sin menoscabar su calidez y sociabilidad y

cumplir así con las normas estereotípicas de género. Este estilo de liderazgo representa para las mujeres líderes un punto intermedio entre la expresión de conductas de liderazgo relacionadas con la instrumentalidad o agencia y con la expresividad o comunalidad (Eagly et al. 2014; Hernandez Bark, Escartín y van Dick 2014).

### ***El Liderazgo Transformacional***

El liderazgo transformacional consta de cuatro comportamientos conceptualmente diferentes, a saber, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora, la influencia idealizada y la consideración individualizada (Avolio y Bass, 1991). Un/a líder transformacional estimula intelectualmente a sus seguidores/as animándoles a desafiar las creencias existentes, replantear los obstáculos y descubrir nuevas formas de trabajar de manera creativa e innovadora. Fomenta procesos de búsqueda de soluciones y promueve que se consideren los errores como oportunidades de aprendizaje. La motivación inspiradora ocurre cuando el/la líder da sentido al trabajo de los/las seguidores/as al establecer una visión clara del futuro y tener altas expectativas hacia sus seguidores/as. Las personas con un liderazgo transformacional son optimistas y entusiastas, y buscan estimular un sentido de equipo entre las personas bajo su cargo. La influencia idealizada se refiere a los comportamientos de los/las líderes orientados a ser modelos a seguir para los/as seguidores/as, ganándose su admiración, respeto y confianza. Los/las líderes transformacionales se comportan de manera consistente con su ética, principios y valores. Finalmente, la consideración individualizada incluye tener en cuenta las necesidades y habilidades específicas de los/as seguidores/as que les facilite alcanzar sus metas; para hacerlo, los/las líderes utilizan estrategias como la tutoría y la formación. Los/las líderes transformacionales generan oportunidades de aprendizaje para las personas bajo su cargo y les brindan apoyo durante sus procesos de desarrollo personal y laboral (Bass et al. 2003).

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que transforma el concepto que tienen los/las seguidores/as de sí mismos/as, fomenta que los/las seguidores/as construyan su misión personal, y desarrollen creencias de autoeficacia. La persona que ejerce un liderazgo transformacional crea una identificación personal y social entre los/las seguidores/as con la misión y los objetivos de la organización; y construye relaciones de confianza colectiva entre quienes integran el grupo, para que coadyuven a alcanzar el éxito cuando enfrenten desafíos difíciles (Bass, 1999; Bass, Avolio y Atwater, 1996; Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003).

Las personas que ejercen un estilo de liderazgo transformacional son modelos de rol porque a través de su propia conducta y valores, dan el ejemplo del desempeño que aspiran realicen las personas bajo su cargo. Este estilo de liderazgo busca que las personas se comprometan en el logro de las metas compartidas mediante la proyección y comunicación de un futuro atractivo e inspirador hacia dónde ir. Una o un líder transformacional muestra que se preocupa por las necesidades de las personas de su equipo, les apoya en la consecución de sus metas, y les brinda oportunidades de aprendizaje con el fin de que se desarrollen personal y profesionalmente para que puedan asumir responsabilidades mayores en el futuro (Bass y Avolio, 1990). Las personas con este estilo de liderazgo se ganan la confianza y cambian las actitudes de las personas bajo su cargo (Byrne et al., 2014). En consecuencia, el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con un mayor compromiso laboral, lo que lleva a un desempeño exitoso que a su vez resulta en una mayor satisfacción y mayores niveles de desempeño (Carleton, Barling y Trivisonno, 2018).

El liderazgo transformacional es un estilo que implica un ejercicio andrógino del liderazgo (Gartzia y Van Engen, 2012), y es mayormente ejercido por las mujeres que por los hombres líderes. Las mujeres en comparación con los hombres tienen puntuaciones más altas en los elementos constitutivos del liderazgo transformacional (Gartzia y Van Engen, 2012), y puntúan significativamente más alto en el elemento consideración individualizada, que se refiere a la atención de las necesidades de las personas seguidoras, y a las actividades de desarrollo y mentorazgo de las personas seguidoras (Eagly et al. 2014).

En conclusión, un/a líder transformacional brinda a las personas bajo su cargo el apoyo necesario para que encuentren en sus trabajos una fuente de desarrollo personal y profesional. Mediante sus conductas de liderazgo transformacional, los/las líderes logran que sus seguidores/as se sientan capaces de alcanzar sus metas, sean capaces de construir relaciones con el contexto para lograrlas y pongan en marcha acciones orientadas a lograr lo que se han propuesto. En este sentido, el liderazgo transformacional logra empoderar a las personas dentro de las organizaciones para el alcance de los objetivos organizacionales e individuales.

El liderazgo transformacional brinda a las organizaciones, a los grupos y a los individuos que las conforman. A pesar de las bondades de este estilo de liderazgo, mayoritariamente ejercido por mujeres, ellas aun confrontan muchas dificultades al ocupar y ejercer posiciones de poder en las organizaciones. Es por ello, que garantizar

que las mujeres alcancen posiciones de liderazgo en cualquier ámbito social es una asignatura pendiente para las sociedades a nivel mundial.

### ***El Liderazgo de las Mujeres***

La participación de las mujeres en la toma de decisiones y en el ejercicio del liderazgo es un resultado natural del ejercicio del derecho humano de la igualdad de género (Porter, 2013). Sin embargo, el ejercicio del poder femenino en el nivel micro social o en la esfera macro social dista mucho de ser equitativo. En el ámbito laboral esta desigualdad en la distribución del poder entre hombres y mujeres es reproducida a pesar de que las mujeres actualmente se han incorporado al mundo laboral en igualdad de condiciones en cuanto a capacidad, talento, habilidades y conocimientos. Aun cuando las mujeres se educan en la misma proporción que los hombres a lo largo del sistema educativo (Cheryan, Ziegler, Montoya y Jiang, 2017), las posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones son ocupadas mayoritariamente por hombres.

En la actualidad las mujeres líderes están ante un panorama que aun cuando no ha eliminado las dificultades diferenciales con las cuales ellas se enfrentan, les comienza a brindar oportunidades para el ejercicio de su liderazgo. Desde la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se están ejecutando iniciativas destinadas a promover que las mujeres tengan igualdad de oportunidades de liderazgo como un objetivo de desarrollo sostenible ([www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/)). Estas iniciativas se han replicado a nivel europeo y a nivel español, elaborando a través de la Comisión Europea y las Cortes Generales españolas respectivamente, legislaciones que apoyan la igualdad de género ([www.inmujer.gob.es](http://www.inmujer.gob.es)). Además, a nivel social los roles de género están cambiando (Auster y Ohm, 2000; Donnelly y Twenge, 2017) y también los conceptos acerca de los estilos efectivos de liderazgo, entre los cuales se encuentran los ejercidos mayoritariamente por mujeres (Eagly et al. 2014).

Acker (1992 como se citó en Dzubinski, Diehl y Taylor, 2019) señala que las organizaciones están atravesadas por el género y por ello, en su funcionamiento se producen interacciones de género: “haceres masculinos” y “haceres femeninos”. Estas prácticas de género pueden ser valoradas de manera diferente dependiendo de si son valoradas como masculinas o femeninas, generalmente, las primeras tienen mayor estatus que las segundas (Nentwich y Kelan 2014).

Las prácticas de género pueden depender del contexto dentro del cual ocurren, lo que se considera como femenino en un contexto dado podría ser masculino en otro

(Nentwich y Kelan 2014). Estas prácticas de género, por tanto, tendrán consecuencias diferenciales para aquellas personas que ejecuten una u otra práctica de género en un contexto dado.

Las organizaciones son sistemas sociales construidos sobre valores y quehaceres masculinos (Dzubinski et al., 2019). Esta característica de las organizaciones genera que las mujeres se encuentren con mayores desafíos que los hombres para avanzar dentro de su estructura. Las dificultades se encuentran inmersas en las prácticas de género formales de la organización expresadas en cómo los roles, las reglas y los procedimientos son ejecutados por sus miembros, así como en las normas y las reglas tácitas de conducta esperadas por parte de la plantilla (Devnew et al., 2017; Kark y Eagly, 2010).

### ***Las Metáforas que Describen las Barreras que Dificultan el Liderazgo de las Mujeres***

Con el fin de connotar que la invisibilidad de las barreras que las mujeres afrontan para desarrollarse profesionalmente en las organizaciones, estas barreras se han descrito como “de cristal”. Las metáforas como el techo de cristal, precipicio de cristal y la pared de cristal describen las relaciones entre los diversos elementos organizacionales que dificultan el desarrollo profesional de las mujeres.

El techo de cristal se ha concebido como una barrera inquebrantable, que impide que las mujeres suban a puestos superiores en la estructura organizacional, independientemente de sus logros o calificaciones (Alhalwachi y Costandi, 2016).

El precipicio de cristal es una ampliación del techo de cristal. Esta metáfora se refiere a la situación en la que las mujeres que logran alcanzar altos cargos ejecutivos son ubicadas en aquellos puestos con una posición precaria dentro del negocio. El precipicio de cristal también relata la situación de la líder que tiene la responsabilidad de llevar a cabo un cambio estratégico u otro proyecto importante con muchas posibilidades para fracasar (Alhalwachi y Costandi, 2016). A las mujeres líderes se les asigna un reto difícil de superar, por la creencia de que por ser mujer serán capaces de poner en práctica sus rasgos estereotípicos de género femeninos y gestionar mejor a las personas durante la crisis, y si no es superada, de asumir la culpa por ello (Eagly et al., 2014). Las mujeres líderes podrían estar dispuestas a aceptar este reto como una manera de demostrar que son capaces de gestionar situaciones complejas, dado que tienen menores posibilidades de ocupar puestos que brinden mejores oportunidades de desarrollo (Kark y Eagly, 2010). Por otro lado, Dzubinski et al. (2019) sugieren que el precipicio de cristal simboliza una acción punitiva hacia las mujeres líderes por no conformarse con las normas de género.



El precipicio de cristal busca mediante el fracaso de la gestión de la crisis relevarlas indirectamente de su posición de liderazgo al no superar con éxito el reto asignado. Este fracaso reinstauraría los prejuicios acerca de liderazgo de las mujeres en la organización, al generar argumentos a favor de la incapacidad de las mujeres para liderar.

La pared de cristal hace referencia a la segregación ocupacional que impide el acceso de las mujeres a determinados tipos de puestos de trabajo, ocupaciones o áreas funcionales con mejores salarios y mayores perspectivas de desarrollo profesional, a menudo masculinizados (Simpson y Kumra, 2016).

Las autoras Alice Eagly y Linda Carli (2007, 2016) sostienen que el techo de cristal es una metáfora que está caduca porque no refleja la situación de las mujeres líderes en los tiempos actuales. El techo de cristal expresa la existencia de una única barrera que impide que las mujeres lleguen a la cima de las organizaciones, y al mismo tiempo sugiere que tanto mujeres como hombres tienen las mismas posibilidades de alcanzar posiciones de mando medios. Nada cerca de la realidad.

El techo de cristal describe a las barreras que confrontan las mujeres en el desarrollo de sus carreras como imperceptibles, transparentes, difíciles de ver; y por ello, las mujeres no se dan cuenta de ellas hasta que las tienen enfrente. Dentro de esta metáfora se da a entender que las mujeres no avanzan hacia posiciones de poder debido a un único obstáculo, omitiendo el complejo entramado de dificultades que las mujeres tienen que confrontar a lo largo de sus carreras profesionales. Además, el techo de cristal parece sugerir que las mujeres se desaniman al llegar a los últimos peldaños de la escalera organizacional cuando la realidad es que las mujeres se van quedando en el camino (Eagly y Carli, 2007). Por ejemplo, una barrera que impide que las mujeres avancen en la estructura organizacional es el suelo pegajoso. Esta metáfora describe la imposibilidad de que las mujeres lleguen a emerger de posiciones en los estratos más bajos de la organización por ocupar puestos, mayormente feminizados, de bajo estatus, sin posibilidades de desarrollo profesional, con baja remuneración. El suelo pegajoso imposibilita que las mujeres se den en la cabeza con el techo de cristal (Carli y Eagly, 2016).

Simpson y Kumra (2016) señalan que el techo de cristal supone que los obstáculos que confrontan las mujeres son objetivos y que depende del esfuerzo de las mujeres el poderlos superar, lo cual pone en las mujeres la responsabilidad de alcanzar posiciones de poder. Estas autoras significan que, por el contrario, las barreras profesionales que

confrontan las mujeres se construyen a lo largo del tiempo dentro de un contexto social y cultural y por disposiciones individuales (por ejemplo, valores, estereotipos, prejuicios).

En la metáfora del techo de cristal se omiten las prácticas de género presentes en las organizaciones, y cómo, a partir de los significados implícitos en estas prácticas, se determinan cuales personas son más adecuadas para determinados roles o trabajos. El techo de cristal omite que la asignación de roles o trabajos está íntimamente relacionada con el género (Simpson y Kumra, 2016). Por ello, la metáfora de un laberinto parece más apropiada para describir el complejo camino que recorren las mujeres hacia el liderazgo. Un laberinto implica recorrer un camino lleno de giros y vías sin salida, hacia un objetivo que, con persistencia, conciencia del progreso alcanzado y análisis de los retos que afrontar en el futuro se puede alcanzar (Carli y Eagly, 2016; Eagly y Carli, 2007).

### ***El Laberinto del Liderazgo***

Las mujeres han llegado a ocupar puestos de liderazgo a un ritmo muy lento, tal como demuestran las estadísticas mundiales en el Informe para la Igualdad de Género en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU (<https://www.unwomen.org/>), las estadísticas europeas en el reporte del Índice de Igualdad de Género de la Unión Europea (<https://eige.europa.eu/>) y las estadísticas españolas en el reporte Mujeres en Altos Cargos Públicos y Privados año 2020 del Instituto Nacional de Estadística (INE) (<https://www.ine.es/>).

Para las mujeres el camino hacia el liderazgo no es recto, y no todos los obstáculos son invisibles. Por lo anterior, Eagly y Carli (2007, 2016) en la metáfora del laberinto también representan las oportunidades que tienen las mujeres para ocupar puestos de liderazgo, la persistencia de las mujeres en la persecución de sus metas, y las dificultades que ellas afrontan para alcanzarlas.

El laberinto sugiere que el liderazgo para las mujeres es una meta difícil de alcanzar mas no imposible. Las mujeres que llegan a resolver el laberinto alcanzan posiciones de liderazgo de alto nivel, sin embargo, las barreras que ellas han tenido que sortear siguen instaladas para las mujeres que vienen detrás, dejando a alguna de ellas en caminos sin salida. Pero, si las mujeres pioneras en sortear el laberinto dejan “migas de pan” a su paso abren la posibilidad a otras mujeres que le sigan la pista y logren resolverlo. Esta visión de la realidad del liderazgo de las mujeres es tanto retadora como optimista, sugiere que el liderazgo no es una aspiración inalcanzable, pero requiere motivación, esfuerzo y habilidad por parte de las mujeres (Carli y Eagly, 2016).

Por otro lado, el laberinto puede ser modificado para que las mujeres encuentren más fácilmente el camino hacia el centro, hacia el liderazgo. Esto último implica que los diseñadores del laberinto, quienes disfrutan de las ventajas de tener una vía libre de obstáculos para acceder a puestos de liderazgo, estén en disposición de derribar las paredes del laberinto para las mujeres, y dejar también el paso libre para ellas (Carli y Eagly, 2016).

### **Los Retos del Laberinto.**

Las paredes del laberinto están construidas por el entramado de los elementos constitutivos de las barreras de carácter estructural dentro la organización. Entre estas barreras se encuentran la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, los estereotipos de los roles de género, la gestión de las responsabilidades del cuidado doméstico y de la familia, y las dificultades de las mujeres para generar redes de apoyo y construir un capital social.

### ***La Cultura Organizacional.***

Dentro de las culturas organizacionales con valores predominantemente masculinos se les exige a hombres y mujeres conductas congruentes con los estereotipos de género; mientras que, en aquellas culturas más equilibradas en cuanto al género, se promueven conductas más auténticas a sus miembros (Dzubinski et al., 2019). En culturas organizacionales estereotípicamente masculinas, los roles de liderazgo se adscriben a los hombres, porque es más congruente con los roles estereotipados de género masculinos (ejercer la autoridad y el poder). En este tipo de cultura organizacional, las condiciones en las que se ejerce el liderazgo son muy diferentes para las mujeres y para los hombres. Las mujeres en las culturas organizacionales masculinas son sujetos de prejuicios en relación a su liderazgo y, en consecuencia, son penalizadas por ello. Este tipo de contexto cultural y organizacional puede retar a las mujeres líderes de tal manera que reducen su efectividad (Eagly et al. 2014) poniéndolas en desventaja con respecto a sus pares hombres. Esta reducción de la efectividad del liderazgo de las mujeres perpetúa la idea estereotipada de la incapacidad de liderazgo por parte de las mujeres (Kark y Eagly 2010), lo cual alimenta un ciclo de prejuicio en detrimento del liderazgo femenino.

En las organizaciones se reflejan y se reconstruyen las estructuras de poder e influencia basadas en el género que existen en la sociedad en la cual las organizaciones

están insertas. Las normas masculinas de funcionamiento giran en torno a las identidades laborales sustentadas en los significados masculinos. Por ello, en las organizaciones se organiza el trabajo sin considerar a las responsabilidades de cuidado, por no ser una responsabilidad típica masculina (Dzubinski et al., 2019). En el ideario compartido de este tipo de organizaciones se ha creado un modelo de “*ideal worker*”, quien está en disposición de trabajar durante muchas horas y sacrificar sus intereses personales en pro de los de la organización. Un/a “*ideal worker*” en puestos de liderazgo tiene completa disponibilidad horaria y de reubicarse en otras locaciones de la organización. Este modelo de “*ideal worker*” perjudica a las mujeres pues les exige tener movilidad geográfica, trabajar en un horario y con una dedicación horaria incompatible con las responsabilidades domésticas y familiares de las cuales ellas pueden estar a cargo. Comportarse como un/a “*ideal worker*” puede suponer avanzar en la estructura organizacional porque tácitamente en la organización se considera a estas personas como buenas ciudadanas organizacionales (Kark y Eagly, 2010).

Las mujeres líderes en organizaciones masculinizadas con frecuencia tienen que soportar las críticas acerca de su incapacidad para tener éxito como líder. Adicionalmente, debido al cuestionamiento de la validez de su autoridad, a las mujeres líderes se les dificulta construir relaciones y ser aceptadas en redes influyentes usualmente conformadas en su mayoría por hombres. Avanzar en un contexto dominado por hombres requiere que las mujeres líderes o con aspiraciones de serlo, desarrollen estrategias de afrontamiento para hacerle frente a las posibles amenazas a su autoconfianza que pudieran cuestionar su capacidad y legitimidad como líder (Kark y Eagly 2010).

### ***El Estilo de Liderazgo.***

Mientras que los hombres pueden ejercer cualquier tipo de liderazgo y aun así alcanzar posiciones de alta jerarquía en las organizaciones (Powell, 2012), el ejercicio del liderazgo de las mujeres dependerá de las características del contexto organizacional en el cual se ejerza (Kark y Eagly 2010). En aquellos contextos organizacionales con fuertes estereotipos de roles de género las mujeres líderes ajustan su conducta a las expectativas de género, por lo que tienden a ejercer un liderazgo ajustado a la cultura de la organización (Dzubinski et al., 2019) parecido al de sus pares hombres (Eagly y Carli, 2007; Kark y Eagly, 2010). Sin embargo, en este tipo de culturas organizacionales estereotípicamente masculinas, cuando las mujeres ejercen un liderazgo de tipo autocrático y directivo,

tienden a recibir valoraciones negativas por contravenir la norma de género al no mostrarse amigables y comprensivas (Eagly y Karau 2002) y al querer ocupar puestos destinados a los hombres (Yoder, 1991).

Por el contrario, en culturas más equilibradas en cuanto al género y en donde los puestos de liderazgo son mayormente ocupados por mujeres, las mujeres líderes tienden a mostrar estilos de liderazgo más participativos y democráticos (Eagly et al., 2014) y a ser más aceptadas (Devnew et al., 2017; Dzubinski et al., 2019). Un estilo de liderazgo participativo y colaborativo no es necesariamente mejor que un estilo directivo, ello dependerá de la situación y del contexto organizacional (Kark y Eagly, 2010). Sin embargo, mediante la colaboración las mujeres líderes pueden proyectar su autoridad sin parecer particularmente masculinas (Eagly y Carli, 2007). Ejerciendo liderazgos participativos y colaborativos las mujeres logran reducir la confrontación a la cual se les somete por la incongruencia del rol de género propio y el del su rol de liderazgo.

A pesar de que las mujeres lideran con estilos más efectivos y más relacionados con el bienestar de los/las empleados/as, siguen encontrando obstáculos o barreras para ocupar puestos de liderazgo. Estas barreras tienen su raíz en las creencias negativas socialmente compartidas acerca de las habilidades de las mujeres para liderar (Eagly y Karau 2002; Eagly et al. 2014), y en las propias subjetividades de las mujeres (Burin, 2004, 2008).

### ***La Resistencia hacia el Liderazgo de las Mujeres.***

Los estereotipos descriptivos y prescriptivos de género son una de las causas por las cuales a las mujeres se les dificulta el acceso a los puestos de liderazgo. La vinculación del liderazgo con lo masculino, hace que se cuestione la legitimidad y la capacidad de las mujeres para liderar. A las mujeres líderes se les somete a un doble estándar, si muestran comportamientos de instrumentalidad o agencia, adscritos a los roles de liderazgo, se les evalúa negativamente, por ejemplo, considerándolas como menos agradables (Hernandez Bark et al., 2014). Por el contrario, un hombre que despliega este tipo de conductas no es percibido de la misma manera. Para que una mujer se le considere como una líder competente tiene que demostrar ser mejor que sus pares hombres, y mostrar conductas expresivas o comunales e instrumentales o agenticas al mismo tiempo, una exigencia que los hombres líderes no confrontan (Eagly y Karau 2002).

Cuando las mujeres alcanzan puestos de liderazgo usualmente ocupan posiciones en donde los roles de liderazgo tengan más características expresivas o comunales como las áreas de apoyo (por ejemplo, Recursos Humanos, Relaciones Públicas). Además, las mujeres líderes ocupan puestos de liderazgo en la primera línea de mando en una proporción menor a la de sus pares hombres. Debido a la responsabilidad que tienen los puestos de liderazgo en primera línea sobre los recursos y los resultados de la organización, garantizan el ascenso hacia puestos ejecutivos de liderazgo (Eagly et al., 2014). Por lo anterior, las mujeres tienen menos posibilidades de alcanzar altos puestos de liderazgo.

Las creencias estereotipadas acerca del liderazgo de las mujeres también afectan la complejidad de las tareas que les son asignadas por creerlas menos competentes para las labores gerenciales. A los hombres más que a las mujeres líderes, se les asigna a proyectos en las que tengan oportunidad de desarrollar sus habilidades de liderazgo. Las mujeres líderes al tener funciones poco desafiantes tienen más dificultades de que se les recompense, por ejemplo, con una promoción aun teniendo un desempeño sobresaliente (Eagly et al. 2014).

### ***Las Responsabilidades del Cuidado Doméstico y de la Familia.***

Las mujeres, debido a la socialización de género implícita en la división sexual del trabajo, tienen mayores responsabilidades de cuidado del hogar y de la familia. Estas responsabilidades afectan el empleo que las mujeres tienen fuera del ámbito doméstico, y les dificulta ocupar puestos de liderazgo (Kark y Eagly, 2010). Los estereotipos de los roles de género imponen a las mujeres una decisión dicotómica, tienen que escoger entre ser “buenas” madres, “buenas” cuidadoras o una “*ideal worker*”. En el ideario organizacional, a las madres trabajadoras se les concibe como madres antes que profesionales, y en consecuencia, constantemente deben demostrar su compromiso con su trabajo para avanzar profesionalmente (Smith y Hatmaker, 2017).

Para los hombres, por su rol de sostén de familia, convertirse en padres es un signo de responsabilidad y estabilidad. Por el contrario, para las mujeres trabajadoras, tener criaturas afecta negativamente sus salarios (Cheung y Halpern, 2010), sus oportunidades de desarrollo profesional y sus oportunidades de convertirse en líderes (Smith y Hatmaker, 2017) y su bienestar subjetivo (Matysiak, Mencarini, Vignoli y Mencarini,

2016). Esta barrera es lo que se conoce como la penalidad por maternidad (Carli y Eagly, 2016).

Por estas exigencias diferenciales entre mujeres y hombres en torno a la gestión de sus responsabilidades domésticas y familiares, el bienestar de las mujeres se afecta negativamente por el conflicto que supone el balancear los roles familiares y laborales (Matysiak et al., 2016). Las exigencias entre los dominios familiares y laborales son una fuente de malestar cuando las personas no cuentan con los recursos personales, sociales u organizacionales para gestionarlos (Grandey y Cropanzano, 1999; Matysiak et al., 2016), malestar que se incrementa al tener criaturas en edades tempranas (Burke, Weir y DuWors, 1979) y al aumentar el número de criaturas en el hogar (Bedeian, Burke, y Moffett, 1988; Kelly y Voydanoff, 1985; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, y Baltes, 2011).

Conscientes de este doble estándar y de las dificultades que supone el ser madre y trabajar fuera de casa, las mujeres al mostrar interés por desempeñar puestos de responsabilidad se ven en la necesidad de considerar cómo atender las responsabilidades de cuidado en el ámbito doméstico. La gestión de sus responsabilidades de cuidado hará posible que las mujeres puedan ejercer en “igualdad” de condiciones las funciones de liderazgo al igual que sus pares hombres (Chawla y Sharma, 2019; Diehl y Dzubinski, 2017). Como una estrategia para afrontar las demandas de sus responsabilidades familiares y laborales, las mujeres han decidido postergar o renunciar a la maternidad, o delegar en terceras personas las responsabilidades de cuidado de su familia y hogar (Cheung y Halpern, 2010; Kark y Eagly, 2010). Estos dilemas entre las esferas laboral y doméstica no se les presenta a los hombres, puesto que seguramente el cuidado de su familia y hogar lo realiza otra persona, una mujer.

### ***La Baja Inversión de las Mujeres en el Capital Social.***

Las mujeres tienen dificultades para socializar con sus colegas y para construir redes de contactos profesionales debido a causas como las prácticas de género masculinas de las organizaciones y las responsabilidades de carácter doméstico y familiar de las cuales las mujeres se hacen cargo. La construcción de redes profesionales es un elemento importante en el desarrollo de la carrera de los y las líderes. En el caso de los hombres, sus habilidades para socializar, ganar aceptación, e interactuar con personas fuera de la

organización influyen más para ser promocionados a puestos de trabajos de mayor nivel que sus habilidades para gerenciar los recursos humanos a su cargo (Eagly y Carli, 2007).

Para las mujeres la construcción de redes de contactos dentro y fuera de la organización es una tarea complicada y difícil debido a su poca presencia en los puestos de liderazgo, y por su género. En organizaciones poco igualitarias, las redes de influencia están compuestas en su mayoría por hombres. Por tanto, las actividades que realizan y las normas de ingreso a estas redes están determinadas por los valores masculinos, dificultando que una mujer sea parte de ellas (Eagly y Carli, 2007).

Las prácticas de género refuerzan las desigualdades de género presentes en la cultura de las organizaciones, y es por ello que los hombres tienen una manera de vincularse diferente a las mujeres, lo cual las deja excluidas de las redes de contactos masculinas. Para ingresar a estas redes ellas tienen que estar dispuestas a asumir los códigos del grupo como propios y el grupo a aceptarlas como miembros (Berger, Benschop, y van den Brink, 2015); o pueden establecer alianzas con mujeres que han logrado entrar a estas redes para que les den la oportunidad de ingresar (Cheung y Halpern, 2010). Estas prácticas de género concatenadas les dificultan a las personas que se encuentran marginadas en la cultura organizacional, por ejemplo, las mujeres, a construir la red de relaciones necesarias para avanzar dentro de la estructura de la organización. Las prácticas de género en las organizaciones contribuyen a la acumulación de ventajas y desventajas, lo cual dificulta la inclusión de las mujeres en las redes profesionales y, una vez incluidas, obstaculiza la participación de ellas en igualdad de condiciones (Berger, Benschop, y van den Brink, 2015).

### **Las Dificultades de las Mujeres para Navegar el Laberinto.**

Como ya se ha mencionado anteriormente, la construcción de las subjetividades se produce como resultado de los procesos de socialización, entre los cuales se encuentra la ejecución de tareas vinculadas con la producción, con el trabajo. En consecuencia, las barreras subjetivas que impiden a las mujeres acceder a puestos de liderazgo encuentran su origen en la incorporación en sus identidades de los significados sociales y culturales que se construyen alrededor del ser y el hacer de la mujer. De acuerdo con Burin (2008), la subjetividad de las mujeres se suma a las barreras estructurales que enfrentan para alcanzar posiciones de alto nivel en las organizaciones. Las barreras subjetivas (y estructurales) se derivan de las ideas y normas sociales y culturales que apoyan la división



sexual del trabajo, resaltando que hombres y mujeres realizan trabajos diferentes, dentro y fuera del ámbito familiar/doméstico (Rocha y Cruz-del Castillo, 2012).

Tal como se ha mencionado, las mujeres enfrentan dificultades para liderar entramadas en una metáfora como el laberinto de liderazgo. Para Burin (2008) las dificultades que tienen las mujeres para navegar este laberinto son: 1) las responsabilidades de cuidado de la familia y del hogar, 2) las fronteras de cristal, 3) el nivel de exigencia hacia las mujeres en puestos de liderazgo, 4) los estereotipos sociales, 5) la percepción que tienen las mujeres de sí mismas, 6) el principio de logro, y los ideales femeninos.

### ***Las Responsabilidades de Cuidado de la Familia y del Hogar.***

La subjetividad de la mujer construida bajo esquemas estereotipados de socialización de género, queda posicionada en actividades caracterizadas por su valor de uso, por la satisfacción que genera en las personas, el usar o consumir aquello que produce la mujer en un determinado lugar y momento (Izquierdo y Ariño, 2013). Como consecuencia a las mujeres se les asigna el rol social del cuidado del hogar y de la familia, atribuyéndole a estas actividades un valor social inferior (Rocha y Cruz-del Castillo, 2012). El valor social de la mujer, inferior al del hombre, queda determinado por su capacidad de cuidar a otros y otras, y por la receptividad y conexión con las necesidades de las personas (Izquierdo y Ariño, 2013).

Dentro de la subjetividad de las mujeres queda inserta la idea de que los deseos y las necesidades de las demás personas tienen un orden superior a las propias. Las mujeres quedan circunscritas a la resolución de problemas morales, vinculados con el cuidado y la consideración de personas determinadas en momentos concretos. La fuente de satisfacción y de afirmación de la identidad de las mujeres se enraíza en la capacidad que tienen de conectarse con las personas y proporcionarles atención y cuidados (Izquierdo y Ariño, 2013).

Debido a los estereotipos de los roles de género, se cree que las mujeres pueden encontrar las mismas experiencias de desarrollo personal y laboral en el ámbito del hogar que en el ámbito público. Además, como el trabajo de las mujeres no tiene la misma connotación ni significación que el trabajo de los hombres, el trabajo de la mujer es visto como un apoyo a la economía familiar, como complemento del ingreso de sus parejas hombres (Rocha-Sánchez, 2014). Esta postura coloca a la mujer en una posición

tradicional altruista y dependiente, significando que ella trabaja fuera del ámbito doméstico, no porque quiere sino para ayudar a otras personas. Pero no todas las mujeres trabajan desde este posicionamiento de ayuda, otras lo hacen porque quieren desarrollarse en el ámbito público, porque más allá de las ventajas económicas, encuentran en el trabajo remunerado extra-doméstico una fuente de desarrollo y de motivación personal (Cruz del Castillo, 2014). Y entre ambos posicionamientos, están otras mujeres que se encuentran en una posición de transición en la que desean estar presentes en ambos ámbitos: el doméstico y el laboral (Burin, 2004; Reyes-Bravo, 2012).

Como se ha referido previamente, las mujeres han ido ocupando en los últimos tiempos mayores espacios en el ámbito público, educándose en iguales proporciones que los hombres e incorporándose cada vez más a la fuerza laboral. En España, la presencia de las mujeres en el mercado laboral en los últimos veinte años ha ido en aumento (44,5% año 2000; 53,3% año 2019; INE), encontrando en el trabajo una actividad central de su identidad al igual que lo ha sido tradicionalmente para los hombres. A pesar de la incorporación de las mujeres en el mercado de trabajo, su participación en él dista de hacerse en igualdad de condiciones que los hombres. Muchas de las mujeres que tienen trabajos extra-domésticos se definen como capaces y competitivas, con posiciones a favor de que las mujeres sean independientes y autónomas (Cruz del Castillo, 2014) y que se consideran en transición a otros roles fuera del hogar, pero siguen asumiendo como propia la responsabilidad del hogar.

Tal como se ha mencionado, las organizaciones estructuran sus prácticas bajo una lógica masculina y los puestos de mando no son la excepción, por lo que, poco se orientan a conceder espacios temporales para las labores de cuidado. Las mujeres que quieren ocupar o ya ocupan puestos de liderazgo, requieren desarrollar estrategias que les permitan adaptarse a las exigencias laborales y a las familiares, de manera que puedan atender ambos roles - el doméstico/familiar y el laboral - si quieren desarrollar su carrera profesional (Rocha-Sánchez, 2014). Esta necesidad de hacer funcionar el ejercicio de los roles familiares y laborales es la que construye una barrera subjetiva para las mujeres que quieren liderar.

Para otras mujeres, el requerimiento de gestionar ambos roles es un elemento disuasivo, por lo que prefieren desistir de continuar ascendiendo en la estructura organizacional. Con esta decisión evitan el conflicto que supone ejercer o preponderar los dos roles: el trabajo extra-doméstico y el doméstico. Es por esta razón que las mujeres con ideas tradicionales acerca de sus roles de cuidado y laborales encuentran dificultades

para motivarse a desarrollar sus carreras profesionales y hacer modificaciones en sus roles de género estereotipados. La subjetividad estereotipada acerca de gestionar ambos roles mantiene a estas mujeres adheridas al suelo pegajoso (Burin, 2008).

El conflicto que confrontan las mujeres con deseos de desarrollarse a nivel laboral radica en la decisión forzada entre sus necesidades de desarrollo profesional y sus necesidades de mantener vínculos familiares (Burin, 2008; Burin y Meler, 2010; Carli y Eagly, 2016; Cheung y Halpern, 2010; Eagly y Carli, 2007; Reyes-Bravo, 2012). El manejo de este conflicto representa un alto costo subjetivo para las mujeres cuyas realidades les pone en la disyuntiva de escoger entre sus carreras profesionales a las cuales le han dedicado esfuerzo, tiempo y recursos, y la posibilidad de encontrar en su ámbito familiar la misma fuente de satisfacción que les brinda sus trabajos extra-domésticos. A esta opción de perder – ganar se denomina la opción de hierro (Burin, 2008).

### ***Las Fronteras de Cristal.***

Como consecuencia de la globalización, surge otra barrera para el desarrollo de las carreras profesionales de las mujeres, las fronteras de cristal. Esta barrera describe como las mujeres se ven limitadas en la elección de un puesto de trabajo en cualquier lugar geográfico. Esta limitación se sustenta en que las mujeres que deciden reubicarse geográficamente en puestos de mayores oportunidades de desarrollo profesional, se ven confrontadas, si ya no lo han sido antes, con el conflicto entre dejar atrás a sus familias y avanzar en sus carreras laborales (Burin, 2008).

### ***El Nivel de Exigencia hacia Las Mujeres en Puestos de Liderazgo.***

En trabajos típicamente masculinos, se suele valorar inicialmente a las mujeres como con un potencial más bajo y sus equivocaciones con percibidas más severamente sólo debido a su género (Dzubinski et al., 2019) como si ser mujer fuese una discapacidad (Burin, 2004). Las mujeres tienen plena consciencia de que los criterios que se utilizan como baremos para evaluar su desempeño dan como equivalentes al nivel de excelencia de su calificación y el nivel de bueno alcanzado por el desempeño de los hombres. demás, experimentan una mayor revisión de sus decisiones personales – si quieren ser madres, sus responsabilidades en los cuidados de la familia– (Burin, 2004). Ante la posibilidad de estar bajo una constante amenaza de ser valoradas y tratadas de manera negativa, y que su desempeño como líder sea evaluado con mayor rigor, muchas mujeres se desmotivan

y desisten en el avance de sus carreras como una estrategia de afrontamiento a esta demanda del rol de líder (Hoyt y Simon, 2017). Este mecanismo de adaptación a la discriminación laboral sufrida por las mujeres constituye otra barrera subjetiva que aleja a las mujeres de los roles de liderazgo (Burin y Meler, 2010).

### ***Los Estereotipos Sociales.***

La internalización de la idea socialmente compartida de que el poder y la autoridad son dos posiciones que a las mujeres se les hace difícil ejercer, frenan el avance de las mujeres hacia puestos de liderazgo. Por un parte estos estereotipos sociales convierten a las mujeres en candidatas inelegibles para ser líderes. Por otra, si estos estereotipos son internalizados por las mujeres, pueden causar que estas mujeres desistan de sus deseos de avanzar hacia posiciones que impliquen tener poder, autoridad, y prestigio, con la creencia de que es una decisión propia (Burin, 2004). Para las mujeres con una posición tradicional ante los roles de género, que se encuentran en un contexto con poca presencia de modelos femeninos a los cuales emular, ven menoscabada su autoeficacia relacionada con el liderazgo (Hoyt y Simon, 2017). Esto acentúa la inseguridad y el temor de ocupar posiciones en el trabajo que tradicionalmente han sido ocupados por hombres (Burin y Meler, 2010). Sin embargo, otras mujeres con posiciones más innovadoras con respecto a sus roles de género, persisten en querer avanzar en sus carreras profesionales, confrontan su idea internalizada del estereotipo de género que les podría dificultar ejercer roles de liderazgo. Estas mujeres asumen y confrontan el conflicto resultante entre sus metas de desarrollo profesional y sus estereotipos de roles de género (Burin y Meler, 2010).

### ***La Percepción que Tienen Las Mujeres de Sí Mismas.***

Por razones adaptativas a las culturas organizacionales masculinizadas algunas mujeres han adoptado el hacer masculino para avanzar en la estructura de poder (Burin, 2004; Diehl y Dzubinski, 2017). Pero, algunas de estas mujeres perciben que sus conductas y roles no se corresponden con los que se espera de ellas como mujeres. Y mientras más se apeguen a los estereotipos de género experimentarán más conflicto o malestar emocional por realizar conductas y actividades contrarias a estos estereotipos. El proceso de adaptación que supone mantenerse en puestos de poder implica que las mujeres tengan que replantearse desde donde se viven, desconectarse emocionalmente de

los/as otros/as y simultáneamente reconocer sus propios deseos (Rocha-Sánchez, 2014). Esta conflictividad puede hacer surgir ciertos temores en las mujeres, entre ellos el de perder su identidad de género, es decir, de dejar de parecer mujeres. Esta falta de identificación con la identidad subjetiva percibida del liderazgo hace que muchas mujeres desistan en ocupar posiciones de liderazgo (Burin y Meler, 2010; Hoyt y Simon, 2017).

### ***El Principio de Logro y Los Ideales Femeninos.***

Para algunas mujeres la necesidad de adaptarse a escenarios laborales que se han estructurado sobre valores y lógicas masculinas representa una dificultad, porque en estas organizaciones, el poder se accede y se ejerce mediante el logro individual. Las mujeres han interiorizado que su identidad se sustenta en el principio de servir a otras personas y no en el principio de logro, pues pareciera que demostrar intereses ambiciosos es contrario a la estructura subjetiva de ser femenina (Burin y Meler, 2010; Izquierdo y Ariño, 2013; Reyes-Bravo, 2012).

Algunas mujeres que buscan alcanzar puestos de liderazgo mantienen valores basados en la ética femenina de la consideración al otro, el respeto mutuo, la confianza, y valorar los vínculos afectivos. Si estas mujeres trabajan en un contexto en donde prevalezcan los valores de la ética de la producción basada en el logro, en el progreso económico, en donde el fin justifica los medios (Izquierdo y Ariño, 2013), este contraste entre valores, las ubica en una posición conflictiva. La resolución del conflicto por parte de estas mujeres puede suponer el desistir en avanzar en sus carreras profesionales por evitar estar en esa posición; o reestructurar el sistema de valores o mecanismos de compensación que les permita afrontar el conflicto y proseguir con su carrera profesional (Burin y Meler, 2010).

Por otro lado, como las mujeres más tradicionales consideran a sus trabajos extradomésticos remunerados como complementarios a sus roles maternos o matrimoniales, dejan el desarrollo de su carrera profesional a merced de los acontecimientos, y también porque mostrar ambición estaría en contradicción con la subjetividad femenina estereotipada. Esta falta de planificación del desarrollo de la carrera profesional es un impedimento al avance de las mujeres en la estructura organizacional (Burin, 2004; Burin y Meler, 2010).

El poder que se le ha permitido ejercer a las mujeres es aquel ejercido a través de los afectos (Burin, 2004), las mujeres tienen acceso al poder cuando ejercen actividades en

las que cuidan, y garantizan la vida de otras personas. La instrumentalidad o agencia de las mujeres se manifiesta en actividades de cuidado en las que la propia satisfacción se obtiene mediante la satisfacción de las necesidades de las demás personas (Izquierdo y Ariño, 2013). Debido a la ocupación progresiva de las mujeres de puestos de poder en el ámbito público, se ha propiciado el cuestionamiento y transformación de las ideas estereotípicas tradicionales acerca de las mujeres como sujetos carentes de poder (Burin, 2004). Sin embargo, queda mucha tarea pendiente por hacer.

En el ámbito público el ejercicio del poder de mano de las mujeres aún se valida, y acepta, cuando en este ejercicio las mujeres muestran algunos rasgos característicos atribuidos al género femenino, tales como consensuar, mediar, y apoyar a otras personas (Burin, 2004; Eagly y Karau, 2002). Es por ello, que “las mujeres en el ejercicio del poder ponen el acento en los deseos amorosos, suelen dar señales de contacto positivo, para recibir, a su vez, respuestas positivas de los otros” (Burin, 2004, p. 59). Aquellas mujeres que estén dispuestas a ejercer su liderazgo y mostrar comportamientos sólo del dominio de la instrumentalidad o agencia, deben estarlo también para recibir las consecuencias – adversas y favorables – de tales comportamientos de parte de las otras personas (Burin, 2004; Eagly y Carli, 2007; Eagly y Karau, 2002; Kark y Eagly, 2010). Esta confrontación constante de la legitimidad del ejercicio del poder y de cómo se ejerce, puede desalentar a las mujeres a aspirar y a ocupar puestos de poder (Burin y Meler, 2010).

En conclusión, la dificultad de las mujeres de navegar por el laberinto del liderazgo sumado a la complejidad del diseño del mismo complica que las mujeres lleguen al centro, al liderazgo. Pero no todas las mujeres se quedan atrapadas en el laberinto del liderazgo, muchas de ellas lo logran descifrar, porque dentro de esta complejidad de barreras también se encuentran oportunidades.

### **Las Oportunidades del Laberinto.**

A pesar de los retos que se le presentan a las mujeres cuando desean ocupar posiciones de liderazgo muchas de ellas lo han alcanzado, en parte por factores de carácter individual, de carácter interpersonal y de carácter organizacional (Hoyt y Simon, 2017).

Dentro de los factores individuales que ayudan a las mujeres a alcanzar puestos de liderazgo están las percepciones de las mujeres de poder desarrollar o poseer las habilidades vinculadas con el liderazgo, como por ejemplo, la auto-eficacia para liderar (Devnew et al., 2017; Hoyt y Simon, 2017), el optimismo y la esperanza para mantenerse motivadas hacia el alcance de sus objetivos (Chawla y Sharma, 2019), y la resiliencia

para enfrentar el desafío que supone el liderazgo (Chawla y Sharma, 2019; Zheng et al., 2018). Una aproximación a los problemas con mentalidad paradójica es otro factor individual que apoya a las mujeres a persistir en el camino hacia el liderazgo. Esta mentalidad se caracteriza por reconocer que en las situaciones problema existen fuerzas en contradicción, que pueden coexistir y ser complementarias (Zheng et al., 2018).

Los factores de carácter interpersonal se refieren a aquellos recursos de carácter social como las mujeres en puesto de liderazgo que por su plena consciencia de que cada una de ellas está sometida por los mismos estándares de género, muestran mayores niveles de solidaridad o sororidad con otras mujeres como una estrategia de romper y retar a la normativa de género imperante (Mavin, Grandy y Williams, 2017). Estas mujeres se ubican en posiciones de recursos sociales cuando son modelos de rol sirviendo de inspiración y de mentoras de aquellas mujeres que quieran ocupar puestos de liderazgo. Estas modelos de rol aportan evidencia de que las mujeres pueden ocupar puestos de liderazgo (Devnew et al., 2017; Hoyt y Simon, 2017), ejemplifican que es posible ejercer un liderazgo en el que se muestren conductas de instrumentalidad o agencia y de expresividad o comunalidad y tener éxito (Zheng et al., 2018). Otro tipo de recursos interpersonales son las relaciones y las redes de apoyo mutuo con mujeres directivas; estos contactos interpersonales ayudan a las mujeres a relacionarse desde los “haceres femeninos” para navegar el laberinto y poder tener éxito en medio de contextos donde prevalecen los estándares masculinos de liderazgo (Morley, 1993).

A nivel organizacional, las organizaciones con culturas, políticas, normativas y procedimientos orientados a la eliminación de los estereotipos de género y el sesgo resultante, contribuyen a que el liderazgo de las mujeres sea una posibilidad para todas las que deseen serlo (Carli y Eagly, 2016). La cultura organizacional necesita sustentarse en un conjunto de valores, que apoye a la diversidad y reconozca las ventajas que aportan las perspectivas diferentes. Este tipo de cultura organizacional propicia que el género no sea un aspecto saliente de la persona, ni lo sea otra característica personal (raza, religión, etnia, orientación sexual, etc.), y por ello las personas puedan ser valoradas en función de los aportes que hacen debido a su experiencia, capacidades, habilidades, competencias (Dzubinski et al., 2019).

Las mujeres líderes han podido alcanzar sus posiciones de liderazgo gracias a los recursos personales, sociales y organizacionales con los cuales han contado para hacer frente a las demandas que sus roles laborales y personales les han exigido. El (des)equilibrio entre roles y demandas puede afectar el bienestar y la salud de las mujeres

líderes relacionados con el trabajo por lo que este aspecto del trabajo ha sido de mucho interés para la psicología de las organizaciones.

### **El Bienestar Psicosocial en el Trabajo**

Dado que el trabajo es una parte importante de la vida de las personas, es fundamental comprender cómo mantener y promover el bienestar en el lugar de trabajo. El bienestar en el trabajo es uno de los temas de investigación centrales de la psicología organizacional y más reciente de la psicología positiva. El bienestar de manera integral se puede definir como el sentirse bien y el funcionar adecuadamente en el contexto social. Esta manera de concebir el bienestar combina el estado hedónico/ subjetivo de bienestar relacionado con el bienestar emocional (felicidad o satisfacción con la vida) y con las dimensiones eudamónicas del bienestar psicológico como lo son: el desarrollo personal, las relaciones positivas, la autonomía, la maestría contextual, el propósito de vida y la auto-aceptación (Huppert y So, 2013; Ménard y Brunet, 2011).

En el trabajo el bienestar se obtiene mediante la conjunción de múltiples factores entre los que están elementos de carácter individual como por ejemplo las características de las tareas realizadas; de carácter social como el apoyo percibido de superiores/as y de compañeros/as; y de carácter organizacional como la estabilidad percibida del empleo (Demerouti et al., 2001). Las interacciones de estos elementos han sido explicadas por diversos modelos entre los que se encuentran las teorías de los recursos y las demandas (Demerouti et al., 2001) y el modelo de la conservación de los recursos (Hobfoll, 2001). Estos modelos buscan revelar cómo el equilibrio entre la posesión de recursos y la presencia de demandas de diversa naturaleza es fundamental para el bienestar de las personas en el trabajo. Asimismo, la teoría de la ampliación y la construcción (Fredrickson (2001) muestra cómo la interacción de recursos producen estados emocionales positivos que hacen que se creen más recursos, construyendo ciclos ascendentes de desarrollo. En definitiva, estas teorías buscan ampliar la comprensión de los mecanismos implícitos en el bienestar en el trabajo.

### ***El Modelo de las Demandas y los Recursos***

El modelo Demandas-Recursos Laborales (Job Demands-Resources Model – JD-R; Demerouti et al., 2001) propone que las condiciones de trabajo de las personas se dividen en dos grandes categorías denominadas: demandas laborales y recursos laborales. Las demandas laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u



organizacionales que requieren las personas realicen un esfuerzo físico, y/o psicológico sostenido y que se asocian con costes físicos y/o psicológicos.

Según el modelo de JD-R, las demandas se convierten en negativas (o estresores) cuando implican un gran esfuerzo y se asocian con costes que conllevan el agotamiento de los recursos de las personas: burnout, ansiedad, depresión. Los recursos laborales son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo que sirven para alcanzar los objetivos laborales, reducir las demandas laborales y los costos fisiológicos y psicológicos asociados a estas demandas, o estimular el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional. Los recursos pueden ser de diversos tipos y encontrarse en diversos niveles de la organización. Los recursos a nivel de la organización podrían ser la remuneración, la seguridad y estabilidad en el empleo, las oportunidades para el desarrollo de carrera; entre los recursos a nivel interpersonal se encuentran el apoyo del/la supervisor/a y de los/las compañeros/as, el clima del equipo de trabajo; y a nivel de la tarea los recursos son, por ejemplo, la variedad y calidad de las tareas, la autonomía temporal y funcional, y el feedback recibido (Demerouti et al., 2001).

De acuerdo al modelo JD-R, la relación desbalanceada entre ambas características del trabajo pueden afectar el bienestar laboral. Cuando las personas perciben que las demandas laborales son mayores que los recursos se genera un proceso de deterioro de la salud denominado *burnout*. El *burnout* se define como un síndrome de agotamiento crónico, actitud cínica, negativa hacia el trabajo y disminución de la eficacia profesional que se puede presentar en cualquier puesto de trabajo. El *burnout* tiene tres elementos: el agotamiento emocional, la despersonalización o cinismo, y un sentido de logro reducido. El agotamiento personal se refiere a la percepción que tiene la persona de estar agotada por las exigencias de su trabajo. La despersonalización o cinismo se define como la respuesta emocional distanciada y cínica a las personas receptoras del trabajo realizado. El sentido de logro reducido se refiere a la autovaloración de que ya el trabajo propio no se hace efectivamente (Demerouti et al., 2001).

El Modelo del Proceso Dual (Schaufeli y Bakker, 2004) se basa en las mismas premisas básicas que el modelo de JD-R, extendiendo su propuesta. Estos autores proponen que la relación entre las demandas y los recursos laborales pueden producir tanto efectos negativos y positivos en el bienestar de las personas. El modelo del proceso dual propone que las demandas laborales se vinculan con las consecuencias negativas del estrés (*burnout*), y los recursos laborales se vinculan con resultados positivos en el trabajo como las experiencias óptimas en el trabajo (*flow*), y la vinculación psicológica con el

trabajo (*engagement*). Los recursos laborales disparan procesos de motivación que pueden resultar en *engagement* en el trabajo, y en niveles superiores de desempeño individual y organizacional (Bakker y Demerouti, 2007; Schaufeli y Bakker, 2004).

El *engagement* es un estado mental positivo, persistente y extensivo relacionado con el trabajo, caracterizado por dimensiones emocionales y cognitivas. El *engagement* produce procesos emocionales positivos debido a la intensa excitación emocional y cognitiva positiva producido por sus tres elementos; estos elementos son vigor, dedicación y absorción. El vigor se refiere a la energía percibida de los individuos, la disposición a esforzarse en su trabajo y ser resiliente mientras se trabaja. La dedicación se refiere al entusiasmo que se siente por el contenido del trabajo propio y lo que se hace. La absorción se caracteriza por una inmersión total en las actividades laborales, por lo que el tiempo parece volar, haciéndose difícil el desprenderse del trabajo (Schaufeli y Bakker 2004, 2010).

El modelo JD-R fue ampliado por Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2007) postulando que los recursos personales tienen un rol motivacional y adaptativo ante las demandas laborales elevadas. Los recursos personales conjuntamente con los recursos laborales fomentan que las personas sean capaces de realizar su trabajo sin agotarse. La percepción de contar con recursos personales hace que las personas se sientan capaces y optimistas en cuanto su desempeño, y por tanto sean capaces de buscar en el contexto recursos que le faciliten alcanzar sus metas. Esta capacidad generada por los recursos personales conlleva al alcance de metas lo que a su vez genera *engagement*. Esta propuesta del modelo JD-R es consistente con el Modelo de la Conservación de los Recursos de Hobfoll (2002) en cuanto a que cualquier tipo de recurso adquiere su potencial motivador y se vuelve particularmente útil cuando se necesita.

### ***El Modelo de la Conservación de los Recursos***

El modelo de la conservación de los recursos (COR) (Hobfoll, 2001) define los recursos como los medios para obtener un fin valorado (por ejemplo, apoyo social, promoción laboral, dinero) o como una entidad valorada por derecho propio (por ejemplo, bienestar, autoidentidad positiva y vínculos estrechos). Según este modelo, los recursos pueden ser de cuatro tipos, objetos, condiciones, energías y características personales. El modelo COR postula que los individuos buscan adquirir, mantener y proteger los recursos para reducir el estrés. Cuando las personas enfrentan la pérdida de recursos, la ganancia de recursos se vuelve de suma importancia. Sentirse en posesión de recursos hace que las

personas se crean capaces de afrontar las dificultades, lo cual les proporciona un descanso emocional, les genera emociones positivas y, por tanto, contribuye a su bienestar.

El modelo COR plantea que la valoración que hacen los individuos de sus recursos tiene un marco sociocultural. La generación de recursos dentro de las culturas y a lo largo de la vida, hace que los individuos desarrollen algunos recursos y no otros. Los recursos tienen las características de ser acumulables y desarrollables; estas cualidades permiten que se generen caravanas de recursos. Las caravanas de recursos son un conjunto de recursos agregados, por ejemplo, de recursos personales como el capital psicológico; esta sumatoria de recursos afecta positivamente el bienestar de las personas (Hobfoll, 2001, 2002).

Las personas que sienten que cuentan con un cúmulo de recursos sienten bienestar en principio porque les hace percibirse como capaces de afrontar cualquier dificultad, y al realmente superarlas, su sentido de autoeficacia se ve retroalimentado lo cual a su vez genera una mayor percepción de poder afrontar los retos. Este proceso de ampliación y construcción de recursos es la propuesta central de la teoría de ampliación y construcción.

### ***La Teoría de Ampliación y Construcción***

La teoría de ampliación y construcción (Broaden-and-Build theory; B&B) de Barbara Fredrickson (2001) establece que algunas emociones positivas básicas como, por ejemplo, la alegría, la satisfacción, el amor, el interés y el orgullo, tienen en común la capacidad de ampliar los repertorios de pensamiento - acción momentáneos de las personas y construir sus recursos personales del tipo físico, psicológico, intelectual y social. Las emociones son “tendencias de respuesta de componentes múltiples que se despliegan en cortos periodos de tiempo” (Fredrickson, 2001, p. 219), y se generan luego de que el individuo valore consciente o inconsciente una situación previa. Esta evaluación inicia una serie de tendencias de respuestas que se manifiestan en múltiples sistemas tanto subjetivos, comportamentales, fisiológicos y cognitivos.

Las emociones positivas facilitan las conductas de aproximación y de actividad, pues generan estados subjetivos placenteros. Bajo este estado emocional positivo, se amplían las formas habituales del pensamiento o acción de las personas, generando diversas tendencias recurrentes de pensamientos-acciones tales como sentir impulsos para ser creativo/a, ir más allá de los límites, explorar opciones, disfrutar del momento, o de visualizar metas futuras (Fredrickson, 2001). En este estado emocional positivo, las personas aprovechan el hecho de estar libres de situaciones agotadoras para buscar nuevos

objetivos aún no alcanzados (Lyubomirsky et al. 2005). El proceso de ampliación generado por las emociones positivas crea beneficios adaptativos de largo plazo al construir los recursos personales y preparar a los individuos para los desafíos futuros. A diferencia de los estados emocionales que los construyeron, los recursos personales son acumulables, estando a disposición en el momento en que se necesite utilizarlos para afrontar situaciones demandantes que así lo requieran. Las emociones positivas son, por tanto, medios mediante los cuales alcanzar el bienestar y el desarrollo psicológico en el tiempo (Fredrickson, 2001).

En esta tesis se abordará al bienestar como un constructo integral, resultante de la conjunción de sentirse bien y de un funcionamiento social adecuado. Esta posición integra el estado hedónico/ subjetivo con el estado eudamónico del bienestar (Huppert y So, 2013; Ménard y Brunet, 2011). Esta postura da cuenta de que el bienestar se obtiene mediante la interacción de múltiples factores en los contextos en donde se examine. Se hará uso de los modelos teóricos abordados antes para explicar el bienestar considerando la naturaleza de los elementos que lo podrían afectar en un determinado contexto, por ejemplo, las demandas derivadas de los conflictos de roles o los recursos personales desarrollados por una intervención.

Los modelos de bienestar basados en los recursos coinciden en que los recursos personales aportan la energía motivacional para que las personas afronten y superen sus desafíos y como resultado se sientan bien por ello. El capital psicológico es un conjunto de recursos personales cuya acción sinérgica hace que las personas se perciban capaces de asumir y superar un reto, se mantengan con una mentalidad positiva mientras lo logran, y si encuentran una dificultad y fracasan, sean capaces de superarla y crecerse ante ella.

### ***El Capital Psicológico***

El capital psicológico es un recurso personal positivo multifacético (Probst, Gailey, Jiang y Bohle, 2017) tiene características de rasgo-estado, es maleable y susceptible de desarrollo (Pitichat et al, 2018). El capital psicológico se define como un estado de desarrollo psicológico positivo (Avey, Wernsing y Mhatre 2011) y consta de cuatro fortalezas de personalidad: esperanza, autoeficacia, resiliencia y optimismo (Luthans, Youssef-Morgan, y Avolio, 2015). Estos componentes son conceptualmente diferentes, pero comparten una varianza común (Datu, King, y Valdez, 2018; Probst, Gailey, Jiang y Bohle, 2017). Por tanto, estos cuatro componentes son parte de un conjunto sinérgico de recursos y podrían producir manifestaciones diferenciadas al interactuar

sinérgicamente a lo largo del tiempo y entre contextos (Probst, Gailey, Jiang y Bohle, 2017; Carmona – Halty, Salanova, Llorens y Schaufeli, 2018).

El capital psicológico brinda a las personas una energía motivadora para seguir esforzándose en sus objetivos a pesar de los obstáculos que encuentren en su camino hacia el éxito, brindándoles una ventaja competitiva ya que sus elementos están interconectados, son acumulativos y renovables (Pitichat et al, 2018). Como constructo, el capital psicológico se relaciona positivamente 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; Datu, King y Valdez 2018; Siu 2013) y predice el compromiso laboral (Wang, Li y Li 2017; Ouweneel et al. 2012).

La esperanza se define como una fortaleza de carácter orientada a objetivos (McDermott et al., 2017), que ayuda a las personas a adaptarse a la adversidad (Heaven y Ciarrochi, 2008) impulsándoles a perseverar hacia las metas y a redirigir los esfuerzos para alcanzarlas (Carmona – Halty, Salanova, Llorens y Schaufeli, 2018; Datu, King y Valdez, 2018). La esperanza es un estado motivacional cognitivo positivo que resulta de una sensación de agencia exitosa (ser capaz de mantener la motivación al encontrar dificultades) y de encontrar vías de acción (pensar en posibles caminos alternativos para lograr los mismos objetivos) (Ouweneel et al. 2012). Aquellos individuos que generan planes alternativos de acción hacia el éxito son capaces de mantener un sentido de esperanza, y aquellos que tienen más esperanza derivan numerosos caminos hacia cada meta, lo que los impulsa a perseverar en el logro de sus metas (Avey et al. 2011).

La esperanza tiene tres elementos interrelacionados y recíprocos: el objetivo, la agencia y las vías de acción; los cuales producen e implementan acciones para el futuro (Heaven y Ciarrochi, 2008). El objetivo es el resultado que un individuo busca alcanzar a través de las vías de acción y la energía motivacional proporcionada por la agencia. La agencia es un componente motivacional que impulsa a las personas a perseguir metas a lo largo de las vías de acción imaginadas. Las vías de acción son las rutas generadas para alcanzar las metas (McDermott et al., 2017).

La autoeficacia se refiere a la convicción que tienen los individuos acerca de su capacidad para realizar tareas desafiantes (Luthans et al., 2015) al poder poner en uso sus recursos cognitivos, poseer la motivación necesaria y realizar las acciones requeridas para tener éxito. Esta creencia de poder lograr una tarea dada dentro de un contexto determinado (Lin, 2016) impulsa positivamente a los individuos hacia el éxito (Avey et

al., 2011) ya que frente a los obstáculos se mantienen persistentes y perseverantes (Carleton et al. 2018).

La resiliencia es una capacidad psicológica positiva para recuperarse cuando se uno/a se ve afectado/a por la incertidumbre, el cambio positivo, los problemas, el aumento de la responsabilidad o la adversidad mientras de alcanza una meta (Luthans et al., 2015). Es un mecanismo de afrontamiento y adaptación, y por su naturaleza reactiva permite a las personas replantear un evento de tal manera que respondan positivamente, aprendiendo y creciendo ante la adversidad (Avey et al., 2011).

El optimismo se refiere a las atribuciones positivas y expectativas sobre el éxito en la actualidad o eventos futuros (Cabras y Mondo, 2018; Carmona – Halty, Salanova, Llorens y Schaufeli, 2018; Datu, King y Valdez, 2018). Las personas optimistas esperan que el éxito ocurra con regularidad, y que el fracaso ocurra con poca frecuencia y, de ser así, se podría prevenir aplicando algunos correctivos a la situación (Avey et al., 2011). Ser optimista refleja la capacidad propia para manejar los problemas de una manera que mantenga un sentido de equilibrio a pesar de las dificultades de la vida (Cabras y Mondo, 2018).

Los recursos personales son elementos fundamentales en el bienestar de las personas por la percepción que les producen de ser capaces de afrontar las demandas de una situación determinada y salir airosas de ellas. Los recursos personales tienen como característica el ser susceptibles a ser aumentados mediante estrategias de desarrollo como, por ejemplo, intervenciones de empoderamiento. Y es que el estar empoderado/a significa sentirse con la capacidad de actuar y de tener los recursos personales y sociales para poder controlar las situaciones en las que se está inmerso/a y poder interactuar con otras personas para lograrlo.

### **El Empoderamiento**

El empoderamiento es el proceso de adquisición de poder, mediante la construcción de una identidad dinámica de dos dimensiones: la individual y la colectiva (Charlier y Caubergs, 2007); en este proceso las personas, organizaciones y/o comunidades adquieren consciencia del control que pueden ejercer sobre asuntos de su interés, y establecen relaciones con otros para conseguir ejercer este control.

El empoderamiento parte de la premisa de que en las desigualdades subyacen relaciones de poder, por ello su objetivo es eliminar las fuerzas de dependencia y generar condiciones de igualdad entre las partes (Porter, 2013). Como una de las principales

intenciones del empoderamiento es apoyar a las personas en posiciones desfavorables a ganar control sobre las soluciones a sus problemas, implica realizar intervenciones y diseñar políticas para ello (Prilleltensky, 1994). Estas acciones de empoderamiento requieren actuar tanto en lo individual como en lo colectivo, para generar, por un lado, en el individuo o en una comunidad, la capacidad de actuar autónomamente, y por otro conseguir que estas personas tomen decisiones en cuanto a sus elecciones de vida y actúen en favor de estas (Charlier y Caubergs, 2007).

### ***Elementos del Empoderamiento***

En su acepción más amplia, el empoderamiento conlleva a combatir la opresión y la injusticia (Woodall, Raine, South y Warwick-Booth, 2010), siendo un proceso en donde la suma de poderes da cero, porque para que los individuos y los grupos adquieran poder otros deben perder su control opresivo (Ryan-Finn y Albee, 1994). Por ello, empoderar a las personas debe implicar deshacer las construcciones sociales negativas (Rowlands, 1995).

El empoderamiento es un proceso por el cual aquellas personas a quienes se les ha negado la habilidad de escoger adquieran esa habilidad. Consecuentemente, el empoderamiento implica cambio. Para que haya una verdadera opción a cambio para las personas empoderadas, ciertas condiciones deben ser cumplidas: a) debe haber alternativas; b) las personas deben poseer la habilidad de escoger diferentemente; y, c) las alternativas deben ser vistas como existentes (Rowlands, 1995). Asimismo, el empoderamiento está compuesto por los elementos: acción, recursos y logros. La acción representa los procesos por los cuales las escogencias son realizadas por las personas y puestas en acción; es por tanto el elemento central del concepto de empoderamiento. Los recursos son los medios a través de los cuales la acción es ejercida. Y los logros se refieren a los resultados de la acción (Kabeer, 2005).

Por otro lado, Prilleltensky (1994) plantea un modelo que pretende explicar la naturaleza y las bases funcionales de la acción de empoderamiento. Los elementos constitutivos del empoderamiento son tres: los valores, los procesos, y los/as agentes y *stakeholders*. Los valores son elementos centrales de las acciones de empoderamiento; los procesos son las acciones de investigación y de intervención; los/as agentes son las personas cuyas acciones empoderan a otros y/o a sí mismos, y los/as *stakeholders* son las personas o grupos invitados a participar en el proceso. Entre los elementos existe una interacción que guía la acción de cada uno de ellos. Por ejemplo, los valores informan y

guían el proceso general de empoderamiento, así como el de los/as agentes y *stakeholders*. Los procesos se relacionan con los agentes/*stakeholders* y viceversa, dándose entre ellos una relación dinámica.

### ***Tipos de empoderamiento***

En términos generales se concibe al empoderamiento como un proceso con impacto en lo individual y en lo colectivo, a nivel micro y macrosocial. El empoderamiento personal o individual se relaciona con el desarrollo de un sentido de si y de confianza y capacidad individual, y con deshacer los efectos de la opresión internalizada (Rowlands, 1995). Incluye la construcción del auto-valor de la persona, el impulso de la autoestima, desarrollando los mecanismos de afrontamiento o elevando las habilidades personales de manera que las personas puedan tomar decisiones relacionadas con aspectos de su vida como, por ejemplo, su salud (Woodall et al., 2010), pudiendo incluir el control emocional y una comunicación reflexiva, analítica y habilidades de toma de decisiones (Dudgeon et al., 2014).

En la comunidad o en la organización, el empoderamiento se relaciona con la habilidad para negociar e influenciar la naturaleza de las relaciones y las decisiones hechas dentro de ellas; se refiere además al aumento de la efectividad de la organización/comunidad para conseguir recursos mediante el aumento del radio de influencia; y a la acción conjunta y organizada de los individuos para mejorar su vida colectiva y los vínculos entre su comunidad/organización y los/as agentes que ayudan en ese proceso (Zimmerman, 1995).

Por último, el empoderamiento societal, implica que los individuos trabajen juntos para alcanzar un impacto más extenso que el que cada uno de ellos pudo haber tenido por si solos. Esto incluye el involucrarse en estructuras políticas, y también se refiere a la acción colectiva basada en la cooperación en vez de la competición (Rowlands, 1995).

### ***Empoderamiento Psicológico***

Desde la psicología social el empoderamiento individual es denominado empoderamiento psicológico, dentro del cual se empodera a una persona haciendo énfasis en sus fortalezas y su capacidad para definir y activamente involucrarse en buscar las soluciones para los problemas que enfrenta (Peterson, 2014), y actuar para ejecutarlas. Consecuentemente, la persona llega a experimentar un proceso creciente de poder, bien sea personal, interpersonal o político (Speer, Peterson, Armstead, y Allen, 2013).



Los elementos del empoderamiento psicológico son “las percepciones del control personal, un acercamiento proactivo a la vida, y una comprensión crítica del ambiente sociopolítico” (Zimmerman, 1995, p.581). Este empoderamiento implica un sentido y motivación para ejercer el control, el tomar decisiones y resolver problemas y poseer una conciencia crítica del entorno sociopolítico, y la ejecución de comportamientos participativos (Zimmerman, 1995; Zimmerman, Israel, Schulz y Checkoway, 1992).

Los componentes del empoderamiento psicológico son: el intrapersonal, el interaccional, y el conductual.

El componente intrapersonal se refiere a la autopercepción de las personas acerca de su capacidad de influir en los sistemas sociales y políticos importantes para ellas. Incluye el control percibido específico del dominio, la competencia, la eficacia, y las percepciones acerca de la dificultad asociada al ejercicio del control sobre los problemas particulares, sociales o políticos (Bayo y Maya-Jariego, 2014; Zimmerman, 1995; Zimmerman et al., 1992).

El componente interaccional se refiere a las transacciones entre personas y contextos que facilitan manejarse con éxito dentro de los sistemas sociales o políticos. Este elemento implica desarrollar una conciencia crítica del entorno, la cual genera una comprensión de los factores que desarrollan o inhiben la capacidad de una persona para influir en sus decisiones, así como en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Esta conciencia crítica hace que las personas entiendan el sistema de normas y valores del contexto, los agentes causales presentes, los recursos necesarios para alcanzar una meta propuesta, el conocimiento de cómo conseguir esos recursos y las destrezas para manejar los recursos una vez adquiridos (Zimmerman, 1995; Zimmerman et al., 1992).

El componente conductual hace referencia a las acciones para influir directamente en los resultados, para influir en el entorno social y político, por ejemplo, a través de la participación en organizaciones y actividades de tipo comunitario (Zimmerman et al., 1992).

El empoderamiento psicológico logra que las personas se den cuenta de la capacidad que tienen de cambiar su entorno mediante la identificación de las personas claves del entorno y la ejecución de acciones específicas para logara el cambio deseado. Las posiciones de mujeres y hombres dentro del sistema sexo-género son muy diferentes; los hombres se encuentran en una posición de dominación ostentando el poder y las mujeres por el contrario se encuentran en posiciones de sumisión. Por ello, las intervenciones de

empoderamiento requieren ser diseñadas y ejecutadas considerando la perspectiva de género para garantizar que atienden diferencialmente las necesidades de hombres y mujeres.

### ***Empoderamiento con Perspectiva de Género***

Desde la perspectiva de género, el empoderamiento requiere construir en armonía identidades completas en contraposición a la identidad estereotipada de hombres y mujeres con base en los géneros complementarios masculino y femenino (Sarrió, 2015). Estas estrategias de empoderamiento deben buscar el des-aprendizaje de las normativas sociales en torno al género para alcanzar verdaderas relaciones de equidad, fomentado el empoderamiento psicológico y la autonomía de las mujeres (Reyes-Bravo, 2012).

El empoderamiento de las mujeres ha sido reconocido por la ONU como una herramienta de desarrollo mundial y como una estrategia para impulsar el crecimiento económico de un país (Porter, 2013). El empoderamiento de mujeres y niñas es una de las acciones incluidas en la agenda 2030 de desarrollo sostenible dentro del quinto objetivo, con el fin de lograr la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>).

El proceso de empoderamiento de las mujeres es definido como la expansión de su habilidad para hacer elecciones estratégicas de vida (Delgado-Piña, Zapata-Martelo, Martínez-Corona y Alberti-Manzanarez, 2010). El empoderamiento de las mujeres incluye los procesos por los cuales ellas ganan mayor poder a nivel subjetivo y personal, y a nivel colectivo, sobre sus propias vidas dentro y fuera del hogar, para provocar el cambio en situaciones de desigualdad de género (Alhalwachi y Costandi, 2016; Murguialday, 2006).

Para ser efectivas, las acciones de empoderamiento femenino deben ser impulsadas considerando las diferencias culturales, ya que la comprensión de este proceso es distinta de acuerdo a cada cultura (Porter, 2013). Además, estas acciones requieren considerar el carácter relacional de los vínculos que las mujeres establecen con su entorno, el contexto personal, social e histórico particular de cada una, las características psicológicas y sociales, y las subjetividades socioculturales imperantes que regulan sus roles de género (Reyes-Bravo, 2012).

Las acciones de empoderamiento de las mujeres requieren incluir en su diseño y ejecución la interacción con otras personas, puesto que las mujeres perciben en las

dinámicas interpersonales una fuente de empoderamiento (Speer et al., 2013). Para las mujeres las relaciones con los Otros es un elemento articulador de su subjetividad femenina (Reyes-Bravo, 2012). Los formatos grupales por su carácter interaccional permiten a las mujeres un espacio en donde pueden construir saberes colectivos, recibir apoyo social y contar con un ambiente seguro en donde reflexionar acerca de sus realidades (Kassotakis, 2017; Morley, 1993; Reyes-Bravo, 2012).

Las intervenciones para el empoderamiento de las mujeres requieren fomentar el poder interno/personal de la mujer, es decir, su autonomía; y gestar en ellas la capacidad para ocupar un espacio de toma de decisiones y de controlar los recursos que les ayudarán a desafiar y eliminar su propia subordinación. Consecuentemente, esta autodeterminación hará que las mujeres gesten relaciones con otras/os en las puedan actuar de manera conjunta para promover un cambio del poder masculino sobre las mujeres como grupo social (Carter et al., 2014; Delgado-Piña et al., 2010; Rowlands 1995).

### ***La Autonomía como Elemento Empoderador para Las Mujeres***

La autonomía de las mujeres refiere a la capacidad de sentirse, pensarse y comportarse como una persona independiente en interrelación con otras personas, siendo congruente con las normas, principios, deseos, criterios y metas propias, que superen y cambien las exigencias estereotipadas en torno a la feminidad (Rocha-Sánchez, 2014).

La autonomía es específica según la cultura, sociedad, y sistema de poder en el que se encuentra enmarcada, así como para cada contexto y ámbito de la vida. La autonomía se construye a partir de una autoidentidad integrada. La construcción de la autoidentidad de las mujeres queda afectada por la conflictividad entre sus deseos, sus pensamientos y sus emociones de desarrollar su autonomía, y la posibilidad de la maternidad y de formar familia (Burin, 2008). Las mujeres tienden a fragmentar su autoidentidad para aminorar el conflicto que supone ejercer roles que, según la sociedad, no les corresponde. Por ello, las mujeres se visualizan como realizando actividades desconectadas, por ejemplo, ser madres, ser trabajadoras, más no como madres trabajadoras (Lagarde, 2005). La disyuntiva que supone vivir roles desconectados hace que muchas mujeres con subjetividades construidas con base a los roles de género tradicionales den solución a este conflicto renunciando a sus deseos profesionales y optando por el bienestar de la familia, asumiendo las consecuencias que tiene esta decisión en su bienestar (Reyes-Bravo, 2012). Mientras que aquellas mujeres que se encuentran con una subjetividad que transita entre los roles tradicionales y roles más igualitarios de género, se ven en la necesidad de

afrontar el reto que les supone tener que engranar armoniosamente sus aspiraciones y deseos en el ámbito público y en el privado (Burin, 2008; Cheung y Halpern, 2010).

La autonomía es una construcción social, por lo que en la sociedad es necesario que existan los mecanismos mediante los cuales las mujeres puedan ejercer su autonomía. Para que una mujer pueda lograr ser autónoma deben existir las condiciones familiares, legales, económicas, políticas y sociales para que esto ocurra. La autonomía de las mujeres no es responsabilidad exclusiva de las mujeres, sino que implica el compromiso, la disposición y las acciones del conjunto de actores sociales presentes en la sociedad (Rocha-Sánchez, 2013).

La autonomía de las mujeres tiene varias aristas: la económica, en la toma de decisiones, y la física. La autonomía económica se refiere al acceso verdadero que tienen las mujeres para poder tener ingresos propios. También hace referencia a la distribución total del trabajo, ya sea en el número de horas destinadas al trabajo remunerado y al trabajo doméstico no remunerado, y bajo las condiciones que se realizan esos trabajos. La autonomía de las mujeres en la toma de decisiones hace referencia a la participación política de las mujeres en el ejercicio de su ciudadanía, para poder decidir en asuntos propios, así como en los colectivos. Esta autonomía es resultante de la autonomía personal o psicológica. La autonomía física de las mujeres se refiere a la libertad de decisión que tienen las mujeres acerca de su sexualidad, reproducción y el derecho a vivir una vida libre de violencia (Rocha-Sánchez, 2013).

La autonomía psicológica es una capacidad adquirida para pensarse, sentirse y actuar como sujeto independiente en relación con los otros y las otras, bajo principios, normas y criterios, deseos y metas propias, que permitan el reconocimiento y realización de las potencialidades propias. Esta autonomía se sustenta en una conciencia crítica, y se manifiesta en actitudes y comportamientos respecto a la vida personal y social, facilitando la resolución de las contradicciones en los ámbitos de la existencia (Reyes-Bravo, 2012).

Para ser autónomas psicológicamente, las mujeres necesitan darle prioridad a su propia autorrealización y a las expectativas acerca de sus desarrollo profesional y personal, confrontando el modelo tradicional de ser mujer. Esta confrontación puede generar malestar emocional en las mujeres, ya que por querer desarrollarse personal y profesionalmente a una mujer se le puede valorar negativamente desde lo familiar, social. Esta evaluación social puede hacer que la mujer considere abandonar sus proyectos y regresar a lo que se espera socialmente de ella como mujer. Según Rocha y Cruz (2012) en el proceso de transformación de las mujeres se producen tres situaciones que lo

entorpecen: a) vivirse en función de lo que quieren los/as otros/as; b) tener una fuerte dependencia afectiva, legal y económica en relación al Otro, y c) que la idea de ser madre sea un eje definidor de la identidad de la mujer y se asuma como un rol vitalicio.

El desarrollo de características vinculadas con la autonomía, el control y el empoderamiento, es un elemento que contribuye con el bienestar de las mujeres, porque las hace percibirse como inteligentes, competitivas, capaces, autosuficientes y trabajadoras (Rocha-Sánchez, 2014). Para las mujeres, lo saludable de desarrollar atributos más vinculados con la orientación al logro, es también poder vivirse desde la parte afectiva, logrando establecer vínculos con las demás personas, siendo además autónomas, es decir, rompiendo con la normatividad del género que prescribe que se es mujer en la medida en que se vive para las demás personas.

Una de las estrategias que contribuye con la construcción y desarrollo del sentido de competencia, de agencia y de control de las mujeres son las orientadas a su empoderamiento con el fin de que abandonen las ideas limitantes que les impiden aspirar a puestos de trabajo que ellas desean.

El empoderamiento de las mujeres para que logren ocupar espacios donde se tomen decisiones en todos los ámbitos de la vida es otra de las acciones incluidas en el quinto objetivo de desarrollo sostenible. Se ha demostrado que cuando las vías de acceso al poder están democratizadas u obedecen a criterios objetivos, la representación de las mujeres es mayor y más equitativa en todos los niveles (Bierema, 2017). Entonces, para avanzar hacia la ruptura de las barreras (subjetivas y estructurales) que impiden a las mujeres ocupar posiciones de liderazgo, es necesario dar herramientas a la sociedad, a la organización y a las propias mujeres.

Por ello, es importante que dentro de las organizaciones se promuevan acciones de empoderamiento psicológico para las mujeres con el fin de apoyarles en el avance de sus carreras profesionales y en el ejercicio de roles de liderazgo.

### ***El Empoderamiento Psicológico de las Mujeres en el Trabajo***

El empoderamiento psicológico de mujeres en el trabajo busca aumentar las oportunidades de las mujeres para ingresar a puestos directivos. Las intervenciones dirigidas a empoderar psicológicamente a las mujeres, requieren fomentar que ellas se den cuenta de las contradicciones subjetivas en las que se encuentran sujetas y que se hagan responsables y emprendan acciones de solución bien tanto de manera individual y colectiva (Reyes-Bravo, 2012).

Existen múltiples estrategias para empoderar a las mujeres para liderar tanto con enfoques individuales como colectivos. Las acciones individuales de empoderamiento van dirigidas a mejorar las habilidades de liderazgo, los recursos personales, y mejoras en las estrategias de *networking* de las mujeres (Bierema, 2017; Kassotakis, 2017). Las acciones organizacionales de empoderamiento buscan promover los intereses y los derechos de las mujeres dentro de este contexto, rectificando el desbalance de las oportunidades para ellas (Prilleltensky, 1994; Bierema, 2017).

Es fundamental que cualquiera que sea la acción emprendida para empoderar a las mujeres en el trabajo, se asuma y acepte que las organizaciones están atravesadas por el género, en las cuales se marginan a las mujeres de los puestos de liderazgo. Por tanto, suponer que sólo mediante acciones individuales que promuevan que el desarrollo de las capacidades de las mujeres es una estrategia adecuada y suficiente para lograr fomentar el liderazgo de las mujeres, implica ignorar los sesgos de género de base que lo ha impedido (Bierema, 2017). Por tanto, además de acciones de carácter individual, las acciones de empoderamiento también deben dirigirse a cambiar la cultura organizacional para convertir a la organización en un contexto adecuado donde las mujeres aprendan a ser líderes, y sean legitimadas y aceptadas en el ejercicio de su liderazgo (Devnew et al., 2017).

Las acciones individuales de empoderamiento pueden dirigirse a mujeres que se encuentren en el inicio de sus carreras en la organización y a las mujeres que ya son líderes. Las acciones de empoderamiento para mujeres que deseen ocupar puestos de liderazgo deben orientarse a apoyarlas a pensar estratégicamente acerca de su futuro, mantenerse enfocadas y motivadas a alcanzar sus objetivos y a sentirse a cargo de sus vidas (Morley, 1993).

Las acciones orientadas a empoderar a las mujeres directivas requieren atender las necesidades de apoyo de estas mujeres para vencer los obstáculos a los que se enfrentan regularmente. Por ello, una intervención de empoderamiento de mujeres directivas requiere darles el poder de tomar distancia de su rol de líder con una conciencia más crítica y con menos autculpa. Adicionalmente, estas intervenciones deben apoyarlas para que se percaten del conocimiento y los recursos que tienen bajo su control, mostrarles cómo establecer y mantener un estilo de trabajo con menor exigencia y mayor atención a sus intereses, haciéndoles conscientes de los patrones femeninos socializados de cuidar y de dar prioridad a las necesidades de otras personas (Morley, 1993).

Uno de los objetivos centrales de una intervención de empoderamiento para las mujeres debe ser apoyarlas para avanzar hacia la agencia, hacia la autonomía (Reyes-Bravo, 2012), para que sean menos vulnerables a los estímulos interpersonales de descalificación y sean capaces de validarse por autodefinición. Para ello, el formar relaciones y establecer una red de apoyo mutuo con mujeres que estén ocupando puestos de poder es importante para gestar este proceso de cambio en las mujeres (Morley, 1993).

Las acciones de empoderamiento psicológico para las mujeres pueden apalancarse en estrategias como *networking* o *mentoring* con mujeres ya en posiciones de liderazgo, las cuales tienen gran impacto en el empoderamiento de mujeres por su carácter interaccional (Levy, 2015). El participar en actividades de mentorazgo o de coaching supone una ventaja para las mujeres porque además de ser una fuente de apoyo social, también lo son de experticia. Las mujeres líderes desde su posición de mentoras, tutoras o *coaches*, pueden dar cuenta de los sesgos de género a los que se pueden enfrentar las futuras líderes que impidan el avance de sus carreras. Mediante actividades de mentorazgo, tutorización o *coaching*, las mujeres líderes y las mujeres noveles, pueden desarrollar conjuntamente estrategias de afrontamiento para superar las barreras derivadas de las discriminaciones debido al género (Rhode, 2017).

### ***El Empoderamiento Psicológico como Generador de Bienestar para Las Mujeres***

Una forma de contribuir a la salud psicológica y emocional de las mujeres es apoyarlas para que hagan un trabajo personal que les lleve a reconocer y apropiarse de sus aspiraciones y deseos, tanto en la esfera laboral como en la personal. Los programas de empoderamiento enmarcados en un nivel individual son iniciativas que pueden desarrollarse dentro de las organizaciones para apoyar a las mujeres a alcanzar posiciones de liderazgo y, además, generar bienestar (Segovia-Pérez, Laguna-Sánchez, de la Fuente-Cabrero, 2019). Estos programas deben diseñarse para lograr que las mujeres se hagan conscientes de los mandatos de género que se le han sido entregados y los revisen, con el fin de que se den cuenta de la socialización sexista que ha determinado cómo las mujeres “deben” vivir su vida. Los estereotipos acerca de las mujeres han limitado sus aspiraciones de desarrollo personal y profesional, por lo que, las mujeres requieren hacer un trabajo personal que les lleve a reconocer y apropiarse de sus aspiraciones y deseos (Rocha-Sánchez, 2014).

El empoderamiento psicológico es una estrategia que, acompañada de acciones estructurales, aumenta el bienestar de las mujeres. El empoderamiento psicológico de las

mujeres busca un aumento de sus recursos personales relacionados con la autonomía, la independencia, un sentido de competencia personal, y con las habilidades de interactuar con otras personas con un sentido positivo y constructivo. Bajo esta perspectiva, este empoderamiento se relaciona con el modelo de bienestar PERMA (P- *positive emotions*, E-*engagement*, R-*relationships*, M-*meaning*, A-*accomplishment*; Seligman, 2004). El modelo PERMA está compuesto por cinco elementos: las emociones positivas, el compromiso, las relaciones interpersonales positivas, el significado, y el logro.

El modelo PERMA plantea que el bienestar se alcanza cuando las personas buscan por sí mismas, estar en control de las emociones positivas que experimentan, tener un sentido de competencia y de compromiso relacionado con sus metas personales, mantener relaciones interpersonales positivas y vivir sus vidas con un sentido de trascendencia (Seligman, 2004, 2012). Las emociones positivas son aquellas relacionadas con los sentimientos hedónicos de felicidad (por ejemplo, sentir alegría). El compromiso se refiere a la conexión de carácter psicológico con actividades (por ejemplo, sentirse absorto/a). Las relaciones personales positivas se refieren a la percepción de las personas de estar socialmente integradas, de ser apreciadas y apoyadas por otras personas, y sentir satisfacción por las conexiones sociales que mantienen. El significado alude a la creencia de que la vida propia es valiosa y a un sentido de conexión con algo más grande que uno/a mismo/a. El logro hace mención al progreso hacia las metas propuestas, de sentirse capaz de realizar actividades diarias relacionadas con las metas, y de tener un sentido de logro personal (Seligman, 2004). Estas cinco áreas del modelo PERMA contribuyen al bienestar general, un aspecto positivo de la salud mental (Kern, Waters, Adler y White, 2015).

Los elementos del modelo PERMA tanto a nivel individual como colectivo pueden elevar los recursos sociales e individuales de las mujeres en las organizaciones, recursos indispensables para el avance y desarrollo profesional. El empoderamiento psicológico permite a las mujeres elevar la posibilidad de controlar sus propias vidas (Dudgeon et al., 2014), los eventos que influyen sus vidas y su salud (Woodall et al., 2010). Por tanto, un proceso de empoderamiento psicológico ejecutado desde la perspectiva de género y sustentado sobre las premisas de un modelo de bienestar como el PERMA (que avance en paralelo a otras acciones organizacionales de desarrollo de la igualdad), puede contribuir con el desarrollo personal y profesional de las mujeres. Este tipo de empoderamiento apoyaría a las mujeres construir identidades completas y a incrementar sus recursos personales psicológicos y, por ende, su bienestar psicosocial.



Considerando la investigación antes reseñada, la innovación y particularidad de esta tesis radica en el análisis con perspectiva de género del papel de los recursos personales de las mujeres líderes en la gestión de las demandas personales y laborales y su impacto en su *engagement* y *burnout*, y por la propuesta de una intervención basada en los principios de la psicología positiva para empoderar psicológicamente a las mujeres.

### **Las Preguntas de Investigación**

Esta tesis busca contribuir a la investigación del rol de los recursos personales en el liderazgo de las mujeres al intentar cumplir con los objetivos específicos de la investigación agrupados en tres preguntas de investigación. Con el fin de dar respuesta a los objetivos y preguntas de investigación, esta tesis combina metodología cuantitativa y cualitativa y estudios transversales y cuasiexperimentales. También incluye distintas muestras de diferentes lugares de España, ocupando o no puestos de liderazgo, y diferentes estrategias de análisis de datos (es decir, modelos de mediación seriada, modelos de mediación moderada, modelos de análisis de multinivel, análisis de contenido). Las preguntas se abordarán a través de los distintos capítulos que componen esta tesis.

#### ***Pregunta de Investigación 1: ¿Se Pueden Cambiar las Subjetividades Individuales Asociadas a los Roles Estereotipados de Género?***

El género es una categoría social que forja la identidad social y personal de los individuos como resultado de un proceso de socialización. Bajo los sistemas de sexo-género binario el género se construye alrededor de dos identidades, la masculina y la femenina (Wood y Eagly, 2015). En este sistema binario de género, la socialización generizada busca comunicar las ideas compartidas acerca de lo que significa ser y hacer de mujer y de hombre (Izquierdo y Ariño, 2013).

Dentro de la categorización binaria de género, las personas se identificarán (y serán identificadas) como hombres o mujeres, considerando ciertas características que definen y refuerzan la inclusión en una u otra categoría de género. El género como ya se ha planteado tiene un componente conductual y un componente subjetivo (Keener y Strough, 2016) en interacción ambos construyen guiones mutuamente excluyentes de cómo ser y hacer de hombre o de mujer (pautas de comportamiento, personalidades, roles y estereotipos) en torno a dos modalidades de existencia, la expresividad/comunión y la instrumentalidad/agencia (Balzer Carr et al., 2017; Hidalgo et al., 2013; Toldos-Romero et al., 2017; Zheng, Kark y Meister, 2018).

Puesto que los roles de género tienen un origen social y se han creado a partir de dinámicas culturales y sociales compartidas son susceptibles de ser modificados. Esta misma característica social, que estructura y organiza las actividades productivas y reproductivas de hombres y mujeres, ralentiza la velocidad del cambio de los roles de género, tan necesario para una igualdad efectiva entre hombres y mujeres. El cambio de los roles de género requiere reposicionamientos de carácter subjetivo de hombres y de mujeres y reestructuraciones sistémicas de las estructuras sociales dentro de las sociedades.

Las investigaciones han encontrado que cuando las personas describen a lo femenino y lo masculino en abstracto, usan referentes estereotipados acerca del género; mientras que cuando se describen a sí mismas usan indistintamente características estereotípicas y contra-estereotípicas de género. En este sentido, Chu (2007) encontró que la masculinidad y la feminidad eran descritas de manera diferente por hombres y mujeres según su edad. Los hombres y las mujeres jóvenes describieron la masculinidad en términos de características estereotipadas de género; de manera diferente, las descripciones de hombres y mujeres en edad adulta se basaron en características, habilidades y roles personales. La feminidad se definió principalmente por la apariencia personal y las características personales por parte de hombres y mujeres indistintamente de su edad. López-Zafra y López-Sáez (2001) pidieron a hombres y mujeres que señalaran qué categoría de género les definía, masculino o femenino, ambos sexos indicaron pertenecer a la categoría de género correspondiente a su sexo biológico. Sin embargo, al dar una autodescripción en términos de rasgos estereotipados de género, estas personas incluyeron rasgos masculinos y femeninos; denotando la construcción de una subjetividad particular con respecto a su identidad de género.

Los cambios de los roles de género a nivel individual son posibles. Lo que se considera dentro de las categorías descriptivas de la masculinidad y la feminidad incluyen diferentes rasgos y tendencias motivacionales, por ello, hombres y mujeres pueden mostrar tanto comportamientos expresivos/comunales como instrumentales/agenticos como respuesta adaptativa a su contexto (Baldwin, Critelli, Stevens y Russell, 1986; Bem, 1977; López -Zafra y López-Sáez, 2001). Estas expresiones conductuales son una evidencia empírica de que el ejercicio de los roles de género es una convención social y como todo acuerdo, es susceptible al cambio.

Las mujeres encuentran en sus construcciones subjetivas en torno al género algunas barreras que les dificulta ocupar espacios de trabajo de mayor estatus y remuneración por

ser en su mayoría, ocupaciones masculinizadas. Los roles y los rasgos estereotípicos de género femeninos prescriben a las mujeres formas de ser que les limitan a desarrollar conductas y actividades relacionadas con la agencia y el logro, y a asumir responsabilidades en el ámbito doméstico que, entre otras causas, les restringe el tiempo y esfuerzo que requieren emplear en el desarrollo de actividades laborales extra-domésticas (Burin y Meler, 2010).

Una forma de contribuir con la incorporación al mercado laboral de las mujeres en igualdad de condiciones a la de los hombres, es gestar en ellas un cambio de sus ideas subjetivas en torno a los “haceres” de género que se lo impiden (Rocha-Sánchez, 2014). Una estrategia de cambio de estos roles de género, es fomentar en las mujeres su poder personal, un sentido de competencia mediante el aumento de sus recursos personales, y sus habilidades de interacción social mediante programas de empoderamiento psicológico. Los programas de empoderamiento psicológico de mujeres requieren realizarse con perspectiva de género para que el resultado sea que las mujeres ganen poder subjetivo y colectivo en el ámbito privado y público, incentivándoles a cambiar las situaciones en las que se encuentran en desigualdad debido a su género (Alhalwachi y Costandi, 2016; Murguialday, 2006).

Por tanto, la pregunta de investigación planteada es ¿Se pueden cambiar las subjetividades individuales asociadas a los roles estereotipados de género?

Esta pregunta busca cumplir con los siguientes objetivos específicos de la tesis:

2) Extender la teoría multifactorial de género al examinar la variabilidad de la asignación de los rasgos estereotípicos de género a través del tiempo.

4) Explorar la variabilidad de las atribuciones de los rasgos estereotípicos de género.

7) Conocer el impacto de una intervención con perspectiva de género basada en el modelo de bienestar PERMA en el empoderamiento psicológico.

### ***Pregunta de Investigación 2: ¿Cuál es el Impacto de los Recursos Personales en el Bienestar Laboral de las Mujeres Líderes?***

Existe un interés creciente en analizar la relación entre el capital psicológico, las emociones positivas, y el estilo de liderazgo transformacional de los/las líderes y el *engagement* y el *burnout* de las personas bajo su cargo (Arifin, Troena y Djumahir, 2014). Sin embargo, muy poca de la investigación realizada sobre los recursos personales de los/las líderes, explora su relación con el *engagement* y el *burnout* de los/las mismos/as líderes (Zwingmann, Wolf y Richter, 2016).

De acuerdo con el modelo JD-R y el modelo COR, el capital psicológico como recurso personal, brinda energía motivacional a las personas para afrontar las demandas laborales y al superarlas, experimentan un mayor bienestar relacionado con el trabajo: mayor *engagement* y menor *burnout* (Bakker y Xanthopoulou, 2013; Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli y van Wijhe, 2012; Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer y Dutton, 2013; Z. Wang, Li y Li, 2017). En la misma línea, el modelo COR y la teoría B&B señalan que la interacción entre el capital psicológico y las relaciones positivas construyen caravanas de recursos (Hobfoll, 2001, 2002) o espirales ascendentes de construcción de recursos (Fredrickson, 2001). Esta acumulación de recursos brinda a las personas una percepción de estar en capacidad de superar los retos en el trabajo (Fredrickson, 2001; Hobfoll, 2001, 2002); y al poderlos superar, experimentan *engagement* (Ouweneel et al., 2012; Wang et al., 2017).

La investigación enmarcada dentro del modelo JD-R y el modelo COR concerniente a las demandas personales y su relación con los recursos personales, por ejemplo, el capital psicológico, se ha enfocado en aquellas demandas relacionadas con rasgos de personalidad (Barbier, Hansez, Chmiel y Demerouti, 2013; Schaufeli, Bakker, van der Heijden y Prins, 2009) y menos en aquellas demandas relacionadas con los roles de género como, por ejemplo, el conflicto entre las responsabilidades familiares y las laborales.

Los estudios acerca del conflicto entre las responsabilidades familiares y las laborales, muestran que las personas que tienen criaturas tienden a percibir mayores conflictos entre sus responsabilidades familiares y de trabajo por ver disminuidos sus recursos para afrontar esta demanda personal (Bedeian, Burke y Moffett, 1988; Burke y Greenglass, 1999; Grandey y Cropanzano, 1999; Kelly et al., 2014; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark y Baltes, 2011). Las dificultades en la gestión de esta demanda generan consecuencias negativas para el bienestar y la salud mental (Cooklin et al., 2016; Matysiak, Mencarini y Vignoli, 2016). En esta línea, las mujeres que tienen trabajos extra-domésticos cuando experimentan un conflicto entre sus responsabilidades familiares y laborales ven afectado su bienestar en una proporción mayor que sus pares hombres (Wang, Liu, Wang y Wang, 2003). Las mujeres líderes no están exentas de esta demanda, pero estas mujeres han podido llegar a ocupar estas posiciones de poder debido a la gestión de sus responsabilidades familiares y de cuidado (Cheung y Halpern, 2010), afrontando la dificultad que la gestión de estas responsabilidades puede significar para el ejercicio de

su rol de líder (Burin, 2008; Eagly y Carli, 2007; Eagly y Karau, 2002; Kark y Eagly, 2010).

A pesar de la importancia que tiene la gestión de los dominios familia – trabajo; y el papel de los recursos personales para reducir el efecto de estas demandas en el bienestar, poco se ha investigado este tema con muestras de líderes, y menos aún, con mujeres en roles de liderazgo (Cheung y Halpern, 2010). Por tanto, se hace necesario conocer el rol de los recursos personales de los conflictos entre la gestión de los roles familiares y laborales y su impacto en el bienestar de las mujeres líderes.

Las investigaciones a lo largo del tiempo han mostrado que las mujeres tienden a adoptar un liderazgo transformacional en mayor proporción que sus pares hombres (Bass, Avolio y Atwater, 1996; Eagly y Johnson, 1990; Gartzia y Van Engen, 2012). El liderazgo transformacional es uno de los estilos de liderazgo más efectivos para alcanzar altos niveles de desempeño organizacional e individual (Bono y Ilies, 2006; Wang et al., 2017). Por su alto componente expresivo/comunal, las mujeres ven en este estilo de liderazgo una opción para disminuir la incongruencia de género que el ejercicio del liderazgo supone para ellas (Eagly y Karau, 2002).

El trabajo emocional que realizan los/las líderes transformacionales con sus seguidores/as puede generar relaciones sociales significativas, las cuales pueden producir emociones positivas (Avey, Wernsing y Luthans, 2008). Además, el alcanzar los objetivos planteados relacionados con el trabajo y con los/las seguidores/as, aumenta el sentido de logro de los/las líderes generando emociones positivas (Lyubomirsky, King y Diener, 2005), lo cual puede resultar en una repetición de las conductas de liderazgo transformacional (Carleton et al., 2018), generando una espiral ascendente de construcción de recursos (Fredrickson, 2001).

Las investigaciones acerca del liderazgo transformacional han considerado a este estilo de liderazgo por el trabajo emocional que implica, como una demanda para la persona que lo ejerce (Byrne et al., 2014), mientras que otras investigaciones lo consideran como una fuente de bienestar (Courtright, Colbert y Choi, 2014). Sin embargo, las investigaciones en torno al liderazgo transformacional carecen de la perspectiva de género (Gartzia y Van Engen, 2012), por lo que se desconoce si el liderazgo transformacional puede afectar diferencialmente a hombres y mujeres, y si para hombres y mujeres este estilo de liderazgo es una demanda o un recurso. Por ello, se necesita más investigación en torno al liderazgo transformacional para esclarecer su influencia en los

recursos de los/las líderes, y en su salud y bienestar a lo largo del tiempo (Zwingmann et al., 2016).

Considerando que existe una brecha de conocimiento en cuanto a cómo el capital psicológico influye en la gestión del conflicto entre los roles familiares y laborales y su impacto en el *engagement* y *burnout* de las mujeres líderes cuando tienen criaturas; y en la influencia del capital psicológico, las emociones positivas y el liderazgo transformacional en el *engagement* de hombres y mujeres líderes, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto de los recursos personales en el bienestar laboral de las mujeres líderes?

Esta pregunta busca cumplir con los siguientes objetivos específicos de la tesis:

- 1) Ampliar la literatura sobre el modelo de las demandas y los recursos, el modelo de la conservación de los recursos, y la teoría de la ampliación y construcción, mediante la inclusión de los recursos personales (por ejemplo, el capital psicológico, las emociones positivas, y el liderazgo transformacional) en la predicción del bienestar relacionado con el trabajo.
- 3) Ampliar la literatura sobre el liderazgo transformacional mediante la inclusión de la perspectiva de género para explicar el rol de este estilo de liderazgo en el bienestar de hombres y mujeres líderes.
- 5) Probar si el capital psicológico predice el *engagement* y el *burnout* a través de las demandas personales (por ejemplo, el conflicto familia-trabajo, el conflicto trabajo-familia).
- 6) Ampliar la perspectiva sobre cómo los procesos de ampliación y construcción de los recursos personales (por ejemplo, el capital psicológico, las emociones positivas y el liderazgo transformacional) pueden predecir el *engagement*.

### ***Pregunta de investigación 3: ¿Cómo se Puede Empoderar Psicológicamente a las Mujeres para que Quieran Ser Líderes?***

A pesar de la importancia a nivel mundial del tema del empoderamiento de las mujeres para que participen en roles de toma de decisiones en todos los ámbitos de la sociedad (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>), existen algunas interrogantes acerca cómo las mujeres pueden ser empoderadas para que quieran ser líderes (Kassotakis, 2017).

Específicamente, los programas para fomentar el liderazgo de las mujeres buscan aumentar sus capacidades y las habilidades relacionadas con el ejercicio del liderazgo (Bierema, 2017; Kassotakis, 2017) y con el cultivo de relaciones interpersonales profesionales (Morley, 1993). Los programas que buscan fomentar el liderazgo de las mujeres combinan acciones formativas formales con acciones de *coaching* y mentorazgo; estas acciones son ejercidas por mujeres líderes para brindar apoyo las participantes en la toma de riesgos y en la construcción del capital social mediante actividades de *networking* (Kassotakis, 2017; Morley, 1993).

A pesar de que las barreras subjetivas y estructurales que dificultan a las mujeres ocupar puestos de liderazgo están relacionadas con los roles de género, estas intervenciones poco se enfocan en abordar estos elementos de las subjetividades de las mujeres. Para que una intervención de promoción del liderazgo de las mujeres sea efectiva debe hacerse considerando las diferencias culturales, sociales e individuales de las participantes y la importancia del carácter relacional de los vínculos que las mujeres mantienen con su entorno (Porter, 2013; Reyes-Bravo, 2012).

Una manera efectiva de empoderar a las mujeres para que sean líderes es mediante programas de empoderamiento psicológico. Estos programas deben desarrollar y ampliar la autonomía de las mujeres, mediante dispositivos grupales en los cuales se gesten interacciones de apoyo mutuo y de construcción conjunta de conocimientos (Kassotakis, 2017; Morley, 1993; Reyes-Bravo, 2012).

Los principios de la psicología positiva dan cuenta de la importancia de las acciones conscientes en la búsqueda del bienestar personal (Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli, 2013; Seligman, 2004, 2012). El sentido de logro y competencia, la posibilidad de establecer relaciones significativas y de estar en la capacidad de organizar y vivir la vida de manera significativa son los elementos del bienestar (Seligman, 2004) que sirven de pilares para el desarrollo de la autonomía personal. Por tanto, participar en intervenciones orientadas al desarrollo del bienestar personal genera recursos personales y sociales (Ouweneel et al., 2013; Seligman, 2012) necesarios para afrontar las demandas que supone para las mujeres el aspirar a ser líder.

En consecuencia, se requiere que en investigaciones futuras se diseñe y analice la eficacia de intervenciones basadas en un modelo de bienestar que puedan incrementar el empoderamiento psicológico y la autonomía personal de las mujeres. Como un aporte adicional a la psicología positiva, las intervenciones podrían ejecutarse bajo la perspectiva de género incorporando a sus contenidos temáticos información sobre como las ideas

socialmente compartidas acerca del género estructuran las barreras (subjetivas y estructurales) en torno al liderazgo de las mujeres (Reyes-Bravo, 2012).

Se necesita por tanto de estudios empíricos con diseños cuasiexperimentales y con metodologías mixtas de análisis de datos (cuantitativa y cualitativa) que investiguen el potencial de estos programas de intervención para aumentar el empoderamiento psicológico en el tiempo (Ouweneel et al., 2013). Por ello, la pregunta de investigación que se plantea es: ¿Cómo se puede empoderar psicológicamente a las mujeres para que quieran ser líderes?

Esta pregunta busca cumplir con el siguiente objetivo específico de la tesis:

- 7) Conocer el impacto de una intervención con perspectiva de género basada en el modelo de bienestar PERMA en el empoderamiento psicológico.

### **El Esquema de la Tesis**

Esta tesis busca contribuir con la investigación de las mujeres líderes, y del rol que tienen sus recursos en la superación de las barreras para el ejercicio de su liderazgo y en su bienestar laboral. Para alcanzar los siete objetivos específicos de esta tesis y dar respuesta a las tres preguntas de la investigación se llevaron a cabo 4 estudios empíricos (Capítulo 2, Capítulo 3, Capítulo 4 y Capítulo 5) presentados en la tabla 1. Los contenidos de cada capítulo y sus objetivos e hipótesis específicas se describen en los siguientes párrafos.

**Tabla 1.**

*Preguntas de investigación abordadas en los capítulos de la tesis*

		Capítulos			
		2	3	4	5
<b>Pregunta 1</b>	Cambio de comportamientos asociados a los roles de género	X			X
<b>Pregunta 2</b>	El rol de los recursos personales en el bienestar laboral		X	X	
<b>Pregunta 3</b>	Empoderamiento de las mujeres para liderar				X

**Capítulo 2 ‘La Variabilidad de los Rasgos Estereotípicos de Género: Un Estudio de Diario’**



El primer capítulo empírico de esta tesis tiene como objetivo comprobar la variabilidad en la autoatribución de los rasgos de género a través del tiempo. Para alcanzar este objetivo se realizó un estudio de diario con 133 personas (60 % mujeres). Se propusieron tres hipótesis: la primera hipótesis propone que los hombres tendrán puntuaciones más altas en instrumentalidad que las mujeres y las mujeres tendrán puntuaciones más altas en expresividad que los hombres; la segunda hipótesis plantea que la instrumentalidad en los hombres variará menos que en las mujeres; y la tercera hipótesis propone que las mujeres son más expresivas y, por ello, su expresividad variará menos que la de los hombres. El análisis de los datos se realizó mediante modelos de multinivel.

### ***Capítulo 3 ‘I Am a Leader, I Am a Mother, I Can Do This! The Moderated Mediation of Psychological Capital, Work–Family Conflict, and Having Children on Well-Being of Women Leaders’***

Este estudio tiene como objetivo analizar la mediación moderada de la relación indirecta entre el capital psicológico y el bienestar (*engagement* y *burnout*) cuando es mediada por el conflicto trabajo-familia y familia-trabajo y moderada por el número de criaturas. Los datos de 202 mujeres líderes españolas fueron analizados mediante el Modelo 14 del macro PROCESS para el software SPSS. Las hipótesis del modelo de la mediación moderada de la relación indirecta del capital psicológico y el *engagement* proponen lo siguiente: 1) el capital psicológico se relaciona positivamente con el *engagement* a través del conflicto familia – trabajo/ trabajo – familia cuando la relación entre el conflicto familia – trabajo/ trabajo - familia y el *engagement* es moderada por el número de criaturas; 2) el capital psicológico se relaciona negativamente con el *burnout* a través del conflicto familia – trabajo/ trabajo – familia cuando la relación entre el conflicto familia – trabajo/ trabajo - familia y el *burnout* es moderado por el número de criaturas.

### ***Capítulo 4 ‘Using My Inner Power to Lead and Feel Great About It. The Serial Mediation of Psychological Capital, Positive Emotions, and Transformational Leadership on Engagement of Women and Men Leaders’***

Mediante este estudio empírico se buscó analizar la relación indirecta entre el capital psicológico y el *engagement* al ser mediada por las emociones positivas y el liderazgo transformacional. La muestra la conformaron 342 líderes (69% mujeres) y los resultados

se examinaron utilizando el Modelo 6 del macro PROCESS para el software SPSS. La hipótesis de la mediación seriada propone que el capital psicológico y sus componentes están indirectamente asociados con el *engagement* a través de la mediación de las emociones positivas y el liderazgo transformacional.

### ***Capítulo 5 ‘Empoderar Mediante el Bienestar: Una Fórmula para Potenciar la Salud Emocional de las Mujeres en las Organizaciones’***

En el este capítulo se muestra el diseño y los resultados de un estudio piloto de un programa de empoderamiento psicológico para mujeres trabajadoras, líderes o futuras líderes. El objetivo general del programa de empoderamiento es aumentar la conciencia de las participantes sobre los elementos culturales, sociales y personales que estructuran su identidad como mujeres y su influencia en el conflicto que supone desempeñar funciones de cuidado y trabajo. Sus objetivos específicos son: a) identificar las emociones emergentes al manejar los roles conflictivos de cuidado y trabajo; b) proporcionar estrategias y técnicas para generar bienestar emocional, c) diseñar estrategias para que la realización de los roles de trabajo y de cuidado por parte de las participantes, represente una fuente de bienestar. Con el fin de comprobar si este programa de intervención cumplía con los objetivos planteados, se realizó una prueba piloto con 10 mujeres de la provincia de Castellón, España. Para medir la efectividad del programa se realizaron medidas pre y post-intervención del empoderamiento psicológico y de los roles, estereotipos y actitudes hacia los roles de género. Para el análisis de los datos se usaron estadísticos descriptivos y análisis cualitativo del contenido de las respuestas dadas por las participantes.

### ***Capítulo 6: ‘Conclusiones Generales’***

Por último, en este último capítulo se resumen los hallazgos de los capítulos anteriores incluidos en esta tesis. Asimismo, se analizan las implicaciones de carácter teórico y práctico, se presentan las conclusiones y contribuciones, se identifican las limitaciones de los estudios realizados y se proponen futuros temas de investigación.



## Capítulo 2

### La variabilidad de los rasgos estereotípicos de género: un estudio de diario

#### Resumen

*Introducción:* En la identidad de género convergen representaciones individuales y culturales de información relacionada con el género. Cada persona realiza una construcción individual y diferente del género, reducido tradicionalmente a dos dimensiones básicas: la instrumentalidad y la expresividad. Se ha asumido que el género tiene un carácter estático en el tiempo, representado por rasgos de personalidad, no considerando que pudieran variar en el tiempo, lo que le otorgaría características de estado.

*Objetivo:* Comprobar la variabilidad en la autoatribución de los rasgos de género a través del tiempo.

*Método:* Se realizó un estudio de diario con 133 personas (60 % mujeres) menores de 32 años ( $M=22,74$ ;  $DT=4,12$ ), tomando una medida diaria de la variable durante cinco días. Se analizaron los datos mediante modelos de multinivel con MIWin.

*Resultados:* En ambos sexos, tanto la instrumentalidad como la expresividad varían diariamente. La instrumentalidad es mayor y varía menos en hombres, y la expresividad es mayor y varía menos en mujeres. Los hombres puntuaron más alto en expresividad que en instrumentalidad.

*Conclusiones:* La instrumentalidad y la expresividad integran el repertorio conductual de ambos sexos. La identidad de género tiene una dimensión performativa. La instrumentalidad y la expresividad tienen tanto características de rasgo como de estado.

**Palabras clave:** instrumentalidad, expresividad, identidad de género, estudio de diario, rasgos de género.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> El Capítulo 2 se ha publicado como: Machín, Laritza y Cifre, Eva (2020). La variabilidad de los rasgos estereotípicos de género: un estudio de diario, publicado en la revista *Ágora de Salut*, 7, 155-165. doi: <http://dx.doi.org/10.6035/AgoraSalut.2020.7.16>

## Introducción

En la identidad de género están subsumidos los significados culturales, sociales e individuales asignados a la masculinidad o a la feminidad (Hidalgo et al., 2013; Martínez Benlloch y Bonilla Campos, 1999). La estructuración de lo femenino o lo masculino es una construcción idiosincrásica y fenomenológica, pero relacionada con las dos categorías de género: hombre y mujer. Por ello, la feminidad es una categoría social opuesta a la masculinidad y viceversa (Spence y Buckner, 2000).

Keener y Strough (2016) afirman que el género tiene dos dimensiones: “los aspectos personales e internos de tener género, y los aspectos sociales, externos de expresar o hacer género” (p. 616). La dimensión interna de *tener género* se refiere a la construcción subjetiva del género por parte del individuo, la cual incluye rasgos de personalidad, estereotipos, roles y actitudes de género (Rocha-Sánchez y Díaz-Loving, 2011).

Los rasgos de personalidad de género se definen como las características atribuidas a cada sexo, en referencia a los conceptos de lo que es ser mujer o ser hombre. Estos rasgos se derivan de un sistema de creencias sociales, ya que se relacionan con los comportamientos y las características que se consideran adecuadas para las personas según su sexo (Eagly y Karau, 2002; Lopez-Zafra y Garcia-Retamero, 2012; Rocha-Sánchez y Díaz-Loving, 2011). Estos rasgos asociados al género se han clasificado en dos categorías: instrumentalidad y expresividad, representando a la masculinidad y feminidad, respectivamente. Los rasgos de personalidad asociados con la masculinidad incluyen cualidades instrumentales y de agencia como la racionalidad, la sabiduría, el enfoque en la acción, la protección, la dominación, la producción y la violencia. Los rasgos de personalidad que caracterizan a la feminidad se refieren a afiliación, comunión y aspectos expresivos, centrados en el afecto, el cuidado de los demás, la sumisión y la dependencia (Díaz-Loving, Rocha-Sánchez y Rivera-Aragón, 2004; Lopez-Zafra y Garcia-Retamero, 2012; March, van Dick y Hernandez Bark, 2016).

Se ha propuesto que los rasgos de género son una de las características psicológicas que distinguen a los hombres de las mujeres (Fernandez, Quiroga, Del Olmo y Rodriguez, 2007; Spence, 1993). En base a esto, a los hombres se los considera masculinos y se les representan estereotípicamente como agentes, poseyendo características relacionadas con la competencia y la orientación a los objetivos en mayor cantidad que las mujeres. A las mujeres se las considera femeninas, siendo descritas

estereotípicamente como expresivas, poseyendo características personales relacionadas con la sensibilidad emocional y social y con una orientación a las relaciones interpersonales en mayor cantidad que los hombres (Spence, Helmreich y Holahan, 1979).

Las investigaciones acerca de la identidad de género han asumido que la identidad de género puede determinarse a partir de los rasgos tipificados de género debido a que suponen que la masculinidad y la feminidad son categorías mutuamente excluyentes (Bem, 1974) y, por ello, pueden representarse por rasgos de personalidad estereotípicos de género. Y, como rasgos de personalidad, se asume su estabilidad en el tiempo. Sin embargo, el carácter fenomenológico e idiosincrático de la identidad de género (Spence, 1993) propone que un individuo construye un concepto personal y único de su masculinidad o feminidad a partir de la integración, por ejemplo, de rasgos tanto instrumentales como expresivos. Es por ello que una persona puede considerarse hombre o mujer y manifestar indicadores conductuales de los rasgos de personalidad considerados como contrarios a su género (Freedman, 1993).

Nuestra investigación parte de la premisa de que tanto hombres como mujeres poseen un repertorio personal de rasgos de género y que, ante las demandas específicas del contexto o la situación, responden con un conjunto específico de indicadores conductuales de estos rasgos. Por lo tanto, hombres y mujeres pueden atribuirse diferentes rasgos tipificados como masculinos o femeninos a través del tiempo. El objetivo de este estudio es comprobar la variabilidad en la autoatribución de los rasgos de género a través del tiempo.

Investigaciones previas (Aubé, 2008; Diekman y Eagly, 1999; Spence, 1993) han propuesto que estereotípicamente se considera que los hombres son más instrumentales que las mujeres y que las mujeres son más expresivas que los hombres. Por ello, planteamos la hipótesis 1:

H1: los hombres tendrán puntuaciones más altas en instrumentalidad que las mujeres y las mujeres tendrán puntuaciones más altas en expresividad que los hombres.

Con base a investigaciones empíricas que sugieren que el género tiene características de rasgo y un componente conductual (Keener y Strough, 2016; Mehta y Dementieva, 2017; Roche, Pincus, Hyde, Conroy, y Ram, 2013), esperamos que la instrumentalidad y la expresividad podrían variar a lo largo del tiempo. Específicamente,

dado que el comportamiento habitual de los hombres es manifestar conductas instrumentales, predijimos:

H2: la instrumentalidad en los hombres variará menos que en las mujeres.

H3: las mujeres son más expresivas y, por ello, su expresividad variará menos que la de los hombres.

Este estudio se fundamenta en la propuesta teórica de que la identidad de género es multifactorial y fenomenológica. Esta presunción plantea que los rasgos estereotípicos de género son elementos de la identidad de género y que la masculinidad y la feminidad son construcciones fenomenológicas, por lo tanto, los rasgos de género no son equivalentes a la masculinidad y la feminidad (Spence, 1993). Sin embargo, en la investigación relacionada con los rasgos de género, estos se evalúan frecuentemente mediante instrumentos como el Inventario del Rol Sexual de Bem (*Bem Sex Role Inventory* – BSRI) (Barberá, 1998; Keener y Strough, 2016). El BSRI hace referencia a estos rasgos como masculinidad y feminidad. No obstante, con el fin de mantener una parsimonia teórica, en este estudio a los rasgos tipificados por género se les denominarán instrumentalidad y expresividad, aunque la nomenclatura del BSRI, el instrumento utilizado en este estudio, se refiere a ellos como representantes de lo masculino y lo femenino (Fernández y Coello, 2010).

## **Método**

### ***Muestra***

Las 153 personas (99 mujeres, 54 hombres) participantes en el estudio fueron reclutadas mediante una agencia gubernamental de empleo, una empresa privada consultora de recursos humanos y una profesora miembro del equipo investigador. Se recolectaron un total de 133 diarios (81 mujeres, 52 hombres) utilizables (tasa de respuesta=87 %). Las edades de los y las participantes oscilaron entre los 18 y los 31 años, con una edad media de 22,74 (DT=4,12). La edad media de las mujeres fue de 22,45 (DT=4,20) y la de los hombres fue de 23,34 (DT=3,97). En cuanto a su condición de empleo, 32 personas estaban desempleadas (16 mujeres y 16 hombres), 41 empleadas (20 mujeres y 21 hombres) y 60 eran estudiantes universitarios/as (45 mujeres y 15 hombres).

## ***Procedimiento***

Los datos se recogieron mediante una encuesta tipo diario mediante una aplicación para teléfonos inteligentes diseñada específicamente para este estudio. Las personas participantes dieron su consentimiento antes de descargar la aplicación en sus teléfonos inteligentes. Una vez descargada, se les mostró cómo usar la aplicación, dándoles un nombre de usuario/a y contraseña. Se les instruyó para que contestaran la encuesta diariamente; para ello, debían programar una alarma en la aplicación como recordatorio. Una vez que la aplicación activaba el recordatorio, debían responder la encuesta durante 5 días laborales consecutivos. Algunas personas participantes completaron la encuesta en papel. No hubo diferencias en las respuestas según el método de respuesta. Las personas participantes recibieron recompensa económica en efectivo por su participación en el estudio. Este estudio recibió autorización de la Comisión Deontológica de la universidad.

### **Medidas.**

#### ***Rasgos Estereotípicos de Género.***

Esta variable se midió mediante la versión corta de 12 ítems del Inventario del Rol Sexual de Bem – BSRI (Bem, 1974), validada al español por Fernández y Coello (2010). Seis ítems miden rasgos de masculinidad/instrumentalidad (por ejemplo, dominante, personalidad fuerte) y seis rasgos de feminidad/expresividad (por ejemplo, tierno/a, cariñoso/a). Para responder a los ítems se usó una escala Likert de 7 puntos, de 0 (nunca) a 6 (siempre). A las personas de la muestra diariamente se les dio la instrucción “puntuá los siguientes adjetivos adjudicándoles un número de 0 a 6, que refleje el grado en el que crees que se te ha aplicado hoy”.

En el presente estudio, las subescalas de los rasgos masculinos/instrumentales ( $\alpha=0,83$ ) y femeninos/expresivos ( $\alpha=0,89$ ) demostraron una fiabilidad de consistencia interna aceptable.

### **Procedimiento para el Análisis de Datos.**

Para cada participante los datos se estructuran en dos niveles: a nivel-persona (sexo) con 133 participantes y a nivel-día (rasgos estereotípicos de género) con 678 ocasiones de estudio (7 participantes, 2 hombres y 5 mujeres, dieron más de cinco respuestas a la semana). Los datos de nivel-día se anidaron dentro de los datos de nivel-



persona. Se realizó un análisis multinivel de los datos mediante un modelo lineal jerárquico (Sonnentag, 2001) usando el programa MIWin v2.32.

## Resultados

Las medias y las desviaciones típicas de las variables del estudio por sexo se muestran en la tabla 1. Las puntuaciones medias de los hombres en instrumentalidad ( $M=3,74$ ) fueron más altas que las de las mujeres ( $M=3,38$ ). Las puntuaciones medias de las mujeres en expresividad ( $M=4,83$ ) fueron más altas que las de los hombres ( $M=4,14$ ).

Para determinar si las diferencias entre las medias de los hombres y las mujeres eran significativas, se realizaron análisis con las pruebas de Levene de igualdad de varianzas y la prueba t para la igualdad de medias. Los resultados mostraron que existen diferencias significativas entre las medias de instrumentalidad ( $t=3,80$ ,  $p<0,001$ ) y de expresividad ( $t=-7.14$ ,  $p<0,001$ ) entre hombres y mujeres. En conjunto estos resultados confirman la hipótesis 1. Se observa, además, que las puntuaciones de expresividad de los hombres fueron más altas que sus puntuaciones de instrumentalidad.

**Tabla 1**

*Medias y desviaciones estándar de las variables por sexo N=678 ocasiones*

Variable	Hombres		Mujeres		General	
	M	DT	M	DT	M	DT
1.Instrumentalidad	3,74	1,14	3,38	1,21	3,52	1,20
2.Expresividad	4,14	1,03	4,83	1,43	4,57	1,33

En la tabla 2 se muestran las correlaciones entre las variables de estudio mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados señalan que las puntuaciones de expresividad e instrumentalidad de los hombres muestran una correlación moderada positiva ( $r=0,143$ ). Los puntajes de expresividad de las mujeres no tienen una relación significativa con sus puntajes de instrumentalidad ( $r=-0,062$ ).

**Tabla 2**

*Correlaciones de las variables por sexo N=678 ocasiones*

Variable	1	2
1.Instrumentalidad		-0,062
2.Expresividad	0,143*	

*Nota. Las correlaciones para los hombres se muestran debajo de la diagonal y, para las mujeres, arriba. \*  $p<0,05$ . \*\*  $p<0,01$ .*

### ***La Variabilidad en el Tiempo***

Para examinar la proporción de varianza que se atribuye a los diferentes niveles de análisis, calculamos la correlación intraclase para cada variable en el nivel-día. La tabla 3 muestra que, para los hombres, el 73 % de la varianza de la instrumentalidad en el nivel-día y el 67 % de la varianza de la expresividad en el nivel-día se atribuyen a variaciones interpersonas. Los resultados de las mujeres revelaron que el 70 % de la varianza de la instrumentalidad en el nivel-día y el 73 % de la varianza de la expresividad en el nivel-día se atribuyen a variaciones interpersonas.

**Tabla 3**

*Correlación inter clase y la varianza entre personas de las variables por sexo  
N=678 ocasiones*

Variable	ICC		VWP	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Instrumentalidad	73,01 %	69,56 %	26,99 %	30,44 %
Expresividad	66,84 %	73,38 %	33,16 %	26,62 %

*ICC=correlación interclase, VWP=varianza explicada por las diferencias entre personas*

Tanto para los hombres como para las mujeres, a nivel interpersona, la instrumentalidad y la expresividad variaron significativamente (véase la tabla 3). Por lo tanto, a nivel entre persona, la variación de la instrumentalidad (hombres 27 %, mujeres 30 %) y la expresividad (hombres 33 %, mujeres 27 %) es explicada por las diferencias producidas por los cambios diarios de las atribuciones de los rasgos estereotípicos de género. Estos resultados confirman la hipótesis 2 de que la varianza de las puntuaciones de instrumentalidad de las mujeres a nivel intrapersona será más alta que la de los hombres y la hipótesis 3 de que la varianza de las puntuaciones de expresividad de los hombres a nivel intrapersona será más alta que la de las mujeres.

### **Discusión y conclusiones**

El objetivo del presente estudio fue examinar si ambos sexos mostraban variabilidad intrapersonal de sus atribuciones de rasgos de instrumentalidad y de expresividad.

Esta investigación amplía la literatura científica, en vista de que nuestros resultados confirman que la identidad de género tiene características multifactoriales, fenomenológicas, idiosincráticas y dinámicas. Nuestro estudio muestra que tanto

hombres como mujeres se atribuyen rasgos estereotípicos de instrumentalidad y expresividad a través del tiempo.

Lo innovativo de este estudio radica en que se investigaron las variaciones temporales de la instrumentalidad y expresividad como rasgos, captando sus características de estados.

En la hipótesis 1 se propuso que los hombres tendrían puntuaciones más altas en instrumentalidad y que las mujeres obtendrían puntuaciones más altas en expresividad. Esta hipótesis fue confirmada. Nuestros resultados se alinean con estudios previos donde las mujeres se atribuyen más rasgos estereotipados de expresividad que los hombres y los hombres se describen más mediante rasgos estereotipados de instrumentalidad que las mujeres (Aubé, 2008; Barberá, 1998; Diekman y Eagly, 1999; Spence et al. 1979). Sin embargo, un hallazgo relevante de nuestro estudio es que las puntuaciones de los hombres en expresividad son más altas que sus propias puntuaciones en instrumentalidad. Por lo tanto, los atributos expresivos fueron considerados por las mujeres y por los hombres como más autodescriptivos que los atributos instrumentales. Investigaciones anteriores han encontrado que los adolescentes se perciben con más rasgos expresivos que instrumentales (Toldos-Romero, Rojas-Solís, y Martín-Babarro, 2017) y que los hombres, al solicitarles que calificaran los rasgos de género como características deseables para ellos (Auster y Ohm, 2000; Spence y Buckner, 2000) y para los hombres en general (Auster y Ohm, 2000; Konrad y Harris, 2002; Lopez-Zafra y Garcia-Retamero, 2012), calificaron positivamente tanto los rasgos expresivos como los instrumentales. Sin embargo, es la primera vez que se ha encontrado que hombres jóvenes (menores de 32 años) se autoatribuyen más rasgos expresivos que instrumentales.

Los modelos multifactoriales de la identidad de género (Spence, 1993) sugieren que la identidad de género de una persona se construye a partir de una categorización binaria, hombre o mujer, en la cual se incorporan de manera idiosincrática los conceptos sociales y culturales compartidos acerca de cómo es y cómo se comporta un hombre o una mujer. Los cambios culturales o de las condiciones socioeconómicas pueden generar cambios en las evaluaciones culturales y sociales de los rasgos considerados como típicos de cada género (Auster y Ohm, 2000; Konrad y Harris, 2002; Lopez-Zafra y Garcia-Retamero, 2012; Toldos-Romero, Rojas-Solís y Martín-Babarro, 2017) o como neutros en relación al género. Por lo tanto, cada persona tiene una concepción única con respecto a los rasgos de personalidad o comportamientos vinculados al género, como resultado de su experiencia, socialización e interpretación de los guiones y normas de género. Basados

en una interpretación y evaluación fenomenológica de los rasgos de instrumentalidad y expresividad, hombres y mujeres se atribuyen ciertas características de género (Chu, 2007; Spence, 1993; Spence y Buckner, 2000). Como la masculinidad y la feminidad son construcciones personales y únicas, esta interpretación personal de la identidad de género explica por qué los hombres en este estudio se consideran a sí mismos como descritos más por los rasgos de expresividad que por los de instrumentalidad. Para los hombres de nuestro estudio, ser hombre no es incongruente con poseer atributos estereotipados como femeninos; estas atribuciones de rasgos de expresividad podrían revelar la adopción de nuevas normas de género (Auster y Ohm, 2000; Donnelly y Twenge, 2017).

Nuestros hallazgos amplían estudios previos que respaldan que los hombres y las mujeres obtienen puntuaciones más altas que las del sexo contrario en los rasgos de género estereotípicamente asociados con su propio sexo (Auster y Ohm, 2000; Donnelly y Twenge, 2017; Konrad y Harris, 2002; Lopez-Zafra y Garcia-Retamero, 2012; Spence y Buckner, 2000; Spence et al., 1979) y que, a través del tiempo, las personas muestran comportamientos asociados con la instrumentalidad o con la expresividad (Keener y Strough, 2016; Mehta y Dementieva, 2017). Los resultados apoyaron la hipótesis 2, ya que la varianza del nivel entre persona de los puntajes de instrumentalidad de las mujeres fue mayor que la de los hombres. Por lo tanto, los hombres mostraron una mayor estabilidad en sus percepciones de ser descritos por los atributos instrumentales que las mujeres. La hipótesis 3 también se confirmó, la varianza del nivel entre persona de las puntuaciones de expresividad de los hombres fue más alta que la de las mujeres, lo que implica que las mujeres mostraron una mayor estabilidad en sus percepciones de ser descritas por los atributos de expresividad que los hombres.

El hallazgo de que las atribuciones de rasgos estereotípicos de género por parte de hombres y mujeres varían con el tiempo apoya y amplía la tesis de que el género tiene una dimensión interna y una externa. La identidad de género tiene características fenomenológicas, idiosincráticas, dinámicas y multifactoriales que explican la existencia de diversos modelos de comportamiento de género dentro de una misma cultura y su variación en función de diferentes variables como la edad, la raza, el estatus socioeconómico y las particularidades contextuales (Keener y Strough, 2016; López-Zafra y López-Sáez, 2001; Mehta y Dementieva, 2017).

Considerando nuestros resultados, se apoya la tesis de que los rasgos de género tienen características de rasgo y de estado (Auster y Ohm, 2000; Keener y Strough, 2016; Mehta y Dementieva, 2017). Concebir la identidad de género como dinámica,

fenomenológica e idiosincrásica da una explicación parsimoniosa de cómo ocurren estas variaciones dentro de mujeres y hombres. El género tiene una dimensión interna constituida por la construcción subjetiva del individuo de su feminidad o masculinidad y una dimensión externa compuesta por el repertorio individual de comportamientos asociados al género. En conjunto, nuestros hallazgos apoyan empíricamente los modelos conceptuales de la identidad de género que le atribuyen características dinámicas, fenomenológicas e idiosincráticas. Nuestro estudio también apoya la tesis de que las características estereotipadas de género basadas en rasgos de personalidad no son específicas para cada género y que los individuos, en general, son capaces de realizar cualquier comportamiento o ejercer roles atribuidos estereotípicamente a hombres o a mujeres.

### ***Conclusión***

La teoría de la identidad de género multifactorial concibe la identidad de género como dinámica, fenomenológica e idiosincrásica. Por lo tanto, las características, los comportamientos y los roles que los hombres o las mujeres consideran que representan el ser hombre o mujer son categorías únicas. Nuestros hallazgos resaltan que, con el tiempo, los hombres y las mujeres cambian su autoevaluación al ser representados por rasgos de género independientemente de que estos rasgos sean estereotípicamente correspondientes o no a su propio sexo. En este sentido, los resultados de nuestro estudio señalan que no se debe tener en cuenta el sexo para atribuir exclusivamente características, roles, motivaciones y comportamientos a hombres o mujeres. Cambiar los estereotipos es fundamental para alcanzar sociedades igualitarias.

### **Limitaciones**

El presente estudio tiene un número de limitaciones. Primero, aun cuando nuestro diseño de investigación fue adecuado para alcanzar la heterogeneidad de las diferencias individuales en las variables, entre cada persona podría haber habido diferencias semánticas acerca de los rasgos instrumentales y los rasgos expresivos y esto haber influido en sus respuestas. Las investigaciones futuras podrían usar metodologías tanto cuantitativas como cualitativas para medir la percepción de los participantes acerca de qué significados están asumiendo al evaluar los rasgos estereotípicos de género. Segundo, utilizamos una versión reducida del BSRI para evitar la fatiga de las personas participantes. Esta medida tiene una confiabilidad de consistencia interna aceptable, pero,

debido a su versión reducida, se debe considerar una muestra más amplia de rasgos estereotípicos de género para futuras investigaciones con el fin de aumentar la generalización de los hallazgos. Tercero, nuestra muestra estaba compuesta principalmente por mujeres (60 %), las edades de la muestra estaban entre 18 y 31 años. Además, utilizamos una categorización binaria de género: masculino o femenino, dejando de lado otras opciones. Las investigaciones futuras podrían considerar ampliar y extender el estudio actual al incluir otros grupos de edad y participantes de otras clasificaciones de género.



### Chapter 3

## **I Am a Leader, I Am a Mother, I Can Do This! The Moderated Mediation of Psychological Capital, Work–Family Conflict, and Having Children on Well-Being of Women Leaders**

### **Abstract**

Gender equality is one of the Sustainable Development Goals. Management is one of the jobs that more clearly needs a gender perspective. Women leaders have found a way around the labyrinth to get to the top, which might have developed their personal resources such as psychological capital. Women leaders experience an inter-role conflict when work and family demands are mutually incompatible, affecting negatively their well-being. This study aims to analyze the mediation role that work–family and family–work conflict plays between psychological capital and well-being (engagement and burnout) when moderated by the number of children. In total, 202 Spanish women leaders participated in the study. Results of the mediated moderation model using Model 14 of the macro PROCESS for SPSS software show that psychological capital buffers the negative effects that experiencing work–family conflict has on well-being when having children. The well-being of women leaders is not affected when dealing with family interfering work conflict and having children. As such, women leaders who have children rely on their psychological capital to successfully manage the family demands affecting their work and to reduce the negative effect of work–family conflict on their well-being. Theoretical and practical implications are discussed from the psychology of a sustainability perspective.

**Keywords:** psychological capital; women leaders; work-family conflict; engagement; burnout<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Chapter 3 has been published as: Machín-Rincón, L., Cifre, E., Domínguez-Castillo, P., & Segovia-Pérez, M. (2020). I am a leader, I am a mother, I can do this! the moderated mediation of psychological capital, work-family conflict, and having children on well-being of women leaders. *Sustainability*, 12(5), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su12052100>



## **Introduction**

The 2030 Agenda for Sustainable Development adopted by the United Nations (UN) General Assembly incorporated, as a part of the 17 Sustainable Development Goals (SDGs), actions promoting worthy working conditions for a healthy workplace environment in order to ensure the reduction of economic and social inequalities. In this regard, SDGs recognize not only environmental or socio-economic concerns, but also the well-being of human and occupational health (Haar et al., 2018), considering that work plays a key role in citizens' life (Di Fabio, 2017a). In this respect, at least four of the UN SDGs foster a gender perspective on the working conditions and occupational health, promoting gender equality and encouraging decent work, in the view that it increases economic growth (UN., n.d.).

Healthy organizations aim to promote workers' well-being through practices, culture, and work environments that lead to successful businesses and employees' health, thus becoming a driver for their own sustainability, growth, and productivity (Di Fabio, 2017a) on a demanding natural environment and the globalized technological world (Di Fabio, 2017a; Sparks, Faragher, & Cooper, 2001). Regarding a sustainable life–work relationship, a new paradigm, named as the psychology of sustainability and sustainable development (Di Fabio, 2017b), considers that healthy organizations have to foster well-being through optimizing the use of personal resources (e.g., PsyCap) (Ferradás, Freire, García-Bértoa, Núñez, & Rodríguez, 2019; Kong, Tsai, Tsai, Huang, & de la Cruz, 2018) and regenerating them (Chiesa, Fazi, Guglielmi, & Mariani, 2018) in a culturally diverse world (Akay, Constant, Giulietti, & Guzi, 2017; Di Fabio, 2017b). The psychology of sustainability and sustainable development suggests a multilevel intervention approach into the organizations, where new awareness “is needed through the balance between ‘me,’ ‘we,’ ‘organization,’ ‘people,’ and ‘the world’ ” (Di Fabio, 2017b, p.3), helping the connections between the personal, teamwork, and organizational narratives (Di Fabio, 2017b; Di Fabio & Kenny, 2015; Di Fabio, 2016; Guichard, 2013). According to these interrelations, work–life balance represents one of the backbones of psychology of sustainability, sustainable development and healthy organizations. Nevertheless, from a gender-aware perspective and due to the sexual division of work, women still have a predominant role in the private scope (Matud, López-Curbelo, & Fortes, 2019), which causes a conflict between organizational and personal narratives. Likewise, there is no sustainable development without gender equality. The United Nations Environment

Programme (UNEP) believes that women suffer a greater impact of unsustainable behavior in all its dimensions. Since this impact has been extensively studied from an environment view, this article comes to fill a research gap that relates the psychology of sustainability with a gender perspective.

One of the jobs in which the need for a gender perspective and working conditions is more clearly drawn is management. Women leaders have to deal with a unique set of demands in comparison with their male counterparts. According to the role incongruity model, (Eagly & Karau, 2002) the exertion of leadership is a conflicting role for women due to the gendered prescription of the characteristics and behaviors typically expected from leaders to men. Consequently, women in organizations are confronted by structural barriers (Dzubinski, Diehl, & Taylor, 2019) that make up the labyrinth of twists and turns of the routes to get to the top (Eagly & Carli, 2007) that the women leaders have found all the way around them. Additionally, women are still doing the lion's share of domestic chores and child care despite their presence in the labor market (Bianchi, Robinson, & Milkie, 2006). Women leaders have a second shift at home (Chawla & Sharma, 2019), a demand caused by the gendered allocation of the household and its responsibilities to women. Cheung and Halpern (2010) point out that studies of work–family conflict (WFC) and family–work conflict (FWC) seldom include leaders at the top with important family care responsibilities nor particularly women leaders. They also affirm that only half of the women leaders who are at the top of organizations have children because they are confronted by a double standard. For men, because of their roles as breadwinners, having children is a sign of their responsibility and stability, notwithstanding for women the same situation undermines their working conditions (e.g., salary, promotions).

It is plausible to suggest that women leaders may have developed personal resources from coping with the distinctive demands of both their family and work roles. It seems that women in management positions increase the overall subjective well-being as men do; besides, these women are more stress-resistant to the interferences between work and private life than their male counterparts (Zimmermann & Wanzenried, 2019). Women leaders with children who have successfully combined their family and working roles possess personal characteristics and develop strategies that enable them to overcome the conflicts between their work and family roles, finding higher job satisfaction, and psychological well-being (Cheung & Halpern, 2010). These authors highlight that women leaders have a pattern of a continuous process of self-empowerment and self-monitoring in taking on exigent responsibilities. The underlying set of personal resources of these

processes could be Psychological Capital (PsyCap), which provides these women with the energy, motivation, and persistence to pursue their goals. PsyCap is a positive personal resource that consists of four personality strengths: hope, self-efficacy, resilience, and optimism (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015). The components of PsyCap are conceptually different but share a common variance (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015) and can be classified as gain-oriented resources (e.g., self-efficacy, hope, and optimism) that build the motivation and energy required for goal achievement; and as loss-oriented resources (e.g., resilience), which act as a protection mechanism against a potential resource loss (Bouckenooghe, De Clercq, & Raja, 2019).

Despite the importance of PsyCap in buffering the effects of WFC in women leaders, to date no study has focused on it. Therefore, to fill this gap, the objective of this study is to analyse the mediation role that WFC and FWC plays between PsyCap and well-being (work-engagement and burnout) when moderated by the number of children, considering a gender perspective. By so, this study expands the literature about the impact of women leaders' personal resources on managing the conflict between their work and family roles and on their well-being. More specifically, this study tries to examine (1) the effects of PsyCap on burnout and engagement; (2) the influence of PsyCap on WFC and FWC; and (3) the moderating role of WFC and FWC in the relationship between PsyCap and psychological well-being when having children in women leaders. It is very important to identify the psychological personal resources that women leaders develop and the work–family demands that mostly interfere on their well-being, so the results of this study would be significant and meaningful to company managers to retain talent and contribute to the sustainability of the organization.

### ***Literature Review***

Compared with the large literature on subordinate employees, only few studies have focused on leaders' health, and when they are, have mostly been gender blind. In this line, Knudsen, Ducharme, & Roman (2009) adapted the Job Demands-Resources (JD-R) model to leaders, taking into account job demands (i.e., performance demands and centralization) and resources (i.e., innovation in decision making and long-range strategic planning) specific of this sample, analyzing their relationship to emotional exhaustion (burnout) and turnover intention. Unfortunately, the authors do not provide information about the number of women/men leaders in the sample.

Focusing on a sample of female leaders, more studies have focused on the consequences of the Job Demands-Resources model (developed below) on performance. In this line, Bakker and Xanthopoulou (2013) found evidence for the mediating effects of work engagement together with personal resources to increase leaders' creativity. Ribeiro, Bosch, and Becker (2016) found that job demands promoted turnover intentions, whereas job resources had a negative effect on them. Also, they found a moderating role of mostly job resources on WFC and turnover intentions. However, although these studies were carried out with women leaders, an explanation of the results considering a gender approach is missing.

In summary, the JD-R model seems a good theoretical framework to understand women leaders' well-being. In the next sections, we will develop and broaden it by including the gender perspective.

### **Job Characteristics and Well-Being.**

Traditionally, occupational health psychology has focused on which job characteristics might affect workers' well-being. As stated by the Job Demands-Resources (JD-R) theory (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) and its updates (Bakker & Demerouti, 2017), all types of job characteristics can be classified in one of two categories: job resources and job demands. Job resources refer to those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that are functional in achieving work goals, reduce job demands and the associated physiological and psychological costs, or stimulate personal growth, learning, and development (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007). Job demands are defined as those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical and/or psychological effort and are therefore associated with certain physiological and/or psychological costs (Demerouti et al., 2001). These job demands and resources instigate two very different processes, namely a health-impairment process (burnout) and a motivational process (engagement). Burnout (BO) is defined as a syndrome of chronic exhaustion, a cynical, negative attitude regarding work, and reduced professional efficacy that could occur in any job (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Work engagement (ENG) is the mental state where employees feel full of physical energy (vigor), are enthusiastic about the content of their work and the things they do (dedication), and are so immersed in their work activities that time seems to fly (absorption) (Schaufeli &

Bakker, 2004, 2010). Although, originally, job resources were related mainly to the motivational process and demands to the impairment one, empirical results reported significant statistical interactions, showing that job resources can buffer the impact of job demands on strain (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Bakker, van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010; Xanthopoulou et al., 2007). In this line, the JD-R model proposes that job resources particularly influence motivation when job demands are high, which is consistent with Hobfoll's (2001) notion that all types of resources gain their motivating potential and become particularly useful when needed.

Hobfoll (2002) defines resources as the means to obtain a valued end (e.g., social support, work promotion, money) or as a valued entity in their own right (e.g., well-being, positive self-identity, and close attachments). The Conservation of Resources Theory (COR) (Hobfoll, 2002) posits that individuals seek to acquire, maintain, and protect resources in order to reduce stress. Therefore, individuals are highly motivated to restore their resources when confronted with resource loss. The ability to gain resources provides emotional rest and increases the ability to maintain goal pursuit. Since resources are not in isolation, individuals develop their resources across their life span. The developmental characteristic of resource creation produces resource caravans, that is, sets of aggregated resources, e.g., personal resources such as PsyCap. Resource caravans may produce positive results in individuals' well-being (Hobfoll, 2002).

### **Personal Resources (PsyCap) and Well-Being.**

Work demands related to role performance can cause negative effects on individuals' well-being when personal resources are consumed, or when individuals are unsuccessful gaining resources after considerable resource investment. On the contrary, those individuals who have sufficient personal resources can face these work requirements with no consequences for their well-being (Pu, Hou, Ma, & Sang, 2017). Then, going beyond the job characteristics as a main source of BO and ENG, lately the JD-R model proposes that personal resources can play a similar role to that of job resources, i.e., personal resources are expected to buffer the undesirable impact of the job demands on strain, and boost the desirable impact of (challenge) job demands on motivation. Personal resources refer to the beliefs people hold regarding how much control they have over their environment (Bakker & Demerouti, 2017). This proposition had limited support (Xanthopoulou, Bakker, & Fischbach, 2013) when tested with optimism and self-efficacy, which stresses the need for more research to test the Job

Demands versus Personal Resources interaction (Bakker & Demerouti, 2017). In this study, we go a step forward including PsyCap as a whole (and not only two of their components, i.e., self-efficacy and optimism) as a personal resource.

PsyCap is positioned as a mid-range “state-like” personal resource because the four constructs that constitute it have been conceptualized as both state-like and trait-like (Siu, 2013), making them relatively stable over time and susceptible of being developed (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015). PsyCap provides individuals with the motivational energy to keep striving for their goals addressing and surmounting the obstacles in their path to succeed (Pitichat, Reichard, Kea-Edwards, Middleton, & Norman, 2017). The four components of PsyCap, namely hope, self-efficacy, resilience, and optimism, act synergistically as a result of their shared common variance (Luthans, Yousseff, & Avolio, 2006). PsyCap, as a set of personal resources, is consistent with the resource caravans proposed by the COR theory (Hobfoll, 2002).

Hope is defined as a goal-oriented character strength (McDermott et al., 2017), assumed to help individuals in adjusting to adversity (Heaven & Ciarrochi, 2008). The expectation of positive results produced by hope impulses individuals to persevere toward goals, redirecting their efforts if necessary, in order to obtain these goals (Luthans et al., 2015). Self-efficacy gives individuals confidence that they can succeed at challenging tasks (Luthans et al., 2015), based on an actual belief or expectation that they can achieve a particular performance in a specific situation (Lin, 2016). For Luthans et al. (2015), being resilient is a resulting personal growth and development of facing challenging events. Resilience is a capacity that enables individuals to bounce back from adversity and adapt flexibly to changing demands. Being optimistic reflects one’s global positive expectation (Luthans et al., 2015) based on the positive attributions and expectations about the occurrence of specific events in a present, past, or future time (Cabras & Mondo, 2018; Datu, King, & Valdez, 2018). Optimism refers to one’s positive attribution about succeeding in the present and the future (Chawla & Sharma, 2019).

PsyCap has been positively related to job-performance and job well-being and life satisfaction (Bakker & Xanthopoulou, 2013; Chawla & Sharma, 2019; Datu et al., 2018; Siu, 2013) and negatively with work-burnout (Ferradás et al., 2019; Pu et al., 2017; Wang, Chang, Fu, & Wang, 2012) and WFC-FWC (Demerouti, Bouwman, & Sanz-Vergel, 2011; Karatepe & Karadas, 2014; Pu et al., 2017). Bakker and Xanthopoulou (2013) suggest that personal resources such as PsyCap can be predictors of work-engagement because this personal resource gives employees an internal drive that allows them to

transform into action (e.g., work-engagement) the opportunities provided by their job resources. As a result of its motivational nature, previous research (Ferradás et al., 2019; Peng et al., 2013; Pu et al., 2017; Roche, Haar, & Luthans, 2014; Wang, Liu, Wang, & Wang, 2003) has corroborated that PsyCap acts as a protective resource that prevents employees from feeling BO. Additionally, PsyCap allows employees to handle the conflicts when both family and work domains are interfering with one another (Karatepe & Karadas, 2014) and avoid negative consequences on their job well-being (Siu, 2013).

PsyCap fosters individuals' cognitive appraisal of the demand of coordinating work and family responsibilities as a challenge, positively reframing it. Thus, individuals will rely on their personal resources and feel capable of managing work and family demands, perceiving more work–life balance (Siu, 2013). It is plausible to suggest that navigating the labyrinth to the top has enabled women in leadership roles to develop a resource caravan (Hobfoll, 2002). In this line, Cheung and Halpern (2010) propose that women leaders that had a high educational level also developed self-efficacy, and this provided them with upward mobility. Getting to the top could create a positive resource spillover for women leaders, helping them to manage the demands of their work and their family. Based on previous empirical research that suggests that PsyCap is a personal resource that enhances individuals well-being and enables them to affront inter-role conflicts, we expect that:

Hypothesis 1 (H1). PsyCap is positively related with ENG.

Hypothesis 2 (H2). PsyCap is negatively related with BO.

Hypothesis 3 (H3). PsyCap is negatively related with WFC (Hypothesis 3a) and FWC (Hypothesis 3b).

### **Work–Family Interference and Well-Being.**

Next to personal resources, the JD-R model can be expanded to include personal demands. Personal demands have been defined as “the requirements that individuals set for their own performance and behavior that force them to invest effort in their work, and are therefore associated with physical and psychological costs” (Barbier, Hansez, Chmiel, & Demerouti, 2013) (p.751). Studies in this line have included personal demands such as those regarding personality traits (such as performance expectations or workaholism; i.e., (Barbier et al., 2013; Schaufeli, Bakker, van der Heijden, & Prins, 2009). However, those studies have not taken into account other personal demands related to gender roles that might be affecting those relationships, mainly on women.

From a gender perspective, we consider that one personal demand that might be affecting those relationships with job BO/ENG is WFC and FWC, mainly on women. WFC and FWC are two directional dimensions of an inter-role conflict where work and family domains are mutually incompatible (Greenhaus & Beutell, 1985). WFC is the conflict between work and family caused by work demands and FWC is the conflict between work and family caused by family demands (Carlson, Kacmar, & Williams, 2000; Greenhaus & Beutell, 1985). WFC-FWC are a within-person across-domains transmission of demands and consequent strain from one area of life to another (Bakker, Demerouti, & Dollard, 2008a; Bolger, DeLongis, Kessler, & Wethington, 1989; Westman, 2002). WFC-FWC occur when the resources associated with one role are insufficient to meet the demands of another role (Voydanoff, 2005), defining this conflict as bidirectional phenomena by nature. As stressors, WFC-FWC erode mental health (Bakker, Demerouti, & Dollard, 2008b; Goodman & Crouter, 2009; Grandey & Cropanzano, 1999) while poor mental health undermines individuals' capacity to balance competing work and family demands (Carlson & Perrewé, 1999; Stoeva, Chiu, & Greenhaus, 2002; Weiss & Cropanzano, 1996).

Work-home interference has been studied in the context of JD-R model as a consequence (i.e., Bakker, ten Brummelhuis, Prins, & der Heijden (2011); Ghislieri, Emanuel, Molino, Cortese, & Colombo, (2017)) or as a mediating variable between job characteristics and related to BO and ENG (i.e., work pressure) (Demerouti, Bakker, & Bulters, 2004). However, as far as we know, only few studies have analyzed the role of personal resources such as PsyCap in leaders' work well-being (Roche et al., 2014) and less in women leaders (Chawla & Sharma, 2019; Cheung & Halpern, 2010).

Moreover, the career stage seems important when linking role demands and resources to work-family interface and its consequences on well-being. In this line, individuals in middle adulthood experience high WFC, but also high family-work facilitation due to the presence of high job demands and resources in both life domains (Demerouti, Peeters, & van der Heijden, 2012). It seems particularly important to check those results when considering women leaders in a top career position.

PsyCap can be argued to be part of personal resource caravans that enables individuals to cope with personal demands, affecting positively individuals' work well-being, and that WFC and FWC are inter-role demands that affect negatively work well-being. Therefore, we expect that:



Hypothesis 4 (H4). WFC (Hypothesis 4a) and FWC (Hypothesis 4b) will mediate the relationship between PsyCap and ENG.

Hypothesis 5 (H5). WFC (Hypothesis 5a) and FWC (Hypothesis 5b) will mediate the relationship between PsyCap and BO.

### **Having Children and Well-Being.**

Several studies point out how having children is a source of WFC and FWC. Parents with younger children at home report more conflict between work and family (Burke, Weir, & DuWors, 1979) and have fewer time and energy resources (Grandey & Cropanzano, 1999). One setback for parents' ability to accommodate family responsibilities with work demands is the number of children they have (Bedeian, Burke, & Moffett, 1988; Kelly & Voydanoff, 1985; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011). Parents with younger children at home report more conflict between work and family (Burke et al., 1979) and have fewer time and energy resources (Grandey & Cropanzano, 1999). Recent research has found that, when having children, WFC and FWC are negatively related to well-being (Matysiak, Mencarini, Vignoli, & Mencarini, 2016) and mental health indicators (Cooklin et al., 2016).

It seems that WFC-FWC produce strains in family life, interfering with the time that parents and children can spend together and also influencing the emotional tone of family interactions (Cooklin et al., 2016; Goodman & Crouter, 2009; Parke, 2004). Childbearing has been studied as one important factor of the family domain that negatively affects parents' WRC-FWC coping abilities (Bedeian et al., 1988; Kelly & Voydanoff, 1985; Michel et al., 2011) and mental health (Cooklin et al., 2016) when these parent reported WFC-FWC. Matysiak et al. (2016) found that those individuals who received more resources for combining paid work with family life (e.g., from the state, partners, relatives, or employers) experienced fewer difficulties combining work-family domains. There is sufficient evidence to suggest that having children when experiencing WFC-FWC negatively affects work well-being, although these studies seldom include leaders nor particularly women leaders (Cheung & Halpern, 2010). Hence, we put forward the following hypothesis:

Hypothesis 6a (H6a). Number of Children (NCh) moderates the relationships between WFC and ENG such that the negative WFC-ENG relationship is strong when NCh is high and weak when NCh is low.

Hypothesis 6b (H6b). NCh moderates the relationships between WFC and BO such that the positive WFC-BO relationship is strong when NCh is high and weak when NCh is low.

Hypothesis 7a (H7a). NCh moderates the relationships between FWC and ENG such that the negative FWC-ENG relationship is strong when NCh is high and weak when NCh is low.

Hypothesis 7b (H7b). NCh moderates the relationships between FWC and BO such that the positive FWC-BO relationship is strong when NCh is high and weak when NCh is low.

In summary, working women face the challenges of the gendered expectations of commitment to work and commitment to family. These expectations may discourage women from career advancement and leadership positions (Smith & Hatmaker, 2017). Nevertheless, women leaders have managed to sort out the difficulties produced by these gendered expectations, counting mainly on their personal resources. Cheung and Halpern (2010) found that women leaders, by integrating both roles, were able to successfully manage their work and family responsibilities. This role integration resulted from the use of strategies and personal abilities developed by women leaders throughout their life span. However, it has been broadly reported that WFC-FWC is an important source of strain for professional women causing differential effects on their work well-being in comparison with their male counterparts (Wang et al., 2003). The number of children and their ages are all variables that have been associated with the conflict between work and family domains (Burke et al., 1979), but regardless of childbearing, personal resources reduce the impact of WFC-FWC on well-being (Braunstein-Bercovitz, Frish-Burstein, & Benjamin, 2012). Therefore, our final hypothesis are:

Hypothesis 8a (H8a). PsyCap positively relates to ENG through WFC when NCh moderates the relationships between WFC and ENG.

Hypothesis 8b (H8b). PsyCap negatively relates to BO through WFC when NCh moderates the relationships between WFC and BO.

Hypothesis 9a (H9a). PsyCap positively relates to ENG through FWC when NCh moderates the relationships between FWC and ENG.

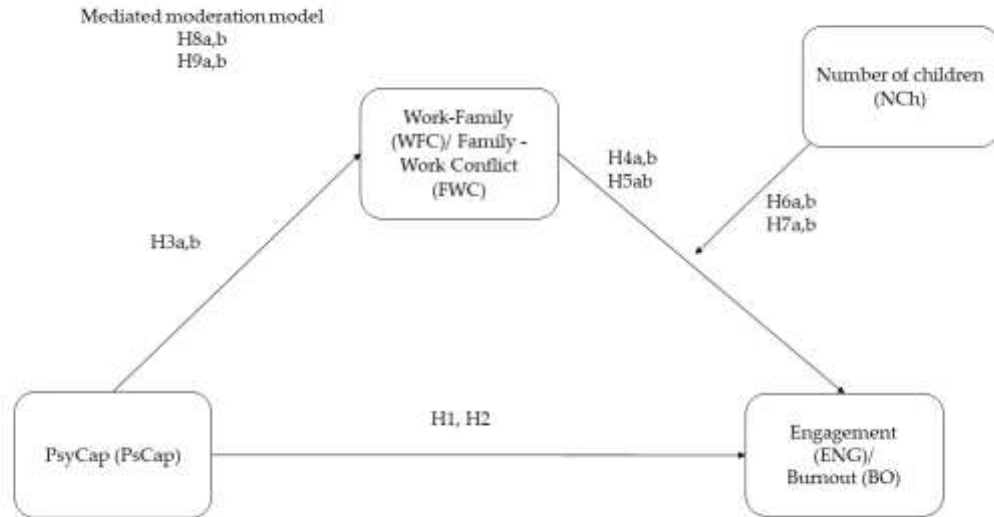
Hypothesis 9b (H9b). PsyCap negatively relates to BO through FWC when NCh moderates the relationships between FWC and BO.

### Proposed Model.

This study proposes nine theoretical hypotheses based on the aforementioned theoretical background and integrates them into a conceptual model (see Figure 1).

**Figure 1.**

*Proposed conceptual model.*



These hypotheses aim to analyze the mediation role that WFC and FWC plays between PsyCap and work well-being (work engagement and work burnout) when moderated by the number of children. It is expected that PsyCap has a direct positive relation with ENG (H1) and a direct negative relation with BO (H2). Because PsyCap enables individuals to affront their inter-role conflicts we expected a negative relation between WFC (H3a) and FWC (H3b) and PsyCap. Inter-role demands negatively affect work well-being, therefore we expected that WFC (H4a) and FWC (H4b) will mediate the relationship between PsyCap and ENG. Likewise, WFC (H5a) and FWC (H5b) will mediate the relationship between PsyCap and BO. Work well-being (ENG and BO) is affected negatively when having children and experiencing WFC and/or FWC. Therefore, we expected that on one hand, NCh moderated the relationship between WFC-ENG and WFC-BO such that the negative relationship between WFC and ENG (H6a) and BO (H6b) was strong when NCh was high and weak when NCh was low. On the other hand, we expected that NCh moderated the relationship between FWC-ENG and FWC-BO such that the negative relationship between FWC and ENG (H7a) and BO (H7b) was strong

when NCh was high and weak when NCh was low. Due to the positive role of personal resources on reducing the effects of WFC-FWC on well-being we put out that PsyCap positively relates to ENG (H8a) and negatively relates to BO (H8b) through WFC when NCh moderates the relationships between WFC and ENG/BO. Similarly, PsyCap positively relates to ENG (H9a) and negatively relates to BO (H9b) through FWC when NCh moderates the relationships between FWC and ENG/BO.

## **Materials and Methods**

### ***Participants***

The sample for the present study was recruited by contacting 46 professional and occupational women associations by email, asking them to spread the information about the research among their members. Depending on the requirements of the associations, two different versions of emails were sent. The first version of the email contained general information concerning the research team and an invitation to participate in the study via a link to the website of the research team, which gave access to the online survey via another link. In the second version, the email featured a brief summary about the research, and required the reader to participate by clicking on the given link to the on-line survey. Another recruiting strategy was through the research team LinkedIn profile, where information about the study was constantly posted, thus motivating women leaders to participate.

The total answers were 568. A total of 152 answers gave no gender information, 69 identified themselves as men, 346 as women and 1 as other: a person. From the sample of women leaders, only 202 ( $M_{age} = 46.03$ ,  $SD = 8.73$ ) answers were complete (response rate = 58%); 90% of the final sample have university studies; and 74% have a partner and share the same household. The mean tenure in the job position was 8.98 years ( $SD = 8.07$ ); 39% were senior managers, 32% middle managers, and 29% junior managers.

The study was approved by the University's ontological commission.

### ***Procedure***

Data collection was carried out in accordance with the ethical standards of the Ethics Committee of the University's ontological commission with written, informed consent from the participants as warranted by the Helsinki Declaration. We used several ways of contacting women leaders, mainly through professional online networks (i.e.,

LinkedIn), and through the contact with local and national professional and women leaders' associations. We asked these associations to distribute an email to their associates where the purpose of the whole project from which this study takes part was explained. The email included a link to a web platform containing the questionnaire items, along with instructions for completing them and the consent form. Participation was voluntary, anonymous, and confidential. The women leaders who agreed to be part of the study completed the questionnaire via the web platform, without any time limits. The online survey took an average of 20 min to complete. The data was collected during September 2018 and June 2019. The participants received no financial compensation for taking part in the study, but some results of the global study were fed back online.

### ***Instruments***

#### **Psychological Capital.**

Self-efficacy was assessed by a scale developed in this study based on Yukl's (2012) taxonomy of leadership behaviors and Bandura's (2006) suggestions for constructing self-efficacy scales. To develop the scale, we conducted a focus group with nine women leaders in order to explore their perception of which leadership behaviors are difficult to perform in their leadership roles. The most difficult behaviors to perform were: (a) clarifying, (b) monitoring operations, (c) supporting, (d) empowering, (e) envisioning change, and (f) encouraging innovation; corresponding to the following behavior meta categories: task-oriented, relation-oriented, change-oriented, and external, respectively. The average difficulty level was 7.58. A differential element emerged: the balance between family and work responsibilities, as an element that hinders the performance of leadership. The items were constructed based on these difficulties. The scale was reviewed by psychologists with expertise in leadership and by women in leadership positions, who signaled out the items which were difficult to understand. The items were rewritten and reviewed. The final version of the scale has 12 items ( $\alpha = 0.82$ ): three items correspond to the "clarifying" behavior category (e.g., "I can explain the tasks to the people under my supervision even when the interaction time is limited"); two of them correspond to the "monitoring operations" category (e.g., "I can help the people under my supervision when they are having a problem to maintain the focus on the solution and not on the problem"); one of them corresponds to the "supporting" category (e.g., "I can give support to the people under my supervision even when I have many tasks pending"); one of them corresponds to the "empowering" category (e.g., "I know

who I can give a new task to among the members of my team, even when they have not done it before”); one corresponds to the “envisioning change” (e.g., “I can communicate the vision of the organization in a clear manner”); two of them correspond to the “encouraging innovation” category (e.g., “I can encourage the people under my supervision to initiate innovative actions even when they are not convinced of the change”); and one of them corresponds to the “networking” category (e.g., “I can have meetings and make contacts with other people and/or companies to promote the businesses of my organization even though most of the people with whom I interact are of the opposite sex”); one item asked about the difficulties to balance work and family responsibilities (e.g., “I can reconcile my work activities with personal and/or family ones even though I have many demands at work”). Participants rated all the items on a seven-point scale from 1 (totally in disagreement) to 7 (totally in agreement).

Resilience was assessed by five items ( $\alpha = 0.71$ ) (e.g., “I see challenges as learning opportunities”) extracted from the Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer, and Dutton’s study in 2013, in its Spanish version (2013).

Hope was assessed by four items ( $\alpha = 0.76$ ) (e.g., “Currently I think I am having some success in my job”) and optimism by two items ( $\alpha = 0.67$ ) (e.g., “Considering my job, I always see the bottle half full”) from the Psychological Capital Questionnaire 12 (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). The scale was sent to the authors after contacting and requesting authorization through their webpage ([www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)) to use its Spanish version. The scale was validated to the Spanish sample by López-Núñez, De Jesús, Viseu and Santana-Cárdenas in 2017.

In the present study, the PsyCap measure demonstrated an acceptable internal consistency reliability ( $\alpha = 0.88$ ).

### **Engagement.**

This variable was measured by the Spanish version of the UWES (Utrecht Work Engagement Scale) by Schaufeli, Salanova, González-Romá, and Bakker (2002). This scale has three subscales consisting of three items each: vigor, dedication, and absorption. Altogether, the engagement scale demonstrated an acceptable internal consistency reliability ( $\alpha = 0.88$ ). Participants rated all the items on a seven-point scale from 1 (never) to 7 (always). An example of an item of vigor is “At work, I feel full of energy.” An example of a dedication item is “My work inspires me.” An example of an absorption item is “I am immersed in work”.

### **Burnout.**

The Spanish version of the MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey) questionnaire (Salanova & Schaufeli, 2000) was used to measure burnout ( $\alpha = 0.82$ ). Specifically, the cynicism and emotional exhaustion scales of 4 items each were used. An example of a cynicism item is “I have lost interest and enthusiasm in this work.” An example of an item of emotional exhaustion is “It is getting harder for me to get up to go to work”. Participants rated all the items on a seven-point scale from 1 (never) to 7 (always).

### **Family–Work Conflict.**

This variable was measured by 6 items ( $\alpha = 0.86$ ) from the 2017 Spanish survey of “Use of time” (www.cis.es) conducted by the Centre of Sociological Research—CIS (its acronym in Spanish). The heading of the questions was “How often throughout your working life would you say that any of the following situations have happened to you because of caring for your children or dependents?” and the items were the following: (a) Miss a training opportunity; (b) Miss a promotion or a promotion opportunity; (c) Have limitations on salary / less income; (d) Absences at work (having to go to the doctor with a child, etc.); (e) Have worse schedules or work shifts; (f) Less access to positions of responsibility. Participants rated all the items on a seven-point scale from 1 (never) to 7 (always).

### **Work–Family Conflict.**

This variable was measured by 3 items ( $\alpha = 0.71$ ) from Martins, Eddleston and Veiga (2002). The items were the following: (a) I suffer stress or problems that frequently affect my family or private life; (b) I can’t spend the time I would like with my family or friends; (c) I have to stop doing important things about my household or related to my family to get in touch with work. Participants rated all the items on a seven-point scale from 1 (totally disagree) to 7 (totally disagree).

### ***Data Analyses***

To examine whether WFC and FWC mediate the relationship between PsyCap and ENG and BO when moderated by NCh, we performed moderated mediation analysis using Model 14 four times in the PROCESS tool version 3.3 (Hayes, 2018) for SPSS (version 25). According to Hayes (2015) the moderated mediation model proposed is a

second stage moderation model, having one moderator. Specifically, this model allows the effect of the mediator (WFC/FWC) on the dependent variable (ENG/BO) in a mediation model to be moderated by NCh while fixing the effect of PsyCap on the mediator (WFC/FWC) to be unmoderated. The centering and interaction terms and the point estimate and first- and second-order variance estimates of the conditional indirect effect for a given set of moderator values, are automatically determined and provided by the PROCESS macro.

## Results

Table 1 shows the descriptive statistics, correlation analysis, and reliability analysis for the variables. As shown in Table 1, PsyCap was negatively related with FWC ( $r = -0.17, p < 0.05$ ) and with BO ( $r = -0.39, p < 0.01$ ), also PsyCap was positively related with ENG ( $r = 0.40, p < 0.01$ ). FWC was positively related with WFC ( $r = 0.04, p < 0.01$ ) and with BO ( $r = 0.40, p < 0.01$ ). ENG was negatively related with BO ( $r = -0.44, p < 0.01$ ).

**Table 1.**

*Descriptive statistics, intercorrelations, and Cronbach's coefficients of the variables in the study (N = 202).*

Variable	M	Range		Intercorrelations								
		SD	Min	Max								
Predictor	1. PsyCap	.86	.57	.87	.00	.88						
Mediator	2. FWC	.86	.43	.00	.75	.72	0.17 *					
	3. WFC	.79	.49	.00	.00	.86	0.09	.04 **				
Moderator	4. NCh	.04	.33	.00	.00		0.06	0.00	0.02			
Criterion	5. ENG	.00	.07	.11	.00	.88	.40 **	.03	0.08	.09		
	6. BO	.65	.82	.00	.00	.82	0.39 **	.40 **	.13	.04	0.44 **	

Notes: \*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$ ; PsyCap: Psychological Capital; FWC: Family–Work Conflict; WFC: Work–Family Conflict; NCh: Number of Children; ENG: Engagement; BO: Burnout.

## Hypothesis Testing

The results of testing the indirect effect of the moderated mediation model (PROCESS, Model 14) are presented in three steps. The first step reports the interaction of PsyCap on the mediators (i.e., WFC and FWC). The second step reports the effects of PsyCap, WFC/FWC, and their interaction terms with NCh, and the effects of NCh on the



dependent variables (i.e., ENG and BO). The results of the first and second steps are presented in Table 2 for Work–Family Conflict and Table 3 for Family–Work Conflict. The third step results concern estimates of the conditional indirect effect, and the corresponding 95 % bootstrapped confidence intervals, which are shown in Table 4 for Work–Family Conflict and Table 5 for Family–Work Conflict.

**Table 2.**

*The mediation effects of Psychological Capital on Engagement and Burnout through Work–Family Conflict moderated by Number of children (N = 200).*

	Work–Family Conflict (M)				Engagement (Y)				Burnout (Y)					
	Coefficient (SE)		95% CI		Coefficient	95% CI		Coefficient	95% CI					
		LL	UL	LL		UL	LL		UL					
Psychological Capital (X)	a <sub>1</sub> -->	-0.43 (0.17) *	-0.78	-0.09	c' -->	0.62 (0.09) ***	0.43	0.80	c' -->	-0.61 (0.12) ***	-0.84	-0.38		
Work–Family Conflict (M)					b <sub>1</sub> -->	0.05 (0.04)	-0.02	0.12	b <sub>1</sub> -->	0.26 (0.05) ***	0.17	0.35		
Number of Children (W)					b <sub>2</sub> -->	0.06 (0.04)	-0.02	0.13	b <sub>2</sub> -->	0.03 (0.05)	-0.07	0.12		
M x W					b <sub>3</sub> -->	-0.07 (0.03) *	-0.13	-0.02	b <sub>3</sub> -->	0.08 (0.04) *	0.01	0.15		
Constant	i <sub>M</sub> -->	2.53 (1.03) *	0.49	4.56	i <sub>Y</sub> -->	2.38 (0.55) ***	1.29	3.47	i <sub>Y</sub> -->	6.23 (0.68) ***	4.88	7.57		
		R <sup>2</sup> = 0.03				R <sup>2</sup> = 0.21				R <sup>2</sup> = 0.28				
		F (1,198) = 6.07, p = 0.01				F (4,195) = 12.67, p < 0.001				F (4,195) = 18.82, p < 0.001				
						Index of moderated mediation				Index of moderated mediation				
					Index	Bootstrap SE	BootLLCI	BootULCI	Index	Bootstrap SE	BootLLCI	BootULCI		
					a <sub>1</sub> , b <sub>3</sub>	0.03	0.02	0.00	0.08	a <sub>1</sub> , b <sub>3</sub>	-0.03	0.03	-0.10	0.00

Notes: \* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001; SE: Standard Errors, CI: confidence interval, LL: lower Level, UL: Upper Level, X: Predictor; M: Mediator; W: moderator; Y: criterion.

**Table 3.**

*The mediation effects of Psychological Capital on Engagement and Burnout through Family–Work Conflict moderated by Number of children*

(*N* = 178).

	Family–Work Conflict (M)				Engagement (Y)				Burnout (Y)					
	Coefficient (SE)	95% CI		Coefficient	95% CI		Coefficient	95% CI						
		LL	UL		LL	UL		LL	UL					
Psychological Capital (X)	a <sub>1</sub> -->	-0.22 (0.19)	-0.60	0.16	c' -->	0.59 (0.10) ***	0.39	0.79	c' -->	-0.76 (0.13) ***	-1.01	-0.50		
Family–Work Conflict (M)					b <sub>1</sub> -->	-0.03 (0.04)	-0.11	0.05	b <sub>1</sub> -->	0.07 (0.05)	-0.03	0.17		
Number of Children (W)					b <sub>2</sub> -->	0.06 (0.04)	-0.03	0.14	b <sub>2</sub> -->	0.05 (0.05)	-0.06	0.15		
M x W					b <sub>3</sub> -->	0.03 (0.03)	-0.03	0.09	b <sub>3</sub> -->	0.05 (0.04)	-0.03	0.13		
Constant	i <sub>M</sub> -->	1.29 (1.12)	-0.93	3.50	i <sub>Y</sub> -->	2.55 (0.59) ***	1.38	3.72	i <sub>Y</sub> -->	7.06 (0.76) ***	5.56	8.55		
		R <sup>2</sup> = 0.01				R <sup>2</sup> = 0.19				R <sup>2</sup> = 0.18				
		F (1,176) = 1.33, <i>p</i> = 0.25				F (4,173) = 9.90, <i>p</i> < 0.001				F (4,173) = 9.76, <i>p</i> < 0.001				
						Index of moderated mediation				Index of moderated mediation				
						Index	Bootstrap SE	BootLLCI	BootULCI	Index	Bootstrap SE	BootLLCI	BootULCI	
					a <sub>1</sub> , b <sub>3</sub>	-0.01	0.02	-0.5	0.01	a <sub>1</sub> , b <sub>3</sub>	-0.01	0.02	-0.6	0.03

Notes: \* *p* < 0.05, \*\* *p* < 0.01, \*\*\* *p* < 0.001; SE: Standard Errors, CI: confidence interval, LL: lower Level, UL: Upper Level; X: Predictor; M: Mediator; W: moderator; Y: criterion.

**Table 4.**

*Bootstrap confidence intervals for Conditional indirect effect of Psychological Capital on Engagement and Burnout through Work–Family Conflict at Standard deviation values of Number of children (N = 200).*

	Levels of Moderator	Effect s	Boot SE	Engagement		Effect s	Boot SE	Burnout		
				Boot CI				Boot CI		
				LL	UL			LL	UL	
Number of children	-1 SD	-1.35	0.06	0.04	-0.15	0.0	-0.07	0.04	-0.16	0.00
	Mean	0	-0.02	0.02	-0.07	0.01	-0.11	0.05	-0.22	-0.01
	+1 SD	1.35	0.02	0.03	-0.02	0.08	-0.16	0.08	-0.34	-0.02

Notes: SD: Standard Deviation, Boot SE: Bootstrap Standard Errors, Boot CI: Bootstrap confidence interval.

As shown in the mediating models of Table 2 when not in presence of WFC, the direct effect of PsyCap on ENG is positive and significant, whereas it is negative and significant on BO (ENG: Coefficient = 0.62, SE = 0.09,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.21$ ; BO: Coefficient =  $-0.61$ , SE = 0.12,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.28$ ). Table 3 shows that the direct effect of PsyCap on ENG is positive and significant (coefficient = 0.59, SE = 0.10,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.00$ ), whereas it is negative and significant on BO (coefficient =  $-0.76$ , SE = 0.76,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.18$ ) when not in presence of FWC. H1 and H2 were supported.

**Table 5.**

*Bootstrap confidence intervals for Conditional indirect effect of Psychological Capital on Engagement and Burnout through Family–Work Conflict at standard deviation values of Number of children (N = 178).*

	Levels of Moderator	Effect s	Boot SE	Engagement		Effect s	Boot SE	Burnout		
				Boot CI				Boot CI		
				LL	UL			LL	UL	
Number of children	-1 SD	-1.37	0.02	0.03	-0.04	0.10	0.00	0.03	-0.06	0.06
	Mean	0	0.1	0.02	-0.20	0.04	-0.02	0.03	-0.08	0.02
	+1 SD	1.37	0.00	0.02	-0.05	0.03	-0.03	0.05	-0.14	0.05

Notes: SD: Standard Deviation, Boot SE: Bootstrap Standard Errors, Boot CI: Bootstrap confidence interval.

As Table 2 shows, when predicting the effects of WFC, the coefficients of the independent variable PsyCap (Coefficient =  $-0.43$ , SE = 0.17,  $p < 0.05$ ,  $R^2 = 0.03$ ) were negative and significant, meaning that when PsyCap is high, WFC is low. H3a was supported. As shown in the mediating models of Table 3, PsyCap does not directly affect

FWC, the coefficients of the independent variable PsyCap (coefficient =  $-0.22$ , SE =  $0.19$ , ns,  $R^2 = 0.01$ ) were negative and non-significant. H3b was not supported.

The coefficients of the mediator WFC (ENG: Coefficient =  $0.05$ , SE =  $0.04$ , ns,  $R^2 = 0.21$ ; BO: Coefficient =  $0.26$ , SE =  $0.05$ ,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.28$ ) were non-significant for ENG and significant for BO, showing that WFC was not related to ENG and positively related to BO. Therefore, WFC increases BO (see Table 2). H4a was not supported and H5a was supported. The coefficients of the mediator FWC (ENG: Coefficient =  $-0.03$ , SE =  $0.03$ , ns,  $R^2 = 0.00$ ; BO: Coefficient =  $0.07$ , SE =  $0.05$ , ns,  $R^2 = 0.18$ ) were all non-significant, indicating that FWC does not affect directly ENG nor BO (see Table 3). H4b and H5b were not supported. Table 2 features the coefficients of the moderator NCh (ENG: Coefficient =  $0.06$ , SE =  $0.04$ , ns,  $R^2 = 0.21$ ; BO: Coefficient =  $0.03$ , SE =  $0.05$ , ns,  $R^2 = 0.28$ ) were all non-significant, the NCh does not affect directly ENG nor BO. The coefficients of the interaction term WFC  $\times$  NCh (ENG: Coefficient =  $-0.07$ , SE =  $0.03$ ,  $p < 0.05$ ,  $R^2 = 0.21$ ; BO: Coefficient =  $0.08$ , SE =  $0.04$ ,  $p < 0.05$ ,  $R^2 = 0.28$ ) were significant, offering preliminary evidence for the existence of a second-stage moderation effect. Therefore, experiencing WFC reduces ENG and increases BO due to NCh. H6a and H6b were supported.

Table 3 gives the coefficients of the moderator NCh (ENG: Coefficient =  $0.06$ , SE =  $0.44$ , ns,  $R^2 = 0.00$ ; BO: Coefficient =  $0.05$ , SE =  $0.05$ , ns,  $R^2 = 0.18$ ) were all non-significant, indicating that the NCh does not affect directly ENG nor BO. The coefficients of the interaction term FWC  $\times$  NCh (ENG: Coefficient =  $0.03$ , SE =  $0.03$ , ns,  $R^2 = 0.00$ ; BO: Coefficient =  $0.05$ , SE =  $0.04$ , ns,  $R^2 = 0.18$ ) were also non-significant, offering evidence that NCh does not moderate the effect of FWC on ENG or on BO. H7a and H7b were not supported.

Table 2 shows the moderated mediation of NCh of the PsyCap effect on ENG through WFC is positive and non-significant (Index =  $-0.03$ , Bootstrap SE =  $0.02$ , CI =  $0.00$  to  $0.08$ ), whereas it is negative and non-significant on BO (Index =  $-0.03$ , Bootstrap SE =  $0.03$ , CI =  $-0.10$  to  $0.00$ ). H8a and H8b were not supported.

Table 3 shows the moderated mediation of NCh of the effect of PsyCap on ENG or BO through FWC is negative and not significant (ENG: Index =  $-0.01$ , Bootstrap SE =  $0.02$ , CI =  $-0.5$  to  $0.01$ ; BO: Index =  $-0.01$ , Bootstrap SE =  $0.02$ , CI =  $-0.6$  to  $0.03$ ). H9a and H9b were not supported.

The index of moderated mediation is estimated using the data available and is subject to sampling variability. Hayes (2015) recommends a bootstrap confidence interval

to test the null hypothesis. Thus, the indirect effects of the moderated mediation were tested using the bootstrapping procedure (based on 5000 resamples). Observing Table 4, we can point out that the estimates of the bootstrapped indirect effects of PsyCap on ENG and BO through WFC when moderated by NCh indicated that when NCh was low, PsyCap did not have a significant effect on ENG (Effect = 0.06, SE = 0.04, CI = -0.15 to 0.00) nor BO (Effect = -0.07, SE = 0.04, CI = -0.16 to 0.00). When NCh had the value of the mean, PsyCap did not have a significant effect on ENG (Effect = -0.2, SE = 0.2, CI = -0.7 to 0.01) but it had a significant effect on BO (Effect = -0.11, SE = 0.05, CI = -0.22 to -0.01). When NCh was high, PsyCap did not have a significant effect on ENG (Effect = 0.2, SE = 0.3, CI = -0.02 to 0.08), but it had a significant effect on BO (Effect = -0.16, SE = 0.08, CI = -0.34 to -0.02). These results do not support the positive relationship between PsyCap and ENG through WFC when moderated by NCh (H8a). Nevertheless, there is a partial support for H8b, since PsyCap has a negative effect on BO through WFC when NCh has the value of the mean or is high.

Table 5 shows the estimates of the bootstrapped indirect effects of PsyCap on ENG and BO through FWC when moderated by NCh. These estimates indicate that when NCh was low, on the mean value or high, PsyCap did not have significant effects on ENG nor BO. These results did not support H9a and H9b.

## **Discussion**

This research contributes to the psychology of sustainability approach understanding women leaders' well-being. The study among women leaders aimed to analyze the mediation role that WFC and FWC plays between PsyCap and work well-being (work engagement and work burnout) when moderated by the number of children, providing evidence for the relevance of the psychology of sustainability research, encouraging sustainable and healthy working conditions in organizations based on gender equality. The main contribution of the study was the inclusion of PsyCap as a whole, as a personal resource and as an antecedent of work well-being. In addition, we focused on a sample of women leaders considering a gender perspective. As far as we know, only few studies have analyzed the role of personal resources such as PsyCap in leaders' work well-being (Roche et al., 2014), particularly in the case of women leaders (Chawla & Sharma, 2019; Cheung & Halpern, 2010), and even in these, the gender perspective was missing. Then, we analyzed the role played by WFC, FWC, and the number of children in the relationship between PsyCap and the work well-being (ENG and BO) of these

women working in top positions. Integrating the proposed theoretical relationships, a conceptual model was developed and tested using empirical data collected from 202 women leaders. The hypotheses testing results have the following key theoretical implications, limitations, and practical implications.

### ***Theoretical Implications***

Our results show that WFC mediates the relation between PsyCap and BO, but not with ENG when women leaders have children. We also found that FWC does not mediate the relation between PsyCap and ENG nor BO. In addition, the results clearly show that PsyCap acts as a protective resource of women leaders' work well-being.

These results expand on the previous research (Bakker & Xanthopoulou, 2013) where PsyCap played a positive role enhancing women leaders' work-engagement (H1) and employees in general (Bouckennooghe et al., 2019; Datu et al., 2018); and a negative role with work-burnout (H2) in leaders (Roche et al., 2014), in female doctors (Wang et al., 2003) and in teachers (Ferradás et al., 2019; Pu et al., 2017).

As a personal resource, PsyCap gives women leaders the motivational energy to pursue their goals and persist in their accomplishments even when difficulties arise. In each of the four dimensions, PsyCap provides women leaders with the personal resources in order to overcome the complex, pressure-packed work-demands and the resulting stress that it could involve (Chawla & Sharma, 2019; Roche et al., 2014). Hope provides women leaders with the positive expectation to succeed in finding alternative pathways to achieve their goals (Luthans et al., 2015). Self-efficacy gives women leaders the confidence about their abilities to overcome the challenging demands of a skeptical society and workplace about their leadership skills and competence (Eagly & Carli, 2007; Eagly & Karau, 2002). Women leaders continuously face the setbacks produced by the gender bias and gender discrimination, outgrowing them. Their resilience builds up from this adversity, and gives women leaders the capacity to adapt to the changing demands they confront (Luthans et al., 2015). The labyrinth to the top of organizations (Eagly & Carli, 2007) suggests that it is difficult to navigate, but not impossible. In this regard, optimism allows women leaders to positively reframe the setbacks experienced, enabling them to keep positive expectations about their achievements in the future (Luthans et al., 2015).

As it has been reported, leaders have personal resources (Chawla & Sharma, 2019; Roche et al., 2014) to face their work demands enhancing their well-being. According to Bakker and Xanthopoulou (2013), resourceful individuals may actively create

engagement experiences by rearranging their tasks, job content, or assigning meaning to their jobs or tasks; practices which are at hand for women leaders. Roche, Haar, and Luthans (2014) found that senior managers had higher levels of PsyCap in comparison with those managers of lower leadership levels. In our study, the PsyCap mean was very high (5.86), suggesting that women leaders may develop personal resources as a consequence of navigating the labyrinth to the top. This development of resources supports the idea of the caravan of resources stated by the COR theory, where sets of resources act together to reduce the demands that individuals face.

We expected PsyCap as a personal resource to reduce the perception of having a WFC (H3a) and a FWC (H3b), as both are an inter-role conflict that could be faced by the energy and perseverance provided by PsyCap. Our results were not consistent with existing research, where FWC was reduced by PsyCap in women (Braunstein-Bercovitz et al., 2012; Wang et al., 2012, 2003) suggesting that women leaders' family care-taking demands do not interfere with their career development, not being in need of using their PsyCap in order to reduce these demands. Thus, women leaders are able to manage the demands emerging from their family life, making it more permeable to their work than vice-versa ( Pu et al., 2017). Conversely, the negative relationship found between PsyCap and WFC is consistent with existing research (Braunstein-Bercovitz et al., 2012; Pierce & Gardner, 2004; Wang et al., 2012). It is likely that women leaders perceive that their work-role and work-demands require—whether implicitly or explicitly—to put them first having a WFC, facing this conflict resorting to their PsyCap.

Contrary to what is hypothesized in this study, WFC does not significantly act as mediator of the effect of PsyCap on ENG (H4a); nor FWC significantly acts as mediator of the effect of PsyCap on ENG (H4b) nor on BO (H5b). As suggested by Demerouti, Peeters and van der Heijden (2012), women leaders could be under high job demands when exerting their work-roles but also rely on their personal and job-resources to reduce the conflicts of both family and work domains. Consistent with the precepts of COR theory (Hobfoll, 2002), women leaders' job-role generates enough resources to make them vigorous, dedicated, and absorbed because of their work. The engagement that women leaders' experience could be a result of their continuous efforts to obtain and maintain the resources which help them overcome the possible conflicts between their work and family domains.

More importantly, the results suggest that WFC acts as mediator of the effect of PsyCap on burnout (H5a). Women leaders with high PsyCap levels are capable of



minimizing the stress suffered as a consequence of work-demands affecting family-life that will not lead to elevated burnout. In this regard, COR theory (Hobfoll, 2002) suggests that PsyCap mitigates women leaders' conflicts in the work–family interface by supplementing the energy consumed by WFC. Due to the gendered expectations about women's roles, balancing family responsibilities with working responsibilities is a challenge for women with paid-work. The root of this conflict is the gendered nature of organizations structured according to male values and norms and the presupposition of someone (usually women) taking responsibilities of domestic and family tasks (Diehl & Dzubinski, 2017). It is clear that personal resources are key for women leaders to overcome WFC, preventing them from feeling a chronic exhaustion, having a negative and cynical attitude regarding work, and reducing their professional efficacy (Pierce & Gardner, 2004; Pu et al., 2017; Wang et al., 2012).

Regarding childbearing, the literature reports that—as a source of WFC and FWC—it negatively affects well-being (Matysiak et al., 2016) and mental health (Cooklin et al., 2016) of parents at home. For instance, it has been found that the number of children (Bedeian et al., 1988; Kelly & Voydanoff, 1985; Michel et al., 2011) undermines parents' ability to adjust family responsibilities with work demands. Similarly, the current study found that the number of children had lowers levels of engagement (H6a) when experiencing WFC, along with higher levels of burnout (H6b). However, our findings also indicated that when experiencing WFC, the number of children has no impact on engagement (H7a) or burnout (H7b) of these women leaders.

Finally, the current study has explored the mediation effect of WFC/FWC on the linkage between women leaders' PsyCap and work well-being, and whether this mediated relation was moderated by the number of children these leaders have. When experiencing WFC, NCh moderates positively but non-significantly the relation of PsyCap with ENG when NCh was at 1 SD (H8a) (see table 4, engagement). However, NCh moderates negatively and significantly the relation of PsyCap with BO. The moderated effect of NCh on the linkage of PsyCap and work burnout through WFC is consistent with research findings seeking to explain the effects of WFC and childbearing on parents' well-being (Bedeian et al., 1988; Burke et al., 1979; Cooklin et al., 2016; Grandey & Cropanzano, 1999; Kelly & Voydanoff, 1985; Matysiak et al., 2016; Michel et al., 2011). However, when women leaders experience FWC, our study revealed that NCh moderates negatively, but non-significantly, the relation of PsyCap with ENG (H9a) or BO (H9b). Thus, the main and significant role played by PsyCap is lessening the experienced

negative and cynical attitude regarding work, and the perception of a reduced professional efficacy of women leaders' with WFC when having more than one child (H8b) (see Table 4, burnout).

Women leaders have overcome the difficulties of the indirect paths that took them to the top of the organization, being continuously scrutinized because of the incongruity between their gender and their role as leaders (Eagly & Carli, 2007; Eagly & Karau, 2002). Additionally, despite the success in their professional career, women leaders are not granted to be exempt of the gender expectations about their gender role in the family domain. Gender biases and standards (Diehl & Dzubinski, 2017) affect women and men's professional careers differently (Smith & Hatmaker, 2017). Working mothers are first considered mothers, then professionals, having to constantly prove that they are committed to work in order to advance their careers (Smith & Hatmaker, 2017). Working women with children suffer penalties that fathers do not. For working women, having children affects their salaries negatively (Cheung & Halpern, 2010), their career development opportunities, and their opportunities to become leaders (Smith & Hatmaker, 2017). Nearly half of top executive women have no children (Cheung & Halpern, 2010); this is because gender assumptions place women in a position where they have to choose to be "good" mothers or ideal workers. Hence, women who have leadership aspirations are hinted by organizational clues, that in order to make it to the top, the requirement for them is not to have children. Gendered expectations place women leaders who have decided to be mothers in a position where they experience a variety of stress and strain as they navigate the labyrinth to the top (Eagly & Carli, 2007; Smith & Hatmaker, 2017). Being leaders and mothers diminish women leaders' work well-being because they find themselves caught between their family roles and their work roles.

Our study makes a key contribution to the existing knowledge concerning the challenges that women leaders face when balancing their work and family responsibilities, i.e., their double burden. The double burden or second shift has shown to be related to female work absenteeism (Bratberg, Dahl, & Risa, 2002). In particular, some studies show that the higher number of children, the lower the sickness absence (Mastekaasa, 2013). In this line, our findings suggest that women leaders who have children do not perceive a FWC because they count on their personal resources to successfully manage the family demands that affect their work, so the effect on well-being (burnout and engagement) is low. Women leaders with children who were able to manage their FWC demands depend mostly on their personal resources to implement

different strategies, allowing them to integrate their work and family responsibilities (Cheung & Halpern, 2010). One of those strategies seems to be taking care of the FWC demands by externalizing them—keeping the mental load or their management—usually leaning on other women (Alcañiz, 2013). The integrator type for work–life management consists of combining family and work roles during the working day (Smith & Hatmaker, 2017). Furthermore, women leaders with children extend their reliance on their personal resources to attenuate the negative effect of WFC on their work well-being. The conflict between work-domain and family-domain demands is a consequence of inadequate organizational cultures and policies concerning work–life balance and diversity management. Thus, women leaders are forced to rely on their personal resources to cope with this conflict when it should be addressed by the organizations. In summary, women leaders’ personal resources are key factors for managing appropriately their double burden. Nevertheless, there are different mechanisms: personal resources boost their abilities to manage FWC, whereas their effects on WFC seems not to be so effective, as they continue affecting their well-being. Therefore, “well-publicized organizational policies and practices that normalize more flexible work schedules and prioritize quality of work over ‘time served’ would be a tremendous help in overcoming work–life obstructions to increased involvement by women in leadership roles” (Chisholm-Burns, Spivey, Hagemann, & Josephson, 2017) (p. 316).

According to the UN SDGs shared goals, our research shows that much work needs to be done to achieve gender equality, healthy companies, and to enhance women’s wellbeing. Regarding gender biases and masculinized organizational cultures, organizations must change their narratives and cultures to gain sustainable development. Women leaders’ well-being has to be one of the backbones for organizations and societies to become healthier. Hence, organizations should end the gender biases that impede women leaders balancing their work and family responsibilities, thus allowing their professional careers to develop as their male counterparts’ careers do. Only by creating conditions that enhance employees’ health within a healthy work environment, makes ending the WFC, FWC, and BO possible, and thus achieving SDGs. Personal and organizational narratives must be integrated as a driver for successful sustainable organizations. Nevertheless, much research is needed to expand the knowledge of the psychology of sustainability approach to understand women leaders’ well-being and SDG’s gender equality.

### ***Practical Implications***

According to the psychology of sustainability and sustainable development, healthy organizations (Di Fabio, 2017a) should seek the balance between the individual's, group's, organization's, and society's needs and requirements. Multilevel intervention approaches in organizations should optimize well-being through practices, policies, and work environments framed in an organizational culture of diversity. Healthy and sustainable organizations need to nurture well-being by optimizing the use of personal resources as PsyCap, promoting the conservation of these resources by creating resourceful work-environments with job demands that do not have the capacity of draining completely the individuals' available resources.

Also, the results of our research emphasize one of the main ideas of the psychology of sustainability and sustainable development that is the consideration that organizations need to change the narrative perspective by fostering a diversity management framework (Cox, 2001) that accommodates different value, roles, and behaviors systems that promotes healthy business and employees.

To achieve gender diversity management to promote healthy employees and leaders, organizations should go beyond structural solutions to the roots of inequity (Ely & Meyerson, 2010; Smith & Hatmaker, 2017). Understanding the roots of gender inequity, leadership in organizations implies exploring issues such as the gendered expectations concerning work and family, the bias and stigmas associated with using time-flexibility policies, and the separation of employees' professional identity and parental identity.

### ***Limitations and Further Research***

The contributions of this study should be considered in light of its limitations. In the first place, the cross-sectional design of the study limits us from establishing the causality of the tested model. However, most of our findings were consistent with theoretical predictions and with empirical research, and our findings provide further confirmation of this. Nevertheless, our results did not report that FWC had a mediation role between PsyCap and work well-being, future research should address the disparity of our results with theoretical and empirical proposal of the observed phenomenon. Longitudinal studies may examine and broaden the relationships found in our study.

Secondly, we used self-report measures and single-source design for all of our variables, which could have produced common method bias variance. Data collection

only by self-report scales could affect the veracity of the information obtained, notwithstanding the moderate correlations among the study variables should not raise concerns about a common-method bias in our study. Following the recommendations of Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff (2003), we intended to minimize this potential limitation via the anonymity of the respondents' answers and by assuring respondents that there were no right or wrong answers and that they should be as honest as possible when answering the questions. Additionally, guaranteeing the veracity of the information obtained by including an anonymity clause limited the possibility of performing a longitudinal study. These limitations may be addressed by future studies using multi-source research designs.

Thirdly, the composition of the sample may limit the generalizability of the results. The current sample was homogeneous concerning gender, and varied in terms of years of experience, tenure, work-places, economic sector, and hierarchical levels. Research with a gender perspective (Alfrey & Twine, 2017; Balzer Carr, Ben Hagai, & Zurbruggen, 2017; Doan & Portillo, 2017) highlights the importance of intersectionality as a theoretical approach to understand the ways in which identity elements interact within a specific social identity, namely a woman leader. Further research with more balanced samples in terms of these variables would contribute to the generalizability of the findings among women leaders, and contribute to extending the generalizability of the current findings across gender, race, class, and nationality.

Another area for future research would involve analyzing the interaction of gender, family, and work to understand the complexity of women's leadership. Additionally, this research might explore the differences between women leaders' work well-being when working in organizations with a gender equality culture. For example, future research could check whether in organizations with more gender equality culture, women leaders have to rely on their PsyCap when managing inter-role conflicts between their work and family domains when having children. It would be interesting to compare female and male leaders in different organizational gender-cultures on the benefits of PsyCap as positive psychological resources and gender equality policies in work well-being.

## **Conclusions**

One of the key conclusions of the current study is that PsyCap has the ability to reduce the strain that WFC puts on the work well-being of women leaders when having

children. PsyCap is a mid-state-like personal resource amenable to being developed by targeted intervention (Luthans et al., 2015). In line with previous research (Chawla & Sharma, 2019), our findings support the idea of the positive impact of PsyCap and a gender-equitable workplace on the well-being of women leaders. These findings have potential implications for sustainable and healthy organizations, as one of the backbones of sustainability development is gender equality. Hence, organizations have the opportunity to develop women leaders' PsyCap by training interventions to ensure them a caravan of resources to ensure their well-being; and also, to promote gender equality through policies and practices involving the balance of work and family responsibilities.

Gender diversity is important throughout organizational levels and in leadership positions. Gendered assumptions about leaders' qualifications and skills and about work and family roles should be replaced by a culture of diversity in organizations. This cultural change towards diversity will help women to envision themselves as leaders and men to be prone to participate actively in their family responsibilities without being stigmatized for it (Smith & Hatmaker, 2017).

Sustainable and healthy organizations should promote the use of work–life balance policies by both men and women who want to engage in caregiving responsibilities without experiencing conflict or strain. To foster a culture of diversity prevents the stigmatizations of women and men for using policies designed to balance work and family domains. Those changes performed by organizations to assure gender equality should promote an organizational culture of work–life balance that normalizes in organizational practices, the use of policies designed to balance family and work domains.

In this regard, new awareness about the psychology of sustainability and sustainable development needs prevention plans to foster healthy work environments that might be created through the concept of health-promoting leadership (Jiménez, Winkler, & Dunkl, 2017) as a leadership style for creating conditions enhancing the multidimensional relationships between work environments, personal life, and individuals' well-being.

Future psychology of sustainability and sustainable organizations requires “liquid” (Di Fabio, 2017a), healthy organizational processes which manage to interlope fluidly the multifaceted environments where women and men work and live.



## Chapter 4

### Using My Inner Power to Lead and Feel Great About It. The Serial Mediation of Psychological Capital, Positive Emotions, and Transformational Leadership on Engagement of Women and Men Leaders

#### Abstract

Psychological Capital is a personal resource that gives individuals' motivational energy to overcome challenging situations. Achieving one's goals produces positive emotions, also considered a personal resource. Transformational leaders perform emotional roles and tasks which can be positively affected by their personal resources. Supporting and attending to followers' needs and enhancing their personal growth and development could result in social gratification for transformational leaders, incrementing their engagement. Women likely than men adopt a transformational leadership style. This study analyses the mediation role that positive emotions and transformational leadership play between psychological capital and engagement. Results of the mediation model using Model 6 of PROCESS for SPSS software show that psychological capital as a construct does not have an indirect relation with engagement when being mediated by positive emotions and transformational leadership. When considered separately, hope, self-efficacy, resilience, and optimism are indirectly related to engagement. However, the way they do it is different by sex. Leaders' psychological capital components, positive emotions, and transformational leadership create an upward spiral of resource development that positively influences leaders' engagement.

**Keywords:** Psychological Capital; Positive emotions; Transformational Leadership; Engagement; Serial mediation. <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Chapter 4 has been submitted for publication as: Machín-Rincón<sup>1</sup>, Laritza, Cifre, Eva and Domínguez-Castillo, Pilar (n.d.) Using my inner power to lead and feel great about it. The serial mediation of Psychological Capital, positive emotions, and transformational leadership on engagement of women and men leaders, *Journal of Happiness Studies*.



## **Introduction**

Gender equality is an axial element of sustainable development ([www.sdgs.un.org/](http://www.sdgs.un.org/)). The global agenda for gender equality establishes a gender mainstreaming perspective in all spheres of society to promote gender equality. For this purpose, one of the many actions presented is promoting studies with a gender perspective in all knowledge fields. And one field which is directly affected by gender is leadership and in particular transformational leadership style.

Transformational leaders inspire their followers to engage with a shared vision and goals for the organization, challenge them to innovate to increase their capacity to lead and support them in their development process. Emotions are transversal to transformational leadership (TLD) and critical to leaders who attend to followers' emotional needs and mentor them (Bass, Avolio, and Atwater 1996; Carleton, Barling, and Trivisonno 2018).

To occupy a leadership position is different for women and men. Women leaders continually have to prove to be suitable for doing their job because of the perceived role incongruence between them being women and behaving like men (e.g., competitive); and being women and doing jobs suited for men (e.g., being leaders) (Yoder 1991; Eagly and Karau 2002). Gender stereotypes lead to expect that women leaders are communal (e.g., helpful, friendly), but then they are judged as unappropriated for being a leader when being so. Successful leaders are considered agentic (e.g., self-confident, forceful, self-reliant), but when women leaders enact agentic behaviors, they experience a backlash for doing so (Carli and Eagly 2016). Women leaders have to balance communal and agentic qualities within a leadership style to comply with the double bind demands. This continuous judgment of women's leadership gives them a burden which men leaders do not experience. Women leaders use their psychological capital (PsyCap) to overcome the challenges they face in their work, experiencing subjective job well-being (Machín-Rincón et al. 2020). PsyCap, in conjunction with perceived gender equality in the organization, affects more positively women leaders' subjective job well-being than men leaders' (Chawla and Sharma 2019).

Men, conversely, can exert any leadership style and reach high managerial positions. Although successful organizations highly appreciate TLD as it relates to positive individual and organizational outcomes, men are less likely than women to adopt TLD behaviors. But men leaders could find it challenging to perform emotional

leadership like TLD because it implies enacting behaviors considered stereotypically feminine (e.g., empathetic) (Gartzia and Van Engen 2012). Therefore, they could use their PsyCap and positive emotions (PE) to overcome the challenge that exerting a highly emotional leadership style represents favoring their subjective well-being.

In short, being a transformational leader can be a positive, challenging endeavor for men and women (Zwingmann, Wolf, and Richter 2016), affecting their subjective job well-being (work-engagement) (Courtright, Colbert, and Choi 2014). Research findings highlight PsyCap and PE importance in favoring leaders' well-being (Carleton et al. 2018; Chawla and Sharma 2019; Roche, Haar, and Luthans 2014). However, to our knowledge, no study has focused on how being a transformational leader affects it. Besides, our research contributes to gender equality by studying whether PsyCap might indirectly influence women and men leaders' work-engagement when being serially mediated by PE and TLD, considering a gender perspective.

### ***Psychological Capital***

Research conducted in occupational health psychology proposes that resource availability might affect workers' subjective well-being. The Conservation of Resources Theory (COR) posits that individuals seek to attain, preserve, and protect resources to reduce stress (Hobfoll 2002). When individuals face resource loss, resource gain becomes of paramount importance. Resource gain generates PE, contributing to individuals' subjective well-being by providing them with a sense of being able to cope with the difficulties ahead of them and, consequently, be at an emotional rest. Hobfoll (2002) suggests that resources include objects, conditions, personal characteristics, and energies. Resources are accumulative and developable; these characteristics of resource creation generate resource caravans, which are an ensemble of aggregated resources, such as PsyCap.

PsyCap is a positive personal resource (Avey, Wernsing, and Mhatre 2011; Wang, Li, and Li 2017) which gives individuals the motivational energy to continue pursuing their goals overcoming the obstacles in their path to goal attainment. Extending this theoretical proposal to leadership, PsyCap enables leaders to initiate and maintain leadership behaviors, increasing leadership effectiveness (Carleton et al. 2018) and the quality of leadership behaviors (Stephens et al. 2013). Four personality strengths form PsyCap: hope (HO), self-efficacy (EF), resilience (RS), and optimism (OP) (Luthans, Youseff, and Avolio 2006).

HO is a positive cognitive - motivational state resulting from a sense of successful agency (being able to be motivated when encountering impediments) and pathways (think about possible alternative pathways to accomplish the same goals) (Ouweneel et al. 2012). EF refers to the individual's conviction of his or her ability to accomplish challenging tasks (Luthans, Youssef-Morgan, and Avolio 2015) by deploying cognitive resources, having the necessary motivation, and perform the required actions to succeed.. RS is a positive psychological capacity to bounce back when being affected by uncertainty, positive change, problems, increased responsibility, or adversity to succeed (Luthans et al. 2015). OP refers to the positive expectations about succeeding in the present and future (Chawla and Sharma 2019).

Research on leaders' subjective well-being is scarce, and those performed lack a gender perspective. Nevertheless, the few studies that have been conducted on the topic broadly support the capacity of personal resources and TLD style to enhance leaders' well-being. Leaders face multiple challenges due to their leadership role, and personal resources (i.e., PsyCap) alleviate the adverse effects of leaders' role demands on their subjective well-being (Roche et al. 2014). Other studies have focused on the intertwined relations between leadership style (i.e., TLD), personal resources (i.e., PsyCap, PE), and leaders' subjective well-being. Carleton, Barling and Trivisonno (2018) found evidence for the mediating effects of personal resources (i.e., EF, PE) on leaders' TLD. Courtright, Colbert and Choi (2014) focused on the moderation effect that personal resources could have on the relationship between TLD and work engagement. The authors report that personal resources positively moderate the relationship between leaders' role demands, TLD, and subjective well-being (work-engagement). Unfortunately, none explain the results from a gender approach. Based on previous studies, we suggest that leaders' PsyCap is indirectly associated with engagement through PE and TLD and that such associations might be different by gender.

### ***Psychological Capital and Engagement***

Work-engagement (ENG) is a persistent and positive work-related mental state characterized by emotional and cognitive dimensions: (a) vigor (individuals' perceived energy, the disposition to strive, and being resilient while working), (b) dedication (enthusiasm felt about the content of one's work), and (c) absorption (complete immersion in work activities, whereby time seems to fly) (Schaufeli and Bakker 2004, 2010).

Studies with leaders have found that PsyCap (Bakker and Xanthopoulou 2013) allows leaders to transform their internal drive into action (e.g., work-engagement). Resourceful individuals are more likely to be engaged because they regulate their motivation by establishing challenging goals for themselves (Ouweneel, Le Blanc, and Schaufeli 2013).

Attaining one's goals and overcoming one's difficulties are accompanied by PE. PE are present when progressing towards goals (Ouweneel et al. 2013) and after goal attainment (Stephens et al. 2013). Work engagement also produces PE due to its three elements' intense positive emotional and cognitive arousal. We hypothesize that the mechanisms through which PsyCap has its effects on ENG are PE, which in turn leads to TLD. We discuss these mediating mechanisms below.

### ***Psychological Capital and Positive Emotions***

PE are affective experiences that focus on specific objects or situations (Ouweneel et al. 2012). Experiencing PE produces success, and that success produces PE (Lyubomirsky, King, and Diener 2005). The cognitive and emotional processes involved in PsyCap or its components (e.g., HO, EF, OP, RS) activate a source of PE (Avey, Wernsing, and Luthans 2008; Stephens et al. 2013).

Research findings report a relationship between PsyCap and PE (e.g., Lyubomirsky et al. 2005; Ouweneel et al. 2012; Siu, Cheung, and Lui 2015; Stephens et al. 2013). Moreover, research findings suggest that PE mediate the relationship between PsyCap (e.g., HO, EF, RS, OP) and well-being (Avey et al. 2008, 2011; Ouweneel, Le Blanc, and Schaufeli 2011). With a sample of leaders, Carleton et al. (2018) found a positive relationship between PE and PsyCap (i.e., EF) when both mediated the relation between trait mindfulness and TLD.

Fredrickson's (2001) Broaden-and-build (B&B) theory posits that PE broaden the momentary thought-action repertoire of an individual and build that individual's personal resources (Avey et al. 2008; Lyubomirsky et al. 2005; Ouweneel et al. 2012, 2011; Siu et al. 2015). B&B theory suggests that PE have an adaptive purpose in preparing the individual for future challenges. Accordingly, Hobfoll's COR Theory (2002) argues that having resources produces PE, and these, when available, can also be considered a personal resource (Carleton et al. 2018). On that account, it is plausible to think that those individuals high in PsyCap will have a permanent source of PE, incorporating them into their caravan of resources. Therefore, we hypothesize:

Hypothesis 1 (H1): PsyCap (H1a) and its components: HO (H1b), EF (H1c), RS (H1d), and OP (H1e) positively relate to PE.

### ***Positive Emotions and Transformational Leadership***

TLD consists of four conceptually different behaviors: intellectual stimulation, inspirational motivation, idealized influence, and individualized consideration (Bass et al. 1996). A transformational leader intellectually stimulates his or her followers by encouraging them to challenge the existing beliefs, reframe obstacles, and discover new ways of working creatively and innovatively. Inspirational motivation occurs when the leader provides meaning to followers' work by establishing a clear vision of the future and having high expectations toward their followers. Idealized influence refers to the leaders' behaviors orientated to gain followers' respect and act as role models. Finally, individualized consideration includes considering followers' unique needs, skills, and abilities for their development and achievements; to do so, leaders employ mentoring and coaching behaviors (Bass et al. 2003).

Previous research has found that women exhibit more TLD and are perceived by their followers as more transformational leaders (Bass et al. 1996; Eagly and Johnson 1990). These differences are attributed to the congruency of TLD with expressive traits or roles (Bass et al. 1996; Bono and Judge 2004; Gartzia and Van Engen 2012), stereotypically attributed to women and not men.

Gartzia and Van Engen (2012) found that men and women scored higher in TLD when self-identifying as androgynous, scoring high in both agentic and expressive traits. Hence, androgynous transformational leaders employ better communal resources to achieve organizational performance (Hernandez Bark, Escartín, and van Dick 2014). These results highlight the importance of the emotional aspect of TLD in emotional management.

Leaders who are high in PE display a broad range of positive interpersonal behavior, much of it self-reinforcing (Staw and Barsade 1993). Hence, leaders are more likely to get along well with their peers, supervisors, and followers (Lyubomirsky et al. 2005) and tend to engage in behaviors that benefit others (Carleton, Barling, and Trivisonno 2018; Staw and Barsade 1993). Moreover, leaders experiencing PE are more likely to be more productive (Lyubomirsky et al. 2005), develop teams good at interpersonal relationships, promote happy and healthy employees, and promote an

adequate affective climate for performance. Under a positive emotional state, leaders are more likely to exhibit TLD behaviors (Courtright et al. 2014).

Transformational leaders envision positive outcomes for their followers, teams, and organizations by engaging in motivational processes. Hence, TLD is a highly emotional leadership style (Bass et al. 2003). PE are transversal to TLD boosting leadership behaviors. TLD is a resource (Hobfoll 2001) that enables leaders to focus on followers' benefit, motivate and inspire them, be optimistic about followers' personal growth, and have high-quality social interactions with them (Carleton et al. 2018). Therefore, we expect that:

Hypothesis 2 (H2): PE relates to TLD when they both mediate the relationship between PsyCap (H2a) and its components: HO (H2b), EF (H2c), RS (H2d), and OP (H2e), and ENG.

### ***Positive Emotions and Engagement***

PE are precedents of work engagement because they enable approach behavior, which "prompts individuals to set goals and to be engaged in attaining these goals" (p. 1132; Ouweneel et al. 2012).

Research results consistently confirm the predictive power of PE concerning employee subjective well-being across diverse contexts. The predictive relation between PE and ENG was found in earlier studies among employees (Avey et al. 2008; Ouweneel et al. 2012; Wang et al. 2017) and students (Ouweneel et al. 2011).

Based on previous empirical research that suggests that PsyCap and PE are personal resources that enhance leaders' work-engagement, we expect that:

Hypothesis 3 (H3): PE relates to ENG when mediating the relationship between PsyCap (H3a) and its components: HO (H3b), EF (H3c), RS (H3d), and OP (H3e); and ENG.

### ***Transformational Leadership and Engagement***

Being a transformational leader can be positively challenging; it can promote leaders' growth and learning, both positively related to leader engagement (Courtright et al. 2014). However, according to their gender, leaders need to address different challenges.

While male leaders are taken for granted (Powell 2012), women leaders have to face the backlash of exerting a role that mismatches their gender (Eagly and Karau 2002). Albeit TLD has proven to be a healthier leadership style for employees (Hernandez Bark et al. 2014), is not easy for women to perform their leadership as they are confronted by structural barriers (Dzubinski, Diehl, and Taylor 2019). Nonetheless, women leaders have overcome the challenges within the labyrinth of twists and turns of the routes to get to the top (Carli and Eagly 2016), finding the way and maintaining their subjective job well-being (Machín-Rincón et al. 2020).

TLD can positively influence followers' emotional states by enabling them to experience PE (Bono and Ilies 2006). A positive emotional environment within teams enhances positive organizational results (e.g., engagement) (Avey et al. 2008), which can be contagious not only for followers but also for leaders. The emotional benefits derived from positive social interactions are well-being and happiness (Seligman 2004, 2012); therefore, it seems plausible to suggest that TLD behaviors may lead to leaders' subjective well-being. Thus, we expect that:

Hypothesis 4 (H4): TLD relates to ENG when mediating the relationship between PsyCap (H4a) and its components: HO (H4b), EF (H4c), RS (H4d), and OP (H4e), and ENG.

### ***The Mediating Role of Positive Emotions and Transformational Leadership between Psychological Capital and Engagement***

Individuals' personal resources as PsyCap (HO, EF, OP, RS) are useful when coping with challenging situations. These resources can also generate PE (Avey et al. 2011; Ouweneel et al. 2012, 2011; Wang et al. 2017). PE are likely to broaden leader-follower positive social interactions (Lyubomirsky et al. 2005), which, as in a self-fulfilling cycle, build positive social relations between both actors (Staw and Barsade 1993). Moreover, TLD implies performing emotional roles and tasks (Bass et al. 2003), which can be influenced positively by leaders' personal resources (i.e., PsyCap and PE) (Carleton et al. 2018). Transformational leaders actively participate in their followers' development and personal growth, support them to achieve their goals, show empathy towards their needs and engender trust; in these leadership behaviors, leaders use their personal resources to serve their followers. Accordingly, we argue that TLD may positively impact leaders' own ENG. Positive social relations and employing personal

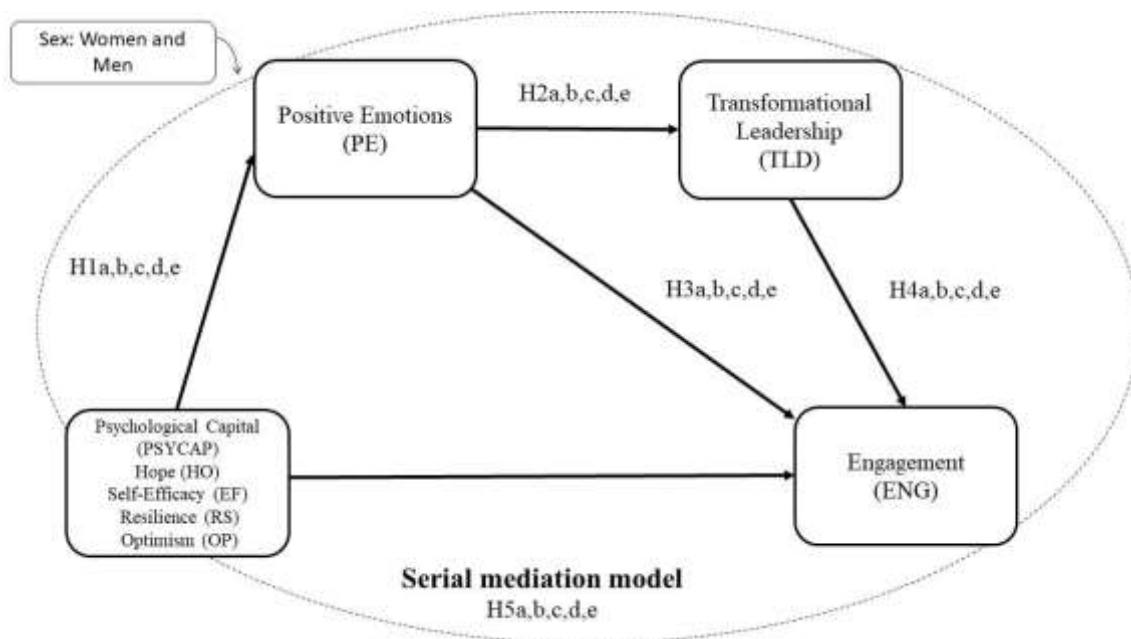
resources to obtain gratifications (e.g., succeeding as a leader) are critical components of subjective well-being (Seligman 2004, 2012). The build effect occurs when ENG is increased by the effect of a resource caravan constituted by PsyCap and PE and TLD (Avey et al. 2008, 2011; Hobfoll 2002; Ouweneel et al. 2012, 2011; Siu et al. 2015).

We propose a serial mediation model where leaders' PsyCap is indirectly related to engagement through the mediating effects of PE, which is related to TLD (Fig.1). Thus, we hypothesize that:

Hypothesis 5 (H5) PsyCap (H5a) and its components: HO(H5b), EF (H5c), RS (H5d), and OP (H5e) are indirectly associated with ENG through the serial mediation of PE and TLD.

**Figure 1**

*Proposed conceptual model*





## Method

### *Sample and procedure*

The sample comprised 342 leaders, 69% women ( $M_{\text{age Women}} = 46.02$ ,  $SD = 8.57$ ;  $M_{\text{age Men}} = 48.24$ ,  $SD = 8.40$ ); 91% of the sample (90% women; 94% men) have university studies. 36% of women and 41% of men were senior managers.

We recruited participants mainly through professional online networks (i.e., LinkedIn, research team website) and professional associations. Before completing the online questionnaire, they read and signed a consent form placed on the first page. The University's ontological commission supervised the entire process. Participation was voluntary, anonymous, and confidential. Participants took 20 minutes on average to complete the questionnaire.

### *Measures*

*Psychological capital* was measured using three different scales ranging from 1 (totally in disagreement) to 7 (totally in agreement). The self-efficacy scale extracted from Machín-Rincón et al. (2020), has 12 items ( $\alpha = .84$ ) (e.g., "I can make work corrections to my followers without them feeling hurt"). Resilience was measured by five items ( $\alpha = .74$ ) from the scale used in Rodríguez-Sánchez et al. (2020) (e.g., "I see challenges as opportunities to learn"). Four items ( $\alpha = .78$ ) from the Psychological Capital Questionnaire 12 (Luthans et al. 2007) assessed hope (e.g., "I currently believe that I am being quite successful in my work") and two items ( $\alpha = .68$ ) assessed optimism (e.g., "Considering my job, I am optimistic about what the future will bring"). In the present study, the internal consistency reliability of the PsyCap measure was acceptable ( $\alpha = .89$ ).

*Engagement* was measured by the Spanish version of the Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al. 2002). It has three subscales of three items each: vigor (e.g., "At work, I feel full of energy."), dedication (e.g., "My work inspires me"), and absorption (e.g., "I am immersed in work"). The overall internal consistency reliability of the engagement scale was acceptable ( $\alpha = .89$ ).

Positive emotions were measured using the four pleasant high activation emotions items (enthusiastic, joyful; inspired; excited;  $\alpha = .86$ ) by the adaption of Vera, Sánchez-Cardona, Cifre and Pastor (2017) of the Multifactorial Affect Indicator (Warr et al. 2013).

Transformational leadership was measured using the Spanish version of the MLQ - Multifactorial Leadership Questionnaire (Morelo and Morales 1993). The subscales

measuring charisma (e.g., "I am proud to work with them") and inspiration dimensions (e.g., "I develop ways to motivate them") have four items each, the subscale assessing individualized consideration dimension has five items (e.g., "I treat each one individually") and a subscale of two items measures intellectual stimulation dimension (e.g., "I convey the need to work hard and well"). Altogether, the transformational leadership scale demonstrated acceptable internal consistency reliability ( $\alpha = .90$ ).

Participants answered using a seven-point scale from 1 (never) to 7 (always) to measure engagement, positive emotions, and transformational leadership.

### *Data Analyses*

We first assessed whether any significant differences existed between men's and women's scores. Hence, we tested the normal distribution of the scores to run an analysis of variance (ANOVA) using the Kolmogorov-Smirnov test, finding that our data did not show a normal distribution ( $p < .001$ ) for all variables. We ran the Mann-Whitney test (MWU) to compare men's and women's scores for assessing differences between these independent groups. The analysis showed that no significant differences emerged from most of the variables except for PsyCap (MWU= 10147,  $p = .006$ ), HO (MWU= 10403.5,  $p = .042$ ) OP (MWU= 10770.5,  $p = .042$ ), and TLD (MWU= 10336,  $p = .031$ ). Because differences due to sex are not statically significant in half of the variables, we opted not to test sex differences in our results. Nevertheless, following the Sex and Gender Equity in Research (SAGER) guidelines (Heidari et al. 2016), we decided to run the mediation models separately for each sex to observe and describe the mediated relationship between PsyCap and its elements (HO, EF, RS; EF) and ENG for men and women, and test the hypotheses for each.

We tested our hypotheses using a serial mediation analysis using Model 6 (two mediators) ten times through the PROCESS tool version 3.3 (Hayes 2018) for SPSS (version 25). This model allows the indirect effect of an independent variable (PsyCap) through two mediators (PE and TLD) on the dependent variable (ENG) in a serial mediation model.

Unstandardized regression coefficients are reported throughout (Hayes 2018). Each analysis drew upon 10,000 bootstrapped samples to test the null hypothesis. We report the partially standardized effect to measure the size of the indirect effects (Hayes 2018), representing the magnitude of the indirect effect in terms of SD units in Y (Preacher and Kelley 2011). Also, pairwise comparisons between the indirect effects and

the confidence intervals are reported; therefore, inferences about the difference between the indirect effects can be performed (Hayes 2018). Total indirect effects, which include the serial mediation effect and the effects of the independent variable on the dependent variable through each mediator, were reported.

## Results

### *Preliminary Analysis*

data were not normally distributed ( $p < 0.001$ ) for any statement describing the

satisfaction and motivation of employees. According to Milenovic (2011), the Mann-

Whitney U test is used to compare two independent groups when the dependent

Table 1 shows descriptive statistics, reliability (internal consistency), and intercorrelations for all study variables. As seen, all the predictor, mediator, and criterion variables correlate with each other.

**Table 1**

*Means, Standard Deviations, reliability and Intercorrelations of study variables by sex, Overall N= 342; Men =106; Women=236*

Variable		Overall		Men		Women		$\alpha$	Intercorrelations							
		M	SD	M	SD	M	SD		1	2	3	4	5	6	7	8
Predictor	PsyCap	5.92	.54	6.04	.44	5.8	.57	.90		.74**	.87**	.68**	.64*	.51**	.69**	.49*
	HO	5.70	.81	5.86	.73	5.6	.85	.78	.72*		.42**	.54**	.48*	.52**	.42*	.46*
	EF	5.88	.64	6.02	.50	5.8	.69	.86	.84*	.37**		.39**	.37*	.33**	.67**	.32*
	RS	6.30	.53	6.38	.45	6.2	.56	.75	.73*	.52**	.41**		.43*	.37**	.46**	.43*
	OP	5.54	1.16	5.72	1.1	5.4	1.18	.68	.66*	.49**	.32**	.50**		.43**	.38**	.44*
Mediator 1	PE	5.09	1.12	5.17	1.1	5.0	1.12	.86	.57*	.51**	.39**	.47**	.36*		.43**	.62*
	TLD	5.67	.74	5.79	.70	5.6	.76	.91	.76*	.57**	.60**	.62**	.47*	.55**		.47*
Criterion	ENG	6.02	.83	6.08	.71	5.9	.87	.90	.52*	.61**	.25*	.48**	.42*	.50**	.52**	

Notes: \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$ ; Correlations for men are shown below the diagonal; for women above. PsyCap: Psychological Capital, HO: Hope, EF: Self-efficacy, RS: Resilience; OP: Optimism, PE: Positive Emotions, TLD: Transformational Leadership, ENG: Engagement.

### *Serial Mediation Analysis*

Serial mediation hypotheses propose how an independent variable (X) impacts on a first mediator (M1), which, in turn, impacts on a second mediator (M2), and these finally

affect a dependent variable (Y) (Preacher and Hayes 2008). The results of testing the indirect effect of the serial mediation model (PROCESS, Model 6) are presented in three steps. The first step reports the interaction of general PsyCap or one of its components (i.e., HO, ES, RS, OP) on the first mediator (i.e., PE). The second step reports the effects of general PsyCap or one of its components (i.e., HO, ES, RS, OP) and PE on the second mediator (i.e., TLD). The full results of serial mediation models are reported in Table 2. The third step reports the effects of general PsyCap or one of its components (i.e., HO, ES, RS, OP), the two mediators (i.e., PE and TLD), on the dependent variable (i.e., ENG). The third step results concern estimates of the indirect effect and their contrasts and the corresponding 95% bootstrapped confidence intervals. The full results of indirect effects estimate and their contrasts are reported in Table 3.

As Table 2 shows, H1a,b,c,d,e were supported for women and men, as both PysCap in general and its components individually (HO, EF, RS, OP) were associated with PE.

We found different results regarding H2. H2a was not supported, as PE was not related to TLD when it mediates the relationship between PsyCap and ENG neither for women nor for men. However, PE was related to TLD, supporting H2b,c,d,e for women and men PE was related to TLD when it mediates the relationship between HO and ENG (H2b), when it mediates the relationship between EF and ENG (H2c), when it mediates the relationship between RS and ENG (H2d), and when it mediates the relationship between OP and ENG (H2e).

H3a,b,c,d,e were also supported for women and men: PE was related to ENG when PE mediates the relationship between PsyCap and ENG (H3a); when PE mediates the relationship between HO and ENG (H3b); when PE mediates the relationship between EF and ENG (H3c); when PE mediates the relationship between RS and ENG (H3d); and when PE mediates the relationship between OP and ENG (H3e).

We found different results about H4 regarding gender. H4a was not supported as TLD was not related to ENG when TLD mediates the relationship between PsyCap and ENG. However, H4b and H4d were supported for women and not supported for men; and H4c and H4e were supported for both women and men. In particular, TLD was related to ENG when TLD mediates the relationship between HO and ENG for women (H4b) ( $b = .24, p < .05, CI [.05, .44]$ ), but not for men ( $b = .18, ns, CI [-.03, .39]$ ); TLD was related to ENG when TLD mediates the relationship between EF and ENG (H4c) for both women and men (Women:  $b = .30, p < .01, CI [.08, .51]$ ; Men:  $b = .42, p < .01, CI [.18, .66]$ ); TLD

was related to ENG when TLD mediates the relationship between RS and ENG for women (H4d) ( $b = .21$ ,  $p < .05$ , CI [.03, .39]) but not for men ( $b = .25$ , ns, CI [-.02, .52]); TLD was related to ENG when TLD mediates the relationship between OP and ENG for both women and men (H4e) (Women:  $b = .23$ ,  $p < .05$ , CI [.04, .42]; Men:  $b = .28$ ,  $p < .05$ , CI [.02, .54]).

**Table 2**

*Conditional Indirect effects, Indirect Effects and Effect size of PsyCap, Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism on Engagement of Women (N=233) and Men (N=104)*

Effect	Hypothesis	Women				Men			
		B	SE	LLCI	ULCI	B	SE	LLCI	ULCI
Direct effect of PsyCap on PE	H1a	.99***	.12	.75	1.23	1.42***	.27	.88	1.96
Direct effect of PsyCap on TLD		.84***	.10	.65	1.03	1.03***	.13	.79	1.29
Direct effect of PE on TLD	H2a	.07	.05	-.02	.16	.11	.06	-.02	.24
Direct effect of PE on ENG	H3a	.38***	.06	.26	.49	.17**	.07	.04	.30
Direct effect of TLD on ENG	H4a	.19	.10	-.02	.39	.23	.16	-.08	.54
Total indirect effect PsyCap		.54	.11	.34	.78	.52	.16	.19	.83
Indirect PSYCAP via PE		.37	.08	.23	.53	.25	.10	.08	.46
Indirect PSYCAP via TLD		.16	.08	-.001	.33	.24	.16	-.07	.55
Indirect PSYCAP via PE and TLD	H5a	.13	.01	-.002	.04	.04	.03	-.02	.11
Engagement total effect model - PsyCap		R2 = .44***				R2 = .35***			
Direct effect of HO on PE	H1b	.68***	.10	.49	.87	.78***	.13	.53	1.04
Direct effect of HO on TLD		.24**	.83	.08	.40	.38**	.12	.15	.62
Direct effect of PE on TLD	H2b	.20***	.06	.08	.31	.21**	.07	.07	.36
Direct effect of PE on ENG	H3b	.36***	.06	.24	.48	.13*	.06	.01	.24
Direct effect of TLD on ENG	H4b	.24*	.10	.05	.44	.18	.11	-.03	.39
Total indirect effect HO		.33	.06	.22	.46	.20	.07	.08	.35
Indirect HO via PE		.24	.05	.15	.36	.10	.05	.02	.20
Indirect HO via TLD		.06	.03	.01	.13	.07	.05	-.01	.19
Indirect HO via PE and TLD	H5b	.03	.02	.01	.07	.03	.02	-.004	.08
Engagement total effect model - HO		R2 = .45***				R2 = .44***			
Direct effect of EF on PE	H1c	.54***	.11	.32	.76	.88***	.26	.37	1.38

Direct effect of EF on TLD		.65***	.07	.51	.78	.64***	.13	.38	.90
Direct effect of PE on TLD	H2c	.16***	.04	.08	.24	.23***	.06	.11	.36
Direct effect of PE on ENG	H3c	.40***	.06	.29	.51	.21**	.07	.08	.34
Direct effect of TLD on ENG	H4c	.30**	.11	.08	.51	.42**	.12	.18	.66
Total indirect effect EF		.43	.10	.25	.63	.54	.12	.32	.77
Indirect EF via PE		.22	.05	.12	.33	.18	.08	.06	.36
Indirect EF via TLD		.19	.07	.06	.39	.27	.09	.10	.44
Indirect EF via PE and TLD	H5c	.03	.01	.01	.06	.09	.04	.02	.18
Engagement total effect model - EF		R2 = .43***	.11	.32	.76	R2 = .34***			
Direct effect of RS on PE	H1d	.75***	.13	.49	1.00	1.15***	.21	.74	1.56
Direct effect of RS on TLD		.47***	.11	.26	.68	.71***	.14	.44	.98
Direct effect of PE on TLD	H2d	.20***	.05	.10	.31	.21***	.06	.09	.33
Direct effect of PE on ENG	H3d	.37***	.06	.27	.48	.18**	.07	.05	.31
Direct effect of TLD on ENG	H4d	.21*	.09	.03	.39	.25	.13	-.02	.52
Total indirect effect RS		.41	.09	.26	.59	.44	.13	.21	.71
Indirect RS via PE		.28	.06	.17	.41	.20	.08	.07	.38
Indirect RS via TLD		.10	.05	.01	.21	.18	.11	-.01	.42
Indirect RS via PE and TLD	H5d	.03	.02	.01	.07	.06	.04	-.003	.14
Engagement total effect model - RS		R2 = .46***				R2 = .36***			
Direct effect of OP on PE	H1e	.41***	.07	.27	.55	.37***	.10	.17	.56
Direct effect of OP on TLD		.15**	.05	.05	.26	.20**	.07	.07	.34
Direct effect of PE on TLD	H2e	.22***	.06	.11	.34	.27***	.07	.14	.40
Direct effect of PE on ENG	H3e	.36***	.06	.25	.48	.18**	.07	.06	.31
Direct effect of TLD on ENG	H4e	.23*	.10	.04	.42	.28*	.13	.02	.54
Total indirect effect OP		.21	.04	.13	.30	.15	.04	.08	.25
Indirect OP via PE		.15	.03	.01	.08	.07	.03	.02	.13
Indirect O via TLD		.04	.02	.01	.08	.06	.04	.02	.14
Indirect OP via PE and TLD	H5e	.21	.01	.01	.05	.03	.02	.002	.06

Engagement total effect model - OP

R2 = .46\*\*\*

R2 = .36\*\*\*

---

Note: \*p<.05\*\*p<.01, \*\*\*p<.001 Estimates are derived from the unstandardized regression coefficients. 95% confidence intervals, SE: Standard Errors; CI: confidence interval, LL: Lower Level, UL: Upper Level, PsyCap: Psychological Capital, HO: Hope, EF: Self-efficacy, RS: Resilience, OP: Optimism, PE: Positive emotions, TLD: Transformational Leadership, ENG: Engagement.



### ***Mediation Analyses***

H5a was not supported for women and men. Table 2 shows that PsyCap is not indirectly associated with ENG through the serial mediation of PE and TLD (Women:  $b = .13$ , CI  $[-.002, .04]$ ; Men:  $b = .04$ , CI  $[-.02, .11]$ ). However, the total indirect effect of PsyCap on ENG through each mediator (i.e., PE and TLD) separately was significant (Women:  $b = .54$ , CI  $[.34, .78]$ ; Men:  $b = .52$ , CI  $[.19, .83]$ ). Partially standardized effect size for the total effects of the serial indirect effects shows that when PsyCap increases in one unit, women's ENG increases .62 SDs and men's ENG increases .72 SDs of the total indirect effects of PsyCap on PE and TLD. When contrasting the partially standardized results for each indirect effects of PsyCap on ENG through PE and TLD, for women and men, we found that the path PsyCap – PE (Women:  $b = .41$ , CI  $[.26, .58]$ ; Men:  $b = .30$   $[.04, .61]$ ) was significant and had a higher effect on the relationship between PsyCap and ENG than the serial mediation (i.e., PsyCap - PE- TLD). The other partially standardized indirect effects contrasts were not significant (see Table 3).

H5b was supported for women but not for men. Table 2 shows that HO is indirectly associated with ENG through the serial mediation of PE and TLD and ENG for women ( $b = .03$ , CI  $[.01, .07]$ ), but nor for men ( $b = .03$ , CI  $[-.004, .08]$ ). Total indirect effects of HO on ENG through each mediator (i.e., PE and TLD) separately were significant for women ( $b = .33$ , CI  $[.22, .46]$ ) and men ( $b = .20$ , CI  $[.08, .35]$ ). Partially standardized effect size for the total effects of the serial indirect effects shows that when HO increases in one unit, women's ENG increases .38 SDs and men's ENG increases .28 SDs because of the total indirect effects of EF on PE and TLD. When contrasting the partially standardized results for each indirect effects of HO on ENG through PE and TLD, we found that for women, the path HO – PE ( $b = .24$ , CI  $[.13, .38]$ ) was significant and had a higher effect on the relationship between HO and ENG than the serial mediation (i.e., HO - PE- TLD). The other partially standardized indirect effects contrasts were not significant. For men, partially standardized indirect effects contrasts were not significant (see Table 3).

H5c was supported for women and men. EF is indirectly associated with ENG through the serial mediation of PE and TLD and ENG (see Table 2). Total indirect effects of EF on ENG through each mediator (i.e., PE and TLD) separately were significant for women and men (Women:  $b = .43$ , CI  $[.25, .63]$ ; Men:  $b = .54$ , CI  $[.32, .77]$ ). Partially standardized effect size for the total effects of the serial indirect effects shows that when EF increases in one unit, women's ENG increases .50 SDs and men's ENG increases .75

SDs because of the total indirect effects of EF on PE and TLD. When contrasting the partially standardized results for each indirect effects of EF on ENG through PE and TLD, we found that for women, both paths EF – PE ( $b = .22$ , CI [.12, .34]) and EF – TLD ( $b = .19$ , CI [.06, .33]) had a higher effect on the relationship between EF and ENG than the path EF - PE- TLD. For men, the path EF – TLD ( $b = .26$ , CI [.05, .51]) had a higher effect on the relationship between EF and ENG than the path EF - PE- TLD. Partially standardized indirect effects contrasts for the path EF – TLD were not significant (see Table 3).

H5d was supported for women but no for men. Indirect effects of RS on ENG through PE and TLD were significant for women ( $b = .03$ , CI [.01, .07]) and not significant for men ( $b = -.06$ , CI [-.003, .14]) (see Table 2). Total indirect effects of RS on ENG through each mediator (i.e., PE and TLD) separately were significant for women ( $b = .41$ , CI [.26, .59]) and men ( $b = .44$ , CI [.21, .71]). Partially standardized effect size for the total effects of the serial indirect effects shows that when RS increases in one unit, women's ENG increases .47 SDs and men's ENG increases .62 SDs because of the total indirect effects of RS on PE and TLD. When contrasting the partially standardized results for each indirect effects of RS on ENG through PE and TLD, we found that for women both paths RS – PE ( $b = .29$ , CI [.16, .43]) and RS – TLD ( $b = .08$ , CI [.01, .18]) had a higher effect on the relationship between RS and ENG than the path RS - PE- TLD. For men, partially standardized indirect effects contrasts were not significant (see Table 3).

**Table 3***Indirect Effects and Effect size of PsyCap, Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism on Engagement of Women (N=233) and Men (N=104)*

Effects	Women				Men			
	B	SE	LLCI	ULCI	B	SE	LLCI	ULCI
Total indirect effect PsyCap	.62	.11	.41	.83	.72	.23	.27	1.18
Indirect PSYCAP via PE	.43	.08	.41	.59	.34	.13	.12	.64
Indirect PSYCAP via TLD	.18	.09	.28	.36	.33	.23	-.09	.80
Indirect PSYCAP via PE and TLD	.02	.01	-.001	.04	.05	.05	-.02	.15
(PSYCAP - PE) - (PSYCAP - TLD)	.25	.14	-.003	.52	.02	.31	-.60	.63
(PSYCAP - PE) - (PSYCAP - PE- TLD)	.41	.08	.26	.58	.30	.14	.04	.61
(PSYCAP - TLD) - (PSYCAP - PE- TLD)	.16	.09	-.001	.34	.28	.21	-.08	.73
Total indirect effect HO	.38	.06	.28	.50	.28	.09	.12	.48
Indirect HO via PE	.28	.06	.18	.40	.14	.06	.02	.28
Indirect HO via TLD	.07	.03	.01	.13	.10	.07	-.01	.28
Indirect HO via PE and TLD	.04	.02	.01	.08	.04	.03	-.01	.11
(HO - PE) - (HO - TLD)	.21	.08	.07	.37	.04	.11	-.19	.26
(HO - PE) - (HO - PE- TLD)	.24	.06	.13	.38	.10	.08	-.05	.26
(HO - TLD) - (HO - PE- TLD)	.03	.03	-.03	.10	.05	.06	-.03	.22
Total indirect effect EF	.50	.09	.31	.67	.75	.15	.47	1.04
Indirect EF via PE	.25	.06	.14	.36	.26	.10	.10	.49
Indirect EF via TLD	.22	.08	.07	.37	.38	.12	.14	.62
Indirect EF via PE and TLD	.03	.01	.01	.06	.12	.06	.03	.25
(EF - PE) - (EF - TLD)	.03	.11	-.18	.24	-.12	.19	-.47	.28
(EF - PE) - (EF - PE- TLD)	.22	.06	.12	.34	.14	.11	-.06	.39
(EF - TLD) - (EF - PE- TLD)	.19	.07	.06	.33	.26	.12	.05	.51
Total indirect effect RS	.47	.08	.32	.62	.62	.17	.31	.97
Indirect RS via PE	.32	.07	.20	.46	.29	.10	.10	.51
Indirect RS via TLD	.11	.06	.02	.23	.25	.15	-.01	.59
Indirect RS via PE and TLD	.04	.02	.01	.08	.09	.05	-.004	.20
(RS - PE) - (RS - TLD)	.21	.10	.01	.40	.04	.22	-.41	.46
(RS - PE) - (RS - PE- TLD)	.29	.07	.16	.43	.20	.13	-.02	.47
(RS - TLD) - (RS - PE- TLD)	.08	.05	.01	.18	.17	.13	-.01	.47
Total indirect effect OP	.24	.04	.16	.32	.21	.06	.11	.34
Indirect OP via PE	.17	.04	.11	.24	.09	.04	.03	.18

Indirect OP via TLD	.04	.02	.01	.09	.08	.05	.003	.20
Indirect OP via PE and TLD	.02	.01	.01	.05	.04	.02	.003	.09
(OP - PE) - (OP - TLD)	.13	.05	.04	.22	.02	.08	-.14	.15
(OP - PE) - (OP - PE- TLD)	.15	.04	.08	.23	.06	.04	-.03	.15
(OP - TLD) - (OP - PE- TLD)	.02	.02	-.01	.06	.40	.05	-.02	.15

Notes: SE: Standard Errors; CI: confidence interval, LL: Lower Level, UL: Upper Level, PsyCap: Psychological Capital, HO: Hope, EF: Self-efficacy, RS: Resilience, OP: Optimism, PE: Positive emotions, TLD: Transformational Leadership, ENG: Engagement.

H5e was supported for women and men (see Table 2). OP is indirectly associated with ENG through the serial mediation of PE and TLD and ENG. Total indirect effects of OP on ENG through each mediator (i.e., PE and TLD) separately were significant for women and men. Partially standardized effect size for the total effects of the serial indirect effects shows that when OP increases in one unit, women's ENG increases .24 SDs and men's ENG increases .21 SDs because of the total indirect effects of OP on PE and TLD. When contrasting the partially standardized results for each indirect effects of OP on ENG through PE and TLD, we found that for women, the path OP – PE ( $b = .15$ , CI [.08, .23]) had a higher effect on the relationship between OP and ENG than the path OP - PE- TLD. Partially standardized indirect effects contrasts for path OP - TLD were not significant (see Table 3). For men, neither of the paths had higher effects on the others (see Table 3).

## **Discussion**

This study aims to investigate whether and how PsyCap indirectly influences ENG through PE and TLD in the same way to women and men leaders. This study contributes to the literature about the impact of women and men leaders' personal resources on their well-being and the gender mainstreaming perspective on subjective well-being studies.

### ***Theoretical Contributions***

First, we found that PsyCap and its elements (HO, EF, RS, OP) enhances PE (H1a,b,c,d,e) and that PE produces ENG. These results are in line with the COR theory, which posits that resources (in our case, PsyCap, HO, EF, RS, OP, PE) are accumulative and developable, creating resource caravans (Hobfoll 2002). These caravans provide individuals with the notion of having sufficient resources to accomplish goals and cope with difficulties. Also, our results are coherent with B&B theory, which highlights the role of experiencing PE in building-and-broadening of personal resources (Fredrickson 2001). In sum, our findings confirm that PsyCap and PE are resources that enhance individuals' subjective well-being in women and men leaders (Carleton et al. 2018; Lyubomirsky et al. 2005).

Contrary to expected, our results did not find PE predicting TLD (H2a). According to COR theory (Hobfoll 2001) these results can be explained by individuals' tendency to conserve their resources in case of needing them, not mobilizing resources if not necessary. Under low-stress periods resources have limited positive effects, as individuals do not perceive a loss. This

means that leaders do not need to mobilize their PE to favor TLD because no threat or loss is perceived.

Second, we found that, when preceded by a PsyCap component (HO, EF, RS, OP), PE enhances TLD. These results are consistent with former research reporting direct associations between leaders' emotions and TLD (Carleton et al. 2018; Courtright et al. 2014) and highlight the emotional aspect of TLD. Results might be explained by the fact that PE could provide motivational energy to leaders, and therefore enhance their TLD performance by addressing the challenges related to their leadership role (Carleton et al. 2018). Moreover, leaders who are high in PE initiate, maintain, and promote positive personal interactions and relations (Lyubomirsky et al. 2005) and tend to engage in prosocial behaviors (Staw and Barsade 1993).

Third, we found that TLD could be a source of ENG, but women and men differ in their results. Women leaders' exertion of TLD makes them vigorous, dedicated and absorbed when using HO, EF, RS, and OP. For women, feeling capable of leading and overcoming the challenges of being a leader and being optimistic about the future provides women with motivational energy to perform TLD. Instead, men's ENG is enhanced by the motivational energy proceeding from their perceived capability of being a leader (EF) and the positive expectations about the future (OP) to exert TLD. Furthermore, this result suggests that TLD behaviors may also lead to leaders' subjective well-being due to the emotional benefits derived from positive social interactions between leaders and followers. According to B&B theory (Fredrickson 2001), these results confirm the broadening effect that the emotional benefits have on enacting TLD behaviors, which can be perceived as positive and fulfilling, producing ENG.

Fourth, we found that PsyCap does not have an indirect effect on ENG through PE and TLD. However, the partially standardized effects in the serial mediation account for a significant mediation PE between PsyCap and ENG, confirming previous research findings (Carleton et al. 2018). This result has been explained by the refill of leaders' resource pools, in line with COR theory (Hobfoll 2001) proposals. Namely, it means that leaders' PsyCap and PE are at their best level, thus providing leaders with sufficient motivational energy and emotional protection to feel ENG. Moreover, as no resource loss is perceived, leaders do not need to employ the possible beneficial effect of TLD on ENG.

We found that HO, EF, RS, and OP are indirectly associated with ENG via PE and TLD; again, women and men differ in their results. Our result suggests that HO, EF, RS, or OP expand thinking and action tendencies, favoring the later building of more personal resources (PE and TLD) that together build an upward spiral that makes leaders feel invigorated, dedicated, and absorbed by their work. These results confirm the B&B theory (Fredrickson

2001) and the COR theory (Hobfoll 2001) statements. Leaders high in HO, EF, RS, OP have positive appraisals about their capacities of succeeding at goals they have set. These positive self-evaluations produce PE. Consequently, PE builds leaders' personal resources, including TLD. Transformational leaders positively affect their followers' well-being (Wang et al. 2017); this outcome prompts leaders to feel good about their performance, reinforcing leaders' personal resources and arousing leaders' PE. The broaden-and-build processes create an upward spiral process, evidencing a reciprocal influence of PE and the resource broadening they create (Fredrickson 2001).

Thus, our results show that how women and men perform their leadership behaviors and how they affect their subjective well-being might be different. Although women perform leadership behaviors that lead to leadership effectiveness more than men (Powell 2012), they have to face a double bind (Eagly and Karau 2002). Women leaders are considered double role-incongruent, first by performing a counter-stereotypical behavior by being agentic (when leading) deviating from the gender norm (being communal); and second, by performing a role considered masculine (leadership) (Yoder 1991). To deal with this double-bind, women have enriched their agentic leadership repertoire with communal behavior (Hernandez Bark et al. 2014), mainly learned during their socialization process. Thus, women leaders perform an androgynous behavioral repertoire to be successful in their jobs (see Gartzia and Van Engen 2012). As a consequence of facing challenges to remain and succeed within organizations, women leaders have built and developed their personal resources (HO, EF, RS, OP, PE, and TLD). These resources enable women leaders to find leading by a transformational leadership style fulfilling, entering an upward spiral process generating ENG for themselves and their followers.

Men leaders build an upward spiral that makes them vigorous, dedicated, and absorbed by their work when PE and TLD mediate their EF or OP. Additionally, we found that as a mediator, TLD has higher effects than PE in the serial mediation between EF and ENG. When feeling EF, the upward spiral process that generates ENG for men leaders is broaden more by TLD. Men's leadership is taken for granted. They can lead by any leadership style and still have success. Men can perform TLD style by choice as they do not experience a gender role conflict when enacting leadership, nor need to perform TLD to be legitimized as a leader.

Regarding personal resources, it is likely that transformational men leaders only need the reinforcement provided by their OP and EF to enter a positive resource gain cycle and feel engaged. Their TLD is more potent at building-and-broadening resources than their PE. Previous studies found that men scored lower than women in the TLD component

individualized consideration, more related to communal behaviors (Gartzia and Van Engen 2012). Although TLD implies using PE to achieve results and androgynous behavioral repertoire favors TLD, men leaders likely consider more critical the feedback given by their TLD performance than by their emotions. This result leads us to wonder if they reflect men's supposed tendency to be more motivated by goal attainment than by developing significant interpersonal relations.

### ***Practical Implications***

First, based on the role of personal resources and leaders' well-being, healthy organizations should provide an appropriate and challenging work environment for employees to enhance their subjective well-being. Personal resources are susceptible to be developed and increased. Organizations can foster constructive leadership practices by developing instructional programs conducted face-to-face or online. Positive interventions are more effective when individuals' participation is volitional and sustained effort is required throughout the intervention activities (see Ouweneel et al. 2013).

Second, our results highlight the importance of performing studies with a gender perspective to address possible structural inequities that undermine gender equality within organizational settings. Organizations should adopt an equal culture that accommodates diverse roles, values, and behaviors to promote healthy leaders and employees. An organizational equality culture challenges gender stereotypes by encouraging women and men to occupy cross-gendered roles without being stigmatized for it (Powell 2012). Regarding leaders, both genders will have the opportunity to perform a healthy leadership like TLD, enhancing leaders' and employees' well-being.

### ***Limitations and Future Research***

Our research has two major limitations. First, we used a cross-sectional design, making it difficult to draw causal inferences. Nevertheless, most of our findings agree with theoretical predictions and previous empirical research, and our findings offer further confirmation of this. However, our results did not report that PE and TLD were mediators between PsyCap and ENG. Future research should address the discrepancy of our findings with theoretical and empirical proposals. Longitudinal research may validate the causal relationships found in our study.

Second, we used a self-report method measures and a single-source design to collect data. However, it is difficult to see by what other means our study variables, disregarding TLD,



may have been measured due to their cognitive and affective nature. Common method variance may have artificially influenced our findings (Podsakoff et al. 2003). Following the authors' recommendations, we minimized common method bias via the respondents' anonymity, by guaranteeing respondents that there were no right or wrong answers, and by suggesting being as honest as possible when answering the questions. Future research should use multi-source research designs to address these limitations.

Future research with a gender perspective could explore differences between leaders' personal resources and subjective job well-being when working in organizations with a gender equality culture. It would be interesting to compare how different organizational gender-cultures benefit the building-and-broadening processes of women and men leaders' positive personal resources and work well-being. Gender mainstreaming in research contributes to building equal and fair societies by warranting gender equality, a crucial element of sustainable development.



## Capítulo 5

### **Empoderar mediante el bienestar: una fórmula para potenciar la salud emocional de las mujeres en las organizaciones**

#### **Resumen**

La promoción de la igualdad de género, como práctica de gestión del talento saludable en las organizaciones, es algo básico en las organizaciones que reconocen y valoran el talento de las mujeres que forman parte de las mismas. Sin embargo, las organizaciones se encuentran con mujeres altamente capacitadas pero que se apartan a la hora de aceptar un ascenso, en parte por una serie de barreras no solo estructurales sino subjetivas que les dificulta romper ese techo de cristal. Estas barreras incluyen la importancia que les dan a su rol de cuidadora como eje fundamental de su identidad, haciendo que el poder equilibrar las actividades en las esferas laboral y familiar sea una fuente importante de su bienestar psicosocial. El bienestar es en parte el resultado del empoderamiento psicológico por el aumento de los recursos personales relacionados con la autonomía. En el este trabajo se muestra el diseño y los resultados de un estudio piloto de un programa de empoderamiento para mujeres basado en el modelo PERMA de bienestar, diseñado para aumentar la conciencia de las participantes sobre los elementos estructurantes de su identidad y su influencia en el conflicto que supone desempeñar sus roles de cuidado y de trabajo.

**Palabras Clave:** Bienestar subjetivo, Empoderamiento Femenino, Empoderamiento psicológico, Igualdad de género, Salud emocional<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> El Capítulo 5 fue publicado como: Machín Rincón, L. y Cifre Gallego, E. (2020). Empoderar mediante el bienestar: una fórmula para potenciar la salud emocional de las mujeres en las organizaciones. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 442, 167-198.

## **Importancia de la Diversidad en las Organizaciones: Promocionando la Igualdad como Estrategia de Gestión del Talento**

La gestión de los Recursos Humanos (RRHH) en los tiempos de la globalización de los mercados ha tenido que adaptarse a los cambios resultantes de la participación de las organizaciones en mundo de negocios distinto y dinámico. Desde la industrialización a los tiempos actuales, la visión acerca de la importancia de la fuerza de trabajo ha cambiado. Inicialmente, se concebía a la plantilla como una parte necesaria del negocio para lograr los objetivos, motivada fundamentalmente por el dinero; hasta la visión actual en donde se denomina a los otrora RRHH, como capital humano o talento humano, motivado este por elementos intangibles de las organizaciones como el contrato psicológico, factores de bienestar, o la conciliación de la vida personal y laboral entre otros.

La globalización ha ocasionado que la información fluya más y más rápidamente entre las personas. Por tanto, lo que antes era lejano e inalcanzable está al toque de los dedos por el impacto del uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs). Las personas ahora somos alcanzadas por la información de países que no conocemos físicamente, y para las organizaciones esto ha representado una ventaja competitiva, pues tienen al alcance al talento que necesitan para hacerle frente a los retos y dinámicas de los mercados mundiales. Cuando se habla de globalización muchas veces se cree que sólo afecta a las grandes empresas; sin embargo, la red internet ha democratizado el acceso a los mercados a empresas pequeñas y/o medianas. Estas empresas pueden acceder a mercados que antes no hubiera sido posible, y esto de alguna manera les exige comportarse de manera diferente.

Atender a mercados diversos requiere poseer competencias empresariales que hagan posible mantenerse y sacar provecho a las oportunidades presentes en estos mercados. Las organizaciones han entendido que para atender a un contexto cambiante es importante estar preparadas. La diversidad de los mercados, ha exigido que las organizaciones sean diversas, flexibles y adaptables. Estas características facilitan que las organizaciones ante los cambios sean capaces de aprender y reaccionar ante exigencias variables y así tener mayores posibilidades de éxito. A nivel del capital humano significa contar con el mejor talento, aquel que permita a las organizaciones salir airoso de los retos que implica su presencia en el mercado global. Es por ello, que una práctica organizacional imprescindible para la adaptación a las nuevas exigencias de los mercados es la gestión de la diversidad. Esta gestión busca aumentar el rango de las competencias y las perspectivas de la organización de manera que se

aumente la competitividad organizacional. Asimismo, desde el punto de vista ético, la diversidad es una manera de contribuir con una sociedad más justa e igualitaria.

La diversidad del talento humano aumenta los recursos (habilidades, información, perspectivas y conocimientos) disponibles, aumentando en consecuencia, la efectividad organizacional. Las organizaciones diversas tienden a aumentar su capacidad y habilidad para la innovación, la resolución de problemas complejos y la toma de decisiones. Una organización diversa tiene claro que su diversidad es más que la presencia de personas de distinta raza, cultura, género, orientación sexual, nacionalidad, habilidad, experiencia, profesión, entre otros; y que implica hacer una verdadera integración de las diferencias individuales en su sistema social.

Como ya se ha mencionado, la diversidad organizacional genera beneficios para la organización no sólo a nivel económico: por ejemplo, mayor productividad e innovación; sino también en su clima y moral laboral, generando que sus miembros estén más comprometidos, desplieguen conductas de compromiso y civismo organizacional lo que redundará en la productividad y rentabilidad de la organización. Por ello, el que haya una representación de género equilibrada en las organizaciones, aprovecha las contribuciones potenciales del talento de las mujeres.

Es innegable que las mujeres están cultivando su talento a la par de los hombres, y por ello, las organizaciones reconociendo esta situación, las han incorporado en sus plantillas. Hoy en día, las mujeres han ido ocupando posiciones en el trabajo antes consideradas exclusivas para los hombres como consecuencia del avance de los cambios sociales y personales que han permitido la incorporación de las mujeres al ámbito laboral. Entre estas posiciones están las de dirección y/o liderazgo, y aquellas consideradas solo para hombres como las relacionadas con la ingeniería y la ciencia.

Sin embargo, no ha sido fácil para las mujeres ingresar en el campo laboral y ocupar puestos que en el ideario social corresponden al ámbito de los hombres. A pesar de que se han hecho grandes esfuerzos a nivel mundial, europeo y nacional para aumentar la presencia femenina en el trabajo remunerado y aumentar la calidad de vida laboral de las mujeres, quedan muchas tareas pendientes por resolver.

Y esto tiene un coste no solo personal, sino también organizacional. Así, nos encontramos en la actualidad con organizaciones que invierten ingentes cantidades de capital económico en sus empresas para captar y retener este talento femenino, pero que se encuentran con que, una vez formadas y capacitadas para puestos de liderazgo, son las propias mujeres las que dan un paso al lado, dejando pasar sus oportunidades de desarrollo de carrera (y a sus

compañeros masculinos) en aras de su desarrollo familiar, considerando que con ello incrementará su bienestar. En los próximos párrafos analizaremos en profundidad algunos fenómenos que pueden estar en la base de esta decisión.

### ***Género y estereotipos de género asociados a las mujeres líderes***

Dentro de las tareas pendientes a resolver para lograr una igualdad real, está el cambio de los estereotipos de género, que en parte son responsables de que el tipo de trabajo remunerado al que acceden hombres y mujeres siga siendo diferente.

Los estereotipos de género son simplificaciones, ideas preestablecidas socialmente gestadas, generalizadas (Martínez y Bonilla, 2000) y compartidas acerca de las actividades, los roles, los atributos que describen y distinguen a las mujeres y a los hombres (Rocha-Sánchez y Díaz-Loving, 2011). Estos estereotipos sirven de esquemas a las personas para organizar información relacionada con la diferenciación de los géneros, en la que se incluye normas y reglas implícitas relacionada con cada género (Rocha-Sánchez y Díaz-Loving, 2011), sobre las actividades que son diferencialmente apropiadas para los hombres y las mujeres (Martínez y Bonilla, 2000).

Derivados de los estereotipos de género, en los roles de género, inculcados desde la más temprana socialización de los niños y a las niñas de cada sociedad, se representan las actividades apropiadas para hombres y mujeres, puesto que incluyen los significados culturales y personales relacionados con el hacer considerado como femenino y masculino dentro de un contexto histórico o cultural (Eagly y Karau, 2002; Freedman, 1993; Gilbert, 1985; Wood y Eagly, 2010). Los roles de género son tanto descriptivos como prescriptivos (Eagly y Karau, 2002): lo descriptivo establece lo que es típico para cada sexo, y lo prescriptivo se refiere a lo que es deseable y admirable para cada sexo (Wood y Eagly, 2010). A nivel social son guías de conducta reforzantes del status quo; por ello, cuando el comportamiento de género es atípico se le considera como inadecuado. Este carácter de los roles de género hace que se les acepte de manera implícita al punto de que las personas los incorporan su auto-concepto de hombres o de mujeres para poder funcionar efectivamente dentro del rol social asignado como hombre o mujer (Gilbert, 1985).

Por tanto, el género es un significado cultural adscrito a los hombres y a las mujeres. “Cuando las personas incorporan estos significados culturales en sus propias psiques, entonces el género forma parte de su identidad” (Wood y Eagly, 2015, p. 461). Es decir, una vez estos hombres y mujeres interiorizan lo que significa ser hombre o mujer en esa cultura, podemos decir que esos significados pasan a formar parte de su identidad, de su forma de ser y

relacionarse con el mundo. A través de esas identidades de género, las personas se entienden a sí mismas en relación a los significados culturalmente definidos de lo que es femenino y masculino que va unido a ser mujer u hombre, y pudiendo entonces pensar y actuar de acuerdo a estos aspectos de género (Wood y Eagly, 2010, 2012).

Son los significados compartidos culturalmente acerca del trabajo de hombres y mujeres, y de las características estereotipadas de cada género, los determinantes, al menos parcialmente, de las diferencias de las condiciones y calidad del y trabajo de ambos sexos (López-Sáez, Morales y Lisbona, 2008), así como la propia identidad de género asociada a la asimilación de dichos estereotipos. Por ello, con el fin de cambiar las ideas sociales asociadas al género que impiden la igualdad de género, se han iniciado esfuerzos institucionales de carácter legal en el ámbito internacional como, por ejemplo, la ONU, con resoluciones dirigidas a aumentar la igualdad de género y el empoderamiento de la Mujer en el 2011 (Porter, 2013). En el ámbito europeo existen acciones por ejemplo como las de la Comisión de la Unión Europea para la igualdad de género, la cual tiene como objetivo principal promover la igualdad entre hombres y mujeres en todas sus actividades. En España, se cuenta con la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Estos esfuerzos no han sido estériles, han comenzado a generar cambios en la sociedad europea, y también en la española. Pero, los cambios que se han producido relacionados con la igualdad de género por tener un sustrato de carácter social, van a un ritmo más lento de lo que la realidad de las mujeres necesita.

Como el género es una identidad sociocultural que determina la subjetividad y la conducta de las personas, el trabajo al ser una actividad que se realiza en lo social, está atravesado por los significados compartidos de carácter cultural. Es por ello, que el trabajo de hombres y mujeres tiene una connotación diferente. De acuerdo a Carli, Alawa, Lee, Zhao y Kim (2016), los estereotipos asociados con las mujeres y los estereotipos asociados con roles masculinizados explican la discriminación de género en la contratación de mujeres en esas posiciones, debido a una relativa falta de ajuste entre estos estereotipos. Este desajuste percibido desvaloriza el desempeño laboral femenino en ocupaciones y roles estereotipados como masculinos. Por tanto, a medida que aumenta la incongruencia entre el estereotipo y roles de género femeninos y roles y ocupaciones consideradas masculinas, más dificultades tienen las mujeres para ocuparlos y más prejuicio experimentan cuando los desempeñan (Eagly y Karau, 2002).

### ***Barreras estructurales: segregación vertical y horizontal***

Por esta percepción de una mayor incongruencia entre los rasgos y roles de las mujeres y los rasgos y roles asociados con ciertas ocupaciones, es que algunas posiciones dentro de las organizaciones como, por ejemplo, las de liderazgo, son ocupadas mayoritariamente por hombres, aun cuando las mujeres se educan en la misma proporción que los hombres a lo largo del sistema educativo (Cheryan, Ziegler, Montoya y Jiang, 2017). En consecuencia, las mujeres tienen que afrontar fenómenos discriminatorios a lo largo de los sectores productivos y a lo ancho de las estructuras organizacionales, tales como el techo de cristal, la segregación horizontal y vertical, la brecha salarial (Vera, Cifre y Pastor, 2015) y el acantilado de cristal (Alhalwachi y Costandi, 2016).

La segregación vertical limita el acceso de las mujeres a puestos más elevados de la jerarquía profesional; y la segregación horizontal se refiere a la concentración de las mujeres y hombres en determinados sectores de actividad y en ciertas profesiones, de acuerdo a lo que se considera congruente para cada sexo. Por otro lado, el techo de cristal se ha concebido como una barrera difícilmente quebrantable, que dificulta que las mujeres asciendan a puestos superiores en la escalera organizacional, independientemente de sus logros o calificaciones.

El acantilado de cristal es una ampliación del techo de cristal y se refiere a la situación en la que las mujeres que logran alcanzar altos cargos ejecutivos son ubicadas en aquellos con una posición precaria dentro del negocio, o con la responsabilidad de llevar a cabo un cambio estratégico u otro proyecto importante con muchas posibilidades para fracasar (Alhalwachi y Costandi, 2016).

Por otro lado, los cambios económicos y sociales promovidos por la globalización han provocado la expansión de las actividades políticas, económicas y sociales a través de las fronteras, fomentando la movilidad de las personas entre países para ejercer trabajos que les sean más favorables. Esta tendencia del mercado ha sumado a las condiciones discriminatorias de trabajo debido al sexo, otra desigualdad: las fronteras de cristal, impuestas las mujeres cuando requieren decidir entre su familia o su trabajo. Además de que las mujeres no tienen posibilidad de ocupar cualquier puesto de trabajo, tampoco pueden trabajar en todas las localidades geográficas en donde se encuentran ubicados los puestos de trabajo (Burin, 2008).

En general, tanto en las prácticas de segregación vertical como las del techo de cristal, además de las barreras estructurales, existen barreras subjetivas que limitan a las mujeres a aspirar a llegar a la cumbre organizacional. Estas son las que, a última instancia, tal y como se ha comentado anteriormente, hace que las mujeres decidan apartarse del ascenso en su carrera



profesional a pesar de las oportunidades que la organización le pueda ofrecer. Sobre estas barreras subjetivas será donde nos centraremos en este trabajo.

### ***Barreras subjetivas: la culpa ante la incongruencia identitaria***

Las barreras subjetivas consisten en la incorporación de los significados sociales, culturales que se han construido alrededor del ser y el hacer de la mujer (Burin y Meler, 2010). Ambas barreras se erigen sobre los valores dominantes de la sociedad heteronormativa reflejados en la organización como ente social, y dentro del ideario de hombres y mujeres acerca de los roles de género. Por ello, para las mujeres sigue siendo un reto estar presente en el ámbito laboral y aspirar hacerlo en igualdad de condiciones porque aún en el ideario social y en su subjetividad identitaria su rol de cuidadora, de madre, es un eje fundamental.

Dentro de los elementos de las barreras subjetivas de la segregación vertical están las responsabilidades domésticas, debido a que las mujeres siguen asumiendo las responsabilidades insertas en el rol doméstico/familiar. Usualmente, en las organizaciones los horarios de los puestos de mando están diseñados bajo una lógica masculina, por lo que las actividades laborales pueden realizarse en horarios que coinciden con el tiempo que las mujeres dedican a sus responsabilidades familiares y domésticas, por ejemplo, en horas vespertinas o nocturnas. Las mujeres que quieren ocupar o ya ocupan puestos de liderazgo, necesitan encontrar mecanismos mediante los cuales puedan manejar ambos roles si quieren desarrollar su carrera profesional. Para otras mujeres, esto es un elemento disuasivo, por lo que prefieren desistir de continuar ascendiendo en la estructura organizacional, y evitar así, el conflicto que supone ejercer los dos roles: el trabajo extradoméstico y el trabajo doméstico. Esta disyuntiva de cómo dividir su tiempo entre las responsabilidades laborales y las familiares no se le presenta a la mayoría de los hombres (Burin y Meler, 2010; Kark y Eagly, 2010), y hace que las mujeres (decidan lo que decidan) sean vulnerables a un sentimiento de culpa (bien por no cumplir con su rol social de cuidadora, bien por hacerlo y haber abandonado el ascenso en su carrera).

Además, debido a que se percibe que existe una incongruencia percibida entre el rol tradicional de la mujer y el rol de liderazgo que ejercen, a las mujeres en altos cargos se les evalúa con mayores niveles de exigencia que a sus pares hombres. Aunado a esto, algunas mujeres pueden mantener ideas estereotipadas de que el poder y la autoridad son dos aspectos que a las mujeres se les hace difícil ejercer. El nivel de exigencia diferencial y la internalización de estereotipos sociales, son otros elementos subjetivos que influyen en las decisiones de las

mujeres de desistir de la idea de avanzar hacia posiciones que impliquen tener poder, autoridad, prestigio (Burin y Meler, 2010; Kark y Eagly, 2010).

Las mujeres que aspiran a ejercer o ejercen cargos o roles atribuidos a lo masculino, afrontan el reto que representa la expectativa de que ellas desplieguen comportamientos valorados dentro de una sociedad con valores sustentados en un sistema sexo-género y se ajusten a lo establecido. Las mujeres en estos contextos deben parecerse a sus pares masculinos para evitar ser discriminadas por su género. En vista de que las mujeres que quieren o ya ocupan posiciones en el trabajo que tradicionalmente han sido ocupados por hombres, no tienen modelos femeninos a los cuales emular, sienten inseguridad y temor, por ejemplo, de perder su identidad sexual, de dejar de parecer mujeres. Esta autopercepción de las mujeres acerca de su identidad hace que desistan en su carrera profesional ascendiente o vivan en conflicto por el malestar psicológico experimentado (Burin y Meler, 2010).

Las mujeres han interiorizado que su identidad se sustenta en el principio de servir a los otros y no en el principio de logro, pues pareciera que demostrar intereses ambiciosos es contrario a la estructura subjetiva de ser femenina. Por no guiar el desarrollo de su carrera bajo un principio de logro, muchas veces las mujeres que trabajan fuera del hogar dejan que su desarrollo profesional esté a merced de los acontecimientos, por considerarla complementaria a su carrera principal – la materna o matrimonial (Burin y Meler, 2010).

Las mujeres que buscan alcanzar puestos de liderazgo pueden que mantengan los valores e ideales que se formaron al inicio de la carrera profesional, basados en la ética femenina de la consideración al otro, el respeto mutuo, la confianza, y valorar los vínculos afectivos. Contrariamente, estas mujeres trabajan en un contexto en donde los valores se basan en el logro, en el progreso económico, en donde el fin justifica los medios. Este contraste entre los valores propios y organizacionales, genera en las mujeres un conflicto en donde su resolución puede ser desistir en continuar sus carreras profesionales por evitar estar en esa posición; o reestructurar su sistema de valores o mecanismos de compensación que les permita afrontar el conflicto y proseguir con su carrera profesional (Burin y Meler, 2010).

### ***Retando las barreras***

Sumado a los conflictos que los elementos estructurales y subjetivos dejan en los modos de desear, de sentir y de pensar de las mujeres, y en la posibilidad de formar familias y de tener hijos e hijas, y desarrollarse profesionalmente, también existe el conflicto que siente una gran cantidad de mujeres que no están dispuestas a perder la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo que han puesto en su educación y en el desarrollo de su experiencia laboral. Estas mujeres ya

no están dispuestas sacrificar su carrera laboral ante la posibilidad de tener una familia ni viceversa, y perciben una enorme injusticia en encontrarse con estas barreras y fronteras invisibles (Burin, 2008).

Las mujeres viven en un conflicto cuando desean prestigio, reconocimiento social y ocupar posiciones de liderazgo en el ámbito público, y ser madres y criar a sus hijos e hijas dentro de una familia. Este conflicto de ambivalencia tiene un costo psíquico, generador de malestar; la aceptación a rajatabla de las normas de género pone en riesgo la salud mental de las mujeres, haciéndolas vulnerables a presentar estados depresivos (Burin, 2008).

Sin embargo, muchas mujeres han transgredido los roles de género tradicionales, con un posicionamiento transicional o innovador en el género. Estas mujeres se han empoderado en lo personal, y reconocido sus deseos y necesidades propias. Estas conductas transgresoras han ido cambiando los estereotipos de género, y por tanto les han dado a otras tantas mujeres la posibilidad de construir su subjetividad de manera diferente a la idea tradicional acerca de lo que es ser mujer (Rocha-Sánchez, 2014).

La solución a las desigualdades de carácter social no es sencilla; por tanto, tampoco lo es lograr la igualdad de género, puesto que supone atender los distintos niveles en donde ocurren: en la sociedad, las comunidades, las organizaciones y en las personas. Sin embargo, las organizaciones pueden asumir un papel social activo, de cambio, emprendiendo acciones que vayan en pro del trato igualitario de sus miembros, aun cuando no existan normativas sociales y/o legales referidas a la igualdad de género, o superando los requerimientos que estas establezcan. Atender las necesidades de las personas considerando las diversas identidades sociales que convergen en una persona es una práctica saludable y positiva que toda organización necesita incorporar a sus políticas y acciones. Garantizar la auténtica igualdad de las personas dentro de la organización, es la manifestación material de asumir realmente la diversidad.

Son los elementos relacionados con la vida familiar los que detienen el avance de las mujeres en las organizaciones. Debido a que esta realidad se sustenta sobre ideas estereotipadas acerca de los roles de hombres y mujeres, queda reflejado en el ideario social. Estas ideas son las que moldean las estructuras familiares y las organizacionales, puesto que se organizan en función de cómo son las relaciones de género. Por ello, para garantizar que exista un auténtico trato igualitario entre hombres y mujeres, hay que desmontar las estructuras organizacionales que replican las ideas sociales de las relaciones de género y reproducen las desigualdades subjetivas en relación con el sostén de la pareja y de la familia, en detrimento de la incorporación de las mujeres al ámbito laboral y de su desarrollo profesional. Dentro de estas

acciones destinadas a eliminar las barreras de género, se pueden instaurar prácticas de conciliación familiar para hombres y mujeres (jornadas flexibles, excedencias remuneradas por paternidad y maternidad, horarios y jornadas de trabajo compatibles con la vida familiar), así como iniciativas que impulsen la motivación de las mujeres en persistir en su camino hacia la cima organizacional.

Desde el punto de vista individual, las acciones que promueven la igualdad de género pueden orientarse a apoyar a las mujeres a hacer conscientes los mandatos de género que tienen interiorizados para así, tomar conciencia de la socialización sexista que ha determinado cómo las mujeres “deben” vivir su vida y así, poder cambiarlos si es su decisión. Una acción encaminada a ello son los llamados programas de empoderamiento.

### **Empoderamiento como base del bienestar.**

Para las mujeres, es una fuente importante de su satisfacción y bienestar general el conseguir que las actividades de las esferas laboral y familiar estén en equilibrio, y que ninguna de las tareas dentro de un contexto se coloque como obstáculo de la otra (Rocha, 2014). La posibilidad de que las mujeres se puedan vincular con su pareja y su familia mediante una postura afectuosa y expresiva, pero evitando vivirse y percibirse como dependientes, débiles, inseguras y vulnerables, es otro aspecto que contribuye con su bienestar. El desarrollo de características vinculadas con la autonomía, el control y el empoderamiento, es un elemento que también contribuye con el bienestar de las mujeres, porque las hace percibirse como inteligentes, competitivas, capaces, autosuficientes y trabajadoras. Para las mujeres, lo saludable de desarrollar atributos más vinculados con la orientación al logro, es también poder vivirse desde la parte afectiva, logrando establecer vínculos con las demás personas, siendo además autónomas.

La autonomía psicológica es una capacidad adquirida para pensarse, sentirse y actuar como sujeto(a) independiente en relación con los/as otros/as, bajo principios, normas y criterios, deseos y metas propias, que permitan el reconocimiento y realización de las propias potencialidades. Esta autonomía se sustenta en una conciencia crítica, y se manifiesta en actitudes y comportamientos respecto a la vida personal y social, facilitando la resolución de las contradicciones en los ámbitos de la existencia (Reyes-Bravo, 2012). Según Rocha y Cruz (2012) para ser autónomas, las mujeres necesitan darle prioridad a su propia autorrealización y a las expectativas acerca de su desarrollo profesional y personal, y desligarse de la idea de

que se es mujer en la medida en que se vive para las demás personas, tal como se ha establecido en el ideario social acerca del rol de la mujer.

Una forma de contribuir con la salud psicológica y emocional de las mujeres es apoyarlas para que, en lo individual, hagan un trabajo personal que les lleve a reconocer y apropiarse de sus aspiraciones y deseos, tanto en la esfera laboral como en la personal. Los programas de empoderamiento son posibles acciones a nivel individual que pueden desarrollarse en las organizaciones para generar bienestar en las mujeres. Empoderar a las mujeres implica fomentar su poder interno/personal, y gestar en ellas la capacidad para ocupar un espacio de toma de decisiones dentro y fuera del hogar, y de controlar los recursos que les ayudarán a desafiar y eliminar situaciones de desigualdad de género (Murguialday, 2006; Alhalwachi y Costandi, 2016).

Desde la psicología social, el empoderamiento personal es sinónimo del empoderamiento psicológico, puesto que comparte teóricamente la relevancia del control personal, el sentido de competencia para el alcance de las metas propuestas, la conciencia sobre los recursos y los factores que obstaculizan o mejoran los esfuerzos personales para lograr esas metas, y los esfuerzos sostenidos para cumplir las metas (Zimmerman, 2000). El empoderamiento psicológico tiene tres componentes: a) el intrapersonal: el cual alude a la autopercepción de las personas sobre su capacidad de influir en los sistemas sociales y políticos importantes para ellas; b) el interaccional: referido a las transacciones entre personas y contextos que facilitan manejarse con éxito dentro de los sistemas sociales o políticos; y c) el conductual: el cual hace referencia a las acciones para influir directamente en los resultados que se aspira lograr, y en el entorno social y político, por ejemplo, mediante la participación en organizaciones y actividades de tipo comunitario (Zimmerman, 1995).

El empoderamiento psicológico es una estrategia que aumenta el bienestar de las mujeres por el aumento de sus recursos personales relacionados con la autonomía, la independencia, un sentido de competencia personal, y con las habilidades de interactuar con otras personas con un sentido positivo y constructivo. Seligman (2011) propuso el modelo de bienestar compuesto por cinco elementos las emociones positivas, el compromiso, las relaciones interpersonales positivas, el significado, y el logro; según sus siglas en inglés este modelo se denomina PERMA (P- *positive emotions* (emociones positivas), E-*engagement* (compromiso), R-*relationships* (relaciones positivas), M-*meaning* (significado), A-*accomplishment* (logro)). Estas cinco áreas del modelo PERMA contribuyen al bienestar general, un aspecto positivo de la salud mental (Kern, Waters, Adler y White, 2015). Nuestra propuesta innovadora es un programa de empoderamiento basado en el modelo PERMA

diseñado con el fin de empoderar psicológicamente a mujeres y aumentar la conciencia acerca de los mandatos de género que han aceptado.

### **Programa de empoderamiento psicológico basado en el modelo PERMA**

El modelo PERMA plantea que el bienestar se consigue cuando las personas buscan por sí mismas, estar en control de las emociones positivas que experimentan, tener un sentido de competencia y de compromiso relacionado con sus metas personales, mantener relaciones interpersonales positivas y vivir sus vidas con un sentido de trascendencia.

En el modelo PERMA de bienestar las emociones positivas son aquellas relacionadas con los sentimientos hedónicos de felicidad (p.e. sentir alegría). El compromiso se refiere a la conexión de carácter psicológico con actividades (p.e. sentirse absorto/a). Las relaciones personales positivas se refieren a la percepción de las personas de estar socialmente integradas, de ser apreciadas y apoyadas por otras personas, y sentir satisfacción por las conexiones sociales que mantienen. El significado alude a la creencia de la vida propia es valiosa y a un sentido de conexión con algo más grande que uno/a mismo/a. El logro hace mención al progreso hacia las metas propuestas, de sentirse capaz de realizar actividades diarias relacionadas con las metas, y de tener un sentido de logro personal (Seligman, 2011).

Este planteamiento del modelo PERMA basado en el fundamento teórico de la psicología positiva que persigue aumentar los recursos personales para una vida plena, se puede articular dentro de las estrategias de empoderamiento personal de las mujeres como una guía teórica. Existen intervenciones realizadas en adultos y en adolescentes basadas en el modelo PERMA para el aumento del bienestar desde una perspectiva multidimensional (Kern, et al., 2015), sin embargo, no se han encontrado evidencias de este tipo de intervenciones con el fin de empoderar a mujeres desde una perspectiva de género.

#### ***Diseño del programa***

Basándonos en el modelo PERMA, diseñamos un programa de empoderamiento psicológico para mujeres trabajadoras, líderes o futuras líderes, cuyo objetivo general es aumentar la conciencia de las participantes sobre los elementos culturales, sociales y personales que estructuran su identidad como mujeres y su influencia en el conflicto que supone desempeñar funciones de cuidado y trabajo.

Los objetivos específicos son:

- a) Identificar las emociones emergentes al manejar los roles conflictivos de cuidado y trabajo.
- b) Proporcionar estrategias y técnicas para generar bienestar emocional.
- c) Diseñar estrategias para que la realización de los roles de trabajo y de cuidado por parte de las participantes, represente una fuente de bienestar.

Para lograr estos objetivos, el programa se ha estructurado en siete sesiones de 5 horas cada una (total=35h) cuyo contenido se puede observar en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Contenido de Sesiones del Programa de Intervención*

Sesión	Tema	Elemento a desarrollar
1	Los estereotipos y roles de género	Conciencia de las ideas sociales acerca del género
2	La base del bienestar: la identidad positiva y la emoción positiva	Emociones positivas
3	Gratitud y relaciones positivas	Emociones positivas y Relaciones positivas
4	Fluir y resiliencia	Compromiso
5	Valores y Fortalezas	Significado
6	Los Objetivos y Metas positivos	Logro
7	Compromisos con el Bienestar	Prácticas de bienestar

Los contenidos del programa buscan que, a través de estrategias y técnicas relacionadas con el bienestar, se construya una base emocional positiva sobre la cual articular y desarrollar estrategias personales para aumentar la percepción de la autoidentidad positiva y de los recursos personales, examinar la postura desde la cual se establecen las relaciones con las demás personas, y plantear objetivos y metas positivos, generadores de bienestar. Estos elementos entrelazados con el conocimiento de las ideas de género propias y sociales acerca del género, generarían que las participantes eleven su nivel de conciencia acerca de sus ideas relacionadas con el ejercicio de los roles de género que limitan su propia autorrealización y sus expectativas acerca de su desarrollo profesional y personal. Esta conciencia daría paso a la gestión de las actividades asociados a sus roles familiares y laborales de manera que den paso a prácticas personales que aumenten su autonomía psicológica (autoconocimiento, independencia en relación con las demás personas, deseos y metas propias).

Todas las sesiones son teórico-prácticas y tienen estructuras similares entre ellas. Tanto los temas teóricos como los ejercicios prácticos se han incluido basados en la revisión teórica de los trabajos de Lyubomirsky (2008), Seligman (2011) y Tarragona (2014). Durante el transcurso de las siete sesiones, el foco se centrará en aportar información acerca de los

estereotipos, roles y mandatos de género, de manera exclusiva en la primera sesión, y en las siguientes como un eje transversal; las demás sesiones se enfocan en estimular la resiliencia, gratitud, fortalezas personales, el sentido de vida, el *fluir (Flow)*, las relaciones positivas y emoción positiva.

### **Desarrollo de las Sesiones.**

La primera sesión varía con respecto a las demás en vista que en ella se presentará a las facilitadoras y se explica la dinámica de las sesiones, incluyendo la cumplimentación de herramientas de evaluación del curso antes y después del desarrollo del mismo. Seguidamente se realiza una exploración de expectativas de las participantes, se explican las estrategias de aprendizaje a ser usadas, y la estructura de cada sesión: primero se harán actividades prácticas y luego una explicación teórica. Además, se establecerán unas normas de convivencia para el grupo como, por ejemplo: mantener los móviles en silencio, el horario de los descansos, y aquellas sugeridas por las participantes. Se les pedirá a las participantes que cumplimenten uno de los cuestionarios de evaluación (el SPSC-R y el IMG-R; ver sección “Medidas”).

En la segunda sesión se establece una conversación de carácter grupal entre las participantes y la facilitadora en la que se exploran las ideas relacionadas con la visión global las participantes tienen de ellas mismas como mujeres, de ellas como líderes; los sistemas de apoyo con los que ellas han contado para manejar los diversos roles que ejercen en su vida personal/familiar y laboral; y los obstáculos y/o dificultades que han afrontado en el transcurso de sus carreras profesionales y los recursos que han usado con el fin de superarlos.

En cada sesión al comenzar se hace una actividad energizante, la cual consiste bien en un juego colaborativo entre las personas participantes, o alguna actividad grupal de carácter físico, y tienen una duración máxima de diez minutos. A partir de esta segunda sesión se hace una revisión de los compromisos de cambio establecidos por cada persona durante la sesión anterior.

Los siguientes 120 minutos de cada sesión están enfocados en ejercicios prácticos relacionados con el tema a tratar en la sesión, en los que después se inician conversaciones de carácter grupal con la intención de que las personas participantes comenten los resultados de sus ejercicios. Luego, o entre cada una de estas actividades, la facilitadora de la sesión realiza hasta sesenta minutos de una exposición teórica del contenido de la sesión en donde se muestra evidencia de apoyo científico a cada asunto tratado durante los ejercicios prácticos de la sesión. Estos sesenta minutos en ocasiones están fraccionados, y pueden presentarse entre cada



ejercicio práctico, según la dinámica de interacción de las participantes. Las participantes recibirán un portafolio o dossier con las actividades prácticas que se realizarán dentro de la intervención.

Al final de cada sesión, durante los últimos 60 minutos, la facilitadora realiza algunas conclusiones y asigna actividades para que se realicen fuera de la sesión, como tarea para la casa. Como actividades de cierre, se hace una ronda de preguntas acerca de los aprendizajes alcanzados durante la sesión a cada una de las personas participantes. Luego se realiza un ejercicio breve de gratitud y se establece de manera verbal y escrita los compromisos de cambio con respecto al bienestar.

Al finalizar la última sesión, se les pide a las participantes que contesten las preguntas post intervención, y el SPSC-R. Para ello, se les devuelven los instrumentos de la primera sesión (IMG-R) y se les comunicarán las instrucciones.

## **Resultados del programa: estudio piloto**

### ***Método***

#### **Participantes.**

Con el fin de comprobar si este programa de intervención cumplía con los objetivos planteados, se realizó una prueba piloto con 10 mujeres con una edad promedio de 43 años (DT= 10.54) de la provincia de Castellón. La tabla 2 muestra otras características sociodemográficas de la muestra.

Durante el transcurso de la primera sesión del programa, una de las participantes renunció al programa por haber encontrado un empleo que le impedía continuar asistiendo. Otras dos participantes por compromisos de carácter personal y laboral no asistieron a la sesión 2 y la sesión 7, por lo que no pudieron completar las medidas de evaluación del programa.

**Tabla 2***Nivel de estudios, situación de pareja y condición de empleo de las participantes*

Nivel de estudios	N	%
Bachiller (BUP/COU)	1	14,29
Estudios superiores universitarios	4	57,14
Estudios a nivel de postgrado	2	28,57
Situación de pareja		
Tiene pareja y no comparten la misma vivienda	1	14,29
Tiene pareja y comparten la misma vivienda	6	85,71
Condición de empleo		
Estudiante	1	14,29
Autónoma	6	85,71

**Procedimiento.**

Las participantes fueron reclutadas mediante la oferta gratuita del taller por un organismo de la provincia de Castellón dedicado a ejecutar medidas de empoderamiento destinadas a las mujeres de la región. A esta convocatoria respondieron un total de 15 mujeres, pero por razones logísticas la muestra definitiva la conformaron 10 mujeres, y las otras 5 quedaron en lista de espera.

Las sesiones del programa se realizaron en las instalaciones del organismo oficial en un horario matutino, dos días por semana. El programa duró tres semanas, y consistió en siete sesiones grupales de cinco (5) horas de duración, realizadas dos veces por semana. Previamente a las sesiones de empoderamiento con el programa PERMA, las mujeres recibieron una sesión introductoria de formación acerca del sistema sexo-género.

En este caso, dada la particularidad de este estudio piloto, al iniciar el programa, en la primera sesión, se les indicó que esta intervención era parte de un proyecto de investigación y que por lo tanto se les haría llenar un formulario donde daban, o no, su consentimiento para participar en la investigación. Además, se les indicó que para este fin se les asignaría un código para identificar sus respuestas sin ver comprometida su identidad en vista de que este código sólo sería conocido por las investigadoras y resguardado por las políticas y normativas de la protección de datos vigentes y garantizadas por la universidad auspiciante de la investigación.

## **Medidas.**

### ***Empoderamiento Psicológico.***

Se utilizó la Escala de Control Sociopolítico Revisada (SPCS-R; Peterson, Lowe, Reid, Zimmerman y Speer, 2006) para esta variable. Esta escala tiene dos dimensiones: Competencia de liderazgo, de 8 ítems (p.e. “Usualmente, puedo organizar a las personas para que cumplan con sus objetivos”) y la Control político, de 9 ítems (p.e. “Siento que tengo un buen entendimiento acerca de la importancia de los asuntos políticos que enfrenta nuestra sociedad”). Para dar las respuestas se usa una escala tipo Likert que va de 1 (Totalmente en Desacuerdo) a 5 (Totalmente de Acuerdo).

### ***Roles, Estereotipos y Actitudes hacia los Roles de Género.***

Considerando que el conflicto que viven las mujeres tiene su origen en las ideas que ellas tienen acerca de los estereotipos de género relacionados con los hombres y las mujeres, su postura ante la manera en que ellas deben ejercer los roles de género en el ámbito familiar y social, y la incongruencia entre su postura y la ejecución de los roles, se utilizaron tres escalas del Inventario Multifactorial de Identidades de Género revisado (IMG-R) de Rocha-Sánchez (por publicar) derivado del inventario del mismo nombre publicado en 2011.

La selección de los ítems se hizo mediante una revisión con la autora del Inventario Multifactorial de Identidades de Género revisado, considerando los objetivos de nuestra intervención y el contexto cultural español. En esta adaptación, además se determinó adicionar una escala de respuesta en la escala de los roles de género con el fin de determinar las razones por las cuales estas actividades eran desempeñadas por la(s) persona(s) que las realizan en el hogar.

*Roles de Género relacionados con la familia y el trabajo.* Para medir esta variable se utilizó la escala de roles de género específicamente los relacionados con la familia y el área laboral. Los ítems relacionados con los roles de género relacionados con la familia comprenden las actividades asociadas con el rol del cuidado de hijas/os y de la familia (expresivos) y el rol de participar en la toma de decisiones (instrumentales). Los ítems que corresponden a roles expresivos son 12 (p.e. “Encargarse de cuidar al que se enferma en casa”) y 8 corresponden a roles instrumentales (p.e. “Tomar las decisiones más importantes sobre el gasto familiar”). Se usó una escala de respuesta de tipo Likert de 6 puntos de 1 (Siempre yo) a 6 (No lo hacemos); adicionalmente, se les pidió a las participantes que indicaran con otra escala de respuesta de

tipo Likert de 3 puntos, las razones por las cuales realizaban estas actividades, siendo 1 “porque quiere hacerlo”, 2 “porque tiene que hacerlo”, y 3 “las dos cosas”.

Los ítems relacionados con los roles de género en el área laboral tienen dos dimensiones: 1) la instrumental: ítems que hacen mención a las actividades en el trabajo que denotan un mayor ejercicio de poder y comportamientos vinculados al liderazgo (4 ítems, p.e. “Tomo las decisiones más importantes al trabajar en equipo”); y 2) la expresiva: ítems relacionados con las actividades asociadas de vinculación con los demás y al comportamiento social en el contexto laboral (4 ítems, p.e. “Hablo con mis compañeros/as para ayudarlos/as en sus problemas”). La escala de respuesta de frecuencia de tipo Likert a estos ítems es de 5 puntos de 1 (nunca) a 5 (siempre).

*Las Actitudes hacia el Rol de Género.* La escala contiene 14 ítems con un formato Likert de cinco opciones desde 1 (me disgusta muchísimo) hasta 5 (me gusta muchísimo). Estos ítems miden tres factores: a) Actitudes tradicionales hacia el rol de género (1 ítem; p.e. “Que la mujer se encargue del cuidado y alimentación de los hijos/as”), b) Actitudes favorables hacia la equidad de género (9 ítems; p.e. “Que la mujer aporte dinero para el gasto familiar”), y c) Actitud favorable hacia el empoderamiento femenino (4 ítems; p.e. “Que la mujer tenga igual libertad que el hombre”).

*Los Estereotipos de Género.* Los ítems de esta escala se puntúan en un formato Likert de grados de acuerdo de cinco puntos de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). Esta escala mide cuatro factores: a) Creencias relacionadas con el desempeño y la posición de mujeres y hombres originadas por sus características biológicas (4 ítems; p.e. “Una mujer se realiza plenamente cuando se convierte en madre”), b) Creencias acerca de los comportamientos y características socialmente aceptados para las mujeres (2 ítems; p.e. “Las mujeres son más hábiles emocionalmente que un hombre”), c) Creencias acerca de los comportamientos y características socialmente aceptados para los hombres (3 ítems; p.e. “Una mujer es más intuitiva que un hombre”), y d) Creencias concernientes a los comportamientos específicos de mujeres y hombres respecto a su rol social (3 ítems; p.e. “El eje de una familia es indudablemente el padre”).

### ***Preguntas Post Intervención.***

Con el fin de analizar si se alcanzó el objetivo general del programa de aumentar la conciencia de las participantes sobre los elementos culturales, sociales y personales que

estructuran su identidad como mujeres y su influencia en el conflicto que supone desempeñar funciones de cuidado y trabajo, se realizaron las siguientes preguntas.

*Cambios en los roles, actitudes y estereotipos de género:* ¿Hay preguntas que responderías diferente? Si has respondido si, coloca el número de pregunta, cuál sería tu nueva respuesta (escribe el número de la respuesta que quieras dar según la escala de la pregunta), y qué ha hecho que quieras cambiar tu respuesta.

*Consciencia acerca de las ideas propias de ser mujer:* ¿De qué te has dado cuenta como mujer?

*Realización de los roles de trabajo y de cuidado por parte de las participantes como fuente de bienestar:* ¿Crees que cambiarás algo en la forma en la que realizas los distintos roles que ejerces como mujer? ¿Por qué?

*Evaluación de la acción de intervención para el empoderamiento psicológico:* ¿Cuál es el aporte más importante que te ha dejado el curso?

### **Análisis de los Datos.**

Para el análisis de los datos se usaron estadísticos descriptivos tales como medianas, medias y desviación estándar por el reducido tamaño de la muestra con el programa SPSS (versión 25).

Asimismo, se hicieron análisis de carácter cualitativo del contenido de las respuestas dadas por las participantes de manera grupal como individual. Para las preguntas de la post intervención relacionadas con los cambios en los roles, actitudes y estereotipos de género se hicieron análisis de carácter individual Para el resto de las preguntas de la post intervención, se establecieron categorías generales que engloban a las respuestas de las participantes con el fin de analizar la tendencia de estas respuestas en la muestra.

### **Resultados**

Considerando las frecuencias de las medidas realizadas (ver Tabla 3) se encuentra que las participantes de la intervención tienden a compartir menos con sus parejas las actividades asociadas a los roles de género expresivos ( $M = 2,5$ ) que aquellas asociadas a los instrumentales ( $M = 3,04$ ). Asimismo, las participantes tienden a realizar con más frecuencia roles expresivos ( $M = 2,46$ ) en el trabajo que roles instrumentales ( $M = 2,22$ ).

En cuanto a las actitudes hacia los roles de género las participantes muestran una tendencia favorable hacia la equidad de género y hacia el empoderamiento de la mujer, sin

embargo, es de hacer notar que en relación al ítem “Que la mujer se encargue del cuidado y alimentación de las/os hijas/os)” las participantes mantienen una postura algo favorable hacia el rol de cuidado de la mujer. Las participantes se muestran poco de acuerdo con los estereotipos tradicionales hacia los hombres, hacia las mujeres y hombres, y acerca de las premisas socioculturales concernientes a los comportamientos específicos de mujeres y hombres respecto a su rol social, pero mantienen una postura más neutral acerca de los estereotipos hacia las mujeres. Las medias de la medida post-intervención en las dimensiones de la variable empoderamiento psicológico, aumentaron en comparación con las de la medida pre-intervención.

Las participantes decidieron cambiar en total 28 de sus respuestas como se observa en la tabla 4. De esas respuestas cambiadas, el mayor porcentaje se relaciona con los roles de género, de los roles expresivos relacionados con la familia (32%), los instrumentales (25%) y expresivos (14%) del área laboral, y en menor proporción los instrumentales relacionados con la familia.

**Tabla 3**

*Medianas, medias y desviación estándar de las variables (n=8)*

VARIABLES	Mediana	Media	D.E.
<b>Roles de género - familia</b>			
Expresivos	2,42	2,5*	1,07
Razones para realizar actividades expresivas	2,42	2,40**	
Instrumentales	3	3,04*	0,50
Razones para realizar actividades instrumentales	2,33	2,48**	
<b>Roles de género - trabajo</b>			
Expresivos	2	2,46	0,53
Instrumentales	2	2,22	0,66
<b>Actitudes de género</b>			
Empoderamiento	5	4,96	0,09
Equidad	5	4,89	0,14
Tradicionales	3,57	3,57	1,27
<b>Estereotipos de género</b>			
Hacia las mujeres	3,14	3,14	0,85
Hacia los hombres	1,43	1,95	0,73
Hacia hombres y mujeres	1,43	1,50	0,43
Premisas socioculturales	1,43	1,38	0,56
<b>Empoderamiento psicológico</b>			
<b>Pre intervención</b>			
Competencia de liderazgo	2,93	3,15	0,52
Control político	3,28	3,30	0,67
<b>Post intervención</b>			
Competencia de liderazgo	3,85	3,76	0,67

Control político 4 3,92 0,93

\*Escala de respuesta (1) Siempre yo (2) casi siempre yo (3) ambos o de manera equitativa (4) casi siempre mi pareja (5) siempre mi pareja (6) no lo hacemos

\*\*Escala de respuesta (1) Porque quiere hacerlo (2) porque tiene que hacerlo (3) las dos cosas

#### Tabla 4

*Respuestas cambiadas a cuestionario IMG-R: frecuencias y porcentajes*

Respuesta cambiada en post-intervención	N	%
Actitud favorable hacia el empoderamiento femenino	1	3,57
Actitudes favorables hacia la equidad de género	1	3,57
Actitudes tradicionales hacia el rol de género	1	3,57
Estereotipos de Género concernientes a los comportamientos específicos de mujeres y hombres respecto a su rol social	1	3,57
Estereotipos de Género relacionados con el desempeño y la posición de mujeres y hombres originadas por sus características biológicas	1	3,57
Roles de género expresivos del área laboral	4	14,29
Roles de género instrumentales del área laboral	7	25,00
Roles de género expresivos relacionados con la familia	9	32,14
Roles de género instrumentales relacionados con la familia	3	10,71
Total	28	100

En la tabla 5 se aprecia la categoría y subcategorías en las cuales los contenidos fueron clasificados. El análisis de dicho contenido nos indica que las razones de las participantes que sustentan los cambios realizados en las respuestas dadas en la primera sesión, están relacionadas con elementos de bienestar (p.e., relaciones sociales positivas.), y con la autonomía (p.e., reconocimiento y realización de las potencialidades propias).

#### Tabla 5

*Categorías y subcategorías de las respuestas cambiadas a cuestionario IMG-R: frecuencias y porcentajes*

Categoría	Subcategoría	N	%
Autonomía		22	78,57
	Cambio de actividades relacionadas con los roles	8	28,57
	Conductas relacionadas con el género	8	28,57
	Autoconocimiento	4	14,29
	Ideas relacionadas con el género	2	7,14
Bienestar		6	21,43
	Elementos de malestar	3	10,71
	Cambio de perspectiva de una situación	3	10,71
	Total	28	

Dentro de la categoría “autonomía” se establecieron cuatro sub-categorías:

*Autoconocimiento*: se refiere a las ideas expresadas acerca de la auto percepción acerca de las fortalezas y áreas de mejora, tendencias conductuales, expresión emocional, presentes o futuras. Ejemplo: “Primero me angustio, entro en pánico, pero sé que soy resolutiva”.

*Cambio de actividades relacionadas con los roles*: comprende los cambios relacionados con la ejecución de tareas según los roles de género que las participantes han realizado o están realizando. Ejemplo: “(...) yo he tomado conciencia de que hacía más que él, y entonces él cocina más a cambio de otras”.

*Conductas relacionadas con el género*: esta categoría engloba a la reflexión de las participantes acerca de las conductas relacionadas con el quehacer propio o ajeno relacionado con el género. Ejemplo: “Me he dado cuenta estos días que soy yo quien se encarga más a menudo de las facturas y los gastos de la casa”.

*Ideas relacionadas con el género*: se refiere a la reflexión de las participantes acerca de las ideas propias o ajenas sobre de los estereotipos o roles de género. Ejemplo: “Hay familias que están formadas por mujeres y funcionan igual sin la figura del hombre, con lo cual el hombre no es el eje de la familia”.

Dentro de la categoría “bienestar” se conformaron dos sub-categorías:

*Elementos de malestar*: se refiere a la expresión de ideas relacionadas con cambios de pensamientos, emociones o conductas relacionadas con el malestar. Ejemplo: “Después del curso me doy cuenta de que no sirve de nada y que me tengo que centrar en la solución más que en la angustia”.

*Cambio de perspectiva de una situación*: se incluyen ideas relacionadas con formas diferentes de interpretar una situación con respecto a una perspectiva anterior. Ejemplo: “Sí que lo estoy. No me había dado cuenta hasta ahora”.

La mayor cantidad de cambios se refieren a ideas relacionadas con la autonomía. En las participantes hubo reflexiones acerca de la manera en que venían ejecutando las actividades relacionadas con sus roles en el ámbito familiar y personal, y expresaron los cambios que habían realizado en estas áreas como las razones que les llevaron a cambiar las respuestas. También hubo cambios relacionados con modificaciones en el nivel de autoconocimiento, y por ello, por ejemplo, una de las participantes cambió para negativo su respuesta inicial relacionada con el logro de sus metas (trabajo firme para lograr lo que me propongo – casi siempre / nueva respuesta: nunca) argumentando que “ahora sí, estoy trabajando firme para lograr mis objetivos y metas”.



En relación con los elementos de bienestar, es de hacer notar que las participantes dan cuenta de haber sentido angustia previamente y que no lo habían hecho consciente, y que, por tanto, han empezado a cambiar ciertas conductas luego de este descubrimiento introspectivo. Dos de las participantes cambiaron sus respuestas al ítem “afronto y acepto mis errores de manera objetiva sin angustiarme”. Una de las participantes de hizo cambios de carácter cuantitativo. Su primera respuesta fue “rara vez” y la cambió a “algunas veces”; la segunda participante hizo un cambio cualitativo en vista de que realizó una interpretación a su conducta “(...) me doy cuenta de que (...) me tengo que centrar en la solución más que en la angustia”.

En relación a la pregunta “¿Crees que cambiarás algo en la forma en la que realizas los distintos roles que ejerces como mujer?”, en la tabla 6 se observa que un 71,43% de las participantes dijeron que si, mientras que un 28,57% indicó que no lo haría.

**Tabla 6**

*Porcentaje de participantes con expectativas de cambiar el ejercicio de sus roles como mujer*

Pregunta ¿Crees que cambiarás algo en la forma en la que realizas los distintos roles que ejerces como Mujer?	N	%
Si	5	71,43
No	2	28,57
Total	7	100

Las participantes que contestaron afirmativamente arguyeron razones relacionadas con elementos de bienestar, y con la autonomía.

Las respuestas dadas se han categorizado en nueve categorías (ver Tabla 7) según el contenido de las respuestas dadas:

a) Autonomía

*Autodesarrollo:* incluye aquellas ideas relacionadas con la motivación de realizar cambios en la propia forma de pensar, expresar y conducir sus emociones, y/o de actuar; o a manera general.

*Autovalor:* incluye a los contenidos relacionados con expresar aprecio o ponerse en valor a sí misma.

*Expresión de las propias necesidades o deseos:* se refiere a las ideas relacionadas con la necesidad de expresar las propias necesidades, aspiraciones o deseos.

*Necesidad de cambiar el ejercicio de los roles:* esta categoría hace referencia a las ideas expresadas relacionadas con la motivación de hacer cambios en la manera en la que, hasta el

momento, se venían realizando las actividades o tareas relacionadas con los roles personales y/o laborales.

*Responsabilidad del cuidado de los Otros:* incluye aquellas ideas relacionadas con pensamientos, emociones o conductas relacionadas con el cuidado físico y emocional de las demás personas.

b) Bienestar

*Elementos de malestar:* se refiere a la expresión de ideas relacionadas con pensamientos, emociones, conductas o situaciones relacionadas con el malestar.

*Organización del tiempo:* hace referencia a las ideas expresadas acerca de la necesidad de organizar el tiempo personal para el logro de objetivos y metas, y para la ejecución de tareas.

*Valorar al entorno social próximo:* se refiere a las ideas relacionadas con el aprecio a las personas que integran al entorno social próximo como un recurso para el logro del bienestar.

*Valorar a los logros propios:* esta categoría incluye a aquellas ideas que hacen referencia a la puesta en valor de los logros propios alcanzados.

Aquellas participantes que respondieron negativamente ante una posibilidad de cambio mencionaron que sentían bienestar por los logros personales y por el autocuidado que se brindaban. Las respuestas dadas se han agrupado en dos categorías (ver Tabla 8). La categoría de valor a los logros propios tiene el mismo sentido usado para las respuestas afirmativas y la categoría autocuidado se refiere a las ideas expresadas relacionadas con acciones de autocuidado en los distintos ámbitos de la vida.

**Tabla 7**

*Categorías de las razones de las participantes de por qué cambiarían la forma en la que realizan los distintos roles que ejercen como mujer*

Categoría		Contenido
Autonomía	Autodesarrollo	Deseo por mejorar la manera en que expresa sus formas de sentir y pensar en los roles que ejerce. Darse cuenta de aspectos personales que necesita cambiar
	Autovalor	Valorar su forma de ser
	Expresión de las propias necesidades o deseos	Darse cuenta de la importancia de expresar sus necesidades
	Necesidad de cambiar el ejercicio de los roles	Equilibrar el ejercicio de sus roles
Bienestar	Responsabilidad del cuidado de los Otros.	Darse cuenta de que cada persona es responsable de su bienestar y que no depende de ella.
	Elementos de malestar	Darse cuenta de haber realizado conductas poco saludables para sí misma
	Organización del tiempo	Organizar mejor su tiempo para cumplir con sus compromisos
	Valorar a los logros propios	Valorar los logros alcanzados
	Valorar al entorno social próximo	Valorar al entorno social como un recurso social

En las respuestas relacionadas con los aportes que las participantes consideran les dejó el programa de empoderamiento, se evidenciaron elementos relacionados con la autonomía y el bienestar (ver tabla 9), y se reiteran categorías de contenido de preguntas previas. Con respecto al elemento bienestar, en las respuestas surge una nueva categoría Optimismo, en la que se incluyen a las ideas relacionadas con el ser positiva ante las adversidades y antes las situaciones de la vida en general. La mayoría de los contenidos de las respuestas se asocian con elementos relacionados a la autonomía, y se presentan mayormente ideas relacionadas con el autodesarrollo.

**Tabla 8**

*Categorías de las razones de las participantes de por qué no cambiarían la forma en la que realizan los distintos roles que ejercen como mujer*

Categoría		Contenido
Bienestar	Autocuidado	Sentir orgullo de la manera en que ha tenido consideración hacia sí misma en cuanto a su salud, educación, vida en pareja y vida social
	Valorar a los logros propios	Sentir que ha tenido éxito en su forma de ejecutar sus roles Sentir orgullo de la manera en que se ha conducido en el logro de sus metas

**Tabla 9**

*Categorías y subcategorías de las opiniones de las participantes acerca de los aportes realizados por la intervención*

Categoría	Subcategoría	Contenidos
Autonomía	Autoconocimiento	Darse cuenta de que sus prioridades, maneras de pensar, y de actuar que ya ha empezado a cambiar le ha beneficiado. Darse cuenta de que sentía angustia y no lo sabía Darse cuenta de sus valores y fortalezas
	Autodesarrollo	Ganas de ser mejor Darse cuenta de que necesita mejorar su asertividad y autoestima Darse cuenta de que necesita cambiar sus prioridades, maneras de pensar, y de actuar.
	Autovalor	Darse cuenta de que tiene que cambiar Aumentar la fuerza personal y autoconfianza para seguir en el logro de sus metas Valorarse y creer en ella misma
	Ideas relacionadas con el género	Darse cuenta de las ideas acerca de la mujer que existen en la sociedad Otras formas de concebir sus roles como mujer
Bienestar	Elementos de malestar	Darse cuenta de que vivía situaciones que no eran adecuadas
	Optimismo	Ser positiva
	Organización del tiempo	Saber cómo organizar el tiempo De querer lograr sus objetivos
	Valorar al entorno social próximo	Valorar al entorno social como un recurso social

En el diseño del programa de empoderamiento se propuso como un objetivo específico el identificar las emociones emergentes al manejar los roles conflictivos de cuidado y trabajo. Así, aunque en un principio parece que este objetivo no se cumplió, dado las emociones emergentes resultantes del manejo de los roles familiares y laborales no se plasmaron de

manera explícita en las respuestas de las mujeres que participaron en el programa de empoderamiento, salvo un caso en donde una de las participantes manifiesta “(...) quiero lograr que mi contribución a la economía familiar sea igualitaria, no por él sino por mí, ahora soy dependiente y eso me genera sentimiento de inferioridad”, las participantes manifestaron su inconformidad acerca de cómo estaban realizando la distribución de las tareas en el ámbito doméstico y familiar, y los cambios que han hecho en sus hogares en consecuencia.

Consideramos que una de las posibles razones por las cuales el informe de las emociones emergentes en el manejo de los roles conflictivos de cuidado y trabajo no se expresaran de manera manifiesta, es porque las preguntas no hicieron una referencia explícita acerca de ellas. Podemos deducir que ciertamente las participantes tenían claras las emociones que sienten en el manejo de los roles que entran en conflicto, considerando lo que la participante nº5 menciona acerca de los aportes que le ha dejado el programa de intervención: “darme cuenta de situaciones que tenía normalizadas y que no son buenas. Poner nombre a sentimientos angustiosos que estaban ahí”, haciendo referencia a la angustia por ella sentida en su diario vivir.

Proporcionar estrategias y técnicas para generar bienestar emocional es otro de los objetivos específicos propuestos y consideramos que se alcanzó. Durante el desarrollo de las sesiones del programa las participantes fueron informadas acerca de las diversas estrategias y técnicas generadoras de bienestar. Se hace evidente que ellas las han interiorizado y puesto en práctica en vista de que manifiestan en sus respuestas ideas que así lo denotan, por ejemplo, en cuanto a la estrategia de cultivar una identidad positiva la participante nº3 escribió “(las mujeres) tenemos todos los recursos necesarios para empoderarnos”; en relación a la técnica de sentir emociones positivas mostrando gratitud la participante nº7 refiere “tengo que ser muy agradecida de todo lo que tengo”; con respecto a cultivar la resiliencia la participante nº4 manifestó “sacar el lado positivo de las cosas que nos pasan aunque sean malas”; la estrategia de cultivar relaciones positivas fue referida por la participante nº9 al escribir “he de aprender a (...) estar más con mis seres queridos”; con respecto a la estrategia de conocer y poner en práctica las fortalezas y valores personales, la participante nº1 escribió “soy más fuerte, constante y valiente de lo que pensaba”; con respecto a establecer y conseguir objetivos y metas positivos la participante nº2 manifestó “voy a por mis objetivos”; y referente a los compromisos con el Bienestar como por ejemplo el entrenamiento emocional la participante nº9 escribió “he de buscar la ayuda de un terapeuta que me ayude a solucionar algunos temas”.

Por último, el objetivo específico de diseñar estrategias para que la realización de los roles de trabajo y de cuidado por parte de las participantes, represente una fuente de bienestar,

se cumplió. En las medidas iniciales de los roles, actitudes y estereotipos de género, las mujeres participantes del programa de empoderamiento mostraron posicionarse favorablemente en cuanto a las actitudes hacia el empoderamiento femenino y la igualdad de género, y menos tradicionalmente en cuanto a los estereotipos de género. Sin embargo, es significativo que las participantes antes de comenzar el programa de empoderamiento, ocupaban espacios en sus hogares en la toma de decisiones relacionadas como, por ejemplo, la administración del dinero familiar, en igualdad de condiciones que sus parejas, pero así en relación a los roles de carácter expresivo. En el entorno familiar, estas mujeres tendían a compartir la ejecución de roles expresivos con sus parejas en menor grado que aquellos roles de carácter instrumental. Posiblemente, esta distribución de las tareas en el hogar obedecía al posicionamiento de las participantes en cuanto a la idea de que las mujeres tienen una mayor habilidad emocional que los hombres, y por tanto, aceptaban en cierta medida que las mujeres se encarguen del cuidado de los hijos/as.

Nuestros resultados dan evidencia de que las participantes se encontraban en un posicionamiento transicional o innovador en cuanto al género (Rocha, 2014), antes de comenzar el programa de empoderamiento, y que aún no había conseguido equilibrar la distribución de la realización de las actividades dentro del ámbito familiar entre ellas y sus parejas.

Al analizar las respuestas de estas mujeres a las preguntas después de haber asistido al programa de empoderamiento, se denota como estas mujeres han empezado a hacer cambios en su vida familiar que van en pro del equilibrio del reparto de tareas en el hogar. Este equilibrio es una fuente de bienestar y satisfacción puesto que el área laboral y la familiar no se perciben como obstáculos una de la otra.

### **Conclusión: Aporte Positivo del Modelo PERMA para el Empoderamiento de las Mujeres**

Las mujeres en las organizaciones siguen encontrándose con barreras subjetivas relacionadas con su identidad de género que dificultan su ascenso laboral. Para ayudar a superar dichas barreras e incrementar su bienestar, hemos diseñado un programa de empoderamiento de la mujer, basado en el modelo PERMA de bienestar, cuyos resultados en un estudio piloto han demostrado que contribuye al aumento empoderamiento psicológico y del bienestar de las mujeres. Por ello, creemos que el objetivo general del programa de empoderamiento: aumentar la conciencia de las participantes sobre los elementos culturales, sociales y personales que

estructuran su identidad como mujeres y su influencia en el conflicto que supone desempeñar funciones de cuidado y trabajo, puede ser alcanzado con el mismo.

Este programa combina los beneficios de las estrategias y técnicas de bienestar alineadas con el modelo PERMA y la información acerca de la igualdad de género referente a los estereotipos y los roles de género, para que las mujeres aumenten su nivel de consciencia acerca de las razones que sustentan la forma en que están distribuyendo su tiempo entre sus roles laborales y domésticos. Esta toma de consciencia aumenta la autonomía psicológica de estas mujeres al hacerlas conscientes de sus potencialidades personales, y de las características de las relaciones sociales que establece, y de la propia capacidad para tomar decisiones relacionadas con el priorizar su autorrealización.

Para futuras investigaciones sugerimos que este programa se replique con otros colectivos de mujeres con el fin de comprobar que los resultados obtenidos en nuestra investigación son generalizables. Además, sugerimos se realicen incorporen en las variables medidas cuantitativas y cualitativas relacionadas con el bienestar y el capital psicológico, así como incorporar preguntas cualitativas más amplias relacionadas con las emociones.

El programa de empoderamiento diseñado, al ser impartido en las organizaciones, se ha mostrado capaz de brindar beneficios a las mujeres de sus plantillas, al otorgarles herramientas para gestionar sus roles familiares y laborales equilibradamente, y con ello su bienestar. Al hacerlo, estas mujeres son capaces eliminar los conflictos y el malestar asociados al manejo de roles contrapuestos, y decidir continuar desarrollando sus carreras profesionales en bienestar dentro de las organizaciones para las cuales trabajan. De este modo, las organizaciones obtendrían beneficios directos al aumentar la percepción positiva de la plantilla y de sus *stakeholders* al emprender iniciativas que promueven la igualdad y la diversidad. Por ello, el implantar de este programa de empoderamiento para las mujeres, elevarían las posibilidades de contar con el talento de las mujeres durante un mayor tiempo, al reducir los elementos disuasivos de permanecer trabajando ante el aumento de las responsabilidades familiares, incrementando así las posibilidades de apostar por su propio desarrollo de carrera. Estos hechos redundarían en un aumento de los niveles de satisfacción y bienestar laboral de las mujeres y de los hombres al trabajar en una organización orientada al bienestar de las personas, bienestar asociado tradicionalmente al incremento de, los niveles de compromiso y las conductas de ciudadanía organizacional, y en consecuencia, la productividad. Y es que el talento no tiene sexo. Es hora de apoyarlo.





## **Capítulo 6**

### **Conclusiones Generales**

El principal objetivo de esta tesis fue analizar el rol de los recursos personales en la superación de las barreras para el ejercicio del liderazgo y en el bienestar laboral de las mujeres líderes. Para alcanzar este objetivo se establecieron siete objetivos específicos formulados para dar respuesta a las tres preguntas de investigación relacionadas con las brechas de conocimiento detectadas en la literatura. Con el fin de responder a estas preguntas, se condujeron cuatro estudios empíricos (capítulo 2, 3, 4 y 5).

Esta tesis buscaba encontrar evidencias acerca de la dimensión externa del género, y de la atribución de rasgos estereotípicos y contra-estereotípicos de género en hombres y mujeres. Estas evidencias se proporcionaron en el estudio descrito en el capítulo 2. Considerando los resultados obtenidos en el segundo capítulo se diseñó un programa piloto de intervención para el empoderamiento psicológico de mujeres basado en un modelo de bienestar y se mostró su efectividad en el desarrollo del empoderamiento psicológico, de la autonomía personal y del bienestar de las participantes (capítulo 5). Por último, para analizar el rol de los recursos personales de las mujeres en la superación de las barreras estructurales que dificultan el ejercicio de rol de líderes, se modeló mediante análisis de mediación seriada o de mediación moderada, la relación entre las demandas personales, los recursos personales y el bienestar en el trabajo (capítulo 3 y 4).

Los cuatro estudios empíricos se realizaron con personas ocupando o no puestos de liderazgo y de diferentes regiones de España. Además, se combinaron metodologías cuantitativas y cualitativas, y se desarrollaron estudios transversales y cuasiexperimentales. Se utilizaron diferentes estrategias de análisis de datos (modelos de mediación seriada, modelos de mediación moderada, modelos de análisis de multinivel, análisis de contenido) para probar las hipótesis y llegar a las conclusiones de cada estudio.

En las secciones siguientes se hará una descripción general de cada estudio y de los resultados y las contribuciones que estos aportan para dar respuesta a las tres preguntas de investigación propuestas en la introducción de esta tesis (ver capítulo 1). A continuación, se discuten las implicaciones teóricas y prácticas de esta tesis, así como las limitaciones y las sugerencias de futuras investigaciones.

## **Dando Respuesta a las Preguntas de Investigación**

### ***Pregunta de investigación 1: ¿Se pueden cambiar las subjetividades individuales asociadas a los roles estereotipados de género?***

Para dar respuesta a la primera pregunta de investigación de esta tesis y cumplir con los objetivos específicos establecidos (2, 4 y 7), los capítulos 2 y 5 realizaron medidas cuantitativas de los elementos de la identidad de género.

En el capítulo 2 se describe un estudio de diario con una muestra de 133 personas jóvenes, con una toma diaria de la variable. Los resultados mostrados evidencian la adopción de nuevas normas de género puesto que, contrariamente a lo reportado por otras investigaciones y lo esperado en las hipótesis del estudio, los hombres utilizaron en mayor medida los rasgos de género expresivos o comunales que los rasgos de género instrumentales o agenticos para describirse a sí mismos. Hombres y mujeres se atribuyeron rasgos de género estereotípicos y contra-estereotípicos, y ambos sexos obtuvieron puntuaciones más altas en los rasgos de género estereotípicamente asociados con su propio sexo.

Los resultados contribuyen con la teoría multifactorial de la identidad de género (objetivo específico 2) al apuntar que los rasgos de género tienen características de rasgo, indicadores de la dimensión interna del género constituida por la construcción subjetiva del individuo de su feminidad o masculinidad, y de estado, demostrando la dimensión externa del género compuesta por el repertorio individual de comportamientos asociados al género (objetivo específico 4).

Las evidencias del capítulo 2, sustentaron el diseño y la inclusión de medidas cuantitativas de elementos de la identidad de género como indicadores de la efectividad del programa de intervención, descrito en el capítulo 5. La confirmación de que la subjetividad de las mujeres se sigue construyendo bajo el dominio de la comunalidad/expresividad, determinó el uso del formato grupal para la ejecución de las actividades formativas. De igual manera, la variabilidad de las puntuaciones de los rasgos de género en el tiempo, apoyó la inclusión de medidas cuantitativas y cualitativas de los estereotipos, los roles y las actitudes hacia los estereotipos de género como indicadores de la efectividad del programa de intervención.

Este programa de intervención se condujo con el objetivo de aumentar la conciencia de las participantes sobre los elementos culturales, sociales y personales que estructuran su identidad como mujeres y su influencia en el conflicto que supone desempeñar funciones de cuidado y trabajo. Los resultados de las medidas pre-intervención mostraron que las participantes compartían poco con sus parejas la responsabilidad de realizar las actividades

asociadas a roles de género comunales/expresivos en el ámbito del hogar, a pesar de se mostraban a favor de la equidad de género y hacia el empoderamiento de la mujer, y en contra de los estereotipos tradicionales hacia hombres y mujeres.

En las medidas post-intervención las participantes cambiaron sus respuestas en relación a los roles de género, tanto expresivos/comunales como instrumentales/agenticos en el ámbito laboral y el familiar. Las participantes argumentaron que los cambios de sus respuestas tienen base en sus reflexiones sobre la forma en la que ellas habían realizado las actividades relacionadas con sus roles en el ámbito familiar y personal. Estas reflexiones las llevaron a cambiar la manera en cómo estaban realizando esos roles al momento de la evaluación post-intervención. Además, las participantes indicaron que cambiarían la manera que tenían de realizar los roles que ejercían como mujeres en torno a dos grandes ejes: dar un mayor valor a sus logros relacionados con la agencia, y cuidar más de sí mismas. Estos resultados cualitativos demuestran la efectividad del programa para cambiar las subjetividades de las mujeres relacionadas con los roles estereotipados de género (objetivo específico 7).

***Pregunta de investigación 2: ¿Cuál es el impacto de los recursos personales en el bienestar laboral de las mujeres líderes?***

En el capítulo 3 se examina la relación entre el capital psicológico y el *engagement* y el *burnout* cuando está mediada por el conflicto familia/ trabajo o trabajo/familia y moderado por el número de criaturas. Los resultados del estudio se obtuvieron de los datos de una muestra conformada por 202 mujeres líderes. Los resultados mostraron que las mujeres líderes hacen uso de su capital psicológico para hacer frente a las demandas que le supone el conflicto trabajo/familia al tener más de una criatura, atenuando la actitud negativa y cínica experimentada con respecto al trabajo, y la percepción de una menor eficacia profesional (*burnout*).

Los resultados del capítulo 3 contribuyen al modelo JD-R y al COR (objetivo específico 1), sugiriendo que el capital psicológico es un recurso personal relevante para reducir el conflicto derivado de los roles laborales y familiares que perciben las mujeres cuando tienen criaturas y, en consecuencia, no experimentar *burnout* en el trabajo (objetivo específico 5). Asimismo, los resultados dan cuenta de los retos que siguen afrontando las mujeres líderes al gestionar las responsabilidades de cuidado y familiares y las laborales. Con base a estos resultados se ratifica la necesidad de que las organizaciones promuevan políticas y prácticas organizacionales para lograr una mayor participación de las mujeres en roles de liderazgo, entre

las cuales se incluyan aquellas que sirvan para eliminar los conflictos entre la vida laboral y la familiar.

El capítulo 4 muestra los resultados de un estudio realizado con 342 líderes, siendo un 69% mujeres. Este estudio investigó el impacto indirecto del capital psicológico en el *engagement* mediante un modelo de mediación seriada, siendo los mediadores las emociones positivas y el liderazgo transformacional. Los resultados muestran que las mujeres y los hombres líderes encuentran en el liderazgo transformacional una fuente de recursos; sin embargo, los mecanismos mediante los cuales este proceso motivacional se activa es diferente para ambos sexos. Cuando las mujeres líderes ponen en acción su esperanza, autoeficacia, resiliencia, y optimismo para liderar mediante un estilo transformacional se sienten con vigor, dedicación y absorción en el trabajo. Por otro lado, los hombres obtienen los mismos resultados al accionar sus recursos de autoeficacia y optimismo.

El capítulo 4 amplía la literatura científica acerca del rol motivador del liderazgo transformacional para las personas que lo ejercen, demostrando las diferencias en los mecanismos motivacionales entre hombres y mujeres (objetivo específico 3).

Contrarios a investigaciones previas, los resultados no muestran una relación indirecta entre el capital psicológico y el *engagement* al ser mediada por las emociones positivas y el liderazgo transformacional. Este resultado puede deberse a la alta potencia motivacional conjunta del capital psicológico y las emociones positivas, la cual genera que la reserva de los recursos personales de las mujeres y hombres líderes se encuentren en niveles óptimos. Por tanto, los/las líderes no necesitan emplear el efecto motivacional del liderazgo transformacional para sentir absorción, vigor y dedicación en el trabajo.

Particularmente los elementos del capital psicológico guardan una relación indirecta con el *engagement* cuando esta relación se encuentra mediada por las emociones positivas y el liderazgo transformacional (objetivo específico 5). Las mujeres y los hombres líderes difieren en sus resultados. Las mujeres líderes construyen y amplían sus recursos personales (la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia, el optimismo, las emociones positivas y el liderazgo transformacional) para sentirse con energía, absortos/as y enfocados/as en el trabajo. Los hombres líderes construyen una espiral ascendente que los hace vigorosos, dedicados y absorbidos por su trabajo cuando la energía motivacional que amplía esta espiral, es iniciada por la autoeficacia y el optimismo y es mediada por las emociones positivas y el liderazgo transformacional.

Los resultados del estudio dan soporte al modelo COR y a la teoría B&B al proponer que para las mujeres líderes los componentes del capital psicológico (la esperanza, la

autoeficacia, la resiliencia, el optimismo), las emociones positivas y el liderazgo transformacional crean caravanas de recursos y estas, a su vez, crean espirales ascendentes de creación de recursos personales (objetivo específico 6). Para los hombres líderes esto ocurre sólo con los elementos autoeficacia y esperanza. Este proceso de ampliación y construcción genera un proceso motivacional evidenciado en mayores niveles *engagement* de las mujeres y hombres líderes.

En general, los capítulos 3 y 4 contribuyen con las investigaciones de liderazgo con perspectiva de género y brindan apoyo a la promoción de investigaciones que contribuyan al alcance de la igualdad de género.

***Pregunta de investigación 3: ¿Cómo se puede empoderar psicológicamente a las mujeres para que quieran ser líderes?***

El capítulo 5 se llevó a cabo con el objetivo de diseñar una intervención basada en los principios teóricos de la psicología positiva que pudiera contribuir a empoderar psicológicamente a las mujeres. Este capítulo presentó un estudio cuasiexperimental realizado con una muestra de 10 mujeres de la provincia de Castellón, España. El estudio exploró y determinó el impacto de participar en un programa piloto de empoderamiento psicológico basado en el modelo de bienestar PERMA con una perspectiva de género en el aumento del empoderamiento psicológico, de la autonomía personal y del bienestar de las participantes después de finalizar el programa. Las acciones de aprendizaje se enmarcaron en un formato grupal y los contenidos temáticos relacionados con el bienestar se entrelazaron con información acerca del sistema sexo/género y su influencia en la construcción de barreras (subjetivas y estructurales) en torno al liderazgo de las mujeres.

Las medidas de pre y post-intervención de la variable empoderamiento psicológico variaron positivamente, y los resultados cualitativos respaldaron los hallazgos cuantitativos. Las participantes reportaron cualitativamente incrementos en los elementos relacionados con la autonomía y el bienestar como resultado de su participación en el programa de empoderamiento. Este capítulo contribuye a la literatura sobre el empoderamiento psicológico, al explorar el impacto de un programa de formación a corto plazo basado en un modelo de bienestar (Seligman, 2004, 2012) y con perspectiva de género, sobre el empoderamiento psicológico y utilizando un diseño cuasiexperimental. Finalmente, este estudio sirvió como un paso preliminar hacia el desarrollo de iniciativas específicas para empoderamiento psicológico que tengan un enfoque de género y se fundamenten en los principios de la psicología positiva (objetivo específico 7).

## Contribuciones Teóricas

El capítulo 2 presenta evidencia empírica que apoya la propuesta teórica de la doble dimensión del género: una interna, subjetiva integrada por los rasgos, roles y estereotipos de género, y una externa, performativa integrada por aquellas conductas que las personas realizan en presencia de otras para hacer de hombre o de mujer en un contexto determinado. Los resultados obtenidos dan apoyo a la teoría multifactorial de la identidad de género (Díaz-Loving y Rocha, 2004) al demostrar mediante la variabilidad de las atribuciones de los rasgos estereotípicos de género que el género está construido en lo social y que en lo individual tiene un carácter dinámico, contextual e idiosincrásico.

El capítulo 3 contribuye a la ampliación del modelo JD-R (Demerouti et al., 2001) y del modelo COR (Hobfoll, 2001) al mostrar que las mujeres líderes que tienen criaturas encuentran manejables los roles familiares de manera que no afecten sus responsabilidades en el trabajo; mientras que las responsabilidades en el trabajo representan una dificultad y por ello, ante este conflicto percibido las mujeres líderes requieren hacer uso de capital psicológico para no afectar negativamente su bienestar en el trabajo. Por tanto, se hace evidente la necesidad de incluir la perspectiva de género al considerar ambos modelos.

El capítulo 4 demuestra la fuerza motivadora del capital psicológico cuando es considerado como un concepto integrado, es decir, uniendo sus cuatro elementos: esperanza, autoeficacia, resiliencia y optimismo; y en unión a las emociones positivas saturan las reservas de recursos personales. Estos resultados amplían el modelo COR (Hobfoll, 2001) y la teoría B&B (Fredrickson, 2001) al mostrar que las reservas de recursos personales al encontrarse en su nivel máximo no entran en conjunción con el liderazgo transformacional para construir y ampliar más recursos. Igualmente, estos dos recursos en conjunción tienen la capacidad de aumentar el *engagement* cuando una persona está ejerciendo un liderazgo transformacional. Por otro lado, la fuerza motivadora de cada elemento del capital psicológico por separado, requiere construir y ampliar el conjunto de recursos conformado por las emociones positivas y el liderazgo transformacional para aumentar el *engagement*.

Desde una perspectiva de género se encontró que las mujeres ponen en funcionamiento todos los elementos del capital psicológico conjuntamente con las emociones positivas para experimentar *engagement* cuando ejercen un liderazgo transformacional, mientras que los hombres solo tiran de su autoeficacia y el optimismo para obtener los mismos efectos. Estos resultados podrían demostrar que debido a que las mujeres confrontan más dificultades para

llegar a liderar y para ejercer roles de liderazgo en comparación con los hombres, las mujeres líderes han desarrollado sus recursos personales en plenitud a medida que han avanzado en la estructura organizacional y han tenido que hacer uso de ellos permanentemente en el ejercicio de su liderazgo transformacional para sentirse vigorosas, dedicadas y absorbidas en el trabajo. Por otro lado, los hombres sólo requieren poner en funcionamiento sus ideas de capacidad para liderar y las expectativas positivas acerca del futuro para poner en acción una cadena de recursos que le permitan sentir *engagement*.

Además, el capítulo 4 contribuye con la teoría desarrollada en relación al liderazgo transformacional (Bass, Avolio y Atwater, 1996) al evidenciar que tanto mujeres como hombres encuentran en este liderazgo una fuente de bienestar, y demuestra la existencia de mecanismos de activación diferenciales para uno y otro sexo que pudieran encontrar una explicación en las demandas diferenciales que las mujeres líderes y no los hombres líderes, afrontan mientras ejercen sus roles de liderazgo.

Este capítulo 5 contribuye con el modelo PERMA al demostrar la vinculación positiva entre las estrategias de desarrollo de bienestar propuestas por este modelo y el empoderamiento psicológico. Los resultados amplían este modelo al señalar la capacidad de las estrategias de bienestar en conjunción con una perspectiva de género, de cambiar posturas en torno al desempeño de los roles de género al potenciar la autonomía de las mujeres participantes. De igual manera, se muestra la potencia de los dispositivos grupales de mujeres para crear espacios de apoyo mutuo para la co-creación de conocimientos y de desarrollo de la capacidad para la toma de decisiones en torno a la vida propia, en la percepción de redes de apoyo y en la ejecución de acciones efectivas para los cambios propuestos - todos ellos elementos del empoderamiento psicológico -. En resumen, queda evidenciada la necesidad de incorporar la perspectiva de género cuando se ponen a pruebas modelos teóricos de la Psicología Ocupacional y de la Psicología Positiva.

### **Implicaciones Prácticas**

Primero, esta tesis ofrece evidencias empíricas a las organizaciones para que cambien sus valores, políticas, normativas y prácticas con el fin de promover la inclusión, la igualdad, la diversidad, y contribuir con el desarrollo pleno del potencial de las personas miembros, y en consecuencia de la organización. Los resultados de esta tesis dan cuenta de la discrecionalidad de la definición de las mujeres y los hombres gestadas bajo un sistema sexo/género en función de la agencia/instrumentalidad y la comunalidad/expresividad. Estas dimensiones han servido

para estructurar, mantener y clasificar las relaciones de poder desiguales implícitas en el hacer y ser de mujeres y hombres según el género, en detrimento de las mujeres y las niñas. Los resultados de esta tesis muestran que tanto hombres como mujeres poseen características personales y un repertorio conductual que pertenecen a la agencia/instrumentalidad y la comunalidad/expresividad. Estos resultados van en línea a lo propuesto por el concepto de androginia. El estar en posesión de un repertorio conductual andrógino, tanto hombres como mujeres pueden desempeñar cualquier rol dentro de la sociedad que implique el uso combinado o independiente de capacidades, habilidades, competencias y fortalezas personales relacionados con ambos dominios del funcionamiento humano. Estos resultados aportan a las organizaciones evidencia de que tanto hombres como mujeres son igualmente competentes (o incompetentes) para desempeñar cualquier trabajo. Por ello, en las organizaciones y en la sociedad es necesario eliminar los estereotipos de género que alimentan las barreras estructurales y ocupacionales que restringen el desarrollo y aprovechamiento principalmente del talento de las mujeres, y también de los hombres. Una de las estrategias para potenciar el talento de las personas en las organizaciones es mediante la implantación de una cultura de igualdad.

Segundo, esta tesis ratifica la necesidad de realizar estudios con perspectiva de género para la promoción de la igualdad de género dentro de los contextos organizacionales. Los resultados de la tesis realzan la importancia de que las organizaciones sean conscientes de la transversalidad de las ideas compartidas en torno al género en la estructura y el funcionamiento organizacional. Por ello, en aras de promover ambientes de trabajo saludables, para líderes y empleados/as se reitera la importancia de que las organizaciones adopten una cultura igualitaria que rete a los estereotipos de género. Al promover culturas de igualdad, las mujeres y hombres dentro de las organizaciones pueden desempeñar sus roles dentro y fuera de la organización en armonía con sus deseos y necesidades. En relación con los roles de liderazgo, las organizaciones conscientes de que el liderazgo transformacional genera bienestar para líderes y empleados/as requiere apoyar a hombres y mujeres para que desarrollen y adopten este estilo de liderazgo, favoreciendo, por ejemplo, el comportamiento andrógino (Gartzia y Van Engen, 2012).

Adicionalmente, la tesis muestra la importancia de los recursos personales en el bienestar relacionado con el trabajo. Los resultados de la tesis dan apoyo a las propuestas acerca de los beneficios de culturas organizacionales igualitarias para promover el desarrollo y conservación de los recursos personales de la plantilla. Las políticas, normativas, y prácticas organizacionales requieren promover ambientes de trabajo en el que las demandas laborales y



extra-laborales no drenen la reserva de los recursos personales de la plantilla, contribuyendo así con el bienestar individual, organizacional y social.

Tercero, esta tesis contribuye con el alcance del quinto objetivo de desarrollo sostenible (ODS) para lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas ratificando la necesidad de realizar estudios con perspectiva de género para la promoción de la igualdad de género dentro de los entornos organizacionales. Esta tesis muestra que las capacidades, habilidades, competencias y fortalezas personales clasificadas como agenticas/instrumentales o comunales/expresivas pueden ser desarrolladas aumentando el repertorio de los recursos personales y, en consecuencia, el bienestar de las personas. Específicamente, esta tesis presenta una propuesta de intervención para el empoderamiento psicológico mediante un modelo de bienestar con perspectiva de género, para desarrollar estrategias de gestión de los roles familiares y laborales, la autonomía, y aumentar el bienestar en las mujeres. Con esta intervención se busca resaltar el potencial de las sesiones realizadas bajo un formato grupal y de la incorporación de información de las normativas sociales en torno al género (Reyes-Bravo, 2012), utilizando las estrategias de desarrollo del bienestar propuestas en el modelo PERMA (Seligman, 2004, 2012) para lograr el empoderamiento psicológico de las mujeres.

### **Limitaciones e Investigaciones Futuras**

Los estudios presentados en esta tesis tienen algunas limitaciones que deben ser consideradas en la interpretación de los resultados. Primero, la recopilación de datos en los estudios de la tesis (capítulo 2, 3, 4 y 5) se hizo mediante escalas de autoinforme, pudiendo afectar la veracidad de la información obtenida. Sin embargo, en todos los estudios se minimizó la posibilidad de una varianza de sesgo de método común al incluir una cláusula de anonimato de las respuestas, al asegurar la inexistencia de respuestas correctas o incorrectas y al solicitar la mayor honestidad al responder (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). A pesar de que la información estadística del comportamiento de las variables de los estudios realizados no sugiere un sesgo de método común, en investigaciones futuras estas limitaciones pueden ser atendidas mediante diseños de investigación de fuentes múltiples.

Segundo, los estudios realizados en la tesis no consideraron otras variables que pudieran explicar los resultados con una perspectiva interseccional. Las investigaciones futuras con miras a contribuir con la investigación con perspectiva de género podrían incluir variables categóricas como la edad, raza, clase y nacionalidad para explicar las interacciones de los

elementos identitarios en los fenómenos bajo estudio y así ampliar la generalización de los hallazgos.

Tercero, las características de las muestras de los estudios realizados en la tesis pueden afectar la generalización de los resultados. El estudio descrito en el capítulo 2 tiene una muestra con un rango de edad entre los 18 y 31 años. Además, se usaron categorías binarias de género para clasificar a las personas de la muestra, obviando otras categorías no binarias. Las investigaciones futuras podrían atender estas limitaciones al extender el rango de edad de la muestra y al incluir clasificaciones binarias y no binarias de género para categorizar a las personas. La muestra del capítulo 3 estaba compuesta exclusivamente por mujeres líderes pero diversas en cuanto a variables sociodemográficas como los años de experiencia laboral, la antigüedad en el puesto y en la organización, el sector económico y tipos de organizaciones en las cuales trabajan. Las futuras investigaciones podrían contribuir a la generalización de los hallazgos de las mujeres líderes incluyendo a hombres en la muestra. La muestra del capítulo 5 estuvo conformada por 10 mujeres, esta limitación en cuanto al tamaño muestral afecta la generalización de los resultados y pudiera poner en duda la efectividad del programa de intervención desde el punto de vista estadístico. En futuras investigaciones se puede ampliar el tamaño de la muestra con el objetivo de garantizar la significación estadística de los cambios de las variables y que estos son consecuencia de haber participado en la intervención.

Cuarto, el estudio presentado en el capítulo 2 presentó la limitación de que las personas del estudio pudieron asumir distintos significados semánticos de los adjetivos presentados como rasgos instrumentales/agentivos y los rasgos expresivos/comunales pudiendo influir en la variabilidad de sus respuestas. Las investigaciones futuras podrían medir la percepción de los participantes acerca de qué significados están asumiendo las personas evaluando los rasgos estereotípicos de género mediante metodologías tanto cuantitativas como cualitativas.

Quinto, en el capítulo 2 se usó la versión reducida del Bem Sex Role Inventory (Bem, 1974) para evitar la fatiga de las personas participantes en el estudio, pudiendo afectar la generalización de los resultados. A pesar de que la versión reducida de esta escala muestra una confiabilidad de consistencia interna aceptable, las investigaciones futuras podrían considerar una muestra más amplia de rasgos estereotípicos de género para incrementar la generalización de los resultados.

Sexto, el diseño transversal de los capítulos 3 y 4 limita que se puedan establecer relaciones causales en los modelos probados. Aunque la mayoría de nuestros hallazgos muestran consistencia con las propuestas teóricas y con la investigación empírica, las investigaciones futuras requieren dar explicación a algunas de las inconsistencias encontradas.

Específicamente, los resultados del capítulo 3 no encontraron una mediación significativa del conflicto familia- trabajo de la relación indirecta entre el capital psicológico y el *engagement* y el *burnout*; y los resultados del capítulo 4 no mostraron que las emociones positivas y el liderazgo transformacional mediaran de forma seriada la relación indirecta entre el capital psicológico y el *engagement*. Un diseño de tipo longitudinal podría explicar las inconsistencias de las relaciones encontradas en las variables de los estudios del capítulo 3 y 4.

Séptimo, el diseño cuasiexperimental del estudio descrito en el capítulo 5 tuvo que ser adaptado y ajustado a los requerimientos del organismo auspiciador de la intervención pudiendo afectar la generalización de los resultados. Por ejemplo, no se realizó una asignación estrictamente aleatoria de las participantes al grupo experimental; ni se realizó la constitución de un grupo control. La medida de las variables dependientes se realizó antes y después de la intervención, pero no se incluyó una medición post intervención distanciada en el tiempo que pudiera medir los efectos del paso del tiempo en los resultados. Las futuras investigaciones pueden atender estas limitaciones al replicar la intervención en muestras más diversas en composición, en cuanto a las variables sociodemográficas y socioeconómicas. Además, se pueden medir variables relacionadas con el bienestar, las emociones y el capital psicológico cuantitativa y cualitativamente.

Otra área de investigación futura sería analizar la interacción de género, familia y trabajo con muestras de hombres y mujeres líderes para ampliar la literatura del liderazgo con perspectiva de género. Además, esta investigación podría explorar cómo las diferentes culturas organizacionales de género afectan los procesos de construcción y ampliación de los recursos personales positivos y el bienestar laboral de las mujeres y los hombres líderes.

## **Nota Final**

Con los resultados de los diferentes estudios, es posible confirmar que esta tesis contribuye al campo emergente de los estudios del liderazgo con perspectiva de género al estudiar el rol de los recursos personales positivos en la superación de las barreras para el ejercicio del liderazgo y en el bienestar laboral de las mujeres líderes.

Además, nuestros resultados pueden ser relevantes para las diversas instituciones que buscan promover la igualdad de género, así como las organizaciones que deseen adoptar culturas inclusivas, ya que ofrece argumentos exhaustivos que apoyan los beneficios que supone la igualdad de género en el contexto organizacional. Fomentar una cultura de igualdad de género previene la estigmatización de mujeres y hombres por ser y comportarse de forma

contra-estereotípica. Esta tesis presenta una propuesta de intervención positiva efectiva que tiene como objetivo empoderar psicológicamente a las mujeres. Al empoderarse las mujeres desarrollan su autonomía, su agencia, sin experimentar conflictos o tensiones por sus deseos de desarrollo profesional. El empoderamiento de las mujeres no puede hacer aisladamente, debe ir acompañado de cambios organizacionales y sociales que permitan que tanto mujeres como hombres puedan integrar sus roles en los dominios familiares y laborales, engranar la agencia/instrumentalidad y la comunalidad/expresividad en un modo de ser y hacer andrógino. Sólo así se alcanzará una verdadera y efectiva igualdad entre hombres y mujeres.



## Referencias

- Akay, A., Constant, A., Giulietti, C., y Guzi, M. (2017). Ethnic diversity and well-being. *Journal of Population Economics*, 30(1), 265–306. <https://doi.org/10.1007/s00148-016-0618-8>
- Alcañiz, M. (2013). Estrategias de conciliación y segmentación social: La doble desigualdad. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 73, 35–57. <https://doi.org/10.7458/SPP2012732806>
- Alfrey, L., y Twine, F. W. (2017). Gender-fluid geek girls: negotiating inequality regimes in the tech industry. *Gender and Society*, 31(1), 28–50. <https://doi.org/10.1177/0891243216680590>
- Alhalwachi, L. F., y Costandi, S. (2016). An exploratory study into quotas as a concept of empowerment: encouraging female leadership in corporate boardrooms. En A. Al-Hawaj y E. H. Twizell (eds.), *Higher education in the twenty-first century II* (1era ed., pp. 15–30). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b19335>
- Aubé, J. (2008). Balancing concern for other with concern for self: links between unmitigated communion, communion, and psychological well-being. *Journal of Personality*, 76(1), 100–133. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00481.x>
- Auster, C. J., y Ohm, S. C. (2000). Masculinity and femininity in contemporary american society: a reevaluation using the Bem Sex-Role Inventory. *Sex Roles*, 43(7/8), 499–528.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., y Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change?: impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- 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>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3). <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., y Dollard, M. F. (2008). How job demands affect partners' experience of exhaustion: integrating work-family conflict and crossover theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 901–911. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.901>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., y Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., ten Brummelhuis, L. L., Prins, J. T., y van der Heijden, F. M. M. A. (2011). Applying the job demands-resources model to the work-home interface: a study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 170–180. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.004>
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., y Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3–16. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006>
- 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>
- Balzer Carr, B., Ben Hagai, E., y Zurbriggen, E. L. (2017). Queering Bem: theoretical intersections between sandra bem's scholarship and queer theory. *Sex Roles*, 76(11–12), 655–668. <https://doi.org/10.1007/s11199-015-0546-1>
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. En F. Pajares y T. Urdan (eds.), *Self-efficacy beliefs of adolescents* (pp. 307–337). Information Age Publishing.
- Barberá, E. (1998). *Psicología del género*. Ariel.
- Barbier, M., Hansez, I., Chmiel, N., y Demerouti, E. (2013). Performance expectations, personal resources, and job resources: how do they predict work engagement? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 750–762. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.704675>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

- Bass, B. M., Avolio, B. J., y Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5–34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bayo, Nora y Maya-Jariego, Isidro (2014). Participación comunitaria, empoderamiento y salud percibida de mujeres en el entorno rural de Sevilla. *Apuntes de Psicología*, 32(1), 65-76.
- Bedeian, A. G., Burke, B. G., y Moffett, R. G. (1988). Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/014920638801400310>
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155–162.
- Bem, S. (1977). On the Utility of Alternative Procedures for Assessing Psychological Androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 45(2), 196-205.
- Bem, S. L. (1993). Is there a place in psychology for a feminist analysis of the social context? *Feminism y Psychology*, 3, 230–234. <https://doi.org/10.1177/0959353593032009>.
- Berger, L., Benschop, Y., y van den Brink, M. (2015). Practising gender when networking: the case of university-industry innovation projects. *Gender, Work and Organization*, 22(6), 556–578. <https://doi.org/10.1111/gwao.12104>
- Bianchi, S. M., Robinson, J. P., y Milkie, M. A. (2006). Changing rhythms of American family life. Russell Sage.
- Bierema, L. L. (2017). No woman left behind: critical leadership development to build gender consciousness and transform organizations. En S. R. Madsen (ed.), *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 145–162). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785363863.00017>
- Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R. C., y Wethington, E. (1989). The contagion of stress across multiple roles. *Journal of Marriage and the Family*, 51(1), 175–183. <https://doi.org/10.2307/352378>
- Bono, J. E., y Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17, 317–334. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008>
- Bono, J. E., y Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>



- Bouckennooghe, D., De Clercq, D., y Raja, U. (2019). A person-centered, latent profile analysis of psychological capital. *Australian Journal of Management*, 44(1), 91–108. <https://doi.org/10.1177/0312896218775153>
- Bratberg, E., Dahl, S. Å., y Risa, A. E. (2002). “The double burden” Do combinations of career and family obligations increase sickness absence among women? *European Sociological Review*, 18(2), 233-249+i. <https://doi.org/10.1093/esr/18.2.233>
- Braunstein-Bercovitz, H., Frish-Burstein, S., y Benjamin, B. A. (2012). The role of personal resources in work-family conflict: implications for young mothers’ well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 317–325. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.003>
- 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>
- Burin, M, y Meler, I. (2010). *Género y familia: poder, amor y sexualidad en la construcción de la subjetividad* (1era ed.). Paidós.
- Burke, R. J., Weir, T., y DuWors, R. E. (1979). Type A behavior of administrators and wives’ reports of marital satisfaction and well-being. *Journal of Applied Psychology*, 64(1), 57–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.1.57>
- Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., Wylie, J., y Dupré, K. (2014). The depleted leader: the influence of leaders’ diminished psychological resources on leadership behaviors. *Leadership Quarterly*, 25(2), 344–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.003>
- Cabras, C., y Mondo, M. (2018). Coping strategies, optimism, and life satisfaction among first-year university students in Italy: gender and age differences. *Higher Education*, 75(4), 643–654. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0161-x>
- Carleton, E. L., Barling, J., y Trivisonno, M. (2018). Leaders’ trait mindfulness and transformational leadership: the mediating roles of leaders’ positive affect and leadership self-efficacy. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 50(3), 185–194. <https://doi.org/10.1037/cbs0000103>
- Carli, L. L., y Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514–527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>

- Carli, L., Alawa, L., Lee, Y., Zhao, B., y Kim, E. (2016). Stereotypes about gender and science: women ≠scientists. *Psychology of Women Quarterly*, 40(2), 244-260.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., y Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Carlson, D. S., y Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513–540. <https://doi.org/10.1177/014920639902500403>
- Carter, J., Byrne, S., Schrader, K., Kabir, H., Uraguchi, Z. B., Pandit, B., Manandhar, B., Barileva, M., Pijls, N. y Fendrich, P. (2014). Learning about women's empowerment in the context of development projects: do the figures tell us enough? *Gender & Development*, 22(2), 327-349.
- Charlier, S. y Caubergs, L. (2007). *El proceso de empoderamiento de las mujeres. Guía metodológica*. Comisión de Mujeres y Desarrollo. [http://www.dhls.hegoa.ehu.es/uploads/resources/4668/resource\\_files/proceso\\_empoderamiento\\_mujeres\\_CFD.pdf](http://www.dhls.hegoa.ehu.es/uploads/resources/4668/resource_files/proceso_empoderamiento_mujeres_CFD.pdf)
- 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>
- Cheryan, S., Ziegler, S., Montoya, A., y Jiang, L. (2017). Why are some STEM fields more gender balanced than others? *Psychological Bulletin*, 143(1), 1-35.
- Cheung, F. M., y Halpern, D. F. (2010). Women at the top: powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. *American Psychologist*, 65(3), 182–193. <https://doi.org/10.1037/a0017309>
- Chiesa, R., Fazi, L., Guglielmi, D., y Mariani, M. G. (2018). Enhancing sustainability: psychological capital, perceived employability, and job insecurity in different work contract conditions. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/su10072475>
- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., y Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312–324. <https://doi.org/10.2146/ajhp160930>

- Chu, P. M. (2007). *Interpreting Scale Items: Using Items on the Bem Sex Role Inventory to Explore Respondents' Meaning Construction*. [Tesis Doctoral, University of Texas]. Repositorio Institucional UTexas. <http://hdl.handle.net/2152/3718>
- Cooklin, A. R., Dinh, H., Strazdins, L., Westrupp, E., Leach, L. S., y Nicholson, J. M. (2016). Change and stability in work-family conflict and mothers' and fathers' mental health: longitudinal evidence from an Australian cohort. *Social Science and Medicine*, 155, 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.02.036>
- Courtright, S. H., Colbert, A. E., y Choi, D. (2014). Fired up or burned out? How developmental challenge differentially impacts leader behavior. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 681–696. <https://doi.org/10.1037/a0035790>
- Cox, T. Jr. (2001) *Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity*. Jossey-Bass.
- Cruz del Castillo, C. (2014) Mujeres trabajadoras: ¿por amor o por independencia?. En T.E. Rocha-Sánchez, C. Cruz del Castillo (coords), *Mujeres en transición: reflexiones teórico-empíricas en torno a la sexualidad, la pareja y el género* (pp. 221-241). Universidad Iberoamericana.
- Datu, J. A. D., King, R. B., y Valdez, J. P. M. (2018). Psychological capital bolsters motivation, engagement, and achievement: cross-sectional and longitudinal studies. *Journal of Positive Psychology*, 13(3), 260–270. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1257056>
- Delgado-Piña, D., Zapata-Martelo, E., Martínez-Corona, B. y Alberti-Manzanares, P. (2010). Identidad y empoderamiento de mujeres en un proyecto de capacitación. *Ra Ximhai*, 6 (3), septiembre – diciembre.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., y Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 131–149. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00030-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00030-7)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). The Job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010863499>
- Demerouti, E., Bouwman, K., y Sanz-Vergel, A. I. (2011). Job resources buffer the impact of work-family conflict on absenteeism in female employees. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 166–176. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000044>
- Demerouti, E., Peeters, M. C. W., y van der Heijden, B. I. J. M. (2012). Work-family interface from a life and career stage perspective: the role of demands and resources. *International Journal of Psychology*, 47(4), 241–258. <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.699055>

- Devnew, L. E., Austin, A. M. B., Ber, M. J. Le, y Shapiro, M. (2017). Women's leadership aspirations. En S. R. Madsen (ed.), *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 165–179). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785363863.00019>
- Di Fabio, A. (2017a). Positive healthy organizations: promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, *14*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- Di Fabio, A. (2017b). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology*, *8*(sep), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01534>
- Di Fabio, A. (2016). Constructing and managing personal project, career project, life project: the challenge of sustainability. Paper presented at the Seminar Organized by the Faculty of Health Sciences. Sapporo, Japan: Hokkaido University.
- Di Fabio, A., y Kenny, M. E. (2015). The contributions of emotional intelligence and social support for adaptive career progress among Italian youth. *Journal of Career Development*, *42*(1), 48–59. <https://doi.org/10.1177/0894845314533420>
- Díaz-Loving, R., Rocha-Sánchez, T. E., y Rivera-Aragón, S. (2004). Inventario para evaluar las dimensiones atributivas de instrumentalidad y expresividad. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, *38*(2), 263–276.
- Diehl, A., y Dzubinski, L. (2017). An overview of gender-based leadership barriers. En S. R. Madsen (ed.), *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 271–286). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785363863>
- Diekman, A. B., y Eagly, A. H. (1999). Stereotypes as dynamic constructs: women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *26*(10), 1171–1188. <https://doi.org/10.1177/0146167200262001>
- Doan, A. E., y Portillo, S. (2017). Not a woman, but a soldier: exploring identity through translocational positionality. *Sex Roles*, *76*(3–4), 236–249. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0661-7>
- Donnelly, K., y Twenge, J. M. (2017). Masculine and feminine traits on the Bem Sex-Role Inventory, 1993–2012: a cross-temporal meta-analysis. *Sex Roles*, *76*(9–10), 556–565. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0625-y>
- Dudgeon, P., Walker, R., Scrine, C., Cox, K., D'Anna, D., Dunkley, Ch., Kelly, K. y Hams, K. (2014). Enhancing wellbeing, empowerment, healing and leadership. En P. Dudgeon, H. Milroy y R. Walker. (eds.), *Working Together: aboriginal and Torres Strait islander*

- mental health and wellbeing principles and practice* (pp 437-447). Commonwealth of Australia.
- Dzubinski, L., Diehl, A., y Taylor, M. (2019). Women's ways of leading: the environmental effect. *Gender in Management*, 34(3), 233–250. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2017-0150>
- Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2007, septiembre). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>.
- 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., y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- 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>
- Ely, R. J., y Meyerson, D. E. (2010). An organizational approach to undoing gender: the unlikely case of offshore oil platforms. *Research in Organizational Behavior*, 30, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.002>
- Fernández, J., y Coello, M. T. (2010). Do the BSRI and PAQ really measure masculinity and femininity? *Spanish Journal of Psychology*, 13(2), 1000–1009. <https://doi.org/10.1017/S113874160000264X>
- Fernandez, J., Quiroga, M. A., Del Olmo, I., y Rodriguez, A. (2007). Escalas de masculinidad y feminidad: estado actual de la cuestión. *Psicothema*, 19(3), 357–365.
- Ferradás, M. del M., Freire, C., García-Bértoa, A., Núñez, J. C., y Rodríguez, S. (2019). Teacher profiles of psychological capital and their relationship with burnout. *Sustainability*, 11(18), 5096. <https://doi.org/10.3390/su11185096>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Freedman, S. A. (1993). Speaking of gender identity: theoretical approaches. *Information Analysis*, 70, 1-22.
- Gartzia, L., y Van Engen, M. (2012). Are (male) leaders “feminine” enough?: gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management: An International Journal*, 27(5), 296–314. <https://doi.org/10.1108/17542411211252624>

- Ghislieri, C., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., y Colombo, L. (2017). New technologies smart, or harm work-family boundaries management? gender differences in conflict and enrichment using the JD-R theory. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01070>
- Gilbert, L. (1985). Measures of psychological masculinity and femininity: a comment on Gaddy, Glass, and Arnkoff. *Journal of Counseling Psychology*, 32(1), 163-166.
- Goodman, W. B., y Crouter, A. C. (2009). Longitudinal associations between maternal work stress, negative work-family spillover, and depressive symptoms. *Family Relations*, 58(3), 245–258. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2009.00550.x>
- Grandey, A. A., y Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350–370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>
- Greenhaus, J. H., y Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Gross, R., Batlis, N., Small, A. y Erdwins, C. (1979). Factor Structure of the Bern Sex-Role Inventory and the Personal Attributes Questionnaire. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 47(6), 1122-1124.
- Guichard, J. (2013). Career guidance, education, and dialogues for a fair and sustainable human development. En *Proceedings of the inaugural conference of the UNESCO chair of lifelong guidance and counselling* (pp. 24–27). University of Wroclaw.
- Haar, J., Carr, S. C., Arrowsmith, J., Parker, J., Hodgetts, D., y Alefaio-Tugia, S. (2018). Escape from working poverty: steps toward sustainable livelihood. *Sustainability*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/su10114144>
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 37–41. <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683>
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression approach (2da ed.). The Guilford Press.
- Heaven, P., y Ciarrochi, J. (2008). Parental styles, gender and the development of hope and self-esteem. *European Journal of Personality*, 22, 707–724. <https://doi.org/10.1002/per>
- Heidari, S., Babor, T. F., De Castro, P., Tort, S., y Curno, M. (2016). Sex and gender equity in research: rationale for the SAGER guidelines and recommended use. *Research Integrity and Peer Review*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s41073-016-0007-6>

- 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>
- Hidalgo, M. A., Ehrensaft, D., Tishelman, A. C., Clark, L. F., Garofalo, R., Rosenthal, S. M., Spack, N.P., y Olson, J. (2013). The gender affirmative model: what we know and what we aim to learn. *Human Development*, 56(5), 285–290. <https://doi.org/10.1159/000355235>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: an international review*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hoyt, C. L., y Simon, S. (2017). Social psychological approaches to women and leadership theory. En S. R. Madsen (ed.), *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 85–99). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785363863.00013>
- Huppert, F. A., y So, T. T. C. (2013). Flourishing across Europe: application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110(3), 837–861. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7>
- Ikävalko, E., y Kantola, J. (2017). Feminist resistance and resistance to feminism in gender equality planning in Finland. *European Journal of Women's Studies*, 24(3), 233–248. <https://doi.org/10.1177/1350506817693868>
- Izquierdo, María J. y Ariño, A. (2013). La socialización de género. En C. Díaz y S. Dema (eds.), *Sociología y Género* (pp. 87-126). Tecnos.
- Jayme, M. y Sau, V. (1996). *Psicología diferencial del sexo y el género: fundamentos*. Icaria.
- Jiménez, P., Winkler, B., y Dunkl, A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: the concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2430–2448. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137609>
- Kabeer, Naila (2005). Gender equality and women's empowerment: a critical analysis of the third millennium development goal. *Gender & Development*, 13(1), 13-24.
- Karatepe, O. M., y Karadas, G. (2014). The effect of psychological capital on conflicts in the work-family interface, turnover and absence intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 132–143. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.09.005>

- Karelaia, N., & Guillén, L. (2014). Me, a woman and a leader: positive social identity and identity conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(2), 204–219. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.08.002>
- Kark, R., y Eagly, A. H. (2010). Gender and leadership: negotiating the labyrinth. En J.C. Chrisler y D.R. McCreary (eds), *Handbook of Gender Research in Psychology* (pp 443–468). <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1467-5>
- Kassotakis, M. E. (2017). Women-only leadership programs: a deeper look. En S. R. Madsen (ed.), *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 395–408). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785363863.00036>
- Keener, E., y Strough, J. N. (2016). Having and doing gender: young adults' expression of gender when resolving conflicts with friends and romantic partners. *Sex Roles*, 76, 615–626. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0644-8>
- Kelly, R. F., y Voydanoff, P. (1985). Work / family role strain among employed parents. *Family Relations*, 34(3), 367–374.
- Kern, M., Waters, L., Adler, A. y White, M. (2015) A multidimensional approach to measuring well-being in students: application of the PERMA framework. *The Journal of Positive Psychology*, 10(3), 262-271.
- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., y Roman, P. M. (2009). Turnover intention and emotional exhaustion “at the top”: adapting the job demands-resources model to leaders of addiction treatment organizations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 84–95. <https://doi.org/10.1037/a0013822>
- Kong, F., Tsai, C. H., Tsai, F. S., Huang, W., y de la Cruz, S. M. (2018). Psychological capital research: a meta-analysis and implications for management sustainability. *Sustainability*, 10(10). <https://doi.org/10.3390/su10103457>
- Konrad, A. M., y Harris, C. (2002). Desirability of the Bem Sex-Role Inventory items for women and men: a comparison between African Americans and European Americans. *Sex Roles*, 47(5–6), 259–271. <https://doi.org/10.1023/A:1021386727269>
- Kray, L., Howland, L., Russell, A., & Jackman, L. (2017). The Effects of Implicit Gender Role Theories on Gender System Justification: Fixed Beliefs Strengthen Masculinity to Preserve the Status Quo . *Journal of Personality and Social Psychology*, 112(1), 98–115.
- Lagarde, M. (2005). Para mis socias de la vida, Claves Feministas par el poderío y la autonomía de las mujeres. *Los liderazgos entrañables, las negociaciones en el amor*. Horas y Horas.



- Levy, Eva. (2015, 17 de junio). Mujeres y PYMES, mucho por hacer. El economista.es. <http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/6801720/06/15/Mujeres-y-pymes-mucho-por-hacer.html>
- Lin, G. Y. (2016). Self-efficacy beliefs and their sources in undergraduate computing disciplines: an examination of gender and persistence. *Journal of Educational Computing Research*, 53(4), 540–561. <https://doi.org/10.1177/0735633115608440>
- Lips, H. (1991). *Women, men and power*. Mayfeild Publishing Co.
- López-Núñez, M. I., De Jesús, S. N., Viseu, J., y Santana-Cárdenas, S. (2018). Psychological capital of Spanish workers: confirmatory factor analysis of PCQ-12. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 3(48), 67–79. <https://doi.org/10.21865/RIDEP48.3.06>
- López-Sáez, M., Morales, J. y Lisbona, A. (2008). Evolution of gender stereotypes in Spain: traits and roles. *The Spanish Journal of Psychology*, 11, 609-617.
- Lopez-Zafra, E., y Garcia-Retamero, R. (2012). Do gender stereotypes change? the dynamic of gender stereotypes in Spain. *Journal of Gender Studies*, 21(2), 169–183. <https://doi.org/10.1080/09589236.2012.661580>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., y Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction part of the management sciences and quantitative methods commons. *Personnel Psychology*, 60, 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, Fred; Youseff, C.M.; Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: developing the human competitive edge* (1era ed.). Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., y Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Lyubomirsky, S. (2008). *La ciencia de la felicidad*. Urano.
- Lyubomirsky, S., King, L., y Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- March, E., van Dick, R., y Hernandez Bark, A. (2016). Current prescriptions of men and women in differing occupational gender roles. *Journal of Gender Studies*, 25(6), 681–692. <https://doi.org/10.1080/09589236.2015.1090303>
- Martínez, I., y Bonilla, A. (1999). *Sistema sexo/género, identidades y construcción de la subjetividad*. Universitat de València.

- Martins, L. L., Eddleston, K. A., y Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399–409. <https://doi.org/10.5465/3069354>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mastekaasa, A. (2013). Dependent children and women's sickness absence in the EU countries and Norway. *European Societies*, 15(5), 686–706. <https://doi.org/10.1080/14616696.2012.721892>
- Matud, M. P., López-Curbelo, M., y Fortes, D. (2019). Gender and psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19), 1–11. <https://doi.org/10.3390/ijerph16193531>
- Matysiak, A., Mencarini, L., y Vignoli, D. (2016). Work–family conflict moderates the relationship between childbearing and subjective well-being. *European Journal of Population*, 32(3), 355–379. <https://doi.org/10.1007/s10680-016-9390-4>
- Mavin, S., Grandy, G., y Williams, J. (2017). Theorizing women leaders' negative relations with other women. En S. R. Madsen (ed.), *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 328–343). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785363863.00031>
- McDermott, R. C., Cheng, H. L., Wong, J., Booth, N., Jones, Z., y Sevig, T. (2017). Hope for help-seeking: a positive psychology perspective of psychological help-seeking intentions. *The Counseling Psychologist*, 45(2), 237–265. <https://doi.org/10.1177/0011000017693398>
- Mehta, C. M., y Dementieva, Y. (2017). The contextual specificity of gender: femininity and masculinity in college students' same- and other-gender peer contexts. *Sex Roles*, 76(9–10), 604–614. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0632-z>
- Ménard, J., y Brunet, L. (2011). Authenticity and well-being in the workplace: a mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 331–346. <https://doi.org/10.1108/02683941111124854>
- Meyerson, D., y Fletcher, J.K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78, 126–136.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., y Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689–725. <https://doi.org/10.1002/job.695>

- Morley, L. (1993). Empowering women managers in the public sector. *Women in Management Review*, 8 (7), 26-30.
- Murguialday, C. (2006). Empoderamiento de las mujeres: conceptualización y estrategias. <http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/16/23/51623.pdf>.
- Nentwich, J. C., y Kelan, E. K. (2014). Towards a topology of “doing gender”: an analysis of empirical research and its challenges. *Gender, Work and Organization*, 21(2), 121–134. <https://doi.org/10.1111/gwao.12025>
- Osborne, R., y Molina Petit, C. (2008). La evolución del concepto de género: selección de textos de S. de Beauvoir, K. Millet, G. Rubin y J. Butler (selección y presentación: R. Osborne y C. Molina Petit). *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 15, 147. <https://doi.org/10.5944/empiria.15.2008.1204>
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., y Schaufeli, W. B. (2011). Flourishing students: A longitudinal study on positive emotions, personal resources, and study engagement. *Journal of Positive Psychology*, 6(2), 142–153. <https://doi.org/10.1080/17439760.2011.558847>
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., y Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: an online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173–195. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2012-0102>
- 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>
- Parke, R. D. (2004). Development in the family. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 365–399. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141528>
- Peng, J., Jiang, X., Zhang, J., Xiao, R., Song, Y., Feng, X., Zhang, Y., y Miao, D. (2013). The impact of psychological capital on job burnout of Chinese nurses: the mediator role of organizational commitment. *PLoS ONE*, 8(12), 1–7. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0084193>
- Peterson, N. A. (2014). Empowerment theory: clarifying the nature of higher order multidimensional constructs. *American Journal of Community Psychology*, 53(1-2), 96-108. <https://doi.org/10.1007/s10464-013-9624-0>
- Peterson, N. A., Lowe, J. B., Hughey, J., Reid, R. J., Zimmerman, M. A., y Speer, P. W. (2006). Measuring the intrapersonal component of psychological empowerment: Confirmatory

- factor analysis of the sociopolitical control scale. *American Journal Of Community Psychology*, 38(3-4), 287-297.
- Pierce, J. L., y Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622. <https://doi.org/10.1016/J.JM.2003.10.001>
- 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>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, E. (2013). Rethinking women's empowerment. *Journal of Peacebuilding & Development*, 8(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/15423166.2013.785657>.
- Powell, G. N. (2012). Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management*, 27(2), 119–141. <https://doi.org/10.1108/17542411211214167>
- Preacher, K. J., y Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Preacher, K. J., y Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93–115.
- Prilleltensky, I. (1994). Empowerment in mainstream psychology: legitimacy, obstacles, and possibilities. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 35 (4), 358-375. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.35.4.358>.
- Pu, J., Hou, H., Ma, R., y Sang, J. (2017). The effect of psychological capital between work–family conflict and job burnout in Chinese university teachers: testing for mediation and moderation. *Journal of Health Psychology*, 22(14), 1799–1807. <https://doi.org/10.1177/1359105316636950>
- Reyes-Bravo, R. M. (2012). Grupos de reflexión: una experiencia para el desarrollo de la autonomía en mujeres profesionales de la Universidad de Oriente. *Santiago, Número Especial*, 88-105.

- Rhode, D. L. (2017). Gender stereotypes and unconscious bias. En S. R. Madsen (ed.), *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 316–327). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785363863.00030>.
- Ribeiro, S., Bosch, A., y Becker, J. (2016). Retention of women accountants: the interaction of job demands and job resources. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.759>
- Rocha-Sánchez, T. E. (2013). Entre el techo y las fronteras de cristal en Latinoamérica: retos y vicisitudes vigentes en el proceso de empoderamiento de las mujeres. *Entorno*, (54), 32-41
- Rocha-Sánchez, T.E. (2014). Mujeres en tiempos de cambio: retos, obstáculos, malestares y posibilidades. En T.E. Rocha-Sánchez, C. Cruz del Castillo (coords), *Mujeres en transición: reflexiones teórico-empíricas en torno a la sexualidad, la pareja y el género* (pp. 243-271). Universidad Iberoamericana.
- Rocha Sánchez, T. E., y Cruz del Castillo, C. (2012). Barreras estructurales y subjetivas en la transición de roles de mujeres mexicanas y su malestar emocional. *Acta Colombiana de Psicología*, 16(1), 123-135.
- Rocha-Sánchez, T. E., y Díaz-Loving, R. (2011). Desarrollo de una escala para la evaluación multifactorial de la identidad de género en población Mexicana. *Revista de Psicología Social*, 26(2), 191–206. <https://doi.org/10.1174/021347411795448965>
- Roche, M., Haar, J. M., y Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476–489. <https://doi.org/10.1037/a0037183>
- Roche, M. J., Pincus, A. L., Hyde, A. L., Conroy, D. E., y Ram, N. (2013). Within-person covariation of agentic and communal perceptions: implications for interpersonal theory and assessment. *Journal of Research in Personality*, 47(4), 445–452. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.01.007>
- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., y López-Cabrales, Á. (2020). How to emerge stronger: antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 1-18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5>
- Rowlands, J. (1995). Empowerment examined. *Development in Practice*, 5 (2), 101-107. <https://doi.org/10.1080/0961452951000157074>.
- Ryan-Finn, K. y Albee, G. (1994). Empowerment as primary prevention: a commentary. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 35(4), 382-387.

- Salanova, M., y Schaufeli, W. B. (2000). Exposure to information technology and its relation to burnout. *Behaviour and Information Technology*, 19(5), 385–392. <https://doi.org/10.1080/014492900750000081>
- Sarrió, M. (2015). Happiness mainstreaming, fundamentos teóricos y metodológicos desde la psicología de género. En E. Cifre, M. Vera, y F. Signani, (coords.), *Género, salud y trabajo: aproximaciones desde una perspectiva multidisciplinar* (p. 199-235). Pirámide.
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (eds.), *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). Psychology Press. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2010-06187-002>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., van der Heijden, F. M. M. A., y Prins, J. T. (2009). Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: the mediating role of role conflict. *Work & Stress*, 23(2), 155–172. <https://doi.org/10.1080/02678370902834021>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Segovia-Pérez, M.; Laguna-Sánchez, P., y de la Fuente-Cabrero, C. (2019) Education for sustainable leadership: fostering women’s empowerment at the university level. *Sustainability*, 11(20). <https://doi.org/10.3390/su11205555>
- Seiler, Z.Y., y Wanzenried, G. (2019). Do management jobs make women happier as well? empirical evidence for Switzerland. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(2), 37–53. <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60470>
- Seligman, M. (2004). *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.
- Seligman, M. (2011). *La vida que florece: una nueva concepción visionaria de la felicidad y el bienestar*. Ediciones B.
- Seligman, M. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- Siu, O. L. (2013). Psychological capital, work well-being, and work-life balance among Chinese employees: A cross-lagged analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 12(4), 170–181. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000092>

- Siu, O. L., Cheung, F., y Lui, S. (2015). linking positive emotions to work well-being and turnover intention among Hong Kong police officers: the role of psychological capital. *Journal of Happiness Studies*, 16(2), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9513-8>
- Simpson, R., y Kumra, S. (2016). The teflon effect: when the glass slipper meets merit. *Gender in Management*, 31(8), 562–576. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2014-0111>
- Smith, A. E., y Hatmaker, D. M. (2017). Individual stresses and strains in the ascent to leadership: gender, work, and family. En S. Madsen (Ed.), *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 304–315). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.433/9781785363863>
- Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities and individual well-being: a dairy study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 196–210.
- Sparks, K., Faragher, B., y Cooper, C. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489–507.
- Speer, P., Peterson, N. A., Armstead, T. y Allen, C. (2013). The influence of participation, gender and organizational sense of community on psychological empowerment: the moderating effects of income. *American Journal of Community Psychology*, 51, 103–113. <https://doi.org/10.1007/s10464-012-9547-1>.
- 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>
- Spence, J. T., y Buckner, C. E. (2000). Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes: what do they signify? *Psychology of Women Quarterly*, 24(1), 44–53. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2000.tb01021.x>
- Spence, J. T., Helmreich, R. L., y Holahan, C. K. (1979). Negative and positive components of psychological masculinity and femininity and their relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(10), 1673–1682.
- Staw, B. M., y Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: a test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304–331.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., y Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: emotional carrying capacity as a source of

- individual and team resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13–41. <https://doi.org/10.1177/0021886312471193>
- Stoeva, A. Z., Chiu, R. K., y Greenhaus, J. H. (2002). Negative affectivity, role stress, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 1–16. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1812>
- Tajfel, H., y Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En S. Austin y W. G. Worchel (eds), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–37). Brooks/Cole.
- Tarragona, M. (2014). *Tu mejor tú. Como la psicología positiva te enseña a subrayar las experiencias que fortalecen tu identidad*. Alianza.
- Téllez Infantes, A. (2001). Trabajo y representaciones ideológicas de género: propuesta para un posicionamiento analítico desde la antropología cultural. *Gazeta de Antropología*, 17(17).
- Toldos-Romero, M. de la P., Rojas-Solís, J. L., y Martín-Babarro, J. (2017). Diferencias sexuales en los rasgos de personalidad instrumentales y expresivos de adolescentes españoles. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 561–569. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2017.n1.v2.266>
- The United Nations (UN) (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations.
- van Breen, J. A., Spears, R., Kuppens, T., y de Lemus, S. (2017). A multiple identity approach to gender: identification with women, identification with feminists, and their interaction. *Frontiers in Psychology*, 8(Jun). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01019>
- Vera, M., Cifre, E., y Pastor, M. (2015). Psicología de la salud ocupacional, emociones y género. En E. Cifre, M. Vera, y F. Signani (coords), *Género, salud y trabajo* (pp. 87-113). Editorial Pirámide.
- Voydanoff, P. (2005). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to-family conflict and perceived stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 491–503. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.491>
- Wang, Y., Chang, Y., Fu, J., y Wang, L. (2012). Work-family conflict and burnout among Chinese female nurses: the mediating effect of psychological capital. *BMC Public Health*, 12. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-915>
- 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>



- Wang, Y., Liu, L., Wang, J., y Wang, L. (2003). Work-family conflict and burnout among Chinese doctors: the mediating role of psychological capital. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*(3).
- Warr, P., Bindl, U. K., Parker, S. K., y Inceoglu, I. (2013). Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(3), 342-363. <https://doi.org/10.1080/1B359432X.2012.744449>.
- Weiss, H., y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1–74.
- Westman, M. (2002). Crossover of stress and strain in the family and at the workplace crossover – a theoretical perspective. En P. Perrewe y D. Ganster (eds), *Historical and current perspectives on stress and health (research in occupational stress and wellbeing, vol. 2)* (pp. 143–181). Emerald Group Publishing Limited.
- Wood, W. y Eagly, A. (2010). Gender. En S. Fiske, D. Gilbert y L. Gardner (eds.), *Handbook of social psychology* (5ta ed., vol. 1). John Wiley y Sons.
- Wood, W. y Eagly, A. (2012). Biosocial construction of sex differences and similarities in behavior. *Advances in Experimental Social Psychology, 46*, 55-123
- Wood, W. y Eagly, A. (2015). Two traditions of research on gender identity. *Sex Roles, 73*, 461-473.
- Woodall, J., Raine, G., South, J. y Warwick-Booth, L. (2010). *Empowerment and healthy well-being: evidence review*. Centre for Health Promotion Research, Leeds Metropolitan University.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., y Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology, 22*(8), 766–786. <https://doi.org/10.1108/02683940710837714>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., y Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: the role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology, 12*(2), 74–84. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000085>
- Yoder, J. D. (1991). Rethinking tokenism: looking beyond numbers. *Gender & Society, 5*(2). <https://doi.org/10.1177/089124391005002003>

- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Zheng, W., Kark, R., y Meister, A. L. (2018). Paradox versus dilemma mindset: a theory of how women leaders navigate the tensions between agency and communion. *Leadership Quarterly*, 29(5), 584–596. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.001>
- Zimmerman, M. (1995). Psychological empowerment: issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.
- Zimmerman, M. (2000). Empowerment theory. En J. Rappaport, y E. Seidman (eds), *Handbook of community psychology* (pp. 43-63). Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Zimmerman, M., Israel, B., Schulz, A., Checkoway, B. (1992). Further explorations in empowerment theory: an empirical analysis of psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 20(6), 707-727.
- Zwingmann, I., Wolf, S., y Richter, P. (2016). Every light has its shadow: a longitudinal study of transformational leadership and leaders' emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 46, 19–33. <https://doi.org/10.1111/jasp.12352>



## Resumen (Español)

El principal objetivo de esta tesis doctoral es hacer un análisis del rol de los recursos personales en la superación de las barreras para el ejercicio del liderazgo y en el bienestar laboral de las mujeres líderes.

Para ello, esta tesis plantea dar respuesta a tres preguntas de investigación formuladas a partir de las brechas de conocimiento detectadas en la literatura. Las preguntas de investigación son:

1. *¿Se pueden cambiar las subjetividades individuales asociadas a los roles estereotipados de género?*
2. *¿Cuál es el impacto de los recursos personales en el bienestar laboral de las mujeres líderes?*
3. *¿Cómo se puede empoderar psicológicamente a las mujeres para que quieran ser líderes?*

Se busca responder a las preguntas de investigación en los diferentes capítulos basados en cuatro estudios empíricos. En primer lugar, en el capítulo 2 se describe un estudio cuyo objetivo es comprobar la variabilidad en la autoatribución de los rasgos de género a través del tiempo en una muestra de 133 personas menores de 32 años. El capítulo 3 muestra un estudio empírico con una muestra de 202 mujeres líderes que analiza la mediación moderada de la relación indirecta entre el capital psicológico y el bienestar (*engagement* y *burnout*) cuando es mediada por el conflicto trabajo-familia y familia-trabajo y moderada por el número de criaturas. El capítulo 4 consiste en un estudio que analiza la relación indirecta entre el capital psicológico y el *engagement* al ser mediada por las emociones positivas y el liderazgo transformacional en una muestra de 342 líderes (69% mujeres). Finalmente, en el capítulo 5 se describe un estudio cuasiexperimental a partir de una intervención positiva en un programa piloto de empoderamiento psicológico para mujeres trabajadoras, líderes o futuras líderes con 10 mujeres. La totalidad de los capítulos están enmarcados en una introducción general (capítulo 1) y en las conclusiones generales (capítulo 6).

Para poner a prueba las hipótesis, esta tesis combina metodología cuantitativa y cualitativa y estudios transversales y cuasiexperimentales. También incluye distintas muestras de diferentes lugares de España, ocupando o no puestos de liderazgo, y diferentes estrategias de análisis de datos. Los resultados de los estudios amplían la teoría multifactorial de género (Spence, 1993) y contribuyen con los estudios del liderazgo con perspectiva de género al estudiar el rol de los recursos personales positivos en la superación de las barreras para el

ejercicio del liderazgo y en el bienestar laboral de las mujeres líderes. Además, contribuyen a la consecución de una verdadera y efectiva igualdad entre hombres y mujeres al destacar la efectividad de las intervenciones positivas para empoderar psicológicamente a las mujeres.

## Summary (English)

The main objective of this thesis project is to analyze the role of women leaders' personal resources in overcoming the faced barriers when exerting leadership and their impact on women leaders' well-being. Three research questions were formulated to close the knowledge gaps detected in the literature to contribute to the investigation concerning personal resources and women's leadership. The research questions are:

- 1. Can individual subjectivities associated with stereotyped gender roles be changed?*
- 2. What is the impact of personal resources on women leaders' work well-being?*
- 3. How can women be psychologically empowered to want to be leaders?*

These research questions are addressed in different chapters that include four empirical studies. First, chapter 2 describes a study whose objective is to verify the variability in the self-attribution of gender traits over time in a sample of 132 persons under the age of 32 years. Second, chapter 3 shows an empirical study with 202 women leaders that analyzes the moderate mediation of the indirect relationship between psychological capital and well-being (engagement and burnout) when mediated by work-family and family-work conflict and moderated by the number of children. Next, a study was conducted to analyze the indirect relationship between psychological capital and engagement when mediated by positive emotions and transformational leadership (chapter 4) in a sample of 342 leaders (69% women). Finally, chapter 5 describes a quasi-experimental study of a pilot program for the psychological empowerment of working women, leaders, or future leaders in a sample of 10 women. All the chapters are outlined by a general introduction (chapter 1) and general conclusions (chapter 6).

To test the hypotheses, this thesis combines quantitative and qualitative methodology and cross-sectional and quasi-experimental studies. It also includes different samples from different Spain locations, occupying leadership positions or not, and different data analysis strategies. The results of the studies amply the multifactorial gender identity theory (Spence, 1993) and contribute to the body of leadership research with a gender perspective by studying the role of women leaders' positive personal resources in overcoming the confronted barriers when exerting leadership and their impact on work well-being. Besides, they contribute to achieving real and effective equality between men and women by highlighting the effectiveness of positive interventions to empower women psychologically.

## Agradecimientos

A mí, por haber decidido emprender este proyecto tan hermosamente nutritivo, tanto a nivel emocional como intelectual. Me agradezco la confianza que tuve en mi capacidad de sacarlo adelante, de asumir los fracasos como oportunidades de aprendizaje, y el querer dejar un pequeño legado para contribuir con la igualdad de género.

A Eva Cifre Gallego, por su confianza, su apoyo durante todo el proceso de mi aprendizaje, por su sororidad, por ser mi faro en medio de la tormenta.

A Tania Rocha Sánchez, por compartir sus saberes desinteresadamente, por hacer de mis estancias académicas una experiencia inolvidable.

A Elisa Iniesta Pérez de Gracia y Ana María Julián Edo por iniciarme en el camino de la igualdad de género y el feminismo.

A mis compañeras del Proyecto IDEALIS-Mujeres, Ma. Pilar Domínguez, Leire Gartzia, Ma. Pilar Laguna, Mónica Segovia Pérez por su enorme compromiso y trabajo arduo.

A las mujeres líderes que participaron voluntariamente en los estudios de esta tesis para así poner su granito de arena en hacer de este mundo uno más justo e igualitario.

A mis amigas, todas, por estar ahí siempre, por ser mis “*cheerleaders*”, mi pañito de lágrimas, mis compañeras de caminos, por elevarme en hombros, y por quererme y dejarse querer.

Y como siempre, a las mujeres de mi familia por ser modelos de rol, por soñar para cada generación de nosotras un futuro mejor, y poner todo su empeño para que así fuera.

A mi tutor Rafael Arnal Ballester por su darme su mano y apoyo.

A los hombres que quieren ser parte del cambio.