

TESIS DOCTORAL

**DISCRIMINACIÓN FEMENINA EN EL ÁMBITO LABORAL: ASPECTOS
DESCRIPTIVOS, PRESCRIPTIVOS Y CONTEXTUALES DE LOS
ESTEREOTIPOS DE GÉNERO**

Autora

M^a CRISTINA GARCÍA AEL

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA



DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y DE LAS ORGANIZACIONES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

2015

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y DE LAS ORGANIZACIONES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISCRIMINACIÓN FEMENINA EN EL ÁMBITO LABORAL: ASPECTOS
DESCRIPTIVOS, PRESCRIPTIVOS Y CONTEXTUALES DE LOS
ESTEREOTIPOS DE GÉNERO**

Autora

M^a CRISTINA GARCÍA AEL

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

Directores

FERNANDO JORGE MOLERO ALONSO

M^a ISABEL CUADRADO GUIRADO

*La discriminación económica y profesional está
determinada mucho más por las actitudes
sexistas sociales que por la ley. Ni en igualdad
de oportunidades ni en igualdad de
remuneración, a trabajo igual, hay, ni con
mucho, paridad entre la mujer y el hombre.*

José Luis López Aranguren

*A los hombres se les enseña a
pedir perdón por sus fallos; a
las mujeres, por sus éxitos.*

Lois Wyse

Agradecimientos

Desde el primer momento supe que mis palabras más sentidas pertenecían a este apartado. No me gustaría entrar en liturgia académica. Simplemente desearía expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que, de una forma u otra, han contribuido a que concluyera este trabajo.

En primer lugar, a Fernando Molero e Isabel Cuadrado, mis directores de tesis. Es imposible describir en breves palabras la gratitud, la admiración y el respeto que siento hacia ellos. Esta tesis se ha convertido en realidad gracias a su apoyo académico, moral y personal, a su comprensión y a la confianza que depositaron en mí desde el primer momento. Podría resaltar mil detalles: su rigor científico, su disponibilidad, su generosidad a la hora de transmitirme sus conocimientos, las horas que han dedicado a revisar las diferentes versiones del manuscrito de la tesis o de los artículos. Siempre estaré en deuda con ellos por su calidad humana, sin la cual difícilmente podría haber llegado a la meta.

Igualmente, mi más sincero agradecimiento a Patricia Recio por su apoyo incondicional, por la seguridad que infunde y por sus impagables clases sobre “ecuaciones estructurales”; y a Elena Gaviria, una compañera muy especial con la que siempre he podido hablar del trabajo que llevaba entre manos o de mi vida. Gracias, Elena, por estar siempre ahí.

También quiero expresar mi gratitud a todos los profesores del departamento de Psicología Social y de las Organizaciones de la UNED. A Paco Morales por su amabilidad durante todos estos años; a Carmen Huici por el inestimable valor de sus consejos; a Ángel Gómez por estar siempre

pendiente; a Prado Silván, Itziar Fernández, Encarna Nouvilas, Mercedes López, Blanca López, David Lois, M^a José Fúster, Ana Victoria Árias, Amparo Osca, Alejandra Vázquez, Alejandro Magallares, Antonio Bustillos..., por los buenos momentos de amistad y compañerismo.

En tercer lugar, deseo dar las gracias a mi familia y a mis amigos: a mi hermano Benja; a mi prima M^a José, más que prima, mi hermana; a Val que siempre fue, es y será como mi hija, a César, su marido, que siempre está ahí; a mis cuñados (Elvi, Cova, Val y Jesús), a mis “sobris” (Paula, Pichu y Nacho); a mi queridísima familia de Ciudad Real; a mis amigas de “siempre” (María, Pilar, Bea y Lola) y a los que se han ido incorporando a lo largo de mi vida (Gregorio, Tita, Francisco, Agustina, Íñigo, Ignacio y Larisa). Estos dos últimos años han sido extremadamente difíciles. Jamás los hubiera podido afrontar sin vuestra amistad y cariño.

No puedo dejar de mencionar el apoyo que he recibido de mis suegros. Sobre todo el tuyo, Antonio. Gracias por ser mi mentor en el Colegio y por introducirme en el ámbito científico de la Psicología. Aunque hubieras preferido que me inclinara por la rama educativa, sé que, si estuvieras entre nosotros, no te habrías perdido la defensa de la tesis.

Las últimas líneas son para mis padres, Antonio y Manuela, mi marido Antonio y mi hija Ariadna, los co-autores, junto con Isabel y Fernando, de todo este proceso. Gracias por vuestro esfuerzo, apoyo, paciencia, comprensión, amor, y, sobre todo, por permitirme que os arrebatara tanto tiempo de la vida familiar. Sin vosotros no lo hubiera podido lograr.

Gracias, a Todos

ÍNDICE

Índice de Figuras	14
Índice de Tablas.....	16
Introducción general.....	18
Percepción de hombres y mujeres profesionales en función del estatus ocupacional y el contexto organizacional	21
El estatus basado en los resultados: valoración y atribución de rasgos y conductas de liderazgo a hombres y mujeres líderes en función del rendimiento económico y del sector organizacional.....	22
Capítulo primero: Percepción de hombres y mujeres profesionales en función del estatus ocupacional y el contexto organizacional.....	23
Introducción	24
Concepto de estereotipo	29
Estereotipos de género	31
La dimensión descriptiva y prescriptiva de los estereotipos de género ...	35
Estereotipos de género en el mundo laboral.....	37
Explicaciones sobre los estereotipos de género en el mundo laboral	39
La teoría del rol social: primer y segundo postulado	39
Evidencia empírica.....	41
El paradigma del think manager–think male	43
Segregación de género en el mercado laboral.....	46
Explicaciones sobre la distribución de hombres y mujeres en profesiones masculinas y femeninas	47

La teoría del rol social: tercer postulado	47
Evidencia empírica.....	48
El modelo del contenido de los estereotipos (MCE).....	50
Hipótesis socioestructural	51
Hipótesis dimensional	52
Hipótesis de los estereotipos ambivalentes.....	53
Hipótesis emocional del prejuicio	54
El mapa de conductas a partir de emociones y estereotipos intergrupales	55
Evidencia empírica sobre el MCE y el BIAS Map	60
Capítulo segundo: Investigación empírica. Estudios correlacionales.....	63
Estudio 1: Think manager–think male vs. teoría del rol social: ¿Cómo percibimos a hombres y mujeres en el mundo laboral?	64
Abstract.....	66
Estereotipos de género en el ámbito laboral	68
Estereotipos de género en los puestos de dirección: think manager–think male	70
Planteamiento de la investigación.....	72
Método	75
Participantes	75
Procedimiento e Instrumento	75
Resultados	76
Orientación a la tarea.....	78
Orientación a las personas.....	80

Discusión.....	81
Estudio 2: The effects of occupational status and sex-typed jobs on the evaluation of men and women	86
Abstract.....	87
The social role theory.....	89
The stereotype content model (SCM).....	91
The current research.....	95
Method	98
Participants	98
Procedure	99
Instrument.....	99
Data analyses	101
Results	102
Socio-structural variables: status and competition.....	102
Stereotypes: competence and warmth	104
Emotions: admiration, envy and contempt.....	107
Differences in the variables studied according to the sex of the participant	109
Mediation analyses	110
Discussion.....	112
Strengths, limitations and future research	119
Capítulo tercero: El estatus basado en los resultados: Valoración y atribución de rasgos y conductas de liderazgo a hombres y mujeres líderes en función del rendimiento económico y del sector organizacional.....	122

Introducción	123
Aspectos contextuales de los estereotipos de género en liderazgo	125
El fracaso directivo.....	127
El “descarrilamiento directivo” (managerial derailment)	128
El romance del liderazgo	130
Explicaciones a la evaluación diferencial de los líderes en condiciones de éxito y fracaso.....	132
Incongruencia de rol en contextos de poder en la evaluación de los líderes.....	132
El modelo de falta de ajuste y la teoría de la congruencia de rol ...	133
Factores que atenúan el sesgo de género en la evaluación de hombres y mujeres líderes:	135
El rol de la información	135
El contexto organizacional	136
El efecto reacción adversa y la hipótesis de la incongruencia de estatus.....	138
Evidencia empírica.....	139
Capítulo cuarto: Investigación empírica. Estudios cuasi-experimentales.....	143
Tercer estudio: Contextual aspects of gender stereotypes in leadership: The role of success or failure in management	144
Abstract.....	145
Success in managerial positions	147
Failure in managerial positions.....	149
Performance assessment.....	150

Research approach.....	152
Method	156
Participants	156
Experimental manipulation	156
Dependent variables	158
Results	159
Checking Experimental Manipulation	159
Attribution of leadership styles	160
Task-oriented leadership style	161
Relationship-oriented leadership style	162
Evaluation of the Leaders.....	162
Performance evaluations	163
Attribution of responsibility	163
Disposition to replace leaders	164
Discussion.....	165
Implications for women in leadership positions.....	170
Limitations of this study and recommendations for future research.....	171
Cuarto estudio: The effects of emotions on the associations between stereotypical characteristics of successful and unsuccessful leaders and evaluations of their performance.....	173
Abstract.....	174
Success and failure at management level.....	176
Performance evaluation	177

The stereotype content model (SCM).....	179
The present research	182
Method	186
Participants and procedure	186
Experimental manipulation	186
Dependent measures.....	187
Manipulation check	188
Data analysis	188
Results	190
Manipulation check	190
Successful company performance	190
Unsuccessful company performance	197
Discussion.....	203
Successful performance.....	203
Unsuccessful performance.....	205
Limitations, strengths, and future research.....	209
Capítulo quinto: Discusión General	211
Percepción de hombres y mujeres profesionales en función del estatus ocupacional y el contexto organizacional	212
Valoración y atribución de rasgos y conductas de liderazgo a hombres y mujeres líderes en función del rendimiento económico y del sector organizacional	220
Aportaciones teóricas de la tesis	224
Limitaciones y futuras investigaciones	227

Implicaciones prácticas y comentarios finales.....	229
Referencias bibliográficas	233
Anexos.....	268
Anexo I: Primer Estudio: Cuestionarios relativos a la percepción de diferentes roles laborales en una muestra de estudiantes universitarios y población trabajadora.....	269
Anexo II: Segundo Estudio: Cuestionarios relativos a la percepción de diferentes roles laborales en empresas masculinas y femeninas.....	272
Anexo III: Tercer estudio: Cuestionarios relativos a la valoración y la atribución de estilos de liderazgo a hombres y mujeres líderes en función de los resultados empresariales	276
Anexo IV: Cuarto estudio: Cuestionarios relativos a la valoración y a la atribución de rasgos y emociones a hombres y mujeres líderes en función de los resultados empresariales y del ámbito organizacional	280

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelos de mediaciones del BIAS Map entre estereotipos (competencia y calidez), emociones (admiración, envidia, desprecio y pena) y tendencias conductuales relacionadas con la facilitación activa y pasiva y el daño activo y pasivo..... 59

Figure 2. Standardized β coefficients (in parentheses), and standardized β coefficients reduced when admiration and envy are introduced as mediating variables between competence and passive facilitation and the covariates warmth, sex of worker, occupational status and type of company..111

Figure 3. Standardized β coefficients (in parentheses), and standardized β coefficients reduced when admiration is introduced as a mediating variable between warmth and active facilitation, and the covariates warmth, sex of worker, occupational status and type of company.....112

Figure 4. Theoretical models of direct and indirect associations between performance (overall assessment; attribution of responsibility; disposition to replace of leaders) and competence and warmth (stereotypes), admiration, envy and contempt (emotions) in the context of success (model a) and failure (model b).183

Figure 5. Final models for male leaders of technology companies (A), female leaders of technology companies (B), male leaders of health

companies (C) and female leaders of health companies (D) in the
context of good performance with standardised estimates193

Figure 6. Final models for male leaders of technology companies (A),
female leaders of technology companies (B), male leaders of health
companies (C) and female leaders of health companies (D) in the
context of bad performance with standardised estimates199

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis factorial: varianza explicada, fiabilidad y peso factorial de los ítems	77
Tabla 2. Medias y desviaciones típicas del ANOVA realizado con la variable dependiente orientación a la tarea.....	79
Tabla 3. Medias y desviaciones típicas del ANOVA realizado con la variable dependiente orientación a las personas	80
Table 4. Means and standard deviations of socio-structural variables status and competition by occupational status, type of company, and workers' sex.....	103
Table 5. Means and standard deviations of competence and warmth by occupational status, type of company, and workers' sex.....	105
Table 6. Means and standard deviations of the emotions admiration, envy and contempt by occupational status, type of company, and workers' sex.....	107
Table 7. Factor analysis: reliability coefficients, and factor loadings of the task and relationship leadership style.....	159
Table 8. Means and standard deviations by manager sex and by organizational performance on the task- and relationship-oriented leadership styles	161
Table 9. Means and standard deviations by manager sex and by organizational performance on performance evaluation, attribution of responsibility and disposition to replace leaders	164

Table. 10 Means, standard deviations and bivariate correlations between stereotypes (competence; warmth), emotions (admiration; envy; contempt) and performance evaluations (overall assessment; attribution of responsibility; disposition to replace leaders) in the context of good performance organised by sex of leader and company type.....191

Table 11. Indirect, direct and combined associations between performance evaluations and competence, warmth, admiration and envy in the context of good performance194

Table 12 Means, standard deviations and bivariate correlations between stereotypes (competence; warmth), emotions (admiration; envy; contempt) and performance evaluations (global assessment; attribution of responsibility; disposition to replace leaders) in the context of bad performance organised by sex of leader and company type.....198

Table 13. Indirect, direct and combined associations between evaluations of performance and competence, warmth, admiration and contempt in the context of bad performance.....201

INTRODUCCIÓN GENERAL

En los últimos cincuenta años se ha producido un incremento notable de la representación femenina en el mercado laboral (McRae, 2003), debido a una mayor igualdad en derechos jurídicos, a un incremento en su nivel de formación (Wirth, 2001) y, sobre todo, a la lucha de las mujeres por el reconocimiento de sus derechos en la sociedad. Pese a ello, sigue persistiendo un mercado laboral segregado vertical y horizontalmente y, por supuesto, un menor acceso de la mujer a determinados puestos de trabajo, como son las posiciones de liderazgo (Kwantes, Lin, Gidak, & Schmidt, 2011).

Desde hace décadas, la literatura psicosocial ha constatado que uno de los factores que más contribuye a explicar la discriminación de la que es objeto la mujer en el entorno laboral son los estereotipos de género (Broverman, Vogel, Broverman, Clarkson, & Rosenkrantz, 1972; Gutek, 2001). La mayor parte de la investigación se ha centrado casi exclusivamente en estudiar la discriminación de la mujer en posiciones de liderazgo y en los factores que la sustentan (p. ej., Sczesny, 2003), prestando escasa atención a la percepción de hombres y mujeres en roles ocupacionales de bajo estatus (Eagly & Steffen, 1984) o a la existencia de contextos o situaciones específicas que posibiliten que los hombres sean tan discriminados como las mujeres en su desempeño laboral (Heilman & Wallen, 2010; Ko, Kotrba, & Roebuck, 2015; Thoroughgood, Sawyer, & Hunter, 2013).

Casi todos estos estudios se enmarcan en perspectivas centradas sólo en la dimensión cognitiva de las actitudes (estereotipos). Por tanto, obvian que las actitudes discriminatorias hacia las mujeres (y hacia los hombres) pueden explicarse mejor a partir de la dimensión afectiva (Wade & Brewer, 2006). El modelo del contenido de los estereotipos (MCE, Fiske, Cuddy, Glick, & Xu, 2002) considera este aspecto.

Finalmente, las actitudes discriminatorias hacia la mujer líder se han explicado desde planteamientos bien distintos. Algunas perspectivas como la teoría del rol social (TRS, Eagly, 1987), el paradigma del *think manager–think male* (THM THM, Schein, 1973), el modelo de falta de ajuste (Heilman, 1983), la teoría de la congruencia de rol hacia las líderes femeninas (TCR, Eagly & Karau, 2002) o la hipótesis de la incongruencia de estatus (Rudman, Moss-Racusin, Phelan, & Nauts, 2012) se centran en la influencia de los aspectos descriptivos y prescriptivos (y proscriptivos) de los estereotipos de género, mientras que otras como el MCE (Fiske et al., 2002), sin restar importancia al género, dan más prioridad al estatus.

Ahora bien, independientemente del desarrollo teórico, existen situaciones y contextos específicos que, por ser incongruentes con el estereotipo de hombres y mujeres (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 1983), o con el estatus que estereotípicamente se les adscribe (Glick, Larsen, Johnson, & Branstiter, 2005) facilitan una peor valoración de las mujeres profesionales y, a veces, de los hombres (Rudman et al., 2012).

Acorde con lo anterior, la presente tesis tiene dos objetivos generales:

- a) examinar cómo son percibidos hombres y mujeres que desempeñan roles laborales tradicionales y no tradicionales; y
- b) analizar hasta qué punto el rendimiento organizacional determina las características y la valoración de hombres y mujeres líderes.

Con ello pretendemos esclarecer, en la medida de lo posible, cómo son percibidos hombres y mujeres en roles, contextos y situaciones incongruentes de género (o de estatus), qué respuesta afectiva provocan y qué actitudes discriminatorias se elicitán hacia ellos, y si esta percepción está guiada en mayor medida por los estereotipos que se les adscriben o por las emociones que suscitan.

A fin de desarrollar los objetivos propuestos, la tesis se estructura en dos partes, cada una de las cuales examinará dos objetivos más específicos. Para cumplir con el primer objetivo, en la primera parte (capítulos 1 y 2) se llevarán a cabo dos estudios con metodología cuantitativa correlacional en los que se examinará el estatus ocupacional y el contexto organizacional desde los tres componentes psicológicos del sesgo intergrupar (cognitivo, afectivo y conductual). Nuestra intención es comprobar si la dimensión afectiva, junto con la cognitiva, contribuye a perpetuar la segregación vertical y horizontal del mercado laboral.

Con objeto de lograr el segundo objetivo, en la segunda parte de la tesis (capítulos 3 y 4) se incluyen dos estudios cuasi-experimentales. De nuevo, centrándonos en las dimensiones cognitiva, afectiva y conductual, analizaremos cómo interactúan el contexto organizacional y el rendimiento

organizacional. Pretendemos comprobar si una información precisa y cuantificable sobre el éxito de una mujer líder contribuye a reducir su incongruencia de rol en puestos de poder.

Percepción de hombres y mujeres profesionales en función del estatus ocupacional y el contexto organizacional

En el primer estudio nos centraremos en la jerarquía de género desde la TRS (Eagly, 1987) y el paradigma del THM THM (Schein, 1973). En concreto analizaremos la percepción del rol laboral y del rol directivo incluyendo variables que una u otra perspectiva no ha tenido en cuenta y que pueden ser decisivas a la hora de reducir o eliminar la covariación sexo y rol.

El segundo estudio examinará dos propuestas de la TRS que nunca se han analizado de forma conjunta: la jerarquía de género y la distribución de hombres y mujeres en ocupaciones masculinas y femeninas. Lo haremos desde el MCE (Fiske et al., 2002) y su posterior extensión, el Mapa de conductas a partir de emociones y estereotipos intergrupales (BIAS Map, Behaviours from Intergroup Affect and Stereotypes, Cuddy, Fiske & Glick, 2007). En concreto, examinaremos si el estatus ocupacional (líderes vs. secretarios/as) y el contexto organizacional (tecnológico vs. sanidad) determinan: a) el estatus percibido y la competición relativa entre hombres y mujeres profesionales; b) el contenido de su estereotipo; y c) la respuesta afectiva que suscitan.

El estatus basado en los resultados: valoración y atribución de rasgos y conductas de liderazgo a hombres y mujeres líderes en función del rendimiento económico y del sector organizacional

El tercer estudio se centrará en la dimensión cognitiva y evaluativa. En concreto, analizaremos, desde el paradigma del THM THM (Schein, 1973), si el rendimiento económico de una organización (beneficios vs. pérdidas) influye en: a) la atribución de estilos de liderazgo a hombres y mujeres líderes; b) la valoración de su desempeño; c) la responsabilidad que se les atribuye; y d) su potencial sustitución.

En el estudio cuarto se incluirá como variable adicional el contexto organizacional. Desde el MCE y el BIAS Map examinaremos el rol mediador de las emociones en la relación entre el contenido del estereotipo de hombres y mujeres líderes que tienen éxito o que fracasan en contextos organizacionales congruentes e incongruentes y sus evaluaciones de desempeño.

A lo largo de los cuatro estudios esperamos conseguir una mejor comprensión de los procesos que dificultan la igualdad de la mujer en el plano laboral. El conocimiento obtenido será también aplicable al diseño de programas que contribuyan a lograr la igualdad entre hombres y mujeres en los distintos aspectos laborales.

**CAPÍTULO PRIMERO: PERCEPCIÓN DE HOMBRES Y
MUJERES PROFESIONALES EN FUNCIÓN DEL
ESTATUS OCUPACIONAL Y EL CONTEXTO
ORGANIZACIONAL**

INTRODUCCIÓN

Desde la segunda mitad del siglo pasado, la igualdad entre hombres y mujeres es un principio jurídico reconocido por diferentes países (p. ej., EEUU, Ley de los Derechos Civiles; Europa, Tratado de Ámsterdam) y organismos internacionales (Declaración sobre la eliminación de la discriminación contra la mujer, Organización de las Naciones Unidas (ONU), 1967). El supuesto esencial de este principio es la abolición de leyes y costumbres que discriminan a la mujer, así como el reconocimiento de la igualdad entre hombres y mujeres ante la ley (ONU, 1967). En España, la Constitución de 1978 supone el punto de partida para la igualdad entre hombres y mujeres. A lo largo de estos años, la ratificación de la Declaración de la ONU en 1983, la firma del Tratado de Adhesión a la UE en 1986 y la promulgación de la Ley para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres (3/2007) no han hecho más que contribuir a revalidar este principio.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos legales realizados a nivel internacional y nacional, no se ha logrado la igualdad de género. Los informes anuales que emite el Foro Económico Mundial sobre la evolución de la (des)igualdad (Índice de Brecha de Género; *Gender Gap Index*¹) indican que, en el ámbito de participación económica y oportunidades, la igualdad entre

¹El índice de Brecha de Género permite observar la magnitud de la desigualdad de género en cuatro áreas: Educación, Salud, Participación y Oportunidades Económicas y Empoderamiento en la esfera política.

hombres y mujeres está lejos de ser real (Bekhouch, Hausmann, Tyson, & Zahidi, 2013). Una prueba de ello es que los mercados laborales de la mayoría de los países desarrollados se siguen caracterizando por una mayor presencia masculina, una concentración de mujeres en determinadas ocupaciones y sectores, y por una disparidad jerárquica en puestos asociados al poder.

La clasificación más utilizada para facilitar el análisis de la segregación de género en el ámbito laboral es la que distingue entre segregación horizontal y vertical (p. ej., De la Rica, 2007). La segregación vertical alude a la asimetría jerárquica, es decir, a la representación de un grupo en ocupaciones o sectores que están en el tope jerárquico, y que suelen estar asociados a ciertas características deseables como el prestigio, el poder o los ingresos económicos elevados. Por el contrario, la segregación horizontal se refiere a la concentración de un grupo en una ocupación y está relacionada con los diferentes tipos de trabajo que desempeñan hombres y mujeres (Baunach, 2002). Para la mujer profesional, la segregación de género en el trabajo actuaría vertical y horizontalmente restringiendo su acceso a puestos de poder, y relegándola a los niveles inferiores de la jerarquía profesional en términos de salario, prestigio, capacitación o desarrollo de carrera (De la Rica, 2007; Wirth, 2001).

Numerosos estudios han confirmado que la segregación horizontal y vertical ha disminuido en los últimos 50 años en todos los países. Sin embargo, también han señalado que existen desigualdades y asimetrías específicas del

mercado laboral de un país, de su cultura o de su contexto institucional que han producido el efecto contrario (England, 2010).

Uno de estos casos es España, que ha visto aumentado su índice de segregación horizontal y vertical, debido a la progresiva incorporación de la mujer al mercado laboral en los últimos 30 años. Así, mientras que la tasa de empleo masculina se ha mantenido constante y casi pareja a la de la media europea (64.7% vs. 70.1%), el crecimiento anual del empleo femenino ha sido superior al que se ha producido en la zona EU-27 (European Commission, 2013), gracias a las diferentes iniciativas comunitarias implementadas en España tras la adhesión a la Unión Europea (p. ej., EQUAL, 2000-2006). No obstante, estas políticas no han sido lo suficientemente eficaces para igualar la tasa de empleo femenino a la del masculino (52.3% vs. 64.7%), ni el nivel de paro (19.7% vs. 20.5%), ni para equipararnos a la media europea (59.1%) (European Commission, 2012).

Al igual que en otros países, en España, el empleo femenino está concentrado en un número reducido de ocupaciones. Según el informe de los indicadores clave del mercado laboral (International Labour Organization, ILO, 2015), las más feminizadas corresponden fundamentalmente al sector servicios (54.6% hombres vs. 86% mujeres).

Entre ellas destacan los puestos administrativos (5% hombres vs. 13% mujeres; p. ej., auxiliares administrativos, recepcionistas, telefonistas), los servicios de restauración (9.74% vs. 24%; p. ej., camareras, cocineras), los profesionales de grado medio de la sanidad (2.5% vs. 11.5%; p. ej.,

enfermeras), los profesionales medios de la enseñanza (9.39% vs. 14%; p. ej., profesores de enseñanza infantil, primaria y media) o las actividades inmobiliarias (8.7% vs. 12.3%). Las ocupaciones con mayor proporción de hombres se sitúan en los sectores primario (5.6% vs. 2.7%) y secundario (39.8% vs. 11.3 %; p. ej., construcción o tecnológico), o en determinadas ocupaciones como las Fuerzas Armadas, los puestos de responsabilidad, los profesionales del derecho (p. ej., abogados, jueces, fiscales) o los profesionales científicos e intelectuales en Ciencias Naturales y Sanidad (p. ej., médicos, farmacéuticos, biólogos) (European Commission, 2013).

En relación con la segregación vertical se observa que, en España, sólo un tercio de los puestos directivos medios de la pequeña y mediana empresa están ocupados por mujeres. En los de alto nivel, el predominio masculino es todavía más patente. De hecho, la aplicación de cuotas propuesta por la Ley 3/2007 parece haber repercutido exclusivamente en puestos medios (43.75%), pero no en Direcciones Generales (26.48%) o en Secretarías de Estado (20%). En los ámbitos económico y legislativo las cifras son similares. En el Consejo del Banco de España participan un 25% de directivas, y un 12.5% de magistradas en el Tribunal Supremo, sin embargo, el Gobierno y la Presidencia de ambos siguen siendo 100% masculinos (Instituto de la Mujer, 2014).

En cuanto a las empresas que cotizan en bolsa (IBEX 35), la diversidad de género es análoga a la media europea (EU27) en puestos de Presidencia Ejecutiva (2.78%). Sin embargo, la representación femenina en los Consejos de Administración de estas organizaciones sigue siendo una de las más bajas

de la Unión Europea (10.28%) junto con Italia, Portugal, Grecia y Chipre (Albert-Roulhac, 2005). Y si se compara con el sector privado, la diferencia es aún mayor (7.73%) (De Luis, Martínez, Pérez, & Vela, 2007).

Aunque las estadísticas oficiales han reflejado con regularidad la escasa presencia de mujeres en puestos directivos, suelen omitir que la segregación horizontal también está presente en ámbitos de poder. Por lo general, los estudios (pocos) que han analizado esta cuestión han verificado que el porcentaje de mujeres en cargos directivos o Consejos de Administración es más alto en sectores como el marketing o los recursos humanos que en el industrial, el financiero o el tecnológico (De Luis et al., 2007).

Otros datos relevantes sobre la desigualdad de género son las macroencuestas anuales que realiza la Unión Europea para evaluar la eficacia de sus iniciativas. Entre otros aspectos, los europeos (62%), sobre todo las mujeres, consideran que la desigualdad de género está muy extendida en todos los ámbitos sociales, aunque en menor medida que hace diez años. Además, un 54% está de acuerdo en afirmar que el factor que más contribuye a reforzar la desigualdad de género en el mundo laboral son los estereotipos de género (Comisión Europea, 2012). Una percepción que se corresponde plenamente con la investigación realizada en el ámbito psicosocial.

A este respecto, la infrarrepresentación de las mujeres en el mundo laboral en general, y en particular, en puestos de liderazgo ha sido estudiada desde diferentes perspectivas y ha recibido diferentes explicaciones a lo largo del tiempo (Eagly, 1987; Eagly & Karau, 2002; Fiske et al., 2002; Rudman et

al., 2012; Schein, 1973). En los últimos años se han realizado numerosos estudios con el fin de conocer cuáles son los factores que pueden contribuir a explicar esta situación. Por lo general, estos estudios demuestran que las mujeres se enfrentan, en mayor medida que los hombres, a obstáculos de diversa naturaleza cuando acceden al mundo laboral, o tratan de ocupar posiciones de responsabilidad en las organizaciones (Cuadrado, Navas, & Molero, 2006; Molero, Cuadrado, García-Ael, Recio, & Rueda, 2009).

Estos obstáculos no se refieren sólo a aspectos propios de la estructura organizacional y societal, sino también a percepciones y creencias (Cuadrado et al., 2006). La investigación que se ha realizado en los últimos años ha puesto de manifiesto que los estereotipos de género, es decir, las creencias que se mantienen sobre cómo son y cómo deberían comportarse hombres y mujeres, son uno de los mecanismos principales para explicar muchas de las experiencias discriminatorias de las que son objeto las mujeres en el trabajo, especialmente en su acceso a puestos de responsabilidad (p. ej., Barberá & Ramos, 2004; Cuadrado, 2007; Gutek, 1985).

CONCEPTO DE ESTEREOTIPO

El estudio de los estereotipos ha sido uno de los temas más emblemáticos y discutidos en Psicología Social. Desde un punto de vista histórico, la obra de Lippman (1922), *Public Opinion*, constituye el inicio de su estudio. Lippman definió los estereotipos como imágenes en nuestra cabeza (*pictures in our heads*) que mediaban entre la realidad y la percepción que

teníamos de ella. Además esbozó dos aspectos fundamentales que marcarían el desarrollo de esta disciplina: los estereotipos como función simplificadora de la realidad (aspectos cognitivos) y como función defensiva (p. ej., valores, derechos, posición del grupo).

A lo largo de estos años se han desarrollado distintas aproximaciones teóricas (Ashmore & Del Boca, 1981; Huici, 1984; 1999) que articulan el concepto de estereotipo entre procesos cognitivos y motivacionales (Huici, 1999). Todas coinciden en afirmar que los estereotipos son constructos cognitivos que hacen referencia a los atributos de un grupo (Ashmore & Del Boca, 1981), entre los que se incluyen rasgos de personalidad, características físicas, roles y ocupaciones (Deaux & Lewis, 1984). Asimismo, enfatizan el carácter compartido de los estereotipos. Con ello, los estereotipos (sociales) se conceptualizan como creencias y expectativas sobre grupos, que se crean y comparten en y entre grupos dentro de una cultura (Huici, 1999).

Además de estructurar la realidad, los estereotipos también sirven para justificar el prejuicio y la discriminación hacia ciertos grupos sociales. La contribución más importante en este campo se debe a Tajfel (1981), quien clasifica las funciones de los estereotipos en dos niveles: individual y social. En el individual distingue entre la función cognitiva, asociada al proceso de categorización, y la motivacional, vinculada a la protección y a la defensa del sistema de valores de los individuos. Entre las funciones sociales destacan la valoración diferencial de los miembros del endogrupo y del exogrupo, y la justificación y racionalización de conductas discriminatorias. En definitiva, los

estereotipos tendrían una función ideológica o de mantenimiento del *statu quo*: la de justificar la superioridad (Jost & Banaji, 1994) y el poder y el control de unos grupos sobre otros (Fiske, 1993).

Numerosas investigaciones se han centrado en el estudio de subtipos de estereotipos sociales. Entre ellas cabe mencionar las que se centran en grupos de inmigrantes (p. ej., López-Rodríguez, Cuadrado, & Navas, 2013), en adultos mayores (Bustillos, Fernández-Ballesteros, & Huici, 2012), en estereotipos de género (García-Retamero & López-Zafra, 2008; López-Sáez, Morales, & Lisbona, 2008; López-Sáez & Lisbona, 2009) y en roles domésticos, laborales y de liderazgo (Barberá, Candela, & Ramos, 2008; Bosak, Sczesny, & Eagly, 2012; Cuadrado, Navas, & Molero, 2004; Cuddy, Fiske, & Glick, 2004).

ESTEREOTIPOS DE GÉNERO

Los estereotipos de género son estructuras cognitivas que integran un conocimiento compartido sobre los rasgos característicos de hombres y mujeres (Ashmore & Del Boca, 1981). Según esta definición, los estereotipos de género no sólo forman parte del conocimiento de cada individuo, sino que aluden a un conocimiento consensuado, socialmente aprendido y culturalmente compartido sobre los atributos, las características físicas, los comportamientos, las preferencias, o los intereses que se asocian comúnmente a los hombres y a las mujeres (p. ej., Eckes, 2004).

Una de las conceptualizaciones más extendidas e influyentes sobre el contenido de los estereotipos de género es la distinción entre rasgos masculinos y femeninos.

Tradicionalmente, los rasgos masculinos y femeninos se han denominado según la terminología de Bakan (1966), esto es, rasgos agénticos y rasgos comunales, respectivamente. La dimensión agéntica hace referencia a la satisfacción de las propias necesidades y al logro de objetivos personales. La dimensión comunal alude a la fusión del individuo en una unidad social más amplia, a la cooperación y al establecimiento de lazos de unión con otros (Bakan, 1966).

También se han utilizado los términos de instrumentalidad y expresividad (Parsons & Bales, 1955) y de competencia y calidez (Fiske et al., 2002). Evidentemente, cabe preguntarse si todos ellos designan lo mismo. Para algunos investigadores, estos términos se solapan conceptualmente (Abele & Wojciszke, 2007). La agencia, la instrumentalidad y la competencia integrarían características asociadas con el poder; y la comunalidad, la expresividad y la calidez agruparían rasgos relacionados con la benevolencia (Leach, Ellemers, & Barreto, 2007). Por el contrario, otros autores sugieren que existe una estrecha relación entre expresividad, comunalidad y calidez, y una menos concluyente entre competencia y agencia. El concepto de agencia aludiría a la motivación, a la asertividad (p. ej., ambicioso y orientado a objetivos) y a llevar a cabo una acción de forma eficaz, y sería más importante para evaluar el autoconcepto o la percepción interpersonal. Sin embargo, la competencia se

referiría a la posesión de habilidades y capacidades y sería más relevante para la evaluación de grupos sociales (Abele, 2003; Fiske et al., 2002).

Estas dos dimensiones están presentes en la percepción que tenemos de nosotros mismos (Abele, 2003; Cuadrado, 2004), en las descripciones que hacemos de hombres y mujeres en general (Eagly & Steffen, 1984) o, como veremos más adelante, que desempeñan roles profesionales (Bosak, Sczesny, & Eagly, 2007; 2008; 2012) y de liderazgo (p. ej., Cuadrado, Navas, Molero, Ferrer, & Morales, 2012; García-Retamero & López-Zafra, 2006b; Sarrió, Ramos, Barberá, & Candela, 2002; Sczesny, 2003).

Por otra parte, la agencia y la comunión están estrechamente relacionadas con los estilos de liderazgo orientados a la tarea y a la relación, respectivamente (p. ej., Ayman & Korabik, 2010; Cann & Siegfried, 1990; Johanson, 2008). También se ha confirmado que ciertas conductas de liderazgo, como la resolución de problemas o la influencia del líder, se asocian positivamente a los rasgos masculinos, mientras que otras, como el trabajo en equipo, el mentorazgo o las conductas de ayuda a los demás, lo hacen con los femeninos (Prime, Carter, & Welbourne, 2009).

Otro aspecto importante ha sido establecer el contenido más específico de las dos dimensiones señaladas. En líneas generales, el contenido de los estereotipos de género se ha medido mediante escalas (listas de adjetivos) que, inicialmente, medían diferencias individuales en identidad de género. Entre ellas cabe mencionar el PAQ (*Personal Attributes Questionnaire*, Spence & Helmreich, 1978) y el BSRI (*Bem Sex Role Inventory*, Bem, 1974). La

dimensión agéntica incluiría adjetivos como competente, asertivo/a, activo/a, decidido/a, independiente o inteligente (y sus opuestos), que harían referencia a características estereotípicamente masculinas. La comunión incluiría adjetivos como cálido/a, honesto/a, emocional o agradable (y sus opuestos), que harían alusión a rasgos considerados como estereotípicamente femeninos. El contenido de los estereotipos de género se ha establecido con las técnicas de medida habituales en la investigación sobre estereotipos (p. ej., diferencial semántico, López-Sáez & Lisbona, 2009).

Una de las mayores críticas de la que han sido objeto los estudios sobre el contenido de los estereotipos de género es que sólo se han focalizado en rasgos de personalidad, cuando ésta no es la única dimensión (López-Sáez, 1995). En concreto, Deaux y Lewis (1984) demuestran en tres experimentos que el contenido de los estereotipos de género es un constructo multidimensional formado por cuatro componentes: rasgos, conductas de rol, características físicas y ocupaciones. Estos autores también hallan que las dimensiones de masculinidad y feminidad correlacionan negativamente cuando se evalúa a otras personas. No obstante, sus resultados están en clara contradicción con los de Rosenberg, Nelson y Vivekananthan (1968), que afirman que la agencia (deseabilidad intelectual) y la comunión (deseabilidad social) se relacionan positivamente cuando se emiten juicios sobre otras personas.

Estudios más actuales parecen haber resuelto esta discrepancia. Varios autores sugieren que la relación entre ambas dimensiones depende de si existe

un contexto de comparación o no (Judd, James-Hawkins, Yzerbyt, & Kashima, 2005; Kervyn, Yzerbyt, Demoulin, & Judd, 2008). En concreto, las investigaciones anteriores han comprobado que, cuando se evalúan dos (o más) individuos o grupos sociales en un contexto comparativo concreto, las dos dimensiones (competencia y calidez) se relacionan negativamente. Sin embargo, cuando se juzga a individuos de forma aislada, las dos dimensiones correlacionan positivamente (Judd et al., 2005, Estudio 4). En el primer caso se produciría un efecto de compensación (Judd et al., 2005) y en el segundo, el conocido efecto halo (Thorndike, 1920).

El efecto de compensación consiste en la tendencia a evaluar a los grupos sociales en una dirección compensatoria cuando se establecen comparaciones explícitas (Judd et al., 2005). Por ejemplo, a las mujeres profesionales se las valora como competentes y poco cálidas, y a las amas de casa se las percibe como cálidas y poco competentes (p. ej., Eckes, 2002; Fiske et al., 2002). El efecto halo alude a la tendencia a juzgar a los individuos positivamente (vs. negativamente) en una dimensión y de forma similar en la otra (Rosenberg et al., 1968), siempre que no se les compare expresamente con otros targets (Judd et al., 2005).

La dimensión descriptiva y prescriptiva de los estereotipos de género

Una característica distintiva de los estereotipos de género y de los roles de género es su naturaleza descriptiva y prescriptiva (Ashmore & Del Boca, 1981; Eagly, 1987). Los estereotipos descriptivos son creencias relativas a los rasgos de personalidad, comportamientos y actividades normativos de hombres

(p. ej., independientes, agresivos o proveedores de recursos) y mujeres (p. ej., orientadas a las personas, sumisas o dedicadas a la tareas domésticas).

Los estereotipos prescriptivos aluden a expectativas y creencias consensuadas sobre las características, actividades y comportamientos deseables en hombres y mujeres. En otras palabras, creencias como “los hombres son competentes y las mujeres son sensibles” corresponden a la dimensión descriptiva; y las del tipo “los hombres deberían ser líderes exitosos y las mujeres deberían preocuparse por los demás”, a la dimensión prescriptiva.

Según Burgess y Borgida (1999), los aspectos descriptivos y prescriptivos de los estereotipos de género tienen funciones distintas y producen dos tipos diferentes de discriminación. El componente descriptivo está asociado a una función cognitiva de categorización y elicitaba una discriminación inconsciente y no intencionada con claras repercusiones para las expectativas sobre el desempeño de las mujeres profesionales. Un ejemplo de ello sería no tener en cuenta las habilidades de hombres y mujeres para determinadas ocupaciones (p. ej., enfermero vs. militar) por asumir que los rasgos estereotípicos de su grupo no encajan con las características y expectativas que requiere el puesto de trabajo.

Por el contrario, el componente prescriptivo se refiere a normas sociales cuyo cumplimiento elicitaba la aprobación de los demás. Evidentemente, violar las normas prescriptivas suscita una discriminación consciente e intencionada que desembocaría en rechazo y censura moral. Muchos autores sugieren que

los estereotipos prescriptivos están vinculados a aspectos más motivacionales, en la medida en que sirven para justificar y mantener el *statu quo* (Huici, 1984; Rudman & Glick, 1999). Un claro ejemplo de los efectos de la estereotipia prescriptiva sería derogar el éxito de una mujer líder competente por ser incongruente con el comportamiento que se espera de su grupo.

Como han señalado diversos autores (p. ej., Eagly, Wood, & Diekman, 2000), la dimensión prescriptiva sería trascendental en cuanto a la discriminación de género, ya que trasgredir las expectativas que se tienen sobre el comportamiento deseable de ambos sexos puede limitar las oportunidades de hombres y mujeres en determinados contextos. En el caso de las mujeres, esta limitación afectaría al ámbito laboral y al ejercicio del liderazgo.

Estereotipos de género en el mundo laboral

La progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral que tuvo lugar en la década de los sesenta del siglo pasado mostró la constante discriminación a la que estaba sometida en procesos de selección, promoción y retribución salarial (Fidell, 1970).

Desde la Psicología Social, diversos autores sugirieron que la causa de este trato diferencial era una estereotipia persistente, según la cual se valoraban más los rasgos masculinos que los femeninos para el desempeño de ciertos roles laborales, especialmente, los asociados a mayor prestigio y estatus (Rosen & Jerdee, 1974; Terborg, Peters, Ilgen, & Smith, 1977). Las

mujeres se percibían demasiado orientadas a los demás, emocionales y pasivas o poco orientadas a la tarea y poco competitivas (Broverman et al., 1972). En síntesis, poco apropiadas para el mundo laboral en general y no adecuadas (*unfit*) para el desempeño de posiciones de liderazgo (Terborg et al., 1977).

Esta concepción tan estereotipada de las mujeres obstaculizaba su acceso a posiciones de liderazgo y permitía justificar que su carrera profesional se desarrollara en los llamados “trabajos de mujeres” (p. ej., maestra, secretaria, recepcionista). Unos puestos de trabajo que, por lo general, se caracterizaban por tener menor salario, menos promociones y menos incentivos económicos que los de los hombres (Prather, 1971).

Con dos décadas de antelación a las teorías sobre la incongruencia de rol de la mujer en el contexto laboral, Prather (1971) advirtió de la grave situación en la que se encontraban en este ámbito: [*“Las mujeres se encuentran en una encrucijada, porque si quieren emular las características que son esenciales para tener éxito en el trabajo se las va a considerar poco femeninas, demasiado agresivas u otros adjetivos que las van a derogar como mujeres. Y si no lo hacen, pueden considerarse inadecuadas para el puesto”*, p. 172]. Ahora bien, lo verdaderamente relevante de sus afirmaciones es que consideraba que las barreras que obstaculizaban el éxito de la mujer en el mundo laboral eran consecuencia de la concepción que mantenía la sociedad sobre las mujeres y sobre el rol laboral.

Explicaciones sobre los estereotipos de género en el mundo laboral

La teoría del rol social: primer y segundo postulado

La TRS (Eagly, 1987) y su posterior extensión en la teoría de congruencia de rol hacia líderes femeninas (Eagly & Karau, 2002) son las dos perspectivas socioestructurales que explican de forma más completa las causas y las consecuencias de la discriminación de la mujer en el mundo laboral. La TRS postula que la creencia estereotípica de que las mujeres son especialmente comunales y los hombres especialmente agénticos está arraigada en tres rasgos de la estructura social: a) la división tradicional del trabajo entre hombres (proveedores de recursos) y mujeres (labores domésticas); b) la jerarquía de género, según la cual los hombres tienen más probabilidad que las mujeres de ocupar roles de alto estatus; y, finalmente, c) la distribución de hombres y mujeres en ocupaciones masculinas y femeninas (Eagly et al., 2000), de la que nos ocuparemos más adelante.

La TRS defiende que la división tradicional del trabajo es causa suficiente para originar los estereotipos de género. Según Eagly (1987), los estereotipos de género derivarían de la costumbre que tienen los perceptores de observar a los hombres desempeñar el trabajo remunerado y a las mujeres las tareas domésticas. Así, los rasgos agénticos típicos del trabajo remunerado y de los hombres, están asociados al poder y a los puestos de alto estatus. Por el contrario, los rasgos expresivos o comunales se asocian al trabajo doméstico y a las mujeres, y serían característicos de los puestos de bajo estatus.

Naturalmente, el contenido de los roles de género también definiría lo que hombres y mujeres hacen (descripción) y deberían hacer (prescripción).

Uno de los aspectos clave de la TRS es que los roles de género coexisten con roles específicos basados en otro tipo de factores (p.ej., relaciones familiares u ocupaciones profesionales) que son altamente prescriptivos. Esta peculiaridad provoca que los roles de género dejen de tener efecto (o que su influencia sea secundaria) cuando actúan conjuntamente con roles específicos. En función de lo anterior, esta teoría predice que los rasgos asociados a un determinado rol (p. ej., agénticos al laboral y comunales al doméstico) determinan las características y el comportamiento normativo de hombres y mujeres que tengan una ocupación y un estatus similar, sin que se produzcan juicios estereotípicos sobre su conducta. Según esto, en contextos organizacionales, hombres y mujeres deberían ser percibidos y evaluados de forma similar, a no ser que se diferenciaron en otro tipo de características, como la cualificación profesional o la experiencia en este tipo de roles (Cuadrado & Navas, 2000). La justificación de este supuesto es que, al añadir información individualizada sobre el rol específico (doméstico o laboral), lo que se está eliminando es la base implícita de los estereotipos, es decir, la covariación sexo y rol.

Los resultados de las investigaciones desarrolladas por Eagly y Steffen (1984; 1986) confirman sólo parte de su planteamiento. Hombres y mujeres que ocupan roles de alto estatus son considerados como más instrumentales que los que ocupan roles de bajo estatus, pero igual de expresivos. Además, la

covariación sexo y rol sigue existiendo con los rasgos instrumentales. A las mujeres con empleo se les atribuye más agencia que a los hombres con empleo, incluso cuando desempeñan su trabajo a tiempo parcial (Eagly & Steffen, 1986). Para explicar estos resultados, Eagly y Steffen (1984; 1986) siguen la propuesta de Manis (1971)². Así, consideran que una mujer empleada o una mujer líder es percibida como demasiado agéntica, porque implícitamente se la está comparando con los rasgos estereotípicos de su categoría (mujer en general). Como veremos más adelante, esta propuesta dará lugar a revisiones más actuales de la TRS.

Evidencia empírica

La mayoría de los estudios realizados en el marco de la TRS han replicado ambas hipótesis manipulando el rol parental (Bridges & Etaugh, 1994). Otros trabajos (pocos) se han centrado o en confirmar el planteamiento de la TRS (Bosak et al., 2007; 2008; 2012) o en los resultados más “conflictivos” de los estudios originales. Esto es, en la ausencia de diferencias en expresividad entre los roles de alto y bajo estatus y en la percepción extremadamente agéntica de la mujer profesional (Conway, Pizzamiglio, & Mount, 1996; Hoffman & Hurst, 1990)

² La propuesta de Manis (1971) dará lugar al modelo de los estándares (shifting standard model, Biernat & Manis, 1994). Este modelo arguye que los estándares según los cuales evaluamos a las personas en una dimensión varían en función del género de esa persona (efecto de contraste). Para evitar el efecto de contraste, Biernat y Manis (1994) proponen el uso de medidas objetivas (p. ej., escalas con rango de 1 a 100), en vez de subjetivas (p.ej., escalas tipo Likert).

El estudio de Conway et al. (1996), por su parte, puntualiza algunos aspectos de la TRS. A diferencia de Eagly y Steffen (1984), demuestra que las personas en roles de alto estatus son percibidas como más instrumentales y menos expresivas que las de bajo estatus. Por otra parte, hombres y mujeres son considerados igual de agénticos tanto en roles de alto como de bajo estatus; sin embargo, a los hombres se les atribuye más expresividad que a las mujeres independientemente del rol que ocupen (Estudios 1 y 2). Según Conway y colaboradores, estas diferencias se deben a que el estatus ha sido operacionalizado en términos de ocupaciones, por lo que unas, a juicio de los perceptores, pueden tener más estatus o requerir más rasgos instrumentales que otras. Finalmente, también hallan que el estatus por sí solo tiene más impacto en los juicios de instrumentalidad y expresividad que el género (Estudios 3 y 4).

Estudios más recientes (Bosak et al., 2007; 2008; 2012; Koenig & Eagly, 2014) han examinado el supuesto de la división tradicional del trabajo, con objeto de comprobar si la utilización de escalas objetivas y/o subjetivas enmascaran (o no) la influencia de los estereotipos de género, tal y como sugieren Eagly y Steffen (1984) (para una revisión, véase modelo de los estándares, Biernat & Manis, 1994).

A lo largo de sus tres investigaciones, Bosak y colaboradores demuestran que hombres y mujeres en el mismo rol (laboral o doméstico) son percibidos de

forma similar en instrumentalidad y expresividad con medidas objetivas³ (Bosak et al., 2007). No obstante, al replicar la investigación anterior (Bosak et al., 2008; 2012), estos autores no logran reducir del todo la covariación sexo y rol: los hombres empleados son percibidos como más instrumentales y menos comunales que las mujeres empleadas, independientemente del tipo de medida utilizada (Bosak et al., 2012, Estudio 2).

En resumen, la mayoría de los estudios respaldan las premisas de la división sexual del trabajo y de la jerarquía de género. Sin embargo, también existen algunas discrepancias. En primer lugar, el estudio de Conway et al. (1996) inicia el debate de si los juicios sobre instrumentalidad y expresividad se realizan en función del género o del estatus. En segundo lugar, no existe consenso sobre la percepción de hombres y mujeres profesionales. Como veremos a continuación, otras teorías dejan patente, casi desde el principio, que hombres y mujeres tienen una percepción diferente de las características que se asocian a hombres y mujeres líderes.

El paradigma del think manager–think male

Desde la segunda mitad del siglo XX, la investigación sobre estereotipos de género en liderazgo ha constituido un tema de gran relevancia en Psicología Social. Varias perspectivas han intentado establecer qué características se atribuyen al buen líder (paradigma de la agencia-comunión, Powell &

³Bosak et al. (2007) también confirman que los hombres participantes tienen una percepción más estereotípica que las mujeres cuando no se proporciona información de rol.

Butterfield, 1979), qué relación existe entre los estereotipos de género y el éxito en dirección (paradigma del THM THM, Schein, 1973) o cuál es el contenido de los estereotipos ocupacionales (paradigma de la masculinidad-feminidad, Shinar, 1975). De todas ellas, el THM THM (Schein, 1973) es la que más repercusión ha tenido en la literatura.

Schein comienza sus investigaciones aplicando a directivos reales la SDI (*Schein Descriptive Index*, Schein, 1973), una escala compuesta por 92 características típicas de hombres y mujeres. En sus dos primeros estudios (Schein, 1973; 1975) compara el estereotipo de un líder con éxito con las cualidades que se adscriben a hombres y mujeres en general. Sus resultados caracterizan el paradigma del THM THM, al mostrar que tanto hombres como mujeres en puestos de liderazgo consideran que las características, las actitudes y el temperamento de un líder con éxito se ajustan más a las que se atribuyen a los hombres en general que a las mujeres en general.

Una década más tarde Brenner, Tomkiewicz y Schein (1989) replican el procedimiento de Schein. Sus resultados, además de confirmar el estereotipo del THM THM, revelan diferencias entre los participantes hombres y mujeres: los hombres tienden a tipificar el estereotipo de un líder con éxito en mayor medida que las mujeres.

Los resultados de Brenner et al. (1989) se han replicado desde entonces con muestras de diferentes países (Booyesen & Nkomo, 2006; 2010; Schein & Mueller, 1992; Schein, Müller, Lituchy, & Liu, 1996; Sczesny, Bosak, Neff, & Schyns, 2004), incluyendo otros targets de comparación (hombre líder con

éxito, mujer líder con éxito) más relevantes para el liderazgo que el estereotipo de hombres y mujeres en general (Heilman, Block, Martell, & Simon, 1989).

En estas investigaciones se ha examinado la percepción que tienen adolescentes (García-Ael, Cuadrado, & Molero, 2012), estudiantes universitarios (Booyesen & Nkomo, 2006; Sczesny, 2003), líderes reales (Booyesen & Nkomo, 2006; Heilman et al., 1989) o líderes vs. universitarios (Duehr & Bono, 2006) de los puestos de liderazgo de nivel intermedio (los más abundantes) y de nivel alto (Dennis & Kunkel, 2004).

Estos estudios se han llevado a cabo desde dos líneas diferentes: a) la primera examina la asociación entre rasgos masculinos y femeninos y el estereotipo de un líder con éxito (Booyesen & Nkomo, 2006; 2010; Schein & Mueller, 1992; Schein et al., 1996), y b) la segunda analiza qué estilos de liderazgo (tarea o relación) se atribuyen a diferentes líderes con éxito (Sczesny, 2003; Sczeny et al., 2004). Todos estos estudios convergen en tres puntos:

- a. El estereotipo de un líder con éxito se describe en términos masculinos o mediante el estilo de liderazgo orientado a la tarea, sobre todo por parte de los evaluadores hombres (Booyesen & Nkomo, 2010) y, en especial, por estudiantes universitarios (Deal & Stevenson, 1998; Duehr & Bono, 2006);
- b. Las mujeres mantienen una percepción menos tradicional del estereotipo de un líder con éxito, sobre todo cuando describen a una líder femenina. Es decir, consideran que el éxito en posiciones de responsabilidad implica no sólo mostrar rasgos instrumentales o el

estilo de liderazgo orientado a la tarea, sino también los rasgos expresivos o el estilo de liderazgo orientado a la relación; y

- c. La percepción de un líder con éxito está modulada por diferencias culturales (Booyesen & Nkomo, 2010; Schein & Mueller, 1992; Schein et al., 1996; Sczesny et al., 2004). Sin embargo, casi siempre salen favorecidas las características que cada cultura considera como estereotípicamente masculinas (Adler & Israeli, 1995).

En síntesis, la perspectiva de la TRS y el paradigma del THM THM tienen dos puntos en común. Ambas confirman que el estatus alto se asocia a los rasgos estereotípicos masculinos (o al estilo de liderazgo orientado a la tarea). Asimismo, las dos confirman la existencia de diferencias en cuanto al sexo del rol evaluado. La única cuestión en la que divergen es que, desde el paradigma del THM THM, también existen diferencias en función del sexo del perceptor.

SEGREGACIÓN DE GÉNERO EN EL MERCADO LABORAL

Tal y como se ha indicado, la segregación laboral de género caracteriza a los mercados de trabajo de todos los países y es causa de muchas formas de discriminación (Huffman, Cohen, & Pearlman, 2010). En el ámbito psicosocial, la distribución desigual de hombres y mujeres en el mundo laboral se ha estudiado desde los años 60.

En esta época surgió la expresión “efectos colaterales de los estereotipos de género” (*sex role spillover*), que aludía a la práctica de reproducir en el mundo laboral los estereotipos populares de género (Gutek, 1985),

desarrollando y reforzando la segregación de género en algunas ocupaciones (Gadassi y Gati, 2009). Durante décadas se ha evidenciado que los efectos colaterales de los estereotipos de género perjudican a la mujer profesional, porque los juicios que se emiten sobre su habilidad y capacidad en procesos de selección de personal (Glick, Zion, & Nelson, 1988), de promoción en el empleo (García-Retamero & López-Zafra, 2006a; Sarrió, Barberá, Ramos, & Candela, 2002) o de valoración de su desempeño (Kwantes et al., 2011), se basan en características y comportamientos que son irrelevantes en cuestiones laborales (Gutek, 1985). La TRS (Eagly, 1987) también explica esta cuestión.

Explicaciones sobre la distribución de hombres y mujeres en profesiones masculinas y femeninas

La teoría del rol social: tercer postulado

Además de lo expuesto previamente, la TRS defiende que otra de las causas que contribuyen a reforzar los roles de género es la distribución de hombres y mujeres en ocupaciones masculinas y femeninas. Es decir, los perceptores no sólo habrían inferido los estereotipos de género a partir de los roles tradicionales de hombres y mujeres, sino también a partir de las diferentes ocupaciones que éstos desempeñan en el trabajo remunerado (Eagly et al., 2000; Wood & Eagly, 2010), sobre todo en países donde la tasa de participación femenina en el mundo laboral es alta (Cejka & Eagly, 1999). Según esto, las ocupaciones que se consideran especialmente masculinas, como los puestos de liderazgo, enfatizarían las características agénticas, y serían especialmente importantes para reforzar el rol de género masculino. A

su vez, las ocupaciones que representan la profesionalización de las labores domésticas (p. ej., maestra, secretaria) resaltarían las cualidades expresivas y serían sustanciales para acentuar el bajo estatus que tienen las mujeres en la sociedad por estar asociadas a menor salario y prestigio (Alksnis, Desmarais, & Curtis, 2008). Eagly (1987) también propone que la segregación de género que se produce en el empleo crea imágenes estereotípicas de las ocupaciones. En estas imágenes no sólo se incluirían los rasgos estereotípicos (masculinos y femeninos) que se asocian a las ocupaciones, sino también la proporción de hombres y mujeres que hay en esa ocupación.

Evidencia empírica

Por lo general, existen pocas investigaciones que estudien el supuesto de la distribución de hombres y mujeres en ocupaciones masculinas y femeninas, sobre todo, en roles de bajo estatus.

Pese a ello, estudios recientes han demostrado que hombres y mujeres empleados en profesiones consideradas estereotípicamente masculinas (agente de policía y bombero) son percibidos como más agéntico-instrumentales y menos expresivo-comunales que los empleados en ocupaciones estereotípicamente femeninas (enfermero/a y trabajador/a social) (Bosak et al., 2012, Estudios 1 y 2). Es más, se les suele atribuir (por parte de hombres y mujeres) el mismo grado de instrumentalidad en una profesión masculina (bombero, mecánico) o en una femenina (profesor/a educación infantil/enfermero/a). No sucede lo mismo con la dimensión expresiva. En una ocupación masculina se atribuye más expresividad a una mujer empleada

mientras que, en una ocupación femenina, el hombre empleado es percibido como más expresivo que la mujer empleada (Steinmetz, Bosak, Sczesny, & Eagly, 2014).

Ahora bien, cuando se examina esta asociación en puestos de alto estatus, las características que se adscriben a los diferentes candidatos no sólo dependen de la imagen estereotípica de la ocupación, sino también de la (in)congruencia percibida entre el rol de líder y el rol de género. Así, los candidatos hombres son percibidos como más masculinos en una industria masculina (automovilística) o sin especificar que en una femenina (textil), mientras que a las candidatas mujeres se las considera igual de masculinas independientemente del tipo de empresa en la que trabajen. De forma similar, los candidatos hombres obtienen puntuaciones más altas en expresividad si la empresa es femenina o sin especificar, mientras que a la mujer se la considera más expresiva en la empresa femenina que en la masculina o en la sin especificar (García-Retamero & López-Zafra, 2006a; 2006b).

En síntesis, los estudios anteriores revelan que en el mundo laboral existe un sistema de segregación y estereotipia que facilita que determinados trabajos, ocupaciones o industrias se asocien descriptiva y prescriptivamente con hombres o con mujeres (Cabrera, Sauer, & Thomas-Hunt, 2009). También se pone de manifiesto que el estereotipo de un empleado o el de un líder no se concibe de una manera fija y estable. Es decir, los perceptores distinguen el grado de estereotipia que debe aplicarse a hombres y mujeres que trabajan en ámbitos u ocupaciones masculinas (asociados a rasgos típicos masculinos y

con mayor proporción de hombres) o en femeninas (relacionados con características estereotípicamente femeninas y con mayor representación de mujeres). Por otra parte, no desaparece del todo la covariación sexo y rol que defiende Eagly (1987), ni en puestos de alto ni de bajo estatus.

Por otra parte, todos estos estudios se centran, casi en exclusiva, en la dimensión cognitiva (estereotipos), obviando que el análisis de la dimensión afectiva es particularmente importante en el caso de las mujeres profesionales, porque la discriminación a la que están expuestas se explica mejor por sentimientos ambivalentes (positivos y negativos) (García-Ael, Cuadrado, & Molero, 2013; Wade & Brewer, 2006). En esta línea, existe suficiente evidencia teórica y empírica que confirma que el afecto predice mejor las actitudes discriminatorias que los estereotipos (p. ej., Dovidio, Brigham, Johnson, & Gaertner, 1996).

Los modelos que describimos a continuación explican la discriminación intergrupal a través de los tres componentes psicológicos del sesgo intergrupal (cognitivo, afectivo y conductual).

El modelo del contenido de los estereotipos (MCE)

El MCE (Fiske et al., 2002) y su posterior extensión, el BIAS Map (Cuddy et al., 2007), defienden que el prejuicio no es una antipatía generalizada, sino que depende de factores contextuales y grupales (p. ej., Esses, Dovidio, Jackson, & Armstrong, 2001) y puede incluir respuestas positivas y negativas (Cuddy, Fiske, & Glick, 2008). A diferencia de la TRS o del THM THM, que se centran exclusivamente en el componente cognitivo, estos modelos defienden

que el contenido de los tres componentes psicológicos del sesgo (cognitivo, afectivo y conductual) actúan de manera conjunta. Demuestran, además, que las emociones tienen un efecto mediador entre los estereotipos y las conductas discriminatorias. A continuación se describen las hipótesis en las que se sustenta el MCE.

Hipótesis socioestructural

A diferencia de la TRS, el MCE defiende que el estatus percibido de los grupos tiene más impacto en los juicios de competencia y calidez que el género. En concreto, postula que el estatus relativo de los grupos y la naturaleza de su interdependencia (cooperación vs. competición) son básicos para predecir las dimensiones de competencia y calidez.

Según el MCE, el estatus está relacionado con la capacidad de un grupo para controlar los recursos (p. ej., políticos, líderes). Al igual que la TRS, el MCE sugiere que la competencia percibida puede inferirse a partir de la posición que ocupan los diferentes grupos sociales (o sus miembros) dentro de la estructura social. Los grupos de alto estatus se percibirán muy competentes y los de menor estatus, poco competentes.

La interdependencia se asocia a la dimensión de calidez, y hace referencia a la percepción de intencionalidad del daño o el beneficio potencial que pueden ocasionar diferentes personas o grupos. Las relaciones de interdependencia entre diferentes grupos sociales o sus miembros son básicamente de dos tipos: no competitivas (cooperativas) y competitivas. Según el MCE, los grupos competitivos se considerarán poco cálidos (p. ej.,

mujeres líderes), porque sus intereses entran en conflicto con los del endogrupo. Y los no competitivos se percibirán como más cálidos (p. ej., amas de casa), porque no suponen amenaza alguna para los recursos del endogrupo.

Por tanto, el estatus se relaciona positivamente con la competencia, mientras que la calidez y la competición lo hacen de forma negativa (Cuddy et al., 2008; Fiske et al., 2002). En la misma, algunos autores sugieren que el estatus no afecta a los juicios de calidez (Russell & Fiske, 2008). En suma, la interdependencia y el estatus percibido de los diferentes grupos sociales predicen cómo van a ser evaluados en las dimensiones de competencia y calidez, dando lugar a cuatro combinaciones de estereotipos diferentes que suscitan determinadas respuestas emocionales y conductuales (Cuddy et al., 2007; Cuddy et al., 2009; Fiske et al., 2002).

Hipótesis dimensional

Esta hipótesis postula que las dos dimensiones básicas de los estereotipos son la competencia y la calidez. Según el MCE, ambas son centrales para interpretar el comportamiento de los demás, porque emergen de la necesidad de predecir la intención y la capacidad de los grupos sociales (personas) para llevar a cabo de una forma eficaz su conducta. La dimensión de competencia incluiría rasgos como “inteligente o eficaz” y estaría relacionada con la capacidad percibida que tienen ciertos grupos para tener éxito en tareas asociadas al estatus alto y al prestigio. Por su parte, la

dimensión de calidez integraría rasgos como “agradable o sincero/a” y aludiría a la orientación socioemocional de un grupo hacia otros.

Diversos estudios realizados en este marco teórico han verificado que las dimensiones de competencia y calidez están presentes en numerosos grupos sociales (Bustillos et al., 2012; López-Rodríguez et al., 2013). Y que, por lo general, las relaciones entre ellas son positivas cuando se evalúa a individuos (efecto halo) (Judd et al., 2005; Rosenberg et al., 1968) y negativas (efecto de contraste) cuando se valora a grupos sociales (Judd et al., 2005).

El MCE estructura el contenido de estas dos dimensiones, generando la taxonomía que se expone a continuación.

Hipótesis de los estereotipos ambivalentes

Según el MCE, ciertos grupos sociales son evaluados de forma univalente, es decir, altos o bajos en las dimensiones de competencia y calidez. Por ejemplo, personas de clase media, heterosexuales, blancos, o incluso el propio endogrupo puntuarían alto en las dos dimensiones, esto es, se les consideraría muy competentes y muy cálidos. Por el contrario, hay grupos que puntúan bajo en las dos dimensiones (p. ej., oportunistas) y que evocarían una antipatía generalizada, ya que los perceptores infieren que son incapaces de tener éxito (incompetentes) y, además, que tienen intenciones hostiles hacia el resto de la sociedad (poco cálidos).

A diferencia de otras perspectivas, el MCE también defiende que existen muchos otros grupos sociales que integran en su estereotipo componentes positivos y negativos de las dimensiones de competencia y calidez. El

estereotipo de estos grupos se definiría como mixto o ambivalente al incluir puntuaciones altas en una dimensión y bajas en la otra. Sería el caso de grupos especialmente cálidos y poco competentes (p. ej., mujeres en general o amas de casa). También se aplicaría a grupos sociales que son particularmente competentes y poco cálidos (p. ej., mujeres líderes, feministas).

Hipótesis emocional del prejuicio

A diferencia de la TRS o del THM THM, el MCE predice que las cuatro combinaciones que resultan de las dimensiones de competencia y calidez (alta/alta; baja/baja; alta/baja, baja/alta) suscitan unos patrones específicos de respuestas emocionales (hipótesis emocional del prejuicio): admiración, envidia, desprecio y pena (Fiske et al., 2002).

Admiración. Los grupos de alto estatus, que no compiten con el endogrupo (p. ej., clase media) y que se consideran competentes y cálidos son objeto de una respuesta afectiva positiva y univalente caracterizada por emociones como la admiración, el orgullo o el respeto.

Desprecio. Los grupos incompetentes y poco cálidos (estatus bajo y competitivos), como los desempleados o los drogodependientes, son considerados responsables de sus resultados negativos, por lo que suscitan una antipatía generalizada relacionada con desprecio, disgusto, asco, odio, resentimiento o ira.

Envidia. Los estereotipos grupales ambivalentes también son objeto de respuestas afectivas ambivalentes. Los grupos que se perciben muy competentes, pero fríos (estatus alto y competitivos), como las mujeres

líderes, suscitan envidia. El lado positivo del prejuicio envidioso es que los perceptores consideran que el estatus alcanzado se debe a su alta competencia. Sin embargo, elicitan envidia y resentimiento, porque se percibe que la posición alcanzada es ilegítima.

Pena. De la misma forma, los grupos que se consideran poco competentes y muy cálidos (estatus bajo y no competitivos), como los adultos mayores o las mujeres en general, son objeto de simpatía y pena. Entre otros motivos, porque se considera que los exiguos resultados que consiguen no son por falta de intención, sino de habilidad.

En suma, la hipótesis del prejuicio emocional postula que los grupos de alto estatus (p. ej., grupos de referencia) suscitan admiración si se perciben poco competitivos, y envidia si se consideran muy competitivos (p. ej., mujeres líderes). Los grupos de bajo estatus despertarían pena si no se consideran competitivos (p. ej., mujeres en general), y desprecio si se consideran competitivos (p. ej., desempleados).

El mapa de conductas a partir de emociones y estereotipos intergrupales

El BIAS Map (Cuddy et al., 2007) propone que las cuatro combinaciones de competencia y calidez no sólo elicitan diferentes emociones, sino también diferentes patrones conductuales.

Para desarrollar su modelo, estos autores parten de las dos dimensiones conductuales que capturan el mayor rango de comportamientos intergrupales: a) *actividad - pasividad* y b) *facilitación - daño*.

La dimensión actividad - pasividad está relacionada con la intensidad. Las conductas activas se definirían como directas, explícitas e intensas y actuarían a favor o en contra del grupo. Por su parte, las conductas pasivas serían indirectas, requerirían menos esfuerzo y direccionalidad y se llevarían a cabo con o sin el grupo. Como ejemplo de este tipo de comportamientos cabe citar el impedir/facilitar el acceso a recursos o la selección y/o promoción preferencial (o no) de miembros de determinados grupos (p. ej., según la etnia o el género).

La dimensión facilitación - daño está relacionada con la valencia y es básica para distinguir entre conductas prosociales y antisociales. La facilitación se refiere a cualquier conducta que beneficie al grupo, mientras que el daño incluye comportamientos que perjudican a diferentes personas o grupos sociales.

Cuddy et al. (2007) elaboran la siguiente taxonomía de respuestas conductuales a partir de estas dos dimensiones bipolares:

La "**facilitación activa**" (*actuar a favor de*) está integrada por comportamientos que benefician a diferentes grupos o personas. En el nivel interpersonal se refiere a conductas de ayuda, de asistencia o de defensa del otro, y en el nivel intergrupar, a actos benéficos o a diferentes políticas antidiscriminatorias (p. ej., etnia, género).

El "**daño activo**" (*actuar en contra de*) está constituido por conductas cuya intención explícita es perjudicar a un grupo (persona) y sus intereses. Esta dimensión incluiría conductas como el acoso verbal o el maltrato.

La "**facilitación pasiva**" (*actuar con*) se refiere a comportamientos que admiten cualquier tipo de asociación o cooperación con un grupo (persona), siempre que sea necesario para conseguir los fines del propio grupo. Este tipo de facilitación se describe como pasiva porque no se desea el contacto con estos exogrupos (personas), simplemente se tolera para lograr los objetivos propios.

El "**daño pasivo**" (*actuar sin*) se refiere a comportamientos que implican distanciarse de las personas (grupos), con el único objetivo de disminuir su valor social. Incluye numerosas conductas, que van desde evitar el contacto visual, ser despectivos con los miembros de exogrupos y retirarles el apoyo social (Ayduk, Gyurak, & Luerksen, 2008), hasta omitir el reconocimiento humano normal.

A continuación se exponen las tres hipótesis que, desde el BIAS Map (Cuddy et al., 2007), explican cómo las dimensiones de competencia y calidez y sus correspondientes respuestas afectivas predicen estas cuatro tendencias conductuales.

La **hipótesis cognitivo - conductual** sugiere que la dimensión de calidez predice la valencia (facilitación vs. daño) de las conductas activas. Según este supuesto, las personas actuarán contra (*daño activo*) los grupos que se perciban como poco cálidos y a favor de (*facilitación activa*) los grupos que consideren muy cálidos. Por el contrario, la dimensión de competencia predecirá la valencia de las conductas pasivas. Así, los perceptores adoptarán conductas dirigidas a ignorar o a negar (*daño pasivo*) a todas aquellas

personas o grupos sociales que se perciban incompetentes; y, por el contrario, cooperarán (*facilitación pasiva*) con los que consideren competentes.

Evidentemente, cada estereotipo grupal va a suscitar un patrón específico de tendencias conductuales. Los grupos con estereotipos univalentes serían objeto de patrones conductuales univalentes: los grupos que se consideran poco competentes y poco cálidos suscitarán daño activo y pasivo; y los que se perciban altos en competencia y calidez, facilitación activa y pasiva. Por el contrario, los estereotipos ambivalentes suscitarán patrones ambivalentes de conductas intergrupales: si los grupos se perciben como competentes y poco cálidos (p. ej., mujeres líderes) suscitarán conductas de facilitación pasiva y daño activo, y si se perciben cálidos y poco competentes (p. ej., mujeres en general) elicitarán conductas de facilitación activa y daño pasivo.

La **hipótesis afectivo - conductual** predice las relaciones existentes entre las emociones y las tendencias conductuales. Así, los grupos admirados se consideran muy competentes y muy cálidos y suscitan facilitación activa y pasiva, es decir, comportamientos relacionados con la cooperación y con la ayuda. El desprecio que provocan los grupos que se perciben poco competentes y poco cálidos elicitará daño activo y pasivo, esto es, conductas dirigidas a la evitación o a la exclusión del otro. La envidia asociada a alta competencia y baja calidez promoverá conductas que irían desde la cooperación hasta la oposición, es decir, facilitación pasiva y daño activo. Y, finalmente, la pena (grupos poco competentes y muy cálidos) promoverá

conductas que van desde prestar ayuda hasta la inacción, esto es, facilitación activa y daño pasivo.

La **hipótesis de la prioridad de la respuesta afectiva** postula que la relación entre emociones y conductas será más fuerte que la de estereotipos y conductas y que las emociones mediarán la relación entre estereotipos y respuestas conductuales. En concreto, Cuddy et al. (2007) verifican que: a) la admiración media la relación entre competencia y facilitación pasiva, y entre calidez y facilitación activa; b) el desprecio media la relación entre calidez y daño activo; c) la pena media la asociación entre competencia y daño pasivo, y entre calidez y facilitación activa; y d) la envidia no sirve como mediador entre estereotipos y tendencias conductuales (véase Figura 1).

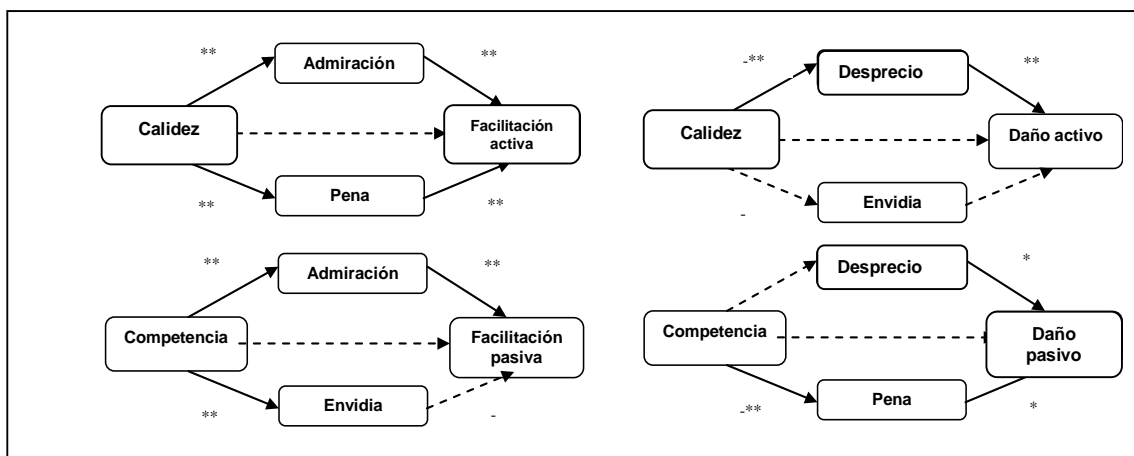


Figura 1. Modelos de mediaciones del BIAS Map entre estereotipos (competencia y calidez), emociones (admiración, envidia, desprecio y pena) y tendencias conductuales relacionadas con la facilitación activa y pasiva y el daño activo y pasivo.

Evidencia empírica sobre el MCE y el BIAS Map

A pesar de que el desarrollo de estos dos modelos es relativamente reciente, diversos estudios han demostrado que el contenido estereotípico de diferentes subgrupos de género se caracteriza por el efecto de contraste (Kervyn et al., 2008), es decir, son una combinación mixta de las dimensiones de competencia y calidez, típica de los estereotipos ambivalentes (Cuadrado & López-Turrillo, 2014; Eckes, 2002; Quiles et al., 2008).

Los estudios que han aplicado estos modelos al contexto organizacional (pocos) se han centrado más en las hipótesis del MCE (Fiske et al., 2002) que en las del BIAS Map (Cuddy et al., 2007). En cualquier caso, todos han puesto de manifiesto que, en el ámbito laboral, la competencia prevalece sobre la calidez (Cuddy, Glick, & Beninger, 2011).

Así, varios estudios han revelado que las mujeres profesionales, cuando tienen hijos, ganan en calidez pero pierden en competencia percibida (Cuddy et al., 2004; Heilman & Okimoto, 2008), sobre todo si ocupan puestos de liderazgo muy masculinizados en los que tienen un éxito innegable y trabajan porque lo desean, no porque lo necesitan (Heilman & Okimoto, 2008). Consecuentemente, la mujer profesional, al perder competencia con la maternidad, tiene menos posibilidades de promoción o de acceso a formación que las mujeres profesionales sin hijos y que los hombres profesionales, tengan hijos o no (Cuddy et al., 2004).

En cuanto a la influencia del contexto organizacional, el estudio de Budziszewska, Hansen, & Bilewicz (2014) pone de manifiesto que los

participantes hombres perciben a las mujeres que se describen asociadas a ocupaciones femeninas como menos competentes y menos cálidas que las que se definen vinculadas a ocupaciones masculinas, lo que, a su vez, se traduce en menos intenciones de contratarlas. En el caso de las participantes mujeres, este efecto ocurre sólo en la dimensión de competencia.

En resumen, la investigación sobre la aplicación de estos modelos al ámbito organizacional revela que existe una estrecha relación entre las dimensiones estereotípicas y las tendencias conductuales (Cuddy et al., 2004). Sin embargo, existe muy poca evidencia sobre el rol que juegan las emociones en este contexto. Por otra parte, los estudios reflejan resultados muy similares a los encontrados en la TRS en diferentes subgrupos de género (sin información de rol) o sobre hombres y mujeres profesionales (información de rol) en diferentes situaciones y contextos. Así, a pesar de que el MCE y la TRS parten de premisas diferentes, podemos considerar que no son mutuamente excluyentes, si tenemos en cuenta que la división del trabajo está basada implícitamente en el estatus (hombres en puestos de alto estatus vs. mujeres en puestos de bajo estatus) y la interdependencia (hombres como proveedores de recursos vs. mujeres en labores domésticas), por lo que ambas perspectivas podrían considerarse complementarias (Clow & Ricciardelli, 2011; Fiske et al., 2002). En definitiva, los dos modelos contribuyen a explicar el prejuicio y la discriminación de la mujer en el mundo laboral, aunque desde un punto de vista diferente, uno priorizando el género (TRS) y el otro, el estatus (MCE).

En el siguiente capítulo se presentan los Estudios 1 y 2, destinados a examinar empíricamente estas propuestas.

CAPÍTULO SEGUNDO: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.

ESTUDIOS CORRELACIONALES

Estudio 1: Think manager–think male vs. teoría del rol social: ¿Cómo percibimos a hombres y mujeres en el mundo laboral?

Think manager–think male vs. teoría del rol social: ¿Cómo percibimos a hombres y mujeres en el mundo laboral? ⁴

Resumen

El presente estudio se centra en analizar dos puntos en los que discrepan la teoría del rol social (Eagly, 1987) y el paradigma del think manager–think male (Schein, 1973): si existe o no una atribución diferencial de rasgos y conductas a hombres y mujeres en el mismo rol laboral y con un estatus similar, y si estas atribuciones varían en función del sexo del perceptor. Para ello se analizarán qué rasgos y conductas (orientación a la tarea y a las personas) se atribuyen a un hombre directivo, a una mujer directiva y a un directivo en general, utilizando como target de comparación el estereotipo de hombres y mujeres con empleo. Los resultados muestran una percepción más andrógina del rol laboral y del rol directivo por parte de las mujeres y un leve aumento en la feminidad percibida del estereotipo del buen líder por parte de los hombres.

Palabras clave: think manager–think male, teoría del rol social, actitudes estereotipadas, estatus ocupacional.

⁴ García-Ael, C., Cuadrado, I., & Molero, F. (2012). Think – Manager – Think male vs. Teoría del Rol Social ¿Cómo percibimos a hombres y mujeres en el mundo laboral? *Estudios de Psicología*, 33, 347-357. doi:10.1174/021093912803758183

Think manager–think male vs. Social Role Theory: How do we perceive men and women in the workplace?

Abstract

This study focuses on analyzing two points on which social role theory (Eagly, 1987) and the paradigm of think manager–think male (Schein, 1973) disagree: whether men and women in the same job role and with a similar status are attributed different traits and behaviors or not, and whether these attributions vary depending on the sex of the perceiver. For this purpose, we analyzed what kind of traits and behaviors (task- and persons-oriented) are attributed to a male manager, to a female manager and to a manager in general, using the stereotype of employed men and women as a target for comparison. The results show a more androgynous perception of the job role and the leadership role by women and a slight increase in the perceived femininity of the stereotype of the good leader by men.

Keywords: think manager–think male, social role theory, stereotyped attitudes, occupational status

En los últimos 40 años, la Comunidad Europea ha desarrollado alrededor de treinta Directivas para combatir la desigualdad de género y promover un tratamiento igualitario en el empleo. Sin embargo, a pesar del esfuerzo, en el tercer trimestre del año 2010, la tasa de empleo masculina todavía seguía superando a la femenina (70.7% vs. 58.5%), y en España (52.2%), ni siquiera se alcanzaba la media europea (Massarelli, Giovannola, & Wozowczyk, 2011). En relación con la ocupación de puestos de responsabilidad, la desigualdad de género es todavía más evidente. Alrededor de un tercio de mujeres (32.8%) desempeña puestos directivos en la pequeña y mediana empresa y sólo un 3% detenta un cargo en puestos de alta dirección (European Commission, 2011).

Para dar cuenta de estas diferencias se ha recurrido a diversas explicaciones. Una de ellas, en la que se centrará la presente investigación, es la existencia de estereotipos de género (p. ej., Broverman et al., 1972). Los estereotipos de género son un conjunto de creencias compartidas socialmente sobre las características que se adscriben a hombres y mujeres. La conceptualización más extendida de éstos distingue dos dimensiones: la agéntico-instrumental (p. ej., independiente, competente, capacidad de liderazgo), que se asocia con rasgos estereotípicamente masculinos y la expresivo-comunal (p. ej., amable, cálida, preocupada por los demás), que alude a características típicamente femeninas (Bakan, 1966; Parsons & Bales, 1955). Los estereotipos de género, además, tienen dos dimensiones, una descriptiva que se refiere a los rasgos y actividades típicas de hombres y mujeres, y otra prescriptiva, que señala las características o conductas deseables y esperables en hombres y mujeres (p. ej. Eagly, 1987; Heilman,

1995). Como han señalado diversos autores (Eagly et al., 2000), la dimensión prescriptiva es trascendental en cuanto a la discriminación de género, ya que trasgredir las expectativas que se tienen sobre el comportamiento deseable de ambos sexos puede limitar las oportunidades de hombres y mujeres en determinados contextos. En el caso de las mujeres, esta limitación afectaría al terreno laboral y al ejercicio del liderazgo.

Estereotipos de género en el ámbito laboral

En la década de los 70, diferentes estudios mostraron que la discriminación de género en el trabajo estaba basada en una estereotipia persistente según la cual se valoraban más los rasgos instrumentales o masculinos (Broverman et al., 1972). Esta sobrevaloración relegaba a la mujer a puestos laborales asociados a menor salario y prestigio (Glick, 1991), obstaculizaba su acceso a posiciones de poder (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992) y generaba una infravaloración de su desempeño profesional, porque su comportamiento era incongruente o con las características del puesto o con los rasgos estereotípicos de su género (Heilman, 1983). Todos estos estudios parecían sustentar la idea de que el rol laboral y el estatus estaban asociados a rasgos masculinos (Eagly et al., 2000; Heilman, 1997).

La teoría del rol social (Eagly, 1987) y su posterior extensión en la teoría de congruencia de rol hacia líderes femeninos (Eagly & Karau, 2002) son las perspectivas que ofrecen el desarrollo conceptual más completo sobre las causas y consecuencias de la discriminación de la mujer en el ámbito laboral. Para Eagly, la división tradicional del trabajo entre hombres y mujeres es causa

suficiente para producir estereotipos de género y reforzar la asimetría de poder entre hombres y mujeres. Puesto que los hombres han desempeñado tradicionalmente el trabajo remunerado y las mujeres el doméstico, se atribuye a los hombres los rasgos apropiados para desempeñar con éxito el rol laboral y los puestos de alto estatus, los instrumentales, y a las mujeres, los adecuados para el rol doméstico, los expresivos o comunales. Un aspecto clave de esta teoría es que los roles sociales priman sobre los estereotipos de género a la hora de atribuir rasgos instrumentales o expresivos a hombres y mujeres en el mismo rol social. Según esto, en contextos organizacionales, las características asociadas al rol laboral (agénticas o instrumentales) determinan el comportamiento normativo de hombres y mujeres con una ocupación y un estatus similar, sin que se produzcan juicios estereotípicos sobre su conducta por parte de los perceptores. Todos los estudios experimentales realizados en esta perspectiva confirman que no hay diferencias estereotípicas en cuanto al sexo del evaluador. También se ha corroborado que hombres y mujeres con empleo se perciben más instrumentales y menos expresivos que hombres y mujeres empleados a tiempo parcial o en el rol doméstico (p. ej., Eagly & Steffen, 1984; 1986). Asimismo, existe evidencia empírica que muestra que hombres y mujeres con empleo o en ocupaciones de bajo estatus se perciben menos instrumentales y más expresivos que en posiciones de alto estatus (Conway et al., 1996). Sin embargo, no todas las investigaciones ratifican los postulados de esta teoría respecto al comportamiento de hombres y mujeres en el rol laboral (p. ej., Conway et al., 1996; Eagly & Steffen, 1984). A este respecto, una mujer profesional se percibe más agéntica o instrumental que un

hombre profesional, independientemente del estatus ocupacional (Conway et al., 1996, Experimento 1; Eagly & Steffen, 1984, Experimentos 1 y 2). Los datos son más heterogéneos en la dimensión de expresividad. Por ejemplo, Eagly y Steffen (1984) confirman que hombres y mujeres se perciben de forma similar en cuanto a rasgos expresivos tanto en puestos de alto como de bajo estatus. Sin embargo, en el estudio de Conway et al. (1996), los hombres puntúan más alto que las mujeres en la dimensión de expresividad en todas las ocupaciones analizadas, ya sean de alto o de bajo estatus.

Más recientemente se ha replicado el estudio original (Eagly & Steffen, 1984) con medidas objetivas (escala de respuesta de 0 a 100) y subjetivas (escala Likert) (Bosak et al., 2007; 2008; 2012), intentando esclarecer si el empleo de éstas últimas enmascara la influencia de los estereotipos de género (para una revisión, véase el modelo de los estándares, Biernat & Manis, 1994). Los resultados son poco esclarecedores. En unos estudios, hombres y mujeres se consideran igual de expresivos (Bosak et al., 2007) e instrumentales (Bosak et al., 2008; 2012) cuando se utilizan medidas objetivas. Sin embargo, en otros, un hombre con empleo se percibe de modo más instrumental y menos expresivo que una mujer con empleo, independientemente de que se utilicen medidas objetivas y/o subjetivas (Bosak et al., 2008; 2012).

Estereotipos de género en los puestos de dirección: think manager–think male

Uno de los paradigmas que mayor desarrollo ha alcanzado a la hora de estudiar la relación entre dirección y estereotipos de género ha sido el

formulado por Schein (1973). La línea de investigación iniciada por esta autora ha sido denominada *think manager–think male* y propone que las características prototípicas del puesto directivo medio con éxito coinciden en mayor medida con cualidades típicamente masculinas que con las típicamente femeninas (Schein, 1973; 1975). Los dos primeros estudios de Schein no revelaron diferencias entre hombres y mujeres a la hora de evaluar las características típicas del buen líder. No obstante, el estudio de Brenner et al. (1989) marcó un punto de inflexión en esta perspectiva al mostrar que los hombres, en comparación con las mujeres, tipificaban de forma más instrumental el puesto directivo. La tesis central de esta perspectiva se ha replicado en diferentes países y con diferentes muestras. En todos se ha comparado la percepción del buen líder con el estereotipo de hombres y mujeres desde dos líneas diferentes. La primera analiza el puesto directivo utilizando la escala original (SDI, Schein, 1973) u otras similares (PAQ, Spence & Helmreich, 1978) basadas exclusivamente en rasgos de personalidad. La segunda línea, iniciada por (Sczesny, 2003), examina qué estilo de liderazgo (tarea y relación) caracteriza al buen líder, analizando su relación con rasgos masculinos y femeninos (Ayman & Korabik, 2010; Cann & Siegfried, 1990; Korabik, 1990). Sus resultados, además de corroborar la literatura anterior, son acordes con la literatura sobre género y estilos de liderazgo (Eagly & Johnson, 1990) o género y evaluación de líderes (Eagly et al., 1992) (para una revisión, véase Cuadrado y Navas, 2000).

El reciente metaanálisis realizado por Koenig, Eagly, Mitchell y Rishkani (2011), en el que se revisan 40 estudios realizados bajo el paradigma del THM

THM, confirma la existencia de diferencias de género en cuanto a la percepción del buen líder. A este respecto, los puestos de dirección se siguen describiendo en términos masculinos (fundamentalmente por parte de los hombres), ya sea por rasgos atribuidos al estereotipo masculino (Booyesen & Nkomo, 2010) o por conductas relacionadas con un liderazgo centrado en la tarea (Duehr & Bono, 2006; Fullagar, Sumer, Sverke, & Slick, 2003; Sczesny, 2003; Sczesny et al., 2004; Van Emmerik, Euwema, & Wendt, 2008). Por el contrario, la percepción de las mujeres refleja una imagen más andrógina del rol directivo, ya que para éstas una directiva y un directivo en general tienen rasgos tanto del estereotipo masculino como del femenino (p. ej., Booyesen & Nkomo, 2006; 2010; Orser, 1994) y ambos exhiben más competencia socio-emocional que un directivo (Duehr & Bono, 2006; Van Emmerik et al., 2008), al contrario de lo que perciben los hombres. En síntesis, todos estos estudios confirman una percepción más andrógina del puesto directivo, principalmente por parte de las mujeres, que es más patente en unas culturas que en otras (p. ej., Booyesen & Nkomo, 2010; Sauers, Kennedy, & O'Sullivan, 2002; Sczesny et al., 2004).

Planteamiento de la investigación

El objetivo central de este estudio es analizar la percepción del rol laboral y del rol directivo desde la TRS (Eagly, 1987) y el paradigma del THM THM. Uno de los motivos para llevar a cabo esta investigación es que los estudios realizados en España sobre la influencia de los estereotipos de género en el mundo laboral se han centrado mayoritariamente en los efectos de la discriminación de la mujer en puestos de liderazgo (García-Retamero & López-

Zafra, 2006a) y han prestado menos atención a la percepción del rol laboral y del rol directivo. No obstante, hay que señalar que, a pesar de ser escasas, estas investigaciones han confirmado que los estereotipos de género inciden en mayor medida en el rol doméstico que en el laboral y que las mujeres están incorporando a su estereotipo rasgos masculinos, en mayor medida de lo que los hombres están asumiendo las cualidades femeninas (López-Sáez et al., 2008).

El segundo motivo tiene que ver con dos puntos en los que la TRS y el THM THM discrepan. A este respecto, una y otra perspectiva confirma que los rasgos estereotípicos del rol laboral y del rol directivo son estereotípicamente masculinos. No obstante, los resultados de ambas difieren en cuanto al sexo del perceptor y, en algunos casos, en cuanto a los juicios que se expresan hacia los diferentes roles evaluados (p. ej., Bosak et al., 2008; 2012). La TRS (Eagly, 1987) postula que hombres y mujeres que desempeñan el mismo rol se perciben de forma equivalente. Por el contrario, los estudios del THM THM (p. ej., Duehr & Bono, 2006; Sczesny, 2003) evidencian una atribución diferencial de rasgos a hombres y mujeres líderes que varía en función del sexo del evaluador. A fin de aunar criterios, en este estudio consideraremos ciertos aspectos que una u otra aproximación no han tenido en cuenta.

En primer lugar, los estudios enmarcados en la TRS siempre han manejado escalas basadas en rasgos de personalidad (Spence & Helmreich, 1978), integradas por rasgos típicamente masculinos o femeninos, sin prestar atención a otro tipos de rasgos, conductas o competencias más específicas del

mundo laboral (orientación a la tarea y orientación a las personas), tal y como se ha hecho desde el THM THM (p. ej., Duehr & Bono, 2006; Sczesny, 2003; Sczesny et al., 2004).

Por otra parte, desde este último paradigma, el estereotipo del buen líder se establece por comparación con el estereotipo de hombres y de mujeres en general, sin tener en cuenta que, en ausencia de información de rol, los atributos de ambos reflejan sólo los diferentes roles sociales que subyacen a los estereotipos de género (Eagly & Steffen, 1984). En este sentido, utilizar como target de comparación el estereotipo de hombres y mujeres con empleo podría debilitar los juicios estereotípicos sobre los roles directivos evaluados, porque se estaría eliminando la covariación entre sexo y rol (Eagly & Steffen, 1984). Por todo ello, consideramos que analizar el rol laboral examinando qué competencias (orientación a la tarea y a las personas) se atribuyen al buen líder utilizando como target de comparación el estereotipo de hombres y mujeres con empleo, podría superar las limitaciones de trabajos anteriores y aportar una perspectiva más novedosa.

Así, basándonos en las consideraciones anteriores, el presente trabajo tiene tres objetivos específicos. En primer lugar, constatar que el rol laboral y el rol directivo se tipifican en términos masculinos o mediante rasgos y competencias orientadas a la tarea (p. ej., Bosak et al., 2008; Eagly & Steffen, 1984; Sczesny, 2003). En segundo lugar, estudiar si existen diferencias THM THM, Schein, 1973) o no (TRS, Eagly, 1987) en función del sexo de los participantes en la atribución de rasgos y competencias. Finalmente, también

se pretende analizar si existe (o no) una atribución diferencial de rasgos y competencias (orientación de tarea y orientación a las personas) a hombres y mujeres profesionales (hombre en el trabajo, mujer en el trabajo, hombre directivo, mujer directiva y directivo en general), tal y como se plantea desde el paradigma del THM THM (p. ej., Duehr & Bono, 2006; Sczesny, 2003) y en algunos estudios enmarcados dentro de la TRS (p. ej., Bosak et al., 2008; Eagly & Steffen, 1984).

Método

Participantes

En el estudio participaron 546 personas ($n_{\text{hombres}} = 269$, 49.3% y $n_{\text{mujeres}} = 277$, 50.7%) con un rango de edad comprendido entre los 16 y los 78 años ($M = 32.43$, $DT = 12.46$). El 37.4% de la muestra eran estudiantes de Psicología ($n = 195$) pertenecientes a diversas universidades españolas. El 62.6% restante ($n = 326$) declaró tener experiencia laboral (92.8%) o haberla tenido (7.8%) en alguno de los sectores generales de producción económica (primario 1.3%, secundario 9.2% y terciario 89.5%) y haber desarrollado su actividad profesional o en instituciones públicas (57.8%) o en entidades privadas (42.2%).

Procedimiento e Instrumento

Los participantes cumplimentaron un cuestionario compuesto por 19 ítems en el que indicaban en una escala de 1 (*nada característico*) a 5 (*muy característico*) hasta qué punto ciertos rasgos y conductas eran característicos de hombres en el trabajo ($n = 110$; $n_{\text{hombres}} = 60$; $n_{\text{mujeres}} = 50$) (Condición A),

de mujeres en el trabajo ($n = 109$; $n_{\text{hombres}} = 44$; $n_{\text{mujeres}} = 65$) (Condición B), de hombres directivos ($n = 110$; $n_{\text{hombres}} = 69$; $n_{\text{mujeres}} = 41$) (Condición C), de mujeres directivas ($n = 110$; $n_{\text{hombres}} = 44$; $n_{\text{mujeres}} = 66$) (Condición D) y de directivos en general ($n = 107$; $n_{\text{hombres}} = 51$; $n_{\text{mujeres}} = 56$) (Condición E). Cada participante debía responder la versión del cuestionario que se le había asignado de forma aleatoria.

Los ítems fueron obtenidos principalmente de las escalas positivas de instrumentalidad (siete ítems) y expresividad (cinco ítems) del cuestionario PAQ (Spence & Helmreich, 1978). Todos los ítems se adaptaron a conductas específicas del entorno laboral (p. ej. “capacidad para afrontar el estrés” provenía del ítem “resisto a la presión”). Dado que, como se puede comprobar en la Tabla 1, alguna de estas adaptaciones coincidía con las escalas de orientación a la tarea y a la relación de Sczesny (2003), se decidió incluir seis ítems más de estas escalas, junto con uno elaborado por el equipo investigador. Asimismo, los participantes cumplimentaron las variables sociodemográficas habituales (p.ej., edad, sexo, ocupación).

Resultados

En primer lugar, se realizó un análisis factorial por el método de componentes principales con rotación varimax con los 19 ítems que medían rasgos y conductas. Se obtuvieron dos factores que integraban, por un lado, rasgos, conductas o competencias orientadas a la tarea y, por otro, centradas en las personas.

Del análisis factorial se eliminaron tres ítems (todos ellos obtenidos del PAQ) (factor 1: “imponer sus ideas” e “independiente”; factor 2: “dejarse llevar por los sentimientos”) por tener coeficientes inferiores a .30 (Kline, 2014). En la Tabla 1 se muestran los resultados del análisis, así como la consistencia interna de cada factor.

Tabla 1

Análisis factorial: varianza explicada, fiabilidad y peso factorial de los ítems

	Factor 1 Or. Tarea	Factor 2 Or. Personas
	30.75%	19.71%
	$\alpha = .87$	$\alpha = .80$
Capacidad para tomar decisiones ^{a/b}	.76	
Confianza en sí mismo/a ^{a/b}	.73	
Capacidad para afrontar el estrés ^{a/b}	.70	
Conocer bien su trabajo ^c	.70	
Competente ^{a/b}	.69	
Habilidad para negociar ^b	.69	
Capacidad para asumir riesgos ^{a/b}	.63	
Eficaz ^b	.62	
Inteligente ^b	.46	
Habilidad para delegar responsabilidades ^b	.44	
Comprensivo/a con sus subordinados/compañeros ^a		.82
Sensible a las necesidades de sus subordinados / compañeros ^a		.82
Comparte conocimientos con sus subordinados/compañeros ^a		.72
Agradable en el trato con los subordinados /compañeros ^a		.63
Capacidad para trabajar en equipo ^b		.49
Capacidad para adaptarse a las circunstancias ^b		.42

^a Ítems del PAQ (Spence & Helmreich, 1978) adaptados al entorno laboral.

^b Ítems de las escalas de orientación a la tarea y a la relaciones (Sczesny, 2003).

^c Ítem elaborado por el equipo investigador.

Con objeto de comprobar cuáles eran los rasgos que se perciben más típicos en el ámbito laboral, en primer lugar se realizó un contraste de medias (*t* de Student) comparando orientación a la tarea y a las personas. Los resultados constataron que, en el entorno laboral, los rasgos y competencias de tarea ($M = 3.97$, $DT = 0.59$) se consideraban más típicas que las centradas en las personas ($M = 3.62$, $DT = 0.67$), $t(551) = 14.44$, $p < .001$.

Seguidamente se realizaron dos análisis de varianza siendo las variables dependientes los rasgos y competencias de tarea y los centrados en las personas. En ambos casos, las variables independientes fueron los cinco roles evaluados y el sexo del participante. En un principio, se introdujo una tercera variable independiente: el hecho de que los participantes tuviesen experiencia laboral o no, pero al no tener ningún efecto principal ni de interacción, dicha variable se excluyó de los análisis. En ambos ANOVAs se realizaron comparaciones múltiples de Tukey a posteriori. Además, se comprobó mediante la prueba de Levene que se cumplía el supuesto de homogeneidad de varianzas.

Orientación a la tarea

Los resultados mostraron un efecto principal del rol evaluado, $F(4, 545) = 33.69$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .19$, y del sexo del participante, $F(1, 545) = 12.38$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .02$, así como una interacción significativa entre ambas variables, $F(4, 545) = 6.09$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .03$. Las pruebas post hoc HSD de Tukey precisaron entre qué grupos se producían las diferencias. En la Tabla 2 se muestran las medias y desviaciones típicas de los resultados del ANOVA.

Tabla 2

Medias y desviaciones típicas del ANOVA realizado con la variable dependiente orientación a la tarea

	Orientación a la tarea					
	Hombre		Mujer		Total	
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>
Hombre en el trabajo	3.63	0.58	3.46	0.49	3.55	0.54
Mujer en el trabajo	3.53	0.69	3.99	0.44	3.76	0.60
Hombre directivo	4.14	0.50	4.13	0.53	4.13	0.51
Mujer directiva	4.02	0.61	4.33	0.42	4.17	0.53
Directivo en general	4.08	0.54	4.30	0.45	4.19	0.50

Nota. Las puntuaciones oscilan de 1 (*nada característico*) a 5 (*muy característico*).

En general, las competencias de tarea se consideraron más típicas de los roles directivos que de los laborales ($p < .001$). No obstante, hubo diferencias de género. Las mujeres ($M = 4.04$, $DT = 0.55$) estimaron que este tipo de competencias eran más características del rol laboral y del rol directivo de lo que lo hicieron los hombres ($M = 3.88$, $DT = 0.68$). Asimismo, los hombres manifestaron que estas conductas orientadas a la consecución de objetivos eran igual de características en los tres tipos de líderes ($p > .05$) y, aunque en menor medida, también lo eran de hombres y mujeres con empleo ($p > .05$). Las mujeres, por el contrario, consideraron que estas competencias eran más típicas de la directiva y el directivo en general que de un directivo o de una mujer en el trabajo ($p < .001$) y que de un hombre en el trabajo ($p < .001$).

Orientación a las personas

Los resultados mostraron un efecto principal del rol evaluado, $F(4, 545) = 34.89$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .20$, un efecto principal del sexo del participante, $F(1, 545) = 5.14$, $p < .05$, $\eta_p^2 = .01$, y una interacción significativa entre ambas variables, $F(4, 545) = 5.04$, $p < .05$, $\eta_p^2 = .03$. Al igual que en el análisis anterior, las pruebas post hoc HSD de Tukey establecieron entre qué grupos existían diferencias. En la Tabla 3 se muestran las medias y desviaciones típicas de los resultados del ANOVA.

Tabla 3

Medias y desviaciones típicas del ANOVA realizado con la variable dependiente orientación a las personas

	Orientación a las personas					
	Hombre		Mujer		Total	
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>
Hombre en el trabajo	3.19	0.61	2.90	0.55	3.04	0.59
Mujer en el trabajo	3.57	0.66	3.95	0.52	3.76	0.60
Hombre directivo	3.54	0.65	3.57	0.59	3.56	0.63
Mujer directiva	3.70	0.58	3.91	0.51	3.80	0.54
Directivo en general	3.75	0.61	3.99	0.63	3.87	0.62

Nota. Las puntuaciones oscilan de 1 (*nada característico*) a 5 (*muy característico*).

En general, se atribuyeron más conductas orientadas a las personas a las mujeres y al directivo en general que a los hombres ($p < .001$). Además, las mujeres ($M = 3.67$, $DT = 0.68$) consideraron que este tipo de competencias eran más características del rol laboral y del directivo que los hombres ($M = 3.55$, $DT = 0.65$). Asimismo, los hombres atribuyeron más conductas orientadas a las personas al directivo en general y a la directiva que al hombre directivo y a la mujer en el trabajo ($p < .001$) o que al hombre en el trabajo ($p < .001$). Las mujeres, sin embargo, consideraron que estas conductas eran más típicas de las mujeres, independientemente del puesto que ocupasen, y del directivo en general, que de los hombres directivos y, sobre todo, de los hombres en el trabajo ($p < .001$ en ambos casos).

Discusión

El objetivo del estudio era analizar la percepción del rol laboral y del rol directivo en el marco de la TRS y, en particular, del THM THM. Entre otros, se pretendía comprobar en qué términos se tipificaba uno y otro rol, así como esclarecer la existencia o no de diferencias de género en cuanto al sexo del perceptor y del rol evaluado. En general, los resultados constatan que el rol laboral y el directivo se describen mediante rasgos, conductas o competencias orientadas a la tarea y a la consecución de objetivos, tal y como se predice desde ambas perspectivas (p. ej., Eagly, 1987; Schein, 1973). Es decir, rol ocupacional y estatus constriñen la percepción y el comportamiento de hombres y mujeres en el trabajo, proporcionando unas normas relativamente claras de cuáles son las conductas apropiadas para desempeñar con éxito el

rol laboral, sobre todo en puestos de alto estatus (Eagly & Steffen, 1984; Eagly et al., 2000). Ahora bien, a diferencia de las predicciones de la TRS (Eagly, 1987), hombres y mujeres con una ocupación similar no se perciben de forma equivalente, sino que se les atribuyen rasgos y conductas diferentes que varían en función del sexo del evaluador, tal y como se muestra en los estudios del THM THM (p. ej., Duehr & Bono, 2006). Es más, las mujeres perciben que las competencias de tarea son más características del rol laboral y del directivo que los hombres.

A este respecto, las mujeres consideran que una mujer directiva y un directivo en general son similares en cuanto a su orientación a la tarea (Duehr & Bono, 2006; Koenig et al., 2011; Sczesny, 2003; van Emmerik et al., 2008), y que una mujer con empleo está más orientada a la consecución de objetivos que un hombre con empleo, tal es así que se la percibe tan orientada a la tarea como un directivo. Es decir, las mujeres parecen considerar que una mujer profesional tiene que demostrar un nivel de reconocida competencia para que se la considere singularmente capaz en el desempeño laboral (Heilman, 1995); y aun así, sabe que corre el riesgo de ser excluida de o segregada a ciertas ocupaciones (Glick & Fiske, 2007), porque el papel secundario de su rol de género es incongruente con los requisitos que demanda el puesto laboral.

Los hombres, por el contrario, consideran que la orientación a la tarea es igual de descriptiva para los tres tipos de directivos y, en menor medida, también para hombres y mujeres con empleo. Aunque estos datos parecen apuntar a una aceptación por parte de los hombres del estereotipo de la mujer

profesional, también tienen un lado negativo. Es decir, los hombres, que tradicionalmente han participado más en el mundo del trabajo y han ocupado puestos de alto estatus, pueden ser más tolerantes con una mujer profesional, independientemente del estatus que ocupe, porque perciben el mundo laboral y el directivo en particular como contextos sociales con normas y expectativas diferentes (Glick & Fiske, 2007).

Los resultados relativos a la orientación a las personas siguen las líneas generales del THM THM, en contra de las predicciones de la TRS. En primer lugar, las mujeres consideran que estos rasgos y conductas son más característicos del rol laboral y del rol directivo que los hombres (p. ej., Orser, 1994). Además, se sigue atribuyendo más competencia socioemocional a la mujer que al hombre profesional (Bosak et al., 2008; 2012; Duehr & Bono, 2006; Sczesny, 2003), independientemente del estatus que ocupen. No obstante, los resultados más significativos tienen que ver con la valoración que realizan hombres y mujeres sobre los diferentes líderes. Ambos consideran que una directiva y un directivo en general se orientan más a las personas en su puesto de trabajo que los hombres profesionales, directivos o no (p. ej., Bosak et al., 2008; Van Emmerik et al., 2008).

Si bien estos datos siguen reflejando un marcado avance por parte de las mujeres en la percepción de los puestos directivos (Duehr & Bono, 2006; Sczesny et al., 2004), también muestran un leve aumento de la feminidad percibida del directivo en general por parte de los hombres (Booyesen & Nkomo, 2006). Aunque estos resultados podrían interpretarse como una señal de

cambio, la explicación puede ser otra. En este sentido, hay evidencia empírica que sugiere que en contextos de crisis económica, como es la actual, se hacen más accesibles las características que son más apropiadas, o quizás más necesarias, para afrontar con éxito estas situaciones, esto es, las orientadas a las relaciones interpersonales (Bruckmüller & Branscombe, 2010). Finalmente, se sigue considerando, sobre todo las mujeres, que la mujer con empleo se orienta más a las personas que un hombre con empleo (Bosak et al., 2008; 2012). Desafortunadamente, esta percepción tan femenina de la mujer profesional, junto a su rol estereotípico de género, la sigue relegando a puestos subordinados en profesiones más femeninas que, normalmente, están asociadas a menor salario y prestigio (Glick, 1991; Glick & Fiske, 2007).

En síntesis, los hombres mantienen una percepción más estereotípica del rol laboral y del rol directivo, mientras que en las mujeres se observa una tendencia hacia la feminización de ambos (Booyesen & Nkomo, 2010; Koenig et al., 2011). A este respecto, las mujeres parecen haber internalizado las conductas estereotípicas del mundo laboral y del directivo en particular, para soslayar la incongruencia con su rol estereotípico de género, sin obviar la incorporación de competencias más socioemocionales (Koenig et al., 2011).

Como conclusión señalar que desempeñar el mismo rol no elimina los estereotipos de género, tal y como predice la TRS. A pesar de que estos resultados parecen contradecir un aspecto básico de esta aproximación, ha de tenerse en cuenta que esta teoría también predice que la incorporación progresiva de la mujer al mundo laboral (tal y como ha pasado en nuestro país

en los últimos veinte años) puede modificar la percepción estereotípica de los roles sociales y profesionales, generando una menor aceptación del rol tradicional de género y una redefinición de la conducta de la mujer en el ámbito laboral en general y en el directivo en particular (Wood & Eagly, 2010).

Estudio 2: The effects of occupational status and sex-typed jobs on the evaluation of men and women

The effects of occupational status and sex-typed jobs on the evaluation of men and women⁵

Abstract

The present study ($N = 1098$ Spanish workers) examines the effect of occupational status, type of company and workers' sex on status and competition, competence and warmth, emotions and behaviours. The most striking results show that a) competition and status differentiate leaders and secretaries, and b) men leaders are rated as more competent and less warm than secretaries, whereas women leaders are viewed as more competent than women secretaries but with equivalent warmth, and c) admiration and envy predict behavioural tendencies, but restricted to professional men regardless of organizational context. Findings are discussed according to the Stereotype Content Model and the BIAS map.

Keywords: status-competition, competence-warmth, emotions, behavioural tendencies, gender

⁵ García-Ael, C., Cuadrado, I., & Molero, F. (under review). The effects of occupational status and sex-typed jobs on the evaluation of men and women. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

During the past 50 years, women have become incorporated into the formal labour market in vast numbers. However, there can be no talk of full integration because of the gender-related occupational segregation which characterises the job market (Huffman et al., 2010). Gender segregation in the workforce has both vertical and horizontal aspects (Hakim, 1993). The horizontal aspect (occupational segregation) concerns the different types of work that men and women perform, and the vertical aspect (occupational inequality) refers to the hierarchical disparities in their work (e.g., Baunach, 2002). Both are intricately connected and allow that women are overrepresented in female-dominated occupations, and men in male-dominated occupations.

Since the sixties, psychosocial research has demonstrated the impact of stereotypes (consensual beliefs about typical traits of women and men) on judgments about professional men and women (Broverman et al., 1972). Specifically, many scholars argue that the typical characteristics of women (feminine) and men (masculine), as well as their traditional roles (men as providers vs. women as homemakers) spill over into the workplace, leading to discrimination against women and to a gender-segregated labour market (Eagly, 1987). However, it must be highlighted that research into this subject has been almost always focused on stereotypes (cognitive aspects of prejudice) (Bosak et al., 2012). In our opinion, the affective dimension is likely to be particularly important for professional women, mainly because the discrimination to which women are exposed in the workforce can best be

explained by ambivalent feelings (Wade & Brewer, 2006). Therefore, the main aim of this research is to examine how professional men and women in high and low status positions who work in male and female-dominated occupations are perceived, as well as the affective responses and the behavioural tendencies that they arouse.

The social role theory

Since the 1960s, vast research has been carried out about gender stereotypes in the workplace. However, studies which provide a fine-grained level of analysis linked to specific gender roles are within the framework of social role theory (SRT, Eagly, 1987). This perspective holds that gender stereotypes arise from three features of the social structure: a) the gendered division of labour (employees, masculine traits and men vs. homemakers, feminine traits and women); b) the gender hierarchy (high status roles, masculine traits and men vs. low status roles, feminine traits and women); and c) the sex-typed distribution in paid work. In this regard, masculine traits are linked to masculine occupations (e.g., leadership positions) whereas feminine characteristics are typical of occupations symbolizing the professionalization of domestic work (e.g., secretary). SRT also argues that perceivers infer the traits of the role of occupants by observing role-constrained behavior, so when women and men perform the same role, they are perceived equivalently without any kind of gender-stereotypic judgments.

Studies conducted during this time corroborate central claims of SRT (Conway et al., 1996; Eagly & Steffen, 1984; 1986). Nevertheless research also

shows some unexpected results, probably due to the particular selection of occupations (Conway et al., 1996). Thus, a professional woman is considered as more masculine than her male counterpart regardless of the occupational status. On the other hand, women in lower status posts are perceived as more feminine than their male colleagues, whereas men and women in higher status positions do not differ in the perceived femininity (Eagly & Steffen, 1984). In the same vein men and women employees are perceived as being more masculine and less feminine in high status than in low status positions (Conway et al., 1996).

Recent studies also provide support for social role theory's predictions (e.g., Bosak et al., 2012; Koenig & Eagly, 2014). In this vein, male and female employees are perceived as more agentic and less communal than persons without role information. In addition, male and female employees occupying a female-dominated role or a male-dominated role are judged equally agentic and communal (Bosak et al., 2012). In high status positions, results are somewhat different. A male candidate to a leadership position is perceived as more masculine and less feminine in a masculine industry than in a feminine one (García-Retamero & López-Zafra, 2006a; Heilman et al., 2004). In contrast, the female candidate is perceived as equally masculine regardless of the type of company, but she scores higher in femininity when she works in a feminine industry (García-Retamero & López-Zafra, 2006a). The same applies to professional men behaving in a counter-stereotypical manner (e.g., modest) (Moss-Racusin et al., 2010) or working in an incongruent environment (Heilman & Wallen, 2010). For example, successful male leaders in a feminised industry

are considered less competent, more ineffective and less worthy of respect and admiration than their feminine counterpart or than male leaders with the same success in a masculine industry (Heilman et al., 2004; Heilman & Wallen, 2010).

In sum, these studies reveal that in the workplace there prevails a system of segregation and gender stereotyping that enables us to link certain occupations descriptively and prescriptively to men or to women (Cabrera et al., 2009). Paradoxically, the covariation of sex and role is not completely wiped out. Women leaders are perceived as more masculine than men independent of the type of company, or more feminine in a feminine industry (García-Retamero & López-Zafra, 2006a). Further, successful professional men are perceived as less masculine if they work in an incongruent environment (feminine) (Heilman & Wallen, 2010).

The stereotype content model (SCM)

The broad majority of research on gender discrimination in employment has focused almost exclusively on the cognitive aspects of prejudice (Eagly & Steffen, 1984; Schein, 1973). These studies have left out that a) cognitive, affective and behavioural components of prejudice might act jointly in specific social situations; and b) emotions might be more strongly and directly related to behavior than cognitions (Fiske et al., 2002).

On the basis of previous principles, the Stereotype Content Model (SCM, Fiske et al., 2002) and the subsequent development of the Behaviours from Intergroup Affect and Stereotypes (BIAS) map (Cuddy et al., 2007) explain the

intergrupala discrimination (e. g., ethnic, linguistic) on a general level rather than focusing exclusively on gender. The SCM holds that the basic dimensions of stereotypes are competence and warmth. Both arise out of the need to predict others' intentions (positive vs. negative) as well as their capability to enact them. The competence dimension (e.g., intelligence) is related to the perceived ability of certain groups to accomplish their goals successfully. The warmth dimension refers to the establishment of relationships with others.

Unlike SRT, the perceived warmth and competence follow from social structural relations between groups, namely status and competition. According to this, high status groups are perceived as competent and low status groups as less competent. Non-competitive groups are viewed as warm and competitive groups as cold. Several studies have confirmed the foregoing relations (e.g., Cuddy et al., 2007; Fiske, Xu, Cuddy, & Glick, 1999; Fiske et al., 2002). The relative status of social groups is positively related to their perceived competence and it does not seem to affect judgments of warmth (Russell & Fiske, 2008). On the other hand, the perceived competitiveness is negatively related to the warmth dimension.

This model also predicts that these structural variables give rise to four combinations of stereotypes (high/low warmth by high/low competence) which, in turn, elicit unique patterns of emotions and discriminatory behavioural intentions. Specifically, groups stereotyped as competent and warm (e.g., middle class) elicit admiration and behaviours relating to helping and cooperation (active and passive facilitation). Groups characterized as

incompetent and cold (e.g., opportunistic) elicit contempt and behaviours ranging from avoidance to exclusion of others (passive and active harm). On the other hand, groups stereotyped as incompetent and warm (e.g., housewives) elicit pity and behaviours ranging from helping to being dismissive (active facilitation and passive harm). Lastly, groups characterized as competent and cold (e.g., professional women) elicit envy and behaviours ranging from cooperation to action against others (passive facilitation and active harm). Furthermore, it has been shown that: a) admiration mediates between warmth and active facilitation as well as between competence and passive facilitation; b) contempt mediates between warmth and active harm; c) pity mediates between competence stereotypes and active facilitation; and d) envy does not serve as a mediator.

Central claims of the SCM have been corroborated in different countries with diverse social groups (Cuddy et al., 2009) and feminine subtypes (e.g., Cuadrado & López-Turrillo, 2014), as well as the mediating role of intergroup emotions (Ashbrock & Cuddy, 2013). Specifically, research conducted on different gender subgroups reveals that traditional women (housewives, women in general, clerks) elicit pity and are viewed as low status and non-competitive as well as warm but not competent. However, the nontraditional ones (e.g., professional women) elicit envy are perceived as high status and competitive as well as competent but cold (e.g., Cuadrado & López-Turrillo, 2014; Fiske et al., 2002).

Generally, empirical work regarding the application of the SCM in the workplace shows that competence takes priority over the warmth dimension (Cuddy et al., 2011). However, factors such as parental status or type of industry moderate judgements about targets. In this vein, professional women gain in warmth with motherhood but lose in competence. Therefore, professional women are less likely to be promoted or invited to participate in continuing training than working fathers and childless workers (Cuddy et al., 2004). Research has also shown that women described with feminine job titles appear less competent and less warm and elicit more discriminatory intentions than those described with masculine job titles (Budziszewska et al., 2014).

Summarizing, in comparative contexts gender subgroups are characterized in terms of compensation (contrast effect) (Kervyn et al., 2008) in such a way that some subtypes of women are perceived as warm and incompetent and others as competent and cold. In the organizational context, however, professionals are rated in terms of the halo effect, such as positive information on competence leading to positive judgements on the warmth dimension. In addition, it should be noted that SRT and SCM are not mutually exclusive. The former analyzes the perceivers' more elementary observations of group members in their typical roles whereas the latter emphasises broad, molar social structural correlates of stereotypes (Koenig & Eagly, 2014). Furthermore, it should be taken into consideration that the traditional gendered division of labour is implicitly based on interdependence (women depending on men as providers and men on women as homemakers) and status (high status

roles and men vs. low status roles and women), whereby these stereotypes can also be seen as complementary of the SCM (Fiske et al., 2002).

The current research

The main focus of this study is to examine from the SCM (Fiske et al., 2002) and the BIAS map (Cuddy et al., 2007) whether cognitive, affective and behavioural components of prejudice act jointly to explain gender segregation in the labour market. With this, we intend to find out whether emotions elicited are the key proximal influence by which stereotypes of men and women in traditional and non-traditional occupations are translated into actions (Cuddy et al., 2007). With this aim in mind, our sample will be made up exclusively of people with work experience. The supposition is that they have clearer norms about the behaviours needed to successfully perform the professional role (Eagly et al., 2000) than people without work experience (e.g., students). To avoid problems with the operationalization of occupations (Conway et al., 1996), we used the roles of leader and secretary as comparison targets because both occupations a) are the most highly masculinized and feminised in all countries (European Commission, 2009), and b) have acquired certain stereotypical traits (e.g., task vs. supporting-others oriented) that single them out as “men’s work” and “women’s work” respectively (Schein, 1973; Truss, Goffee, & Jones, 1995). Moreover, given that the maleness or femaleness of a working context depends on the perception that a greater proportion of men or women work in that environment (Pazy & Oron, 2001), we select two working areas with a high percentage of men (high technology) and women (health) (European

Commission, 2009). With all this we aim to reduce the stereotypical judgements about the professional roles evaluated (to remove the covariation of sex and role).

On the basis of the foregoing considerations, we analyzed workers' perception of men and women professionals with different occupational status (leader vs. secretary) who work in masculine (high technology) and feminine (health) domains, as well as the behavioural tendencies aroused. According to the SCM and the BIAS map, we suppose that leaders will be perceived as having higher status and as being more competitive than secretaries. Furthermore, based on the premises of SRT (Eagly, 1987), we assume that their ratings on status and competition will only vary depending on the type of company, but not on gender. Accordingly, we expect that:

Hypothesis 1. Leaders (men and women) will be perceived as having higher status than secretaries (men and women).

Hypothesis 2. Leaders and secretaries (men and women) will be perceived as having more status in the high-tech than in the health company.

Hypothesis 3. Leaders (men and women) will be perceived as being more competitive than secretaries (men and women).

Hypothesis 4. Leaders and secretaries (men and women) will be perceived as being more competitive in the high-tech than in the health company.

Given that the SCM and the BIAS map state that warmth and competence follow from social structural relations between groups, namely status and competition, we expect that male and female leaders (high status/high

competition) will be perceived as more competent and less warm than male and female secretaries (low status and less competitive). Likewise, we suppose that ratings on perceived competence and warmth (male and female leaders and secretaries) will vary as a function of the type of company but not of gender (e.g., Eagly, 1987). In accordance with this, we expect that:

Hypothesis 5. Leaders (men and women) will be perceived as more competent and less warm than secretaries (men and women).

Hypothesis 6. Leaders and secretaries (men and women) will be perceived as more competent and less warm in the high-tech than in the health company.

From the SCM and the BIAS map, it logically follows that neither leaders nor secretaries are likely to elicit contempt (incompetent and cold stereotypes) or pity (incompetent and warm stereotypes), given that in the organizational context, competence stereotypes take priority over warmth stereotypes (e.g., Cuddy et al., 2011). In the same vein, we assume that professional men and women will elicit more admiration and envy in high than in low status positions, as well as in the high-tech compared to the health company. In accordance with this, we expect that:

Hypothesis 7. Leaders (men and women) will elicit more admiration and envy than secretaries (men and women).

Hypothesis 8. Leaders and secretaries (men and women) will elicit more admiration and envy in the high-tech than in the health company.

Finally, we intend to prove whether in the organizational context emotions more strongly and directly predict behaviours than stereotypes. From the BIAS

map (Cuddy et al., 2007), we suppose that admiration and/or envy will mediate the direct effect of the perceived competence of men and women leaders on passive facilitation, especially when they work in the high-tech company. For active facilitation, however, admiration will mediate the effect of the perceived warmth of secretaries, in particular when they work in the health company. In accordance with the aforementioned, we expect that:

Hypothesis 9. Admiration and envy will mediate the direct effect of the perceived competence of men and women leaders on passive facilitation, especially in the high-tech company.

Hypothesis 10. Admiration will mediate the direct effect of the perceived warmth of men and women secretaries on active facilitation, especially in the health company.

Method

Participants

The sample consisted of 1089 Spanish participants (513 men and 576 women) with work experience, ranging from 18 to 76 years old ($M = 38.75$, $SD = 10.74$). Fifty per cent of them (50.32%) had higher education ($n = 548$) and the remainder were distributed into primary ($n = 92$), secondary ($n = 272$) and vocational education ($n = 142$). Participants differed in employment status and had different occupations (categorized according to International Labour Organization, 2007): managers ($n = 40$), professionals ($n = 310$), technicians ($n = 168$), clerical support ($n = 198$), service and sales ($n = 136$), skilled agricultural ($n = 3$), craft workers ($n = 70$), machine operators ($n = 8$),

elementary occupations ($n = 48$), and armed force occupations ($n = 11$). Finally, thirty-five per cent of workers ($n = 390$) had held leadership positions over the course of their professional life.

Procedure

Questionnaires were collected over a period of eight months. Students on final courses of Psychology and Social Work cooperated voluntarily in exchange for extra course credits. Persons with employment experience were contacted by e-mail (and reminder mailing). The recruitment procedure was online. Thus, participants completed the registration page and the consent form first and filled out the questionnaire second. Anonymity and confidentiality were guaranteed. In order to avoid bias and repeated participation, participants who did not complete their personal data or the consent form were removed from the data base ($n = 206$).

Instrument

To carry out our goals, a questionnaire with eight versions was designed. The first four conditions focused on professionals in high status positions who worked in male or female-dominated occupations: A man (Version 1, $n_{\text{men}} = 67$ vs. $n_{\text{women}} = 75$) and a woman (Version 2, $n_{\text{men}} = 64$ vs. $n_{\text{women}} = 67$) chief executive officer in a high-tech company, and a man (Version 3, $n_{\text{men}} = 57$ vs. $n_{\text{women}} = 68$) and a woman (Version 4, $n_{\text{men}} = 57$ vs. $n_{\text{women}} = 68$) chief executive officer in a company dedicated to health services. The last four versions of the questionnaire concerned professionals in low status posts: A man (Version 5, $n_{\text{men}} = 69$ vs. $n_{\text{women}} = 78$) and a woman (Version 6, $n_{\text{men}} = 71$ vs. $n_{\text{women}} = 76$)

as administrative secretary in a high-tech company, and a man (Version 7, $n_{\text{men}} = 51$ vs. $n_{\text{women}} = 66$) and a woman (Version 8, $n_{\text{men}} = 57$ vs. $n_{\text{women}} = 66$) as administrative secretary in a company dedicated to health services.

Participants were randomly assigned to one of the eight versions. They were told that they were taking part in a study on the working world. After reading the instructions, they were requested to rate the particular target. The questionnaire used the items proposed in the SCM (Fiske et al., 2002, Study 2) or the BIAS map (Cuddy et al., 2007). Scales were presented in the following order.

Socio-structural dimensions. The perceived status was measured by two items: a) “In your opinion, how prestigious are the jobs typically achieved by a (target)?” and b) “In your opinion, how economically successful is a (target)?” ($\alpha = .77$). Scales ranged from 1 (*not at all*) to 5 (*a lot*). Likewise, the perceived competitiveness was also assessed by two items: a) “If a (target) gets special breaks, such as preference in hiring decisions, this is likely to make things more difficult for people like me”, and b) “Resources that go to a (target) are likely to take away from the resources of people like me” ($\alpha = .66$). Scales ranged from 1 (*totally disagree*) to 5 (*totally agree*).

Stereotypes. To measure the stereotype content, participants rated the attributes of targets in response to the question, “In your opinion, how typical are the following attributes of a (target)?” Scales ranged from 1 (*not at all*) to 5 (*a lot*). The competence subscale included six adjectives (competent, confident, capable, efficient, intelligent, and skillful; $\alpha = .88$). The warmth subscale also

contained six items (friendly, well-intentioned, trustworthy, warm, good-natured, and sincere; $\alpha = .89$).

Emotions. Likewise, participants expressed the degree to which they felt a set of seventeen emotions in relation to the target, using scales ranging from 1 (*never*) to 5 (*always*). As proposed by SCM (Fiske et al., 2002), emotions was grouped into four variables: admiration (admiring, fond, inspired, proud, and respectful; $\alpha = .82$), envy (envious and jealous; $\alpha = .85$), contempt (angry, ashamed, contemptuous, disgusted, frustrated, hateful, resentful, and uneasy; $\alpha = .89$) and pity (pitying and sympathetic; $\alpha = .26$). The pity variable was dropped from the analysis because of its low reliability.

Behaviours. The behavioural tendencies were measured by four items adapted from Cuddy et al. (2007) using scales ranged from 1 (*not at all*) to 5 (*a lot*): a) "I would cooperate with (target)" (passive facilitation); b) "I would protect and help the (target)" (active facilitation); c) "I would fail to recognize his/her worthiness" (passive harm); and d) "I would undermine his/her work" (active harm).

Socio-demographic and employment data. Participants indicated their sex, age, educational level, labour status, job type, and experience in management.

Data analyses

First, we carried out two 2x2x2 analyses of variance to analyze the effect of occupational status (high vs. low), type of company (high-tech vs. health) and workers' sex (men vs. women) on the social structural variables (status and

competition). Thereafter, two ANOVAs with repeated measures were performed to examine the effect of occupational status, type of company and workers' gender on the stereotyped dimensions (competence and warmth) and on emotions (admiration, envy and contempt), with the first three factors as between-participant variables and the latter two as within-participant variables. In all cases, variance homogeneity assumption was verified by Levene's test ($p > .05$). Tukey and Bonferroni tests were applied to analyze multiple comparisons. Finally, a series of mediational analyses using the PROCESS macro for SPSS (Hayes, 2013) was carried out in order to examine the link between stereotypes, emotions and behavioural tendencies.

Results

Socio-structural variables: status and competition

The ANOVA performed on the status variable yielded a main effect of occupational status, $F(1, 1086) = 281.47, p < .001, \eta_p^2 = .21$, as workers ascribed more status to professionals in leadership positions than in administrative posts. The analysis also revealed a main effect of workers' sex, $F(1, 1086) = 8.77, p = .003, \eta_p^2 = .008$, such that participants reported that professional women possess more status than professional men. These results were qualified by the two-way interaction between occupational status and workers' sex, $F(1, 1086) = 20.78, p < .001, \eta_p^2 = .019$. As can be seen in Table 4, post hoc tests revealed that participants ascribed women secretaries more status than men secretaries ($p < .001$), whereas their status ratings did not

differ when they evaluated men and women leaders ($p = .25$). These results partially confirmed Hypothesis 1, but not Hypothesis 2.

Table 4

Means and standard deviations of socio-structural variables status and competition by occupational status, type of company, and workers' sex

	High status posts Leaders			Low status posts Secretaries			Total		
	Male	Female	Total	Male	Female	Total	Male	Female	Total
	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)
	Status (a)								
High-tech	3.81 (0.72)	3.67 (0.84)	3.74 (0.78)	2.62 (0.97)	3 (0.96)	2.81 (0.98)	3.20 (1.04)	3.31 (0.96)	3.25 (1)
Health	3.69 (0.85)	3.65 (0.83)	3.66 (0.84)	2.44 (0.96)	2.91 (1.21)	2.68 (1.17)	3.08 (1.16)	3.32 (1.08)	3.21 (1.12)
Total	3.75 (0.79)	3.66 (0.83)	3.70 (0.81)	2.54 (1.03)	2.96 (1.08)	2.75 (1.08)	3.15 (1.09)	3.32 (1.02)	3.24 (1.06)
	Competition (b)								
High-tech	2.44 (1.09)	1.98 (1.03)	2.23 (1.08)	1.80 (1.03)	1.75 (1.11)	1.77 (1.07)	2.12 (1.10)	1.86 (1.08)	1.99 (1.10)
Health	2.63 (1.29)	2.37 (1.31)	2.48 (1.30)	2.03 (1.29)	2.13 (1.27)	2.08 (1.28)	2.34 (1.32)	2.26 (1.30)	2.30 (1.31)
Total	2.53 (1.18)	2.20 (1.20)	2.36 (1.21)	1.90 (1.16)	1.92 (1.20)	1.91 (1.18)	2.22 (1.21)	2.06 (1.21)	2.14 (1.21)

Note. Scores range from (a) 1 (*not at all*) to 5 (*a lot*), (b) 1 (*totally disagree*) to 5 (*totally agree*).

The ANOVA of the competition scale revealed a main effect of occupational status, $F(1, 1086) = 35.99$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .032$. As presented in Table 4, competition was rated as being more characteristic for leadership positions than for a clerical post. Moreover, there was a main effect of type of

company, $F(1, 1086) = 16.89, p < .001, \eta_p^2 = .015$, reflecting that competition was perceived as more typical of the health than of the high-tech company.

Additionally, the analysis yielded a single effect of workers' sex, $F(1, 1086) = 5.40, p = .020, \eta_p^2 = .004$, such that participants considered men workers more competitive than women workers. In the light of the preceding main effect, we also found an interaction between occupational status and workers' sex, $F(1, 1086) = 6.97, p = .008, \eta_p^2 = .006$. Bonferroni tests revealed that competition was evaluated as more characteristic of the men leaders than of the women leaders, $p < .001$. For men and women secretaries, no differences emerged ($p = .83$). Likewise, these data partially confirmed Hypothesis 3, but not Hypothesis 4.

Stereotypes: competence and warmth

The repeated measures ANOVA yielded a significant main effect of the stereotypes, $F(1, 1081) = 348.09, p < .001, \eta_p^2 = .24$; of the occupational status, $F(1, 1081) = 11.53, p < .001, \eta_p^2 = .011$; of the type of company $F(1, 1081) = 39.76, p < .001, \eta_p^2 = .035$; and of workers' sex, $F(1, 1081) = 41.91, p < .001, \eta_p^2 = .037$. As can be seen in Table 5, post hoc analyses revealed that participants rated all targets as more competent than warm. Similarly, they evaluated leaders more positively than secretaries, professionals in the high-tech company more positively than those in the health company, and women workers more positively than men workers.

Additionally, the analysis also yielded three two-way interactions among:
a) occupational status and type of company, $F(1, 1081) = 10.40, p < .001, \eta_p^2 =$

.04; b) stereotypes and occupational status, $F(1, 1081) = 95.504, p < .001, \eta_p^2 = .08$; and c) stereotypes and type of company, $F(1, 1081) = 11.96, p < .001, \eta_p^2 = .04$. With respect to the Occupational Status x Type of Company interaction, results showed that leaders and secretaries in the high-tech company were equally valued ($p = .90$), whereas in the health company, leaders were more positively evaluated than secretaries ($p < .001$).

Table 5

Means and standard deviations of competence and warmth by occupational status, type of company, and workers' sex

	High status posts Leaders			Low status posts Secretaries			Total		
	Male	Female	Total	Male	Female	Total	Male	Female	Total
	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)
	Competence								
High-tech	3.71 (0.59)	3.89 (0.63)	3.80 (0.62)	3.30 (0.72)	3.66 (0.60)	3.48 (0.69)	3.50 (0.69)	3.77 (0.63)	3.63 (0.67)
Health	3.40 (0.79)	3.61 (0.67)	3.52 (0.73)	3.00 (0.71)	3.16 (0.79)	3.08 (0.76)	3.21 (0.78)	3.41 (0.76)	3.32 (0.77)
Total	3.56 (0.70)	3.74 (0.67)	3.65 (0.69)	3.17 (0.73)	3.43 (0.74)	3.30 (0.75)	3.37 (0.75)	3.59 (0.72)	3.48 (0.74)
	Warmth								
High-tech	2.71 (0.93)	3.20 (0.88)	2.95 (0.94)	3.11 (0.83)	3.43 (0.77)	3.27 (0.81)	2.91 (0.90)	3.32 (0.83)	3.11 (0.89)
Health	2.84 (0.96)	3.15 (0.87)	3.01 (0.92)	2.80 (0.93)	2.93 (0.88)	2.87 (0.91)	2.82 (0.94)	3.06 (0.88)	2.95 (0.92)
Total	2.77 (0.95)	3.17 (0.88)	2.98 (0.93)	2.97 (0.89)	3.20 (0.85)	3.09 (0.88)	2.87 (0.92)	3.19 (0.86)	3.03 (0.91)

Note. Scores range from 1 (*not at all*) to 5 (*a lot*).

With regard to the Stereotypes x Occupational Status interaction, post hoc analysis indicated that competence was perceived as more characteristic of leaders than of secretaries ($p < .001$), whereas no differences emerged in the warmth dimension ($p = .09$). These data partially confirmed Hypothesis 5. In relation to the Stereotypes x Type of Company interaction, Bonferroni tests revealed that participants attributed more competence and warmth to professionals in the high-tech company than to those in the health company ($p < .001$).

Finally, we found a three-way interaction between occupational status, stereotypes and workers' sex, $F(1, 1081) = 6.19, p = .013, \eta_p^2 = .006$, and another one between occupational status, stereotypes and type of company, $F(1, 1081) = 13.14, p < .001, \eta_p^2 = .012$. Bonferroni tests relative to the Occupational Status x Stereotypes x Worker's Sex interaction reflected that men leaders were evaluated as more competent ($p < .001$) and less warm ($p = .02$) than men secretaries, whereas women leaders were perceived as more competent than women secretaries ($p < .001$), but warm to the same extent ($p = .97$). Regarding the Occupational Status x Stereotypes x Type of Company interaction, results partially confirmed Hypothesis 6. In this vein, Bonferroni tests showed that in the high-tech company, leaders were evaluated as more competent and less warm than secretaries (all $p_s < .001$), whereas in the health company, leaders were perceived as more competent than secretaries ($p < .001$) and equally warm ($p = .09$). Furthermore, leaders were rated as more competent in the high-tech company than in the health company ($p < .001$), but warm to the same extent ($p = .60$). In contrast, secretaries were evaluated as

more competent and more warm in the high-tech than in the health company (all $p_s < .001$).

Emotions: admiration, envy and contempt

The repeated measures ANOVA produced a significant main effect of emotions, $F(2, 1081) = 867.88, p < .001, \eta_p^2 = .45$; occupational status, $F(1, 1081) = 13.09, p < .001, \eta_p^2 = .012$; workers' sex, $F(1, 1081) = 14.73, p < .001, \eta_p^2 = .013$; and type of company, $F(1, 1081) = 4.42, p = .041, \eta_p^2 = .004$. As can be seen in Table 6, and Bonferroni tests indicated, all targets elicited more admiration than envy and contempt ($p < .001$). No differences emerged between envy and contempt ($p = .06$). Likewise, leaders as well as professional women and workers in the high-tech company compelled more affective responses than secretaries, professional men and those in the health company, respectively.

The analyses also yielded three two-way interactions among: a) occupational status and emotions, $F(2, 1081) = 4.85, p = .008, \eta_p^2 = .004$; b) workers' sex and emotions, $F(2, 1081) = 18.79, p < .001, \eta_p^2 = .017$; and c) type of company and emotions, $F(2, 1081) = 12.43, p < .001, \eta_p^2 = .011$. Regarding the Occupational Status x Emotions interaction, Bonferroni tests showed that leaders elicited more envy than contempt ($p = .02$), whereas secretaries elicited both emotions to the same extent ($p = 1$). Besides these findings, results partially confirmed our Hypothesis 7: leaders elicited more admiration ($p < .001$) and envy ($p = .02$) than secretaries. No differences emerged concerning contempt ($p = .17$).

Table 6

Means and standard deviations of the emotions admiration, envy and contempt by occupational status, type of company, and workers' sex

	High status posts			Low status posts			Total		
	Leaders			Secretaries					
	Male	Female	Total	Male	Female	Total	Male	Female	Total
	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	<i>M</i>
	(<i>SD</i>)	(<i>SD</i>)	(<i>SD</i>)	(<i>SD</i>)	(<i>SD</i>)	(<i>SD</i>)	(<i>SD</i>)	(<i>SD</i>)	(<i>SD</i>)
Admiration									
High-tech	2.33 (0.81)	2.76 (0.73)	2.54 (0.80)	2.16 (0.73)	2.45 (0.87)	2.30 (0.81)	2.24 (0.77)	2.60 (0.83)	2.42 (0.82)
Health	2.15 (0.83)	2.50 (0.86)	2.35 (0.86)	2.07 (0.84)	2.23 (0.80)	2.15 (0.82)	2.11 (0.83)	2.38 (0.84)	2.26 (0.85)
Total	2.24 (0.82)	2.62 (0.81)	2.44 (0.84)	2.12 (0.78)	2.35 (0.85)	2.24 (0.82)	2.18 (0.80)	2.49 (0.84)	2.34 (0.83)
Envy									
High-tech	1.57 (0.83)	1.60 (0.94)	1.58 (0.88)	1.32 (0.67)	1.49 (0.85)	1.40 (0.77)	1.44 (0.76)	1.54 (0.89)	1.49 (0.83)
Health	1.42 (0.64)	1.43 (0.75)	1.42 (0.70)	1.32 (0.82)	1.42 (0.67)	1.37 (0.74)	1.37 (0.73)	1.43 (0.71)	1.40 (0.72)
Total	1.50 (0.75)	1.51 (0.84)	1.50 (0.80)	1.32 (0.74)	1.46 (0.77)	1.39 (0.76)	1.41 (0.75)	1.48 (0.81)	1.45 (0.78)
Contempt									
High-tech	1.45 (0.65)	1.40 (0.70)	1.43 (0.67)	1.25 (0.40)	1.37 (0.64)	1.31 (0.54)	1.35 (0.55)	1.38 (0.67)	1.37 (0.61)
Health	1.41 (0.68)	1.45 (0.72)	1.43 (0.70)	1.45 (0.71)	1.41 (0.54)	1.43 (0.63)	1.43 (0.70)	1.43 (0.64)	1.43 (0.67)
Total	1.43 (0.67)	1.42 (0.71)	1.43 (0.69)	1.34 (0.57)	1.39 (0.59)	1.37 (0.58)	1.39 (0.62)	1.41 (0.66)	1.40 (0.64)

Note. Scores range from 1 (*never*) to 5 (*always*).

In relation to the Workers' Sex x Emotions interaction, post hoc analysis revealed that professional women elicited more admiration than professional

men ($p < .001$). With regard to the Type of Company x Emotions interaction, results of Bonferroni tests confirmed the Hypothesis 8: the high-tech company compelled more envy than contempt ($p < .001$), whereas the health company elicited these emotions in equal measure ($p_s > .05$). It is also worth noting that the high-tech company elicited more admiration ($p < .001$) and envy ($p = .04$) than the health company. No differences emerged concerning contempt ($p = .11$).

Lastly, the analysis showed a three-way interaction between emotions, workers' sex and occupational status, $F(2, 1081) = 4.40$, $p = .012$, $\eta_p^2 = .004$. Bonferroni tests revealed that women leaders compelled more admiration than women secretaries ($p < .001$), and envy and contempt to the same extent ($p > .05$). In contrast, men leaders elicited more envy than men secretaries ($p = .011$), whereas no differences emerged concerning admiration and contempt ($p > .05$). Furthermore, women leaders elicited more admiration than men leaders ($p < .001$), and envy and contempt to the same extent ($p > .05$), whereas women secretaries compelled more admiration ($p = .002$) and more envy ($p = .044$) than the men secretaries, and contempt to the same extent ($p > .05$).

Differences in the variables studied according to the sex of the participant

The analyses conducted showed that there were no significant differences according to participants' sex in any of the variables measured ($p > .05$).

Mediation analyses

To test whether emotions prevailed over stereotypes in predicting behavioural tendencies, four mediation analyses with bootstrapping procedures were performed using the PROCESS macro for SPSS (Hayes, 2013). In particular, we used bootstrapping methodology (Preacher & Hayes, 2004) with 10,000 resamples to estimate 95 per cent confidence intervals for the indirect effects of stereotypes (i.e., competence or warmth as independent variables) on behavioural tendencies (i.e., active facilitation, passive facilitation, active harm, and passive harm as criterion variables) by emotions (i.e., admiration, envy, and contempt as mediators).

In all analyses, the effects of the non-predictor trait (competence or warmth), the workers' sex, the occupational status and the type of company were controlled by adding them into the model as covariates. As prescribed in this procedure, an indirect effect is significant where zero is not contained in the 95 per cent confidence interval.

As presented in Figures 2 and 3, results partially confirmed Hypotheses 9 and 10. Admiration and envy partially mediated the direct effect of competence on passive facilitation. The effect of worker's sex (men) remained significant when admiration was included in the equation. On the other hand, admiration also partially mediated the effect of warmth on active facilitation.

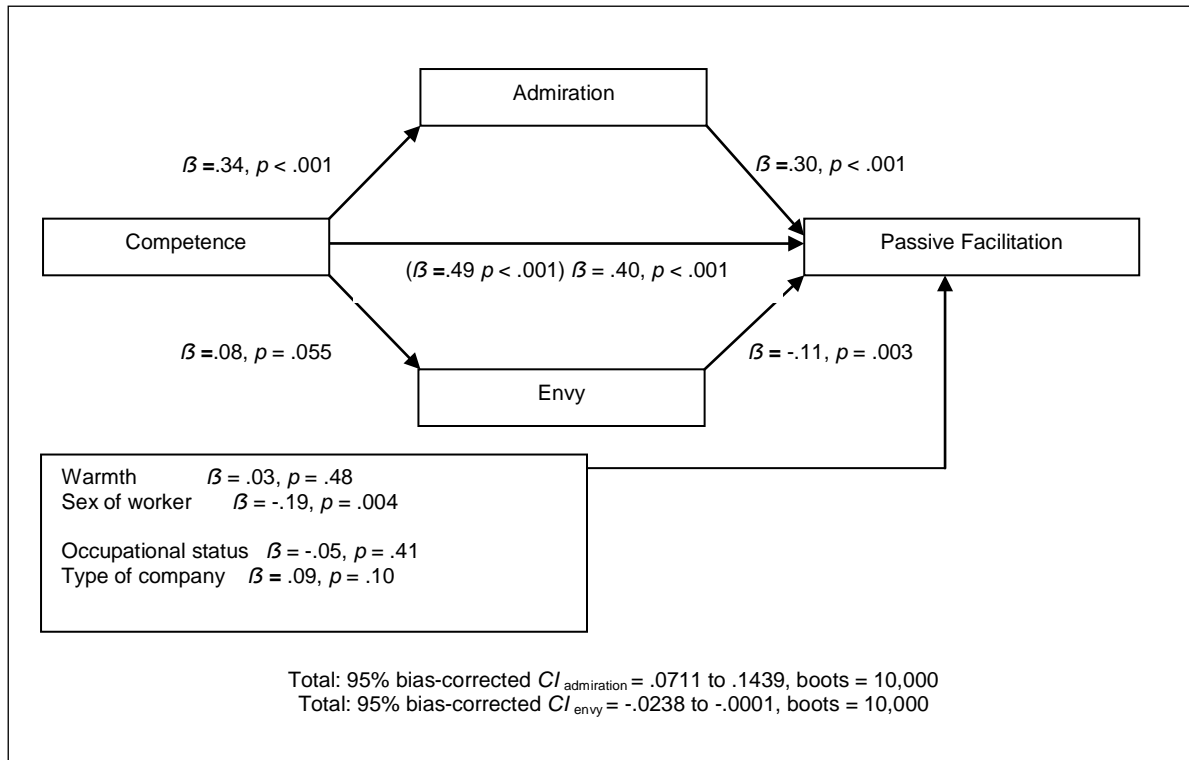


Figure 2. Standardized β coefficients (in parentheses), and standardized β coefficients reduced when admiration and envy are introduced as mediating variables between competence and passive facilitation and the covariates warmth, sex of worker, occupational status and type of company. The significant covariates are highlighted in bold. CI: Confidence Interval.

Moreover, the effect of the competence, worker's sex (men) and occupational status (low) remained significant when admiration was added into the model. Finally, envy and contempt were not significant mediators of the effect of stereotypes on the behaviours of passive and active harm, because zero was contained within their respective confidence intervals.

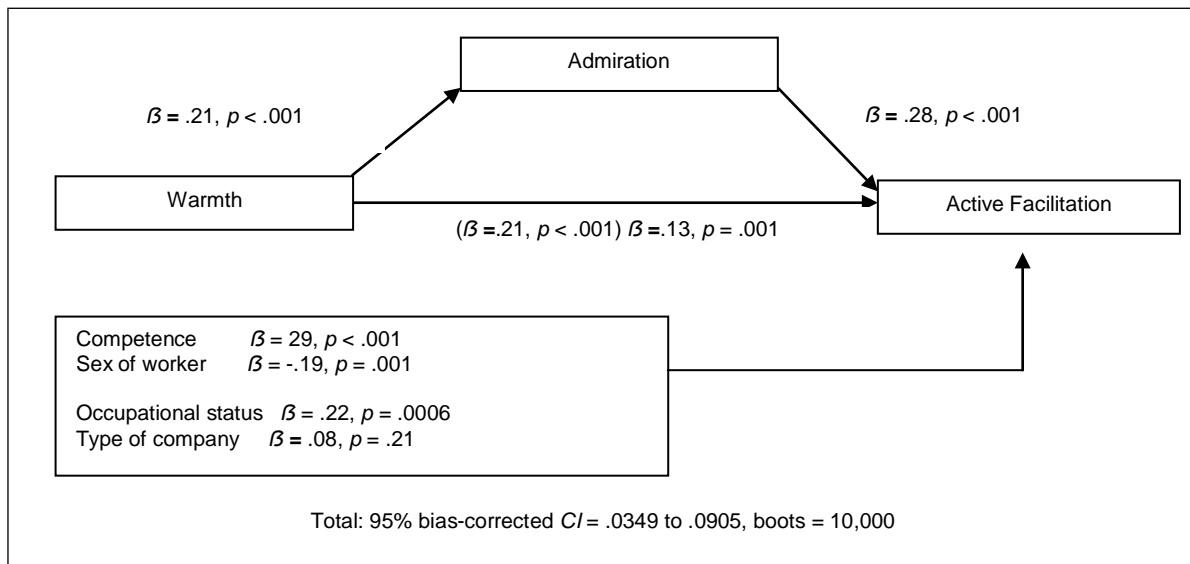


Figure 3. Standardized β coefficients (in parentheses), and standardized β coefficients reduced when admiration is introduced as a mediating variable between warmth and active facilitation, and the covariates warmth, sex of worker, occupational status and type of company. The significant covariates are highlighted in bold. CI: Confidence Interval.

Discussion

The main focus of this study was to examine whether cognitive, affective and behavioural components of prejudice could act jointly to explain the discrimination of women and men who work in traditional and non-traditional gender-linked roles. Overall, relative status and perceived competition are particularly relevant in determining stereotypes of both leaders and secretaries and consequently emotions evoked and behavioural tendencies elicited (Cuddy et al., 2007), especially for professional men.

Regarding our first four hypotheses, data indicate that leaders as well as professional women are perceived as possessing more status than secretaries

and professional men. Moreover, men and women leaders do not differ in their perceived status, whereas women secretaries are viewed as possessing more status than their male counterparts. Results related to perceived competition show a slightly different pattern. Competition is ascribed to leaders as well as men workers and professionals in the health company to a greater extent than to secretaries, women workers, and those professionals in the high-tech company. Furthermore, men leaders are considered more competitive than women leaders, whereas men and women secretaries do not differ in their perceived competitiveness.

All these results taken together support the basic tenets of SCM (Fiske et al., 2002): In occupational hierarchies, leaders are associated with more status and competition than secretaries. Nevertheless, contrary to our expectations, judgments on status and competition seem to depend on the sex-stereotypicality of the target. In this vein, our results suggest that workers perceive that female leaders have the same ability to control and regulate economic and human resources (status) but less intention of optimizing them than their male counterparts (competition). At an interpersonal level, however, it implies that workers consider female leaders to pose less of a threat to their professional interests such as promotions, professional training or increases in pay. As a result, with the same status, men leaders retain their advantage over women leaders to manage and to compete more successfully, regardless of type of company. In low status positions, however, women maintain their “advantage” because men violate gender-based expectations that require them to possess higher status than women (Moss-Racusin et al., 2010).

With respect to stereotypes, the most interesting results concern warmth and competence dimensions and their linkage with the variables analyzed. In this sense, all professionals are construed primarily in terms of higher competence and less warmth. Nevertheless, our prediction is partially fulfilled (H5). Leaders are perceived as considerably more competent than secretaries, but equally warm. As other studies suggest (Cuddy et al., 2004; 2011; Duehr & Bono, 2006; Eagly & Steffen, 1984), competence takes primacy over warmth judgments within the organizational context, inasmuch as normative behaviours to perform the professional role successfully are stereotypically masculine (e.g., Eagly et al., 2000), especially in high status positions (e.g., Glick et al., 2005). On the other hand, the fact that leaders and secretaries do not differ in the perceived warmth may be related to the decrease in the construed masculinity of managerial stereotypes toward a more androgynous view (Kark, Waismel-Manor, & Shamir, 2012). Our results also reveal intra-gender differences (among professional men and among professional women). That is, professional men are evaluated in terms of mixed stereotypes (contrast effect), whereby greater competence and less warmth attributed to men leaders lead to less competence and more warmth assigned to men secretaries. On the contrary, women leaders are perceived as more competent than women secretaries and warm to the same extent. To explain these unexpected findings we also have to bear in mind that women leaders have been previously rated as being less competitive than men leaders, and, according to SCM (e.g., Cuddy et al., 2011; Fiske et al., 2002) lower rated competition may have increased the rated warmth of women leaders.

Data also show that the perception of professionals depends on occupational status and type of company, but not of gender (SRT, Eagly, 1987), although in a different way as predicted (H6). Professionals in the high-tech company are assigned more competence and warmth than those in the health company. Moreover, leaders are rated as more competent in the high-tech than in the health company, but warm to the same extent, whereas secretaries are evaluated as more competent and more warm in the high-tech than in the health company. Likewise, data also show a pattern of mixed stereotypes, but restricted to the high-tech company. In this vein, leaders in the high-tech company are viewed as more competent and less warm than secretaries, whereas leaders in the health company are perceived as more competent than secretaries and equally warm. In accordance with SRT (Eagly, 1987), male-dominated occupations are linked to typically masculine traits (competence), but also to feminine characteristics (warmth), possibly because they are perceived as a “reference” within the organizational context. One proof of this is that in the high-tech company, leaders gain perceived competence and maintain perceived warmth, while secretaries increase their perceived competence as well their perceived warmth (*halo effect*). It is also noteworthy that in contrast with previous studies (e.g., Cabrera et al., 2009; García-Retamero & López-Zafra, 2006a), our results do not indicate gender differences in high status positions. One possible explanation is that occupations in the aforementioned studies differ not only in their masculine and feminine demands (Conway et al., 1996), but also in their perceived status.

In regard to emotions, results partially confirm Hypothesis 7 and fully Hypothesis 8. Leaders (as well as professional women and professionals in the high-tech company) evoke significantly more admiration than secretaries, professional men and professionals in the health company. Moreover, the former also elicit more envy than contempt, whereas the latter evoke both emotions to the same extent. Nevertheless women leaders also elicit more admiration than men leaders and envy and contempt to the same extent, whereas women secretaries evoke more admiration and more envy than the men secretaries, and contempt to the same extent. Meanwhile, the fact that professional women elicit more admiration than professional men could be seen as an acknowledgement of women's leadership whenever it is translated into behavioural tendencies favouring professional women. Nevertheless, it does not appear that this is always the case, as will be discussed further below.

Finally, our results also show intra-gender differences. Women leaders elicit more admiration than women secretaries perhaps because they have gained a status (due to their high level of competence) inconsistent with the expectations held traditionally about women as a group (e. g., homemakers and low status jobs). But the fact that women leaders and secretaries evoke the same feelings of envy suggests that women leaders present less of a threat to men in leadership positions for being less competitive and hence more warm. In turn, men leaders and secretaries (previously evaluated in terms of mixed stereotypes) evoke the same degree of admiration due to traits related to paid productive work and especially to leadership positions (masculine) which overlap with stereotypical masculine characteristics and men (Eagly & Steffen,

1984; Eagly, 1987). Most importantly, for men leaders, admiration also co-exists with envy, which fits with mixed emotions ascribed to high-status and competitive groups (Cuddy et al., 2011; Fiske et al., 2002).

Regarding the mediating role of emotions, results pin down the aforementioned one. Admiration and envy (partially) mediate the direct effect of competence on passive facilitation (cooperate), especially for professionals in high-status positions and men. On the other hand, admiration (partially) also mediates the effect of warmth on active facilitation (protect), above all in the case of professionals in low status positions and men, whenever they are competent. In line with the BIAS map (Cuddy et al., 2007), our findings are consistent with predictions about the effects of emotions on behaviours in ways that are consistent with perceived stereotypical traits and abilities of professionals in high (competent) and low status (warm but also competent) positions. That is to say, admiration of high competence leaders may not only increase the desire of subordinates to work closely with leaders (passive facilitation) but is also an unconscious way of recognizing their leadership.

Furthermore, emotions (admiration and envy) can trigger positive interpersonal effects in subordinates. Considering that admiration is a source of motivation to emulate role models (e.g., Haidt & Keltner, 2004), subordinates could be motivated to improve their own skills or to demonstrate competence in achieving goals (Galliani & Vianello, 2012) in order to gain favourable judgements from their leaders. Furthermore, admiring displayed warmth could also promote behaviours relevant to peer relationship formation (Algoe & Haidt,

2009) (e.g., cooperating with one another), while elicited envy would serve to protect workers' self-esteem in relation to competent competitors who achieve relatively superior outcomes (Fiske et al., 2002).

Unlike our proposals, these predictions exclusively target professional men, regardless of occupational status or type of company. In this vein, our findings seem to confirm that the admired qualities in leadership are stereotypically linked to masculine traits and men (think manager—think male stereotype, Schein, 1973), which would contribute to maintain and perpetuate vertical segregation. This marked pro-male bias also exists in low status positions, paradoxically with the warmth dimension. A plausible explanation is that the perceived warmth in professional men is associated with instrumental grounds and in professional women is confused with concern (i.e., kindness) for colleagues (Cuddy et al., 2011).

Finally, we have also to note that this stereotypical view of jobs and leadership roles may be culturally mediated. Research on this topic carried out in Spain shows that leadership roles are strongly male-typed even by real workers (Cuadrado et al., 2015). As a result, Spanish professional women continue to emulate masculine behaviour (Cuadrado et al., 2004), regardless of type of industry (García-Retamero & López-Zafra, 2006a), even though they obtain unfavourable evaluations for displaying male-stereotypical leadership styles (Cuadrado, Morales, & Recio, 2008) and have fewer opportunities than men to develop their professional career in leadership positions (Sarrió et al., 2002). This stereotypical perception of job roles by real workers would explain

why in Spain vertical and horizontal segregation is higher than the European average, and why female representation in leadership positions is still much lower than that of other European countries (European Commission, 2013), and particularly that of the United States (Catalyst Survey, 2014).

Summarizing, as proposed by SCM and the BIAS map (Cuddy et al., 2007; Fiske et al., 2002), results reveal that cognitive, affective and behavioural components of prejudice act jointly to explain discrimination against women in the workplace. In this vein, intergroup bias toward professionals varies more as a function of occupational status than sex of worker and type of company. Accordingly, gender stereotypes of men (competent) complement role stereotypes for the workforce and those for leadership positions, whereas gender stereotypes of women (warmth) not only conflict with leadership roles, but they seem to be the most suitable for low prestige jobs. Moreover, competition also seems to be critical to “exclude” women from leadership roles (less competitive and more warmth). In addition, emotions evoked are the key proximal influence by which professional stereotypes are translated into behavioural tendencies (Cuddy et al., 2007).

Strengths, limitations and future research

This study has some limitations that need to be taken into consideration and which should be addressed in future research. The first limitation is related to the operationalization of dependent variables. In this vein, we adapted the subscales of the SCM (Fiske et al., 2002), developed to study intergroup perception and to analyse interpersonal perception. Secondly, behavioural

tendencies are measured by single item variables and, in addition, are presented in a generic form that does not allow us to draw inferences about real behaviours favouring or disfavouring professional women and men. Finally, we are also aware that some of the items integrating structural variables make sense in an intergroup context but they are less obvious at the interpersonal level. For example, perceiving competitiveness between goals of the in-group and out-group is not the same as perceiving competitiveness between goals of leaders (and, by extension, of organizations) and those of self.

Besides the fact that the results should be interpreted with caution, we must bear in mind that our sample is wholly made up of workers belonging to different organizations along with a wide range of age, education level and occupational status. Moreover, behavioural measures not only satisfy the established criteria proposed by Rossiter (2002) regarding singularity and consciousness, but also prove that specific behaviour relevant in the work context (cooperation, contact) is a function of competence and warmth stereotypes and emotions elicited. In any case, future research developing measures of competitiveness, more appropriate for analysing prejudice and discrimination in the working world, will be needed.

In spite of these limitations, our study contributes to the literature on gender segregation in the labour market by analysing perceptions of status, competition, warmth and competence stereotypes, emotional reactions and intended behaviours as a function of occupational status and organizational context, two intersectional variables that exercise an important impact on

gender inequalities and that are not usually jointly addressed. In addition, this research highlights the dual role played by emotions (admiration and envy) in confirming stereotypes and, in turn, motivating behaviours. As a result, men continue to outstrip women in the area of instrumental competence (Ridgeway, 2001) and also in the area of interpersonal competence, especially in low status positions.

**CAPÍTULO TERCERO: EL ESTATUS BASADO EN LOS
RESULTADOS: VALORACIÓN Y ATRIBUCIÓN DE
RASGOS Y CONDUCTAS DE LIDERAZGO A HOMBRES Y
MUJERES LÍDERES EN FUNCIÓN DEL RENDIMIENTO
ECONÓMICO Y DEL SECTOR ORGANIZACIONAL**

INTRODUCCIÓN

Como hemos expuesto al inicio de la presente tesis, las mujeres continúan estando infrarrepresentadas en todos los niveles de la jerarquía organizacional, especialmente en los superiores.

A lo largo de décadas de investigación se han acuñado una serie de términos metafóricos que describen el sinuoso trayecto que deben afrontar las mujeres que desean desarrollarse profesionalmente en posiciones de poder. En concreto, el techo de cristal (*glass ceiling*), el ascensor de cristal (*glass escalator*) o el precipicio de cristal (*glass cliff*) hacen referencia a una serie de mecanismos más sutiles que la edad, la formación académica o la experiencia profesional que impiden el avance de las mujeres a posiciones de liderazgo.

La existencia del techo de cristal se ha reconocido desde la década de los 80. En concreto, este término se refiere a las barreras invisibles que impiden a muchas mujeres con elevada cualificación y capacidad personal y profesional acceder a los puestos de responsabilidad y promocionar en ellos (Hymowitz & Schellhardt, 1986; Morrison, White, & Van Velsor, 1987). Numerosos estudios han puesto de manifiesto la persistencia de este sesgo actitudinal hacia las mujeres líderes (Sarrió et al., 2002). Además, también han revelado que se produce con mucha más intensidad en ocupaciones muy masculinizadas, incluso aunque las mujeres líderes tengan las mismas cualificaciones que los hombres o una experiencia profesional similar (p. ej., Ko et al., 2015).

El "techo de cristal", además de convertirse en una de las metáforas más familiares del siglo XX, ha promovido la aparición de otros términos metafóricos más específicos, como el "ascensor de cristal" (*glass escalator*) (Williams, 1992). Con esta expresión se alude al mecanismo sutil que facilita que los hombres que trabajan en ocupaciones muy feminizadas, como la enseñanza, obtengan mejores evaluaciones que las mujeres, más oportunidades para desarrollar su carrera profesional (Kwantes et al., 2011) y una mayor probabilidad de promocionar a los puestos más "masculinizados" de estas organizaciones (Lyness & Heilman, 2006).

Desafortunadamente, la discriminación hacia las mujeres líderes no se limita al contexto organizacional. También depende de la situación financiera en la que se encuentra la organización. En concreto, el término precipicio de cristal (*glass cliff*) sugiere que las mujeres tienen más probabilidades de ser seleccionadas para desempeñar puestos de liderazgo cuando las empresas tienen un bajo rendimiento económico o cuando dichos puestos implican más riesgo y más fracaso que los que ocupan los hombres (Ryan & Haslam, 2005). A lo largo de estos años se han propuesto diversos factores para explicar qué procesos subyacen a esta discriminación (para una revisión, véase, Cuadrado et al., 2006). Entre ellos, como hemos visto en el capítulo anterior, el más consensuado es el de los estereotipos de género. Aunque existe una vasta investigación sobre el tema, los estudios enmarcados en las perspectivas del THM THM o del MCE son los que han demostrado de forma más consistente hasta qué punto los aspectos descriptivos y prescriptivos explican por qué se obstaculiza el acceso de la mujer líder a puestos de liderazgo prestigiosos

(techo de cristal y ascensor de cristal), al mismo tiempo que se posibilita su entrada en los más precarios (precipicio de cristal) (Bruckmüller & Branscombe, 2010; Cuddy et al., 2004; Glick et al., 2005; Haslam & Ryan, 2008; Heilman, 2001; Heilman & Okimoto, 2008; Sczesny, 2003; Sczesny et al., 2004).

De la misma forma, las investigaciones anteriores también han puesto de manifiesto que el contexto (p. ej., profesiones masculinizadas vs. feminizadas, crisis económica) es un factor clave en la discriminación de la que es objeto la mujer profesional en el ámbito laboral. Un hecho al que aluden, tácitamente, los términos metafóricos anteriores.

ASPECTOS CONTEXTUALES DE LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO EN LIDERAZGO

Como se ha expuesto previamente, la mayoría de los estudios realizados bajo el paradigma del THM THM o el MCE han corroborado que el éxito se asocia a los rasgos masculinos, al estilo de liderazgo orientado a la tarea (Duehr & Bono, 2006; Sczesny, 2003) y a la competencia (p. ej., Eckes, 2002; Fiske et al., 2002; Quiles et al., 2008), en mayor medida que a las características estereotípicamente femeninas, la orientación a la relación o la calidez. También han demostrado que el estereotipo de un líder con éxito depende de numerosos factores contextuales que pueden moderar o intensificar esta percepción. Por ejemplo, la percepción de un líder con éxito es más acusada por parte de adolescentes (García-Ael et al., 2012), en determinados grupos étnicos (Booyesen & Nkomo, 2010) o en ámbitos

profesionales muy masculinos (Budziszewska et al., 2014; García-Retamero & López-Zafra, 2006a), como el militar (Boyce & Herd, 2003) o la alta dirección (Dennis & Kunkel, 2004).

En la misma línea, un estudio más reciente enmarcado en el efecto del glass cliff ha puesto de manifiesto que el estereotipo de un líder también parece depender de la (in)congruencia existente entre los rasgos del líder y las características de la situación que éste debe afrontar. Así, Ryan, Haslam, Hersby y Bongiorno (2011) comprueban que existe una asociación positiva entre los rasgos masculinos y los líderes de empresas exitosas (think manager–think male) y una asociación negativa entre los líderes de empresas en crisis y las características masculinas (think crisis–think not male) (Estudio 1). También demuestran que, en una situación de crisis, se tiende a pensar en rasgos masculinos y femeninos cuando se tiene la expectativa de que el líder mejore el rendimiento económico de la empresa; y sólo en femeninos, si se espera que el líder dirija a la gente a través de la crisis o asuma la responsabilidad por el bajo rendimiento de la empresa (Estudio 3).

A diferencia de otros ámbitos científicos, la literatura sobre estereotipos de género y liderazgo ha dedicado escasa atención al fracaso directivo, a pesar de que la probabilidad de que un líder fracase en el desempeño de su rol puede llegar al 50% (Hogan, Hogan, & Kaiser, 2010). Por otra parte, la mayoría de los estudios en este ámbito se ha realizado en la segunda mitad del siglo XX y desde perspectivas diferentes. Por ello, el segundo objetivo de la presente tesis es examinar cómo interactúan el rendimiento organizacional (éxito vs.

fracaso) y el contexto organizacional (masculino vs. femenino) desde las dimensiones cognitiva, afectiva y conductual.

EL FRACASO DIRECTIVO

En los últimos 50 años, la economía mundial se ha transformado de forma drástica debido a la globalización y a la creciente innovación tecnológica. Como consecuencia, las organizaciones actuales deben estar en un proceso continuo de adaptación y cambio si desean ser competitivas y sobrevivir (Price, 2006). Para ello necesitan líderes con capacidades de gestión muy sofisticadas, formación tecnológica, instinto emprendedor y, por supuesto, habilidades de liderazgo (Crainer & Dearlove, 1995).

Sin embargo, en todos los niveles de la jerarquía empresarial hay líderes “ineficaces”. En esta línea, muchos autores sugieren que el criterio más importante a la hora de determinar qué líderes mantienen su puesto de trabajo o no es la habilidad que tengan para obtener beneficios (Hambrick, Finkelstein, & Mooney, 2005). De hecho, el no conseguirlo parece ser uno de los factores que más incide en su despido y en el deterioro de su carrera profesional (Longenecker & Simonetti, 2001; Simonetti, 1999).

A este respecto, y como veremos a continuación, existen numerosos estudios centrados en determinar qué rasgos y conductas se asocian al fracaso directivo (*managerial derailment*, p. ej., Longenecker, Neubert, & Fink, 2007; Morrison et al., 1987) y en cómo el rendimiento económico de una organización

(éxito vs. fracaso) es un aspecto clave en la definición de un líder eficaz vs. ineficaz (el romance del liderazgo, Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985).

El “descarrilamiento directivo” (managerial derailment)

Según Lombardo y McCauley (1988), el fracaso directivo ocurre cuando un líder, del que se tienen unas altas expectativas de éxito, fracasa en desarrollar su potencial de liderazgo, quedando relegado a puestos de liderazgo más bajos de lo que se esperaba o abandonando la organización de forma voluntaria o involuntaria. Los estudios de Bentz (1967; 1985), pioneros de esta línea de investigación, reflejaron la existencia de un conjunto de rasgos y conductas asociadas al fracaso directivo, entre los que cabe destacar la falta de habilidades para afrontar la complejidad, para delegar, para formar equipos o para mantener relaciones interpersonales estables con sus compañeros o con sus subordinados. Unos años más tarde, Morrison et al. (1987), utilizando mujeres directivas como participantes y targets, confirmaron estos resultados con dos excepciones. Las mujeres líderes que fracasaban poseían una imagen pobre de sí mismas, pero no tenían tantos problemas interpersonales con sus subordinados como los hombres. Los estudios que han continuado esta línea de investigación⁶ replican los resultados previos (p. ej., Lombardo & Eichinger, 2003). Líderes y subordinados reales describen a los líderes que fracasan de

⁶ En la década de los noventa aparecen otras aproximaciones (que no son objeto de esta tesis), como el lado oscuro del liderazgo (Hogan et al., 2010), centradas en rasgos de personalidad y en conductas más o menos intencionadas del líder que influyen negativamente en la eficacia y la satisfacción de los empleados.

forma similar (p. ej., poca capacidad para dirigir equipos, no aprender de sus errores, fríos, incapaces para adaptarse a los cambios y con poco control emocional). No obstante, estas investigaciones también revelan que las conductas que más se citan en relación con el fracaso directivo son el incumplimiento de las expectativas organizacionales (Longenecker et al., 2007) y los problemas interpersonales (Rasch, Shen, Davies, & Bono, 2008). Si bien esta perspectiva podría considerarse “complementaria” del paradigma del THM THM (Schein, 1973) o del MCE (Fiske et al., 2002), existen ciertos aspectos metodológicos que la distancian de dichas propuestas.

Los estudios enmarcados en esta perspectiva son todos organizacionales y la mayoría de ellos de corte cualitativo. Evidentemente, el empleo de esta metodología ha aportado mucha información sobre las conductas asociadas al fracaso directivo, una información que es imprescindible cuando se aborda por primera vez un fenómeno complejo (Molero, 2013). Sin embargo, el inconveniente principal es que muy pocos de estos estudios han sometido estos rasgos y conductas al rigor empírico propio de la metodología cuantitativa y, los que lo han hecho, cubren una gama tan amplia de dimensiones (p. ej., Lombardo & Eichinger, 2003) que complica la operacionalización de este constructo, limita la precisión de su medida (Buesa & Calvete, 2011) y, por supuesto, la posibilidad de establecer comparaciones con las perspectivas del THM THM o del MCE.

Otro aspecto significativo es que estas clasificaciones están basadas en descripciones de trabajadores reales (directivos y subordinados) que “deben

trabajar” con líderes poco competentes, y no en percepciones. Estas taxonomías incluyen rasgos y conductas antitéticas del éxito en liderazgo (THM THM) y de las que se atribuyen a grupos de alto estatus (MCE). Esto es, del estilo de liderazgo orientado a la tarea o de la competencia (p. ej., poco dignos de confianza) y del centrado en la relación o de la calidez (p. ej., insensibilidad hacia los subordinados). Además, casi ninguno de estos estudios refleja diferencias de género. Es decir, directivos y empleados caracterizan a hombres y mujeres líderes que fracasan casi en los mismos términos. Todo lo contrario a lo que sucede cuando se trata del éxito en el paradigma del THM THM (p. ej., Sczesny, 2003) o desde el MCE (Eckes, 2002; Fiske et al., 2002). Finalmente, todas las investigaciones realizadas resaltan el hecho de que factores situacionales, como el incumplimiento de las expectativas organizacionales, pueden ser un elemento clave en el fracaso de los líderes.

El romance del liderazgo

El romance del liderazgo (Meindl et al., 1985) se enmarca dentro de las denominadas teorías implícitas del liderazgo. Según estos modelos, las personas tienen sus propias creencias (teorías implícitas) sobre qué características tienen que tener los líderes (prototípicas) y cuáles deben ser sus conductas respecto a los resultados organizacionales (Meindl et al., 1985). En concreto, estos autores sostienen que el liderazgo es un constructo social basado en las percepciones, en las expectativas y en las atribuciones que hacen los seguidores, más que en las habilidades de líderes individuales. De forma más específica, estos autores defienden que estos juicios sociales lo que

hacen es sobreestimar la influencia del líder en los resultados organizacionales. Para explicar esta sobrevaloración se basan en el error fundamental de atribución (Ross, 1977). Aplicado al liderazgo, la consecuencia directa sería que el éxito, el fracaso (Meindl et al., 1985) o la crisis económica de una organización (Haslam et al., 2001) se atribuirían directamente a las habilidades percibidas del líder (en particular a su carisma) pasando por alto los factores situacionales (para una revisión, véase, Morales & Molero, 1995).

Existe suficiente evidencia empírica que muestra cómo el rendimiento organizacional no sólo determina las habilidades percibidas del líder, sino también sus recompensas salariales. A este respecto, varios estudios han puesto de manifiesto que los líderes se perciben más carismáticos y más eficaces cuando la compañía tiene buen rendimiento económico, y menos carismáticos cuando el rendimiento de la organización es negativo (Awamleh & Gardner, 1999; Meindl et al., 1985), sin que se produzcan diferencias de género (Kulich, Ryan, & Haslam, 2007). Otra cuestión diferente son las recompensas salariales. A este respecto, Kulich et al. (2007) comprueban que el rendimiento económico de la organización determina (media) la retribución salarial del hombre líder y, sin embargo, la de la mujer depende exclusivamente de su habilidad percibida de liderazgo. Es decir, al hombre líder se le recompensa (bono) y se le castiga más que a la mujer en función del rendimiento que haya obtenido (éxito vs. fracaso). Y, por el contrario, la retribución económica que se le ofrece a una mujer no difiere demasiado en situaciones de éxito y de fracaso. En la misma línea, algunos estudios organizacionales reflejan que las ejecutivas de alto nivel que trabajan en

compañías con éxito económico ganan un 19% menos que sus homólogos masculinos. Y, paradójicamente, son menos penalizadas económicamente que éstos cuando el rendimiento de la empresa es negativo (Kulich, Trojanowski, Ryan, Alexander Haslam, & Renneboog, 2011).

En síntesis, los estudios anteriores evidencian, de forma más precisa que la perspectiva del managerial derailment, que el simple hecho de conocer el rendimiento económico de una organización posibilita que las personas adscriban una serie de características al líder cuando la empresa va bien, y un conjunto bien distinto de rasgos en caso de pérdidas. Al igual que en los estudios del managerial derailment, estas investigaciones también ponen de manifiesto que no existen diferencias de género en las habilidades percibidas de los líderes (el carisma percibido). Sin embargo, sí existen en los beneficios y penalizaciones que se les aplican a hombres y mujeres en función de los resultados económicos.

EXPLICACIONES A LA EVALUACIÓN DIFERENCIAL DE LOS LÍDERES EN CONDICIONES DE ÉXITO Y FRACASO

Incongruencia de rol en contextos de poder en la evaluación de los líderes

En la actualidad, la infravaloración de la que es objeto la mujer profesional en puestos de liderazgo se explica en términos de transgresión de las normas

descriptivas y prescriptivas de los estereotipos de género (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2001) y de las normas de género asociadas al estatus (proscripciones) (Rudman et al., 2012). En concreto, el modelo de falta de ajuste (Heilman, 1983), la teoría de la congruencia de rol hacia las líderes femeninas (Eagly & Karau, 2002) y la hipótesis de la incongruencia de estatus (Rudman et al., 2012) demuestran que factores como el contexto organizacional o los criterios que se utilizan para evaluar el desempeño moderan o intensifican la aparición de estos juicios sesgados hacia las mujeres líderes.

El modelo de falta de ajuste y la teoría de la congruencia de rol

El modelo de falta de ajuste (Heilman, 1983; 1995; 2001) y la teoría de la congruencia de rol hacia las líderes femeninas (Eagly & Karau, 2002) son las dos perspectivas que explican de forma más completa las causas y las consecuencias de la discriminación de la mujer en el mundo laboral en general y, de forma específica, en posiciones de liderazgo. Las dos parten de los aspectos descriptivos y prescriptivos de los estereotipos de género para explicar las dos formas de discriminación de las que son objeto las mujeres en posiciones de liderazgo. En concreto, estos autores postulan que los aspectos descriptivos de los estereotipos de género facilitan que las mujeres sean peor evaluadas que los hombres, porque las cualidades estereotípicamente femeninas (p. ej., comprensiva, o sensible a las necesidades de los demás) no se ajustan a las cualidades necesarias para desempeñar eficazmente trabajos directivos (masculinas). Esta falta de ajuste o incongruencia genera

expectativas de fracaso sobre el futuro desempeño de la mujer ya que facilita que a las mujeres no se las perciba tan competentes como a los hombres y que se limite su acceso a posiciones de liderazgo (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 1983; 2001).

Desafortunadamente, cuando las mujeres líderes logran romper el techo de cristal (o el ascensor de cristal), los aspectos prescriptivos de los estereotipos de género también facilitan que sean peor evaluadas que los hombres líderes, aunque consigan un éxito innegable en el desempeño de su puesto de liderazgo (Cuadrado, 2011). La causa fundamental es que su conducta instrumental (p. ej., asertiva) es incongruente con muchas de las creencias sociales que se mantienen sobre la conducta femenina deseable (p. ej., amable). Precisamente es este comportamiento contraestereotípico el que genera desaprobación social y personal, el que afecta negativamente a la evaluación de su desempeño (Eagly et al., 1992) y el que da lugar a juicios que obstaculizan el desarrollo de su carrera profesional (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 1983; 2001).

No obstante, la infravaloración de la mujer en contextos de poder no se produce de forma univalente. Diferentes estudios, entre los que se encuentran los de Heilman y colaboradores (p. ej., Heilman et al., 2004; Heilman & Haynes, 2005; Heilman & Wallen, 2010; Lyness & Heilman, 2006) y los meta-análisis de Eagly y colaboradores (p. ej. Eagly et al., 1992; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995) (para una revisión véase Cuadrado & Navas, 2000), han demostrado que variables como: (a) el tipo de información que se proporciona a los perceptores,

(b) el contexto organizacional y el estilo de liderazgo que exhiben moderan o exacerban los juicios evaluativos hacia las mujeres líderes.

Factores que atenúan el sesgo de género en la evaluación de hombres y mujeres líderes:

El rol de la información

Tal y como hemos mencionado, hay factores, como el tipo de criterios que se utilizan para evaluar el desempeño de hombres y mujeres líderes o la falta de claridad sobre quién es el responsable de un resultado concreto, que fomentan, de forma especial, la aparición de juicios sesgados hacia las mujeres líderes (Heilman & Okimoto, 2008; Nieva & Gutek, 1980).

Algunos autores sugieren que los juicios sobre el desempeño pueden ser más o menos sesgados en función de que éste se evalúe mediante criterios abstractos o por unos más objetivos, por ejemplo, los beneficios económicos (Heilman, Martell, & Simon, 1988; Rosette & Tost, 2010). La razón principal es que los criterios abstractos pueden interpretarse de manera flexible para que sean congruentes con las expectativas que se mantienen de uno y otro sexo, mientras que esta probabilidad se reduce bastante con criterios más fáciles de cuantificar, como el rendimiento económico.

Otra circunstancia que promueve la aparición de juicios sesgados hacia las mujeres es facilitar una información poco precisa sobre quién es el responsable de un resultado concreto. Este efecto, que ya había sido señalado anteriormente en la literatura bajo el nombre de prejuicio actuarial (*actuarial prejudice*) (Kiesler, 1975; Nieva & Gutek, 1980), lo denominan Heilman y

Haynes (2005) racionalización atribucional (*attributional rationalization*). Aunque no hay demasiada evidencia empírica sobre este fenómeno, varios estudios han demostrado que, en equipos de trabajo, a una líder mujer se la percibe menos competente y se le concede menos mérito que a un hombre, porque se considera que ha contribuido poco al éxito del grupo (Heilman & Haynes, 2005). Y, sin embargo, se la culpabiliza más que al hombre líder por el fracaso colectivo (Caleo & Heilman, 2010).

En resumen, la información que se proporciona a los evaluadores tiene que ser relevante para el puesto de trabajo, muy específica e indicativa del éxito y, sobre todo, que no permita distorsión alguna (Heilman et al., 1988).

El contexto organizacional

La teoría de congruencia de rol y el modelo de falta de ajuste coinciden en afirmar que la devaluación de las mujeres líderes se maximiza en contextos organizacionales muy masculinizados y se debilita cuando la tarea requiere interacción social o se la cataloga como femenina (Caleo & Heilman, 2013; Eagly et al., 1992).

Por lo general, la mayoría de los estudios han demostrado que las mujeres líderes son peor evaluadas que los hombres líderes y que esta tendencia suele ser más acusada cuando las mujeres exhiben un estilo de liderazgo estereotípicamente masculino (tarea) o cuando ocupan roles dominados por hombres (Eagly et al., 1992; Ko et al., 2015). En contextos más feminizados parece haber menos consenso. Unos estudios muestran que los hombres líderes son mejor evaluados que las mujeres líderes (Williams, 1992;

2013). Otros reflejan que los dos son evaluados de forma similar (García-Retamero & López-Zafra, 2006a; 2009). Y, sin embargo, también existen investigaciones que ponen de manifiesto que, en contextos más femeninos, a los hombres líderes se les suele considerar como más ineficaces que a las mujeres líderes (Heilman et al., 2004; Heilman & Wallen, 2010; Ko et al., 2015).

Esta evaluación tan desfavorable del hombre líder no sólo se produce en contextos inapropiados, sino también cuando la situación es incongruente con las expectativas que estereotípicamente se asocian a los hombres como grupo. Así, Thoroughgood et al. (2013) hallan que a un hombre líder que comete un error relacionado con la tarea o con la orientación interpersonal en una ocupación masculina se le considera menos competente en tarea y en relación que a la líder mujer. Sin embargo, en la ocupación femenina, a los dos se les percibe igual de orientados a la tarea y a la relación, independientemente que cometan un error de tarea o de relación.

En síntesis, los estudios evidencian que transgredir las normas descriptivas y prescriptivas conlleva la desaprobación de las mujeres líderes en el desempeño de su puesto de liderazgo. También se pone de manifiesto que esta infravaloración se maximiza en situaciones en las que el éxito de la mujer se produce en un ámbito organizacional muy masculinizado. No obstante, lo más llamativo es que, en ciertos contextos y situaciones, un líder hombre puede ser tan infravalorado en posiciones de liderazgo como una mujer (Heilman et al., 2004; Heilman & Wallen, 2010; Thoroughgood et al., 2013). Desde estas perspectivas se ha dado una explicación basada en la

incongruencia de rol. Existen otros modelos, como la hipótesis de la incongruencia de estatus, que justifican la discriminación a la que pueden estar sometidos tanto hombres como mujeres a partir de la transgresión de las expectativas de estatus.

El efecto reacción adversa y la hipótesis de la incongruencia de estatus

El efecto de reacción adversa (Rudman, 1998) y su desarrollo posterior, la hipótesis de la incongruencia de estatus (Rudman et al., 2012) hacen referencia a las penalizaciones sociales y económicas que sufren las mujeres y los hombres cuando se comportan de forma contraestereotípica, como, por ejemplo, ser excelente en actividades y roles que, por regla general, no son característicos de los miembros de su grupo.

A diferencia de las perspectivas anteriores, este modelo no se basa en la incongruencia de rol (p. ej., Cherry & Deaux, 1978; Heilman et al., 2004; Heilman & Wallen, 2010) o el estatus percibido de los diferentes grupos sociales (Fiske et al., 2002), sino en la vinculación que existe entre estereotipos de género y estatus. Para ello, parten de la propuesta de Prentice y Carranza (2002) que postula que los estereotipos de género incluyen no sólo los comportamientos aceptables de hombres y mujeres (prescripciones), sino también los no aceptables (proscripciones).

Según esto, tanto hombres como mujeres que se comportasen de forma atípica serían objeto del efecto de reacción adversa. Por ejemplo, una mujer líder sería penalizada por exhibir los rasgos asociados a la dominancia

masculina. Al hacerlo no sólo socavaría las presuntas diferencias entre ambos géneros, sino que desacreditaría el sistema en virtud del cual los hombres acceden legítimamente al poder y a los recursos económicos. Por el contrario, un déficit en agencia en un hombre líder significaría que "ha fracasado" en hacer gala de las conductas que son deseables socialmente para el ideal masculino (agénticas) y que están intrínsecamente unidas a los grupos de alto estatus (dominancia), al mismo tiempo que exhibe conductas adscritas al estereotipo femenino y a los grupos de bajo estatus (comunalidad y debilidad). Es decir, incumpliría las normas de género (poco agéntico y dominante y muy comunal) que legitiman el estatus masculino, por lo que estaría "justificado" el que se le penalizara.

Evidencia empírica

A lo largo de estos años, el efecto de reacción adversa ha generado numerosos estudios (p. ej., Rudman & Glick, 1999; Rudman & Kilianski, 2000; 2001; Rudman & Fairchild, 2004) con resultados muy similares a los obtenidos desde las perspectivas anteriores (para una revisión, véase Rudman & Phelan, 2008).

Así, varios estudios han demostrado que una mujer agéntica (p. ej., independiente) que exhibe los rasgos adscritos a la dominancia masculina (p. ej. arrogante, asertiva) se considera igual de competente que un hombre agéntico. Sin embargo, su dominancia percibida posibilita (media) que se la considere menos agradable y menos merecedora de ser seleccionada para un puesto de liderazgo (Rudman et al., 2012, Estudios 3 y 4).

Es más, si se presenta a sí misma como asertiva y competitiva en una entrevista de selección para un puesto de liderazgo se la considera altamente competente, pero desprovista de habilidades sociales (Rudman, 1998). Curiosamente, el que se la perciba como insuficientemente femenina provoca que se la considere menos agradable que un hombre agéntico y, además, que tenga menos posibilidad de acceder a un puesto de liderazgo (Rudman, 1998), incluso cuando esta posición requiera características agénticas y comunales (Rudman & Glick, 1999; 2001).

Aunque la mayoría de las investigaciones se han centrado en el efecto de reacción adversa hacia la mujer agéntica (Rudman & Glick, 1999; 2001), también existen estudios (pocos) que ponen de manifiesto que el hombre puede ser tan discriminado como la mujer en diferentes ámbitos de la vida cotidiana, entre los que se encuentra el laboral. A este respecto, un candidato masculino que se presenta de forma modesta a una entrevista de selección es percibido igual de competente que una candidata femenina, pero más débil y menos agéntico que ésta, lo que a su vez posibilita (media) la obtención de menos recomendaciones para el puesto de trabajo (Moss-Racusin et al., 2010). Ocurre lo mismo cuando un hombre líder pide una excedencia en su trabajo para dedicarse a la familia. Por lo general, se le considera más débil, menos agéntico y un “pobre trabajador” en comparación con los hombres que no la solicitan o con las mujeres que sí lo hacen. Además, este déficit en agencia, así como el estigma de ser un “pobre trabajador” predicen menos oportunidades de promoción, menos acceso a programas de formación para ejecutivos, menos

probabilidades de aumento de sueldo y más posibilidades de cese o degradación (Rudman & Mescher, 2013).

En síntesis, la hipótesis de la incongruencia de estatus sostiene que hombres y mujeres pueden ser objeto del efecto de reacción adversa cuando exhiben un comportamiento atípico (dominancia en las mujeres vs. comunión y debilidad en los hombres) que desacredita la jerarquía de género (Rudman et al., 2012). Con este postulado se establecen varias diferencias respecto a la TCR (Eagly & Karau, 2002) y al modelo de falta de ajuste (Heilman, 1983).

En primer lugar confirma que la discriminación de la que es objeto la mujer en posiciones de liderazgo no se debe sólo a la transgresión de los aspectos prescriptivos de los estereotipos de género (conducta deseable), sino también de los proscriptivos (conducta no deseable). Además ofrece una explicación motivacional (proteger la jerarquía de estatus) y no cognitiva (diferencias perceptuales) sobre la discriminación de género. Por último, explica por qué los hombres pueden sufrir el mismo efecto de reacción adversa que las mujeres si no se comportan según normas de género (prescripciones y proscripciones) (Moss-Racusin et al., 2010; Rudman & Mescher, 2013).

Pese a ello, estas tres perspectivas tienen un punto en común. Todas sustentan que los estereotipos de género son los responsables de que los hombres tengan más oportunidades para acceder a puestos de liderazgo prestigiosos (techo de cristal), incluso en los ámbitos organizacionales más feminizados (ascensor de cristal); y de que las mujeres tengan más probabilidad de ser seleccionadas para las posiciones más precarias (precipicio

de cristal). Por lo demás, el que unas hayan desarrollado sus planteamientos priorizando el género o el estatus es un tema en el que discrepan todos los desarrollos teóricos descritos a lo largo de esta revisión.

A continuación se presentan los Estudios 3 y 4, en los que se abordan empíricamente varias de las propuestas descritas.

**CAPÍTULO CUARTO: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.
ESTUDIOS CUASI-EXPERIMENTALES**

Tercer estudio: Contextual aspects of gender stereotypes in leadership: The role of success or failure in management

Contextual aspects of gender stereotypes in leadership: the role of success or failure in management⁷

Abstract

Based on the theoretical framework of think manager–think male, the present study examines the extent to which information about successful or failed company performance affects: (a) leadership styles (task and relationship), (b) overall assessment of men and women leaders, (c) assignment of responsibility for the results, and (d) disposition to replace men and women leaders. In a quasi-experimental study ($N = 106$ workers) with a 2 (success vs. failure) x 2 (male vs. female leader) design the aforementioned variables were analysed. Results show that company performance has an impact on all outcome variables. This pattern, however, affects men leaders in a different way than women leaders. Overall, men leaders are assessed more or less positively, depending upon company performance. For women leaders, company performance has no significant impact on perceptual (task-oriented and relationship-oriented leadership styles) and behavioural (replacement) measures, but it does on evaluative measures (performance assessment and attribution of responsibility), although to a lesser extent than for men leaders.

Keywords: gender stereotypes, think manager–think male, managerial failure, glass ceiling, glass cliff

⁷ García-Ael, C; Molero, F, & Cuadrado, I. (under review). Contextual aspects of gender stereotypes in leadership: the role of success or failure in management. *Leadership*.

Many reports show that women continue to be underrepresented in average leadership positions and, above all, in senior management (European Commission, 2012). One of the main psychological explanations points out that gender stereotypes, or socially consensual beliefs about how men (e.g., assertive) and women (e.g., oriented to others) “are” (descriptive) or how they “should be” (prescriptive) are largely responsible for this persistent inequality in positions of responsibility (Cuadrado & Morales, 2007; Eagly & Karau, 2002).

Over the past few decades, research on gender and leadership has established well that the persistent link between successful managerial stereotypes and masculine traits (think manager–think male stereotype (Schein, 1973) has a negative impact on perception and evaluation of women leaders. This is due to the incongruence between the manager role and the female gender role (e.g., lack-of-fit model (Heilman, 2001) or role congruity theory (Eagly & Karau, 2002). Yet all of these studies build on successful leadership and ignore the fact that on many occasions, leaders also fail in their tasks.

To analyse this issue, this study aims to examine the extent to which success or failure of company performance impacts judgements expressed by real workers about (a) leadership styles (task and relationship oriented), (b) performance evaluations, (c) attribution of responsibility for the results to the leader, and (d) disposition to replace men and women leaders. We consider this a matter of vital importance for women who aim for a leadership position or those who hold one. Among other things, the most important aspect in determining whether leaders hold their jobs is the ability to make profits

(Hambrick et al., 2005). Furthermore, failing to achieve them is the most significant contributor to job loss or the lack of success which precipitates the downfall of professional careers (Longenecker & Simonetti, 2001; Longenecker et al., 2007; Simonetti, 1999).

Success in managerial positions

In the preceding decades, a series of terms have been developed such as “glass ceiling” or “glass cliff” which describe the overt and subtle hurdles to advancement into the executive ranks of organizations faced by women. In particular, “glass ceiling” refers to invisible barriers that impede qualified women to reach or to be promoted in executive positions (Morrison et al., 1987). Likewise, “glass cliff” denotes that women leaders, when compared with men, are more likely to be appointed in a time of poor performance or when there is an increased risk of failure (e.g., Ryan & Haslam, 2005).

One of the main factors explaining both effects are descriptive and prescriptive aspects of gender stereotypes (Cuadrado & Morales, 2007; Eagly & Karau, 2002; Sarrió et al., 2002). This has been extensively studied in the think manager–think male phenomenon (Schein, 1973). In particular, this paradigm argues that the stereotype of a successful leader is linked to male traits (e.g., Heilman et al., 1989) or to the task-oriented leadership style (e.g., Sczesny, 2003), to a larger extent than to female characteristics, or the relationship-oriented leadership style. In general, research on this topic has demonstrated in a consistent way that the think manager–think male stereotype is more striking when men leaders are described, especially by men evaluators. Women

leaders, however, tend to be perceived in a more androgynous way (combination of male and female traits) mainly on behalf of women evaluators (see meta-analysis, Koenig et al., 2011).

Recent studies have also confirmed that certain contextual factors exist which tone down or exacerbate the stereotypical perception of a leader, such as the degree to which a profession is masculinised (e.g., García-Retamero & López-Zafra, 2006a) or the company's financial situation (Ryan et al., 2011). In particular, Ryan et al. (2011) set out a series of studies to examine which processes underlie the glass cliff. To do this, they focused on the relationship between gender and leadership stereotypes (descriptive and prescriptive) and the company's performance (success vs. crisis). Their results show that leaders in successful companies are assigned male traits (think manager–think male). The association, however, becomes negative in unsuccessful companies (think crisis–think not male). On the other hand, they also confirm that the think crisis–think female association is not in evidence in all crisis situations. There is a tendency to think about male and female traits when it is expected to improve a company's performance, but to think only about female characteristics when it is expected to manage people, to take responsibility or to endure the crisis.

Consequently, the previous studies not only show that there is a close link between male characteristics and success (Schein, 1973) but also make it clear that successful leadership depends on the fit between leader traits and the situation that the leader faces (Ryan et al., 2011).

Failure in managerial positions

The vast body of research on leadership has been mainly focused on success and efficiency. In spite of this, there are a series of theories focused on inefficient leadership or the link between leadership and organizational performance. From among the former, the most outstanding is managerial derailment (Bentz, 1967). Research on this framework has been carried out in real organizations using qualitative methods such as interviews of leaders and subordinates. As a result, these studies provide a thorough list of behaviours linked to inefficient leadership, based on real descriptions given by leaders and subordinates who work with poorly skilled leaders. These behaviours are synthesised by Hogan et al. (2010) around three main subject areas: (a) failures of leadership (e. g., inability to build and lead a team or to deal with conflict); (b) troubled relationships (e. g., unable to motivate others), mainly on behalf of men leaders (Morrison et al., 1987); and (c) failure to get results. In fact, authors such as Longenecker and Ariss (2004) suggest that this last factor is one of the most conclusive variables when deciding which leaders keep their job or not.

The theoretical framework which explains in detail which processes underlie the relationship between leadership and organizational performance is the romance of leadership (Meindl et al., 1985). This model supports the notion that knowledge of an organization's economic performance makes it possible for people to assign a range of characteristics such as charisma to the leader when the company is doing well, and a different set of features in the case of loss (Meindl et al., 1985). Regarding gender, differences have been found

neither concerning charisma nor between success and failure among men and women leaders. Gender differences do exist, however, in regard to assigning rewards or penalties. In particular, female executives usually receive less economic benefits than men if they are successful. Ironically, they are less heavily penalised than men in the case of financial failure (Kulich et al., 2007).

In sum, both perspectives emphasise the fact that failure is linked to a lack of leadership skills or charisma. In addition, neither of these discloses gender differences in the perception of men and women leaders who succeed or fail to achieve organizational results. The one exception that should be pointed out is the study carried out by Morrison et al. (1987); men leaders who fail seem to have more interpersonal problems with their subordinates than women.

Performance assessment

Currently, the devaluation of women in leadership positions is explained in terms of violating descriptive and prescriptive gender norms. The role congruity theory towards women leaders (Eagly & Karau, 2002) and the lack-of-fit model (Heilman, 2001) in particular propose that descriptive aspects of gender stereotypes hinder women from reaching positions of responsibility because the female stereotype is incongruent with a leader role. However, when women break through the glass ceiling and are unquestionably successful, their work is devaluated (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2001; Rudman, 1998), or their promotion to senior leadership positions is hindered (Lyness & Heilman, 2006), because they violate normative expectations (i.e., desirable behaviours for women) linked to female stereotypes (Eagly & Karau, 2002).

There are factors, however, that either mitigate or intensify this devaluation. Thus, various studies have disclosed that the use of objective criteria such as revenues or benefits to measure men's and women's performance, can limit the negative effects of gender stereotypes (Haslam, Ryan, Kulich, Trojanowski, & Atkins, 2010). On the other hand, ambiguity about who is responsible for a specific result may enable biased judgements to appear towards women (attributional rationalization, Heilman & Haynes, 2005). Although there is not much empirical evidence regarding this phenomenon, several studies have proved that in work teams, a woman leader is perceived as less skilled and is given less credit than a man, because her contribution to the team's success is considered to be minimal (Heilman & Haynes, 2005). However, a woman is blamed more if there is collective failure (Caleo & Heilman, 2010).

Breaking the descriptive and prescriptive rules of the gender stereotypes also affects men. Ever since research on the "backlash effect" (Rudman, 1998), it has been confirmed that a man who behaves modestly in a selection interview, or requests an employment leave to dedicate time to the family, is perceived as weaker and less agentic than a woman. Moreover, this inconsistent, seemingly feminine behavior, along with the expectations held about men as a group, causes a man to receive fewer recommendations for a job, less promotion opportunities and lower access to training programs than a woman who behaves in a similar way (Moss-Racusin et al., 2010; Rudman & Mescher, 2013).

In short, the three aforementioned perspectives account for why gender stereotypes justify the devaluation of men and women who behave in a counterstereotypic way.

Research approach

The main aim of this study is to analyse whether men and a women leaders are assessed differently depending upon the financial results obtained. Analysing this matter is relevant due to the fact that discrimination against females in executive positions may assume different forms such as making it difficult for them to reach prestigious leadership positions and judging their performance in a different, and worse, way to that of men in similar circumstances.

On the basis of previous considerations, we will examine, through a quasi-experimental design, whether there are gender differences in perception and assessment of men and women leaders who have achieved good vs. bad financial profits in the companies they run. This general purpose is broken down into four specific aims: (a) to analyse what styles of leaderships (task and relationship) are attributed to men and women leaders who succeed or fail; (b) to examine how their performance is assessed in both situations; (c) to check if they are held responsible for either success or failure; and (d) to test if the participants believe that replacing the leader would improve the future of the company's financial performance.

To carry out our first aim we will not focus on charisma perception (Kulich et al., 2007), but on task and relationship-oriented leadership styles (Sczesny,

2003). So from the romance of leadership (Meindl et al., 1985) we suppose that the task and relationship orientation will be considered more characteristic of good, than of bad, company performance for both men and women leaders. Specifically, in the context of good performance, we also expect a think manager–think male stereotype; that is, task orientation will be perceived as more characteristic of this than relationship orientation (Duehr & Bono, 2006; Sczesny, 2003). Furthermore, in line with previous research (Sczesny, 2003; Duehr and Bono, 2006), we also suppose that men leaders will be characterised as more task and less relationship oriented than female leaders. On the other hand, based on the research on managerial derailment, we expect that a bad company performance will be associated with a lack of task and relationship orientation (e.g., Morrison et al., 1987). Moreover, we also speculate that men leaders will be perceived as less task and relationship oriented than women leaders, due to the notion that a failure to achieve profits is not expected of men (e.g., Rudman et al., 2012). According with this, we expect the following:

Hypothesis 1a. In the context of good performance, the task-oriented leadership style will be considered as more characteristic than the relationship-oriented style.

Hypothesis 1b. In the context of bad performance, the relationship-oriented leadership style will be considered as equally characteristic as the task-oriented style.

Hypothesis 1c. Task orientation will be considered more characteristic of good than of bad performance, and more typical for men leaders.

Hypothesis 1d. Relationship orientation will be considered more characteristic of good than of bad performance, and more typical of women leaders.

Next, we will examine how men and women leaders are assessed according to their good or bad performance and also if they are assigned responsibility for this. As we have seen throughout the literature review, a sizeable body of research shows that women and men professionals who violate their feminine and masculine stereotypes respectively, or the appropriate behaviours expected of them (such as men and success in leadership positions) risk being heavily penalised (e.g., Eagly & Karau, 2002; Kulich et al., 2007; Lyness & Heilman, 2006; Moss-Racusin et al., 2010; Rudman & Mescher, 2013). In accord with this, we speculate that successful women leaders will be assessed as worse and will be held less responsible than successful men leaders because success is generally expected of men and not of women. On the contrary, unsuccessful women are better evaluated or held less responsible than unsuccessful men from whom more is expected. In light of the foregoing, the following hypotheses are raised:

Hypothesis 2a. In the context of good performance, the male leader will be better assessed than the woman leader.

Hypothesis 2b. In the context of bad performance, the female leader will be better assessed than the male leader.

Hypothesis 3a. In the context of good performance, the male leader will be held more responsible than the female leader.

Hypothesis 3b. In the context of bad performance the female leader will be held less responsible than the male leader.

Finally, we will analyse whether an improvement in a company's future performance is linked to a man or woman leader. With this we intend to prove that, in the context of good performance, a glass ceiling is formed (Lyness & Heilman, 2006). Also, we intend to examine whether the glass cliff is exclusively restricted to reaching unsteady and risky leadership positions (Ryan et al., 2011), or if it extends to other situations. We consider that a woman leader can be replaced more often than a man even though she has been successful, because her stereotypical gender characteristics (i.e., feminine) are less suitable for success in leadership positions (e.g., Heilman, 2001). However, in the context of bad performance, these same traits will reduce the possibility of a woman leader being replaced compared with a man. Among other things, this is due to the fact that female characteristics seem to be related to a certain type of situation such as that the leader should take responsibility for the low outcomes of the company (Ryan et al., 2011). In regard to all of the above, we expected that:

Hypothesis 4a. In the context of good performance, the female leader will be replaced to a greater extent than the male leader (glass ceiling).

Hypothesis 4b. In the context of bad performance, the male leader will be replaced to a greater extent than the female leader (glass cliff).

Method

Participants

One hundred six real workers participated in the study ($n_{\text{men}} = 33, 31.13\%$; $n_{\text{women}} = 73, 68.87\%$) whose age ranged from 19 to 57 ($M = 36.40, SD = 9.92$). It was voluntary to fill out the questionnaire, which took approximately ten minutes and to which the response rate was 89.34% ($N = 122$). All participants were guaranteed anonymity and privacy of their answers.

Experimental manipulation

The participants read a case about the past history of a hypothetical company that ended with the appointment of a new General Manager:

“Intergroup S.A. has been a strong company in the Spanish market for more than thirty years. The loyalty of their client base is mainly based on the satisfaction the quality of their products provides and the joint services offered. After the retirement of the former managing director, Ana González vs. Pedro Sánchez was appointed new General Manager three years ago.”

Leader sex. Both leaders are described with the same type of leadership behaviours and the same experience and success in previous leadership positions inside the company: “During her 15 years of work in positions of responsibility inside Intergroup S.A., Ana vs. Pedro Sánchez has carried out with success the company’s goals in different departments. However, her (his) appointment as general manager was due to her (his) great work capacity, her

(his) strong engagement with the company's goals and brilliant relationship with the employees.”

Company performance. Later, information was provided about the company's current financial situation. In particular, organizational success and failure were described as an increase vs. decrease in the company's financial profitability (Ryan et al., 2011):

“Despite the company's activity being built around an environment of financial instability and fierce competition, the financial results of Intergroup S.A. have improved (vs. become worse) during the last three years. In fact, the company's profitability has increased (vs. decreased) 20% in the last year.”

The experimental manipulation of the leader's sex (man vs. woman) and the financial profitability achieved (success vs. failure) resulted in four experimental conditions: Condition A (Success – Male Manager; $n = 30$), Condition B (Success – Female Manager; $n = 25$), Condition C (Failure – Male Manager; $n = 24$), Condition D (Failure – Female Manager; $n = 27$).

Control of the experimental manipulation was carried out through two questions: (a) The company's results (“to what extent do you believe that Intergroup, S.A. is gaining good results?”) and (b) optimism regarding the company's future (“are you optimistic about Intergroup S.A.'s future?”) The responses ranged from 1, *nothing at all*, to 6, *totally*.

Dependent variables

The questionnaire was divided into two parts. In the first one, a scale was used for 16 items to evaluate task and relationship-oriented leadership styles (García-Ael et al., 2012). The task orientation scale (e. g., decision-making skills, self-confident, readiness to take risks) was made up of ten items, and the other focused on relationship orientation and consisted of six items (e.g., sensitive towards co-workers' needs, ability to work in teams). These items were measured on 6-point scales, from 1 signifying *never* to 6, *almost always*. As we can see in Table 7, Cronbach's alpha was high for the whole sample, $\alpha_{\text{total task}} = .92$; $\alpha_{\text{total relationship}} = .85$, and for conditions: $\alpha_{\text{successful task}} = .88$; $\alpha_{\text{failure task}} = .91$; $\alpha_{\text{successful relationship}} = .88$; $\alpha_{\text{failure relationship}} = .83$.

In the second part, participants assessed leaders through three single item variables responding to singularity and consciousness criteria proposed by Rossiter (2002): (a) Assessment of the leader ("How do you assess economic results obtained by Pedro vs. Ana as manager?") using a 6-point scale (1 = *very negatively*, 6 = *very positively*); (b) Attribution of responsibility ("To what extent do you believe the company's performance is attributable to Pedro (Ana) as manager?"), and (c) leader replacement ("To what extent do you believe the company's future economic performance would improve if Pedro vs. Ana was replaced?") Scales ranging from 1, signifying *nothing at all*, to 6, signifying *totally*, were used in these two previous items.

Table 7

Factor analysis: reliability coefficients, and factor loadings of the task and relationship leadership style

	Factor 1 Task $\alpha = .92$	Factor 2 Relation $\alpha = .85$
Know his/her work well	.83	
Efficient	.82	
Ability to negotiate	.81	
Competent	.80	
Ability to cope with stress	.79	
Ability to delegate	.68	
Readiness to take risks	.68	
Decision-making skills	.68	
Intelligent	.62	
Self-confident	.56	
Ability to adapt to changing circumstances		.80
Sensitive towards coworkers' needs		.68
Sympathetic towards the coworkers		.67
Shares his/her knowledge with the subordinates		.62
Ability to work in teams		.59
Pleasant in his/her relationship with the subordinates		.59

Results

Checking Experimental Manipulation

To check the manipulation, we conducted two one-way ANOVAs with the assessment of the company's results and optimism about the future of the company, the dependent variables, as a function of the manipulated company performance (good vs. bad). Participants who did not answer correctly the manipulation check (two of Condition B and one of Condition C) were eliminated from the analysis. Twenty-three participants were left in both conditions.

Manipulation checks indicated that both experimental manipulations were successful. Company performance was more positively valued, $F(1, 100) = 124.57$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .54$, in the successful situation ($M = 5.12$, $SD = 0.78$) than in the financial failure situation ($M = 3.02$, $SD = 1.10$). Furthermore, participants were more optimistic about the future of the company, $F(1, 102) = 34.06$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .24$, by good results ($M = 4.84$, $SD = 0.87$) than by bad results ($M = 3.56$, $SD = 1.30$).

Attribution of leadership styles

To verify which leadership styles were perceived as more characteristic of the good, as well as the bad, company performance, two t -tests were carried out. Against Hypothesis 1a, both leadership styles were perceived as equally characteristic of the good company performance, $t(52) = 1.295$, $p > .05$. In the same vein, we did not find support for Hypothesis 1b as the relationship-oriented leadership style was considered more typical in the context of bad company performance than the task-oriented leadership style, $t(49) = 3.049$, $p = .004$.

Two-way ANOVAs and Bonferroni multiple comparisons were carried out continuously to analyse the effects of the company performance (good or bad) and of the leader's sex (male or female) on the task and relationship-oriented leadership styles (Hypothesis 1c and 1d). Beforehand, the variance homogeneity assumption was verified ($p > .05$). Participants' sex (the covariable) was excluded from the analysis due to the absence of significant

main or interaction effects ($p > .05$). In Table 8 means and standard deviations related to both leadership styles can be seen.

Task-oriented leadership style

Results of ANOVA on the task orientation yielded a main effect of company performance, $F(1, 102) = 26.30, p < .001, \eta_p^2 = .21, d = .52$. The task-oriented leadership style was perceived as more characteristic of good than of bad company performance. This was qualified, however, by a significant performance x leaders' sex interaction, $F(1, 102) = 6.23, p < .05, \eta_p^2 = .06, d = .25$, reflecting that for men leaders the task-oriented leadership style was rated as more characteristic when their company was doing well than when it was doing badly ($p < .001$).

Table 8

Means and standard deviations by manager sex and by organizational performance on the task-and relationships-oriented leadership styles

	Success		Failure		Total	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Task-oriented leadership style						
Male leader	5.14	0.56	4.03	0.82	4.66	0.87
Female leader	4.79	0.68	4.41	0.87	4.59	0.80
Total	4.99	0.63	4.24	0.86	4.62	0.84
Relationships-oriented leadership style						
Male leader	5.08	0.67	4.23	0.95	4.71	0.90
Female leader	4.65	0.80	4.67	0.73	4.66	0.76
Total	4.89	0.75	4.47	0.86	4.69	0.83

Note. Scores range from 1, *never*, to 6, *almost always*.

For women leaders, however, task orientation was perceived as equally typical in both contexts ($p = .07$). These results confirmed partially Hypothesis 1c.

Relationship-oriented leadership style

Results of ANOVA on the relationship orientation showed a main effect of company performance, $F(1, 102) = 7.09$, $p < .01$, $\eta_p^2 = .07$, $d = 0.27$. The relationship-oriented leadership style was perceived as more characteristic of good than of the performance. An interaction between performance and leaders' sex emerged, $F(1, 102) = 7.93$, $p < .01$, $\eta_p^2 = .07$, $d = .27$. Participants estimated that men leaders used more frequently the relationship-oriented style when their company was doing well than when it was doing badly ($p < .001$). In contrast, women leaders used the relationship-oriented leadership style with similar frequency in both contexts ($p = .91$). Furthermore, in the context of bad company performance, the relationship orientation was rated as more characteristic of the female than of the male leader ($p < .05$). These results partially supported Hypothesis 1d.

Evaluation of the Leaders

Three 2 x 2 analyses of variance were conducted to test the effect of performance (good or bad) and of leaders' sex on the assessment of leaders, as well as the assignment of responsibility and their replacement (dependent variables). In all analyses, the variance homogeneity assumption was verified ($p > .05$). Likewise, participants' sex (a covariable) was excluded from the analyses due to the absence of significant main or interaction effects ($p > .05$).

In Table 9 means and standard deviations of the three dependent variables can be seen.

Performance evaluations

Results regarding the assessment of leaders yielded a significant main effect of company performance, $F(1, 98) = 41.19, p < .001, \eta_p^2 = .30, d = .65$, such that leaders were evaluated more positively when their company was doing well than when it was doing badly. This effect was qualified by a significant performance x leaders' sex interaction, $F(1, 98) = 8.24, p = .005, \eta_p^2 = .08, d = .30$. Only Hypothesis 2b was confirmed. In the context of good company performance, participants rated men and women leaders equally ($p > .05$), whereas in the context of bad performance, the female leader was valued more positively than the male leader ($p = .004$).

Attribution of responsibility

The results of ANOVA concerning the assignment of responsibility showed a significant main effect of the company performance, $F(1, 101) = 21.51, p < .001, \eta_p^2 = .18, d = .47$, reflecting that participants assigned more responsibility to leaders when performance was successful than when it was not. We also found a significant main effect of leaders' sex, $F(1, 101) = 12.66, p = .001, \eta_p^2 = .11, d = 0.35$. Only Hypothesis 3a was confirmed as participants held men leaders more responsible for the performance (good and bad) than women leaders.

Table 9

Means and standard deviations by manager sex and by organizational performance on performance evaluation, attribution of responsibility and disposition to replace leaders

	Success		Failure		Total	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
	Performance evaluations (a)					
Male leader	5.25	0.84	3.48	0.89	4.45	1.24
Female leader	4.96	0.77	4.28	1.21	4.60	1.07
Total	5.12	0.82	3.90	1.13	4.53	1.15
	Attribution of responsibility (b)					
Male leader	4.63	1.09	3.87	1.29	4.30	1.23
Female leader	4.13	0.97	2.65	1.44	3.35	1.44
Total	4.42	1.06	3.22	1.49	3.84	1.41
	Disposition to replace leaders (b)					
Male leader	2.41	1.29	3.74	1.54	3.00	1.55
Female leader	2.96	1.43	2.48	1.42	2.70	1.43
Total	2.65	1.37	3.06	1.59	2.85	1.49

Note. (a) Scores range from 1, *extremely negative*, to 6, *extremely positive*. (b) Scores range from 1, *never*, to 6, *almost always*.

Disposition to replace leaders

Results regarding the disposition to replace leaders yielded a significant interaction effect between company performance and leaders' sex, $F(1, 101) = 10.17$, $p < .01$, $\eta_p^2 = .09$, $d = .31$. Only Hypothesis 4b was confirmed. In the context of good company performance, participants estimated that the male and the female leader could improve the company's financial situation to the same extent ($p > .05$). In the context of bad company performance, however, participants preferred to replace the male leader to a greater extent than the female leader ($p = .002$). Finally, participants considered that the company

situation could improve if the male leader was replaced in the context of the bad company performance than in the case of good company performance ($p = .001$). For the female leader, there were no significant differences between both contexts ($p > .05$).

Discussion

There is a vast volume of research concerning the relation between gender stereotypes and leadership. However, there are hardly any studies which review the interaction between gender stereotypes, the leader's success or failure and their assessment. For this reason, the main purpose of this study was to analyse whether a man or woman leader was assessed differently according to the financial performance achieved during their leadership. Generally speaking, our data confirm a differential assessment which tends to benefit men in a situation of success and women in one of failure.

In regard to attribution of leadership styles, our results reveal that both the task-oriented as well as the relationship-oriented leadership style are considered equally typical of success. In the context of bad performance, however, the relationship orientation is perceived as more characteristic than the task orientation. Unlike research on think manager–think male stereotype, our data suggest that when success is linked to objective, tangible and quantifiable results, feminine traits (interpersonal orientation) become as normative for success as the male characteristics (task orientation). In the context of bad performance, our findings are also inconsistent with research on managerial derailment (Morrison et al., 1987). In this vein, failing to achieve

results seems to be associated with a think–female stereotype (or think–not male), as a result of having more emphasis on relational aspects, which are associated traditionally to female stereotypes, than on goal achievement, which is linked traditionally to success and male stereotypes.

Regarding gender differences, our data also show that task orientation is perceived as more typical of good than of bad performance for the male leader, but equally characteristic of success and failure for the female leader. Furthermore, the male leader exhibits more frequently the relational orientation in the context of good than in the context of bad performance, while the female leader tends to use this leadership style in both contexts with similar frequency. Finally, in the context of good performance, a female leader is perceived as being more relationship-oriented than a male leader.

These findings differ from those obtained by Kulich et al. (2007), perhaps because these researchers have been focused on perceived charisma which is gender-neutral (Bass, 1990; Johnson, Murphy, Zewdie, & Reichard, 2008), whereas the task-oriented and relationship-oriented leadership styles are strongly linked to male and female characteristics respectively (e.g., Bass, 1990; Johanson, 2008). As a result, our data suggest that company performance has an impact only on perceptions of men leaders inasmuch as their leadership styles are seen to be responsible for either success or failure. On the contrary, females' leadership styles do not seem to be inferred from company performance, but from the stereotypes regarding their gender group as being less masculine and more feminine. In this respect, a female leader is

perceived equally task and relationship oriented regardless of company performance, and even more feminine than the male leader in the context of bad company performance.

Results regarding performance evaluations and attribution of responsibility reveal that in the context of good performance, men and women leaders are assessed in a similar way, but the male leader is deemed to be more responsible for the company performance than the female leader. In the context of bad performance, however, the male leader is evaluated as worse and held more responsible than the female leader.

In contrast to previous studies (e.g., Lyness & Heilman, 2006), our results suggest that objective and concrete criteria concerning successful performance can reduce the reliance on stereotype-based expectations (Caleo & Heilman, 2010) and hence override discriminatory assessment toward successful female leaders. That is to say, quantifiable performance information allow for women leaders to be considered as worthy of praise as men leaders, since their profits are judged as excellent for someone whose perceived leadership ability seems to be constrained simply because the leader is a woman (the equity model, Leventhal & Michaels, 1971). Paradoxically, the same is not yet true for assignment of responsibility. A possible explanation is that successful women leaders are not perceived as sources of action or change (Kulich et al., 2007). For this reason, it is most likely that a female leader's influence on company profits is not considered to be relevant enough to make her responsible in the same way as the male leaders.

On the other hand, our results suggest that bad company performance information hurts male leaders more than female leaders. These findings countersign the idea that unfavourable information about a person of a positively stereotyped group is assessed more unfavourably than when the same information applies to a person of a negatively stereotyped group (expectancy-violation theory, Jussim, 1986). Furthermore, our data are consistent with the notion of backlash effect (backlash effect, Rudman et al., 2012; Rudman & Mescher, 2013). In this vein, unsuccessful men leaders would be valued worse and held more responsible than women leaders because they would have failed in displaying behaviours that are desirable to be successful (think manager–think male stereotype), as well as typical of men and high status groups. Meanwhile, unsuccessful women leaders would confirm stereotypical beliefs held towards professional women (e. g., less competent, displaying worse performance than men, less appropriate for leadership positions) and would be excused more readily than a male leader.

In relation to disposition to replace leaders, results reveal that in the context of good performance, participants consider that both men and women leaders can improve the future financial performance of the company, but in the context of bad performance, the replacement of a man leader is preferred to that of a woman. The data also point out that it is preferable to replace a man leader in a failure situation than in a successful situation. However, in the case of a woman leader, there are no differences between both contexts. In this respect, it seems that if the woman's success is linked to specific results that do not allow distortion (Caleo & Heilman, 2010; Heilman et al., 1988) it is more

likely for a woman to have the opportunity to break the glass ceiling. In fact, it has been proven that in real enterprises, the presence of women in administrative boards is positively related with objective measures (accounting-based) and negatively related with subjective indicators (stock-based) (Haslam et al., 2010).

Regarding failure, our data seem to develop a new aspect to the glass cliff metaphor (Ryan & Haslam, 2005). Women leaders are at risk of staying for a longer period of time than men in the same leadership position in which they have previously failed. The consequences for both genders may be quite different. For women leaders to remain longer in this position would mean more stress, more professional strain and a greater intention of leaving her job voluntarily (gender-stress-disidentification model, Ryan, Haslam, Hersby, Kulich, & Wilson-Kovacs, 2009). Besides, it is most likely that failure may harm a woman leader's professional future to a larger extent than a man's. Given that predictions about the target's behavior are driven by group stereotypes (e.g., Jackson, Sullivan, & Hodge, 1993), it is more likely that if the stereotype is positive (think manager–think male stereotype), the expectations regarding a man leader's future performance should also be positive, even though he has failed previously in his leadership position.

In sum, results reveal that company performance has an impact on leadership styles, as well as on performance assessment, attribution of responsibility and the disposition to replace leaders. It is also worthwhile pointing out that this pattern differs between men and women. In all measures,

the male leader is always rewarded and punished in line with their good or bad results. For the female leader, company performance only impacts evaluative measures (performance assessment and responsibility for the results), but usually to a lesser extent than for the male leader. On the contrary, judgements about leadership styles as well as the disposition to replace a female leader seem to be driven by stereotypical traits (as more feminine and less masculine) and expectations (less appropriate in leadership positions) directed towards women. Nevertheless, the result is the maintenance of a social structure that enables men to access and remain in leadership positions linked to success and women to those linked to failure.

Implications for women in leadership positions

Although men receive better evaluations than women in the success condition, our results imply that female leaders who wish to gain a leadership position could take advantage of providing clear and quantifiable information about their past successes. The major drawback is that success is expected of men but not of women (think manager–think male stereotype). For this reason, female leaders must reap increasing profits time and time again, and report on them in order to have similar opportunities to men. On the other hand, it might seem from our results that failing to achieve goals has more negative implications for men than for women. However, derailed women leaders would not gain anything from being less likely to be replaced than similarly derailed men leaders. Among other things, they could suffer a lack of respect from their subordinates or a lack of trust in their leadership skills or less opportunity to

exercise influence. In brief, it implies consigning derailed women leaders to a situation more critical and risky than to that which derailed men leaders would be relegated.

Limitations of this study and recommendations for future research

Despite its contributions, this study is not exempt from limitations. Firstly, we used a quasi-experimental design without a control group. Although this kind of design creates problems for generalising results (Cook, Campbell, & Peracchio, 1990), we believe that causal inferences can reasonably be made. In this vein, there are different dependent variables (e.g., task and relationship leadership styles and overall assessment) closely bound up with each other and affected by the independent variable (company performance) in a similar way (Cook, Campbell, & Day, 1979). On the other hand, there is well-developed background knowledge (e.g., think manage–think male stereotype, the lack-of-fit model) about how the dependent variables behave (William, Cook, & Campbell, 2002) without company performance information from which we could infer that the predicted changes are caused by company performance information (Cook et al., 1979).

Secondly, our sample consists mainly of female workers, and this fact could also have impeded the mainstreaming of our results. We must, however, highlight two issues. Our sample is fully integrated by persons, both men and women, with work experience, and it is possible that they have clearer norms about the behaviours needed to successfully perform a professional role (Eagly et al., 2000). In addition, previous research has demonstrated that women

maintain the same normative gender prescriptions as men and enforce them in similar ways (e.g., Heilman et al., 2004).

Despite this, we consider that our study highlights the importance of the contextual aspects of gender stereotypes in leadership. Due to this, future studies might consider addressing other factors like the type of company, or features of a situation, that could make a certain leadership style more desirable. It is undeniable that there are gender stereotypes in leadership. However, to minimise them, it is necessary to study in greater detail what contextual or situational aspects can lead to stereotyping certain facets of gender at any given moment.

Cuarto estudio: The effects of emotions on the associations between stereotypical characteristics of successful and unsuccessful leaders and evaluations of their performance

The effects of emotions on the associations between stereotypical characteristics of successful and unsuccessful leaders and evaluations of their performance⁸

Abstract

This study investigated how emotions (admiration; envy; contempt) mediated the relationship between the stereotypes (competence; warmth) ascribed to successful and unsuccessful male and female leaders working in male- and female-dominated sectors (technology and health respectively) and evaluations of performance. Multiple-Group Structural Equation Modelling was used to analyse data from 956 workers. We found that in other sex-dominated environments leaders' perceived competence (directly) and warmth (indirectly through admiration) were associated with more positive evaluations of performance than in same sex-dominated environments regardless of their company's success. Moreover, successful, competent female leaders exhibiting little warmth in a female-dominated environment elicited envy, and hence negative evaluations. The results are discussed in terms of the Stereotype Content Model and its extension, the Behaviours from Intergroup Affect and Stereotypes (BIAS) Map, as well as role congruity theory.

Keywords: stereotypes, emotions, gender, leadership, failure

⁸ García-Ael, C., Recio, P., Cuadrado, I., & Molero, F. (under review). The effects of emotions on the associations between stereotypical characteristics of successful and unsuccessful leaders and evaluations of their performance. *Journal of Management Studies*.

Since the 1960s research on gender and leadership has consistently shown that descriptive (how men and women are) and prescriptive (how men and women should be) aspects of gender stereotypes are responsible for discrimination against female leaders (e.g., Eagly & Karau, 2002; Ryan et al., 2011; Sczesny, 2003). It has also been demonstrated that negative assessments of female leaders can be moderated by factors such as organisational context (male-dominated vs. female-dominated) and company performance (e.g., García-Retamero & López-Zafra, 2006a; Heilman et al., 2004; Kulich et al., 2007) and that the same factors enable negative judgments of male leaders (Heilman & Wallen, 2010; Kulich et al., 2007; Moss-Racusin et al., 2010; Thoroughgood et al., 2013). Although considerable progress has been made in this field the vast majority of studies have focused on stereotypes (cognitive aspects of prejudice). This strand of research has ignored the affective dimension; this is particularly important as the discrimination faced by professional women is better explained by the ambivalent feelings they elicit than by stereotyping (Wade & Brewer, 2006).

Recent research on differences between social groups (SCM, Fiske et al., 2002; and its extension the BIAS Map, Cuddy et al., 2007) has shown that cognitive, affective and behavioural components of prejudice contribute jointly to intergroup discrimination, confirming that emotions mediate the association between stereotypes and behaviour. Although there has been research on the applicability of the SCM in the workplace (e.g., Budziszewska et al., 2014; Cuddy et al., 2004), to date there has been no research into the joint influence of company performance and organisational context (gender profile of

workforce). This aim of this study was therefore to improve understanding of the relationship between gender and leadership by analysing the mediation of the association between perceived competence and warmth and evaluations of performance by emotions, in a sample of successful and unsuccessful leaders in male-dominated (technology) and female-dominated (health) working environments.

Success and failure at management level

Since the seventies research on gender and leadership has indicated that the greatest disadvantage women face in executive jobs is the strong link between masculine traits and leadership positions. Over decades the think manager–think male paradigm (Schein, 1973) has been corroborated by research on undergraduates' perceptions (e.g., Sczesny, 2003) and more rarely those of managers (e.g., Duehr & Bono, 2006) and subordinate employees (Cuadrado et al., 2015).

There is, however, no single, stable stereotype of the successful leader; factors such as organisational context and information about performance or ability influence the stereotypes of male and female leaders. Several studies have shown that male leaders are perceived as more masculine and less feminine in a 'masculine' industry than in a 'feminine' industry (García-Retamero & López-Zafra, 2006a; Ko et al., 2015). However, female candidates are viewed as more feminine in female-dominated environments than male-dominated environments, whilst perceptions of their masculinity are not influenced by the gender balance in the workplace (García-Retamero & López-Zafra, 2006a).

There has been little research into how objective performance information affects perceptions of female leaders. Overall, studies from various perspectives indicate that accurate information about performance may reduce perceptions of incongruity of female leaders in leadership positions. Leaders of both sexes are perceived as more charismatic if they improve company performance and less charismatic if they damage company performance (Kulich et al., 2007). It has also been confirmed that objective evidence of ability or good performance results in women being perceived as more masculine (Heilman et al., 1988). Women are perceived as more masculine and more feminine than male leaders when they are credited for increasing earnings in a 'masculine' industry (Rosette & Tost, 2010). In contrast male leaders who make mistakes are perceived as less masculine and less feminine than female leaders in a 'masculine' industry, but similarly masculine and feminine in a 'feminine' industry (Thoroughgood et al., 2013).

Performance evaluation

According to the lack-of-fit model (Heilman, 1983), the role congruity theory of prejudice against female leaders (Eagly & Karau, 2002) and the backlash effect (Rudman & Glick, 1999), descriptive and prescriptive (or proscriptive) gender stereotypes can account for discrimination against female (and male) leaders. Descriptive gender stereotypes contribute to low expectations of female leaders and thus reduce women's access to leadership roles; there is a clear mismatch between the descriptive stereotype of women and perceptions of the managerial role. Prescriptive (or proscriptive)

stereotypes, however, result in social and personal disapproval of successful female leaders, because their 'masculine' behaviour (e.g., assertiveness) diverges from societal norms about what constitutes acceptable, desirable behaviour for women (e.g., kindness) (e.g., Eagly & Karau, 2002; Heilman, 1983; Rudman et al., 2012).

This undervaluation of women is not uniform; organisational context and information about ability influence evaluations of performance in a similar way to stereotypes. Research has consistently demonstrated that in the absence of clear evidence about ability there is a negative relationship between the 'masculinity' of a workplace and the performance ratings of female leaders and the selection or promotion of women (for a revision, see meta-analysis, Paustian-Underdahl, Walker, & Woehr, 2014). Where clear evidence of ability is available female applicants are overvalued in the context of male-dominated occupations relative to male applicants (Heilman et al., 1988). In female-dominated occupations, however, male and female leaders are valued similarly (García-Retamero & López-Zafra, 2006a), even when information about ability is provided (Heilman et al., 1988).

Sex role incongruence and the consequent backlash effect affect both men and women (Rudman et al., 2012). Male leaders in female-dominated environments are considered less effective and less worthy of respect and admiration than their female counterparts or similarly effective male leaders in male-dominated environments (Heilman & Wallen, 2010; Ko et al., 2015; Paustian-Underdahl et al., 2014). Similarly unsuccessful male leaders are

penalised more heavily than similarly unsuccessful female leaders (Kulich et al., 2007). Furthermore, when male leaders make mistakes in a 'masculine' industry they are perceived as less desirable to work for than female leaders, whereas in a 'feminine' industry there is no difference in the desirability of male and female leaders (Thoroughgood et al., 2013).

In sum, previous theoretical frameworks all attribute gender discrimination in the workplace to gender stereotypes. Research has confirmed that factors such as organisational context and company performance can moderate gender discrimination. Research to date has, however, failed to consider whether taking into account the affective aspects of prejudice would provide a more complete picture of gender discrimination in the workplace.

The stereotype content model (SCM)

Unlike the models discussed above the SCM (Fiske et al., 2002) and its extension, the BIAS Map (Cuddy et al., 2007) posit that cognitive, affective and behavioural components of prejudice act jointly in specific social situations in the following way: a) stereotypes influence emotions and behaviour, b) emotions influence behaviour, and c) emotions have more influence on behaviour than stereotypes.

According to the SCM, warmth and competence follow from social structural factors, namely status and competition. Warmth (e.g., kindness) stems from a desire to anticipate others' needs and wishes, whereas competence (e.g., self-confidence) is related to one's ability to achieve a desired or required goal. High-status groups are perceived as competent and

low-status groups as less competent. Non-competitive groups are judged as warm and competitive groups as cold (Cuddy et al., 2007; Fiske et al., 2002). Status and competition also predict four combinations of stereotypes. Thus, univalent combinations of competence and warmth (high/high vs. low/low) predict univalent emotional responses (admiration vs. contempt), while mixed combination of competence and warmth (high/low vs. low/high) predict mixed affective responses (envy and pity). The BIAS Map (Cuddy et al., 2007) also asserts that the four stereotypical emotional responses which are associated with combinations of competence and warmth predict specific behavioural tendencies (active and passive facilitation and harm).

The central assertions of the SCM and BIAS Map (Cuddy et al., 2007; Fiske et al., 2002), including relationships between structural variables, stereotypes and emotions as well as the mediating role of intergroup emotions, have been corroborated in several countries, social groups and gender subgroups (e.g., Ashbrock & Cuddy, 2013; Cuadrado & López-Turrillo, 2014; Cuddy et al., 2009).

Overall, the evidence indicates that competent, warm groups (e.g., reference group) elicit admiration and active and passive facilitation (acting for and with), whereas incompetent, cold groups elicit contempt and active and passive harm (acting against and without). People in occupational categories perceived as competent but cold (e.g., female leaders) elicit envy, passive facilitation and active harm (acting with and against), whereas people in categories perceived as incompetent but warm (e.g., housewives) elicit pity,

active facilitation and passive harm (acting for and without). It has also been shown that: a) admiration mediates the associations between warmth and active facilitation and between competence and passive facilitation; b) contempt mediates the association between warmth and active harm, c) pity mediates the associations between warmth and active facilitation and between competence and passive harm; d) envy does not serve as a mediator.

There has been much less research on the applicability of the SCM in organisational contexts than on the lack-of-fit model (Heilman, 1983) or the think manager–think male paradigm (Schein, 1973). Nevertheless, it has been shown that a female leader dressed in a sexy style tends to elicit negative emotions and hence lower evaluations of competence (Glick et al., 2005). Moreover, female leaders tend to be perceived as warmer but less competent if they are mothers and hence are at a disadvantage in the workplace relative to men and to childless female leaders (Cuddy et al., 2004). Furthermore, women who have feminine job titles are perceived as less competent and less warm, than those with masculine job titles and hence experience more prejudice (Budziszewska et al., 2014).

To summarise, empirical work has shown that prejudice and discrimination can be explained by the joint action of cognitive, affective and behavioural components of prejudice. Nevertheless both the SCM and BIAS Map raise an important question: How do the sex of a leader and the gender profile of the working environment interact to influence evaluations in the context of objective information about performance?

The present research

Consistent with aforementioned points, the aim of this study is to explore the effect of emotions (admiration, envy and contempt) in the relationship between the perceived competence and warmth of successful and unsuccessful leaders working in same sex-dominated environment and other sex-dominated environments and their performance evaluations. Toward this end, performance information will be manipulated as quantifiable profits and losses (Kulich et al., 2007) and organizational context by two work environments considered as highly male- (high-technology) and female-dominated (health) (European Commission, 2009). Lastly, evaluators will be working adults, because they may have clearer norms about the appropriate behaviors within organizational context (Eagly & Karau, 2002).

To carry out our purpose, we build two different models, one for successful, one for unsuccessful performance (see Figure 4). In our view, from SCM and BIAS Map it logically follows that in the context of good performance leaders elicit either admiration or envy. In the context of bad performance, however, leaders could elicit contempt, but not pity (incompetent but high warm stereotypes).

We start from the view that performance information (success or failure) is diagnostic of (less) competence (Cuddy et al., 2007), but also of (less) warmth because (un)displaying relational behaviors to managing others is increasingly perceived as a strength by success (Rosette & Tost, 2010) or as debility by failure (Rasch et al., 2008). Accordingly, (un)successful male and female

leaders may be perceived as highly (less) competent and warm (univalent stereotypes), which is consistent with the notion of (in) effective leadership (e.g., Eagly & Karau, 2002; Rasch et al., 2008).

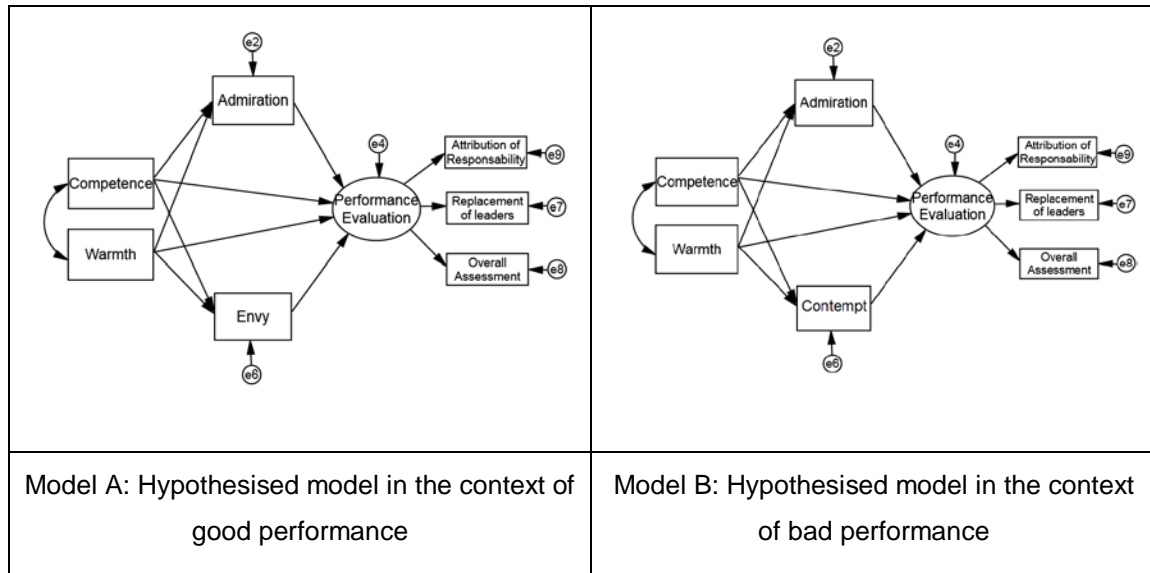


Figure 4. Theoretical models of direct and indirect associations between performance (overall assessment; attribution of responsibility; disposition to replace leaders) and competence and warmth (stereotypes), admiration, envy and contempt (emotions) in the context of good performance (model a) and in the context of bad performance (model b).

Based on this assumption we hypothesised that leaders' perceived competence and warmth would be a) positively associated with evaluations of their performance (assessment, responsibility and disposition to replace leaders); b) associated with emotions (positively with admiration; negatively with contempt; positively with envy in the case of competence but negatively in the case of warmth); c) evaluations of performance would be a function of both the competence-warmth stereotype and the evaluator's emotional response to that

stereotype (see Figure 4). Secondly, given that objective information (e.g., profitability under a given leader) can override perceptions based on gender stereotypes in other sex-dominated environments (Heilman et al., 1988; Rosette & Tost, 2010) we hypothesised that the associations outlined above would be stronger for leaders working in other sex-dominated environments regardless of their success.

With respect to the mediating role of emotions we assumed that in the context of good performance, competence and warmth would be indirectly associated with evaluations of performance via admiration (but not envy), but only in the case of leaders working in other sex-dominated environments, on the grounds that to succeed as a leader in such environment requires exceptional instrumental and interpersonal competence. In other cases we did not anticipate any mediation on the grounds that success is expected of leaders working in a same sex-dominated environment (Eagly & Karau, 2002). We formulated the following specific hypotheses:

Hypothesis 1. In same sex-dominated environments there will be direct positive associations between evaluations of leaders' performance and their perceived competence (H1a) or warmth (H1b).

Hypothesis 2. In other sex-dominated environments the associations between evaluations of leaders' performance and their perceived competence (H2a) or warmth (H2b) will be mediated by admiration.

We hypothesised that in the context of poor performance the association between perceived competence and evaluations of performance would not be

mediated by contempt, on the grounds that information about negative performance does not erode an established reputation for competence (high-status group) (Cuddy et al., 2011). Furthermore, given that negative information has more effect on evaluations of members of positively stereotyped groups than members of negatively stereotyped groups (expectancy-violation theory, Jussim, 1986), we speculated that the association between perceived competence and performance would be stronger for leaders working in other sex-dominated environments.

Hypothesis 3. The direct, positive association between perceived competence and performance will be stronger for leaders working in other sex-dominated environments than for leaders in same sex-dominated environments.

We also hypothesised that contempt would mediate (negatively) the association between warmth and performance on the grounds that negative information has more impact on perceptions of warmth than on perceptions of competence (Tausch et al., 2007). We followed Jussim (1986) in assuming that this mediation effect would only apply to leaders in same sex-dominated environments. We therefore formulated the following hypotheses:

Hypothesis 4. The negative association between perceived warmth and evaluations of performance will be mediated by contempt for leaders in same sex-dominated environments.

Hypothesis 5. Leaders' perceived warmth will be directly associated with evaluations of their performance in other sex-dominated environments.

Method

Participants and procedure

Nine hundred fifty six Spanish workers (467 men; 489 women) from a variety of different economic sectors and ranging in age from 18 to 75 years ($M = 40.22$, $SD = 10.59$) participated the study. Participants were recruited by e-mail (and remainder mails) (response rate = 76.3%). They registered for the study online and completed the consent form before responding to the experimental questionnaire. Participants were randomly assigned to one of eight experimental conditions in a 2 (situation: success vs. failure) x 2 (company type: technology vs. health) x 2 (sex of leader: male vs. female) quasi-experimental design. Anonymity and confidentiality were guaranteed. Participants who provided incomplete personal data or had not been in paid employment were excluded from the analyses.

Experimental manipulation

Sex of leader. This variable was manipulated by assigning each target a male (Pedro González) or female name (Ana González).

Occupational context. We followed Haslam and Ryan (2008) in presenting company information in the form of a hypothetical article in an economic newspaper whose title was manipulated to indicate good or bad company performance in two fictional companies in sectors commonly perceived as male-dominated (technology) or female-dominated (health) (European Commission, 2009): “*The [technology sector/health sector]: [outstanding/ catastrophic] performance of shares in [TsanTIC Ltd/ TSANtis*

Ltda'. The hypothetical companies were distinguished by the positioning of lower and uppercase letters in the name.

Company performance. The body of the article described a 65% increase (indicative of success) or decrease (indicative of failure) in the company's profitability (Ryan et al., 2011). In all cases, the manipulation was reinforced by a graph depicting changes in the company's share price over the last four years.

Dependent measures

Stereotypes. The cognitive component of prejudice was assessed using the question "*In your opinion, how typical are the following attributes of [target]?*" The attributes were taken from two subscales of the SCM (Fiske et al., 2002, Study 2), competence (competent; confident; capable; efficient; intelligent; skilful: $\alpha = .95$) and warmth (friendly; well-intentioned; trustworthy; warm; good-natured; sincere: $\alpha = .90$) and responses were given using six-point scales ranging from 1 (*not at all*) to 6 (*very*).

Emotions. The affective dimension of prejudice was assessed using the question: "*To what degree do you feel these emotions towards a [target]?*" The 17 items developed by Fiske et al. (2002) for the SCM were grouped into four subscales: admiration (admiring; fond; inspired; proud; respectful: $\alpha = .89$), envy (envious; jealous: $\alpha = .85$), contempt (angry; ashamed; contemptuous; disgusted; frustrated; hateful; resentful; uneasy: $\alpha = .94$) and pity (two items: $\alpha = .26$). Responses were given using six-point scales ranging from 1 (*never*) to 6

(*a/ways*). The variable *pity* was dropped from the analysis because of its low reliability ($\alpha < .30$).

Performance evaluations. Participants assessed leaders through three mono-items variables responding to singularity and consciousness criteria proposed by Rossiter (2002). a) Global assessment (*How do you rate the economic results obtained by the company under [Pedro/Ana]’s management?*); b) Assignment of responsibility (*To what extent do you believe the company’s performance is attributable to [Pedro/ Ana]’s work as manager?*); c) Disposition to replace leaders (*How much do you think the company’s performance would improve if [Pedro/Ana] were replaced?*). Responses to all questions were given on a six-point scale anchored by *very negatively* and *very positively* for a) and *not at all* and *a lot* for b) and c).

Manipulation check

Two questions were asked to check the effectiveness of the manipulation: a) ‘To what extent do you believe that [target] is obtaining good results?’, with responses given on a six-point scale ranging from 1 (*not at all*) to 6 (*a lot*) and b) ‘To what extent do you believe that the [high tech/health] sector is [male/female]-dominated, with responses give on a six-point scale ranging from 1 (*extremely female-dominated*) to 6 (*extremely male-dominated*).

Data analysis

Between-groups differences were analysed with *t*-tests and a set of bivariate correlations relating to sex of leader and company type. Then we carried out Structural Equation Modelling (SEM) using AMOS (Arbuckle, 2006),

constructing separate models of successful and unsuccessful performance. Before SEM we assessed the normality of the frequency distributions of responses to the various scales and removed multivariate outliers.

Maximum likelihood estimation methods were used, and the input for each analysis was the covariance matrix of the variables. As recommended by Hoyle and Panter (1995), several different fit indices were calculated to provide a better assessment of the models: root mean square error of approximation (RMSEA), comparative fit index (CFI) and normed fit index (NFI). RMSEA criteria for fit were as follows, < .05: good fit; .05 - .08: satisfactory fit; .08 - .10: mediocre fit; > .10: unacceptable fit. Values of CFI and NFI range between 0 and 1; values between .90 and .95 indicate acceptable model fit and values > .95 indicate good model fit.

Finally, the chi-squared difference (likelihood ratio) statistic ($\Delta\chi^2$) and change in the value of CFI (Δ CFI) was used to compare the fit for two nested models. Significant values on the chi-squared difference test indicate that the constraints on the more restricted model may be too strict and that results of the less restricted model should be accepted, following recommendations by Chen (2007) and Cheung and Rensvold (2002). Values of Δ CFI \leq -.01 were taken as an indication that the null hypothesis of measurement invariance should not be rejected.

Mediation effects were assessed using four tests (Holmbeck, 1997): a) assessment of the direct effects of competence and warmth on performance evaluations with all indirect paths set to zero, b) assessment of the direct effects

of stereotypes on emotions with all the remaining paths set to zero, c) assessment of the direct effects of emotions on performance evaluations and the reduction in strength of the direct path from stereotypes to performance evaluations in the presence of emotions with all parameters allowed to vary and d) assessment the fit of the model under two conditions: a) when the direct path is constrained to zero and b) when the direct path is not constrained. The improvement in fit will be assessed with a significant test on the basis of the difference between the two models chi-squares. If there is a mediational effect, the addition of the direct path to the constrained model should not improve the fit (nonsignificant).

Results

Manipulation check

Both experimental manipulations were successful. Company performance was evaluated more positively, $F(1, 956) = 2466.68, p < .001, \eta_p^2 = .72$, in the context of successful performance ($M = 4.84, SD = 1.09$) than unsuccessful performance ($M = 1.61, SD = 0.89$) and the technology company was rated more male-dominated ($M = 4.15, SD = 1.01$) than the health company ($M = 2.64, SD = 1.08$), $F(1, 956) = 1315.45, p < .001, \eta_p^2 = .58$.

Successful company performance

Preliminary analyses. Descriptive statistics for the seven variables are presented in Table 10. We assessed systematic differences in variables related to the sex of the leader or the company type using *t*-tests.

Table 10

Means, standard deviations and bivariate correlations between stereotypes (competence; warmth), emotions (admiration; envy; contempt) and performance evaluations (overall assessment; attribution of responsibility; disposition to replace leaders) in the context of good performance organised by sex of leader and company type

	Men	Women								
	<i>N</i> = 157 <i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>N</i> = 136 <i>M</i> (<i>SD</i>)	1	2	3	4	5	6	7	8
High-tech										
[1] Competence	4.18 (0.86)	4.20 (0.97)	1	.60**	.44**	-.01	-.40**	.68**	.64**	-.29**
[2] Warmth	2.97 (0.76)	3.13 (0.93)	.36**	1	.51**	-.02	-.23**	.48**	.21**	-.17*
[3] Admiration	2.80 (1)	2.93 (0.96)	.40**	.55**	1	.20*	-.16	.37**	.41**	-.10
[4] Envy	1.40 (0.67)	1.57 (0.74)	.13	.09	.33**	1	.32**	-.01	.09	.03
[5] Contempt	1.15 (0.44)	1.23 (0.67)	-.14	-.17*	-.10	.30*	1	-.39**	-.30**	.22*
[6] Assessment	5.08 (0.82)	4.73 (1.21)	.47**	.06	.11	-.01	-.25**	1	.65**	-.35**
[7] Responsibility	4.80 (0.99)	4.53 (1.28)	.57**	.21**	.23**	.06	-.27**	.57**	1	-.27**
[8] Replacement	2.52 (1.13)	2.30 (1.03)	-.36**	-.24**	-.17**	-.03	.17*	-.23**	-.46**	1
Health										
	<i>N</i> = 105 <i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>N</i> = 121 <i>M</i> (<i>SD</i>)	1	2	3	4	5	6	7	8
[1] Competence	4.23 (0.98)	4.46 (0.98)	1	.53**	.56**	.13	-.05	.51**	.58**	-.31*
[2] Warmth	2.93 (0.93)	3.38 (1.08)	.62**	1	.68**	-.01	-.18	.32**	.42**	-.29**
[3] Admiration	2.79 (1.20)	3.11 (1.17)	.57**	.71**	1	.24**	-.06	.34**	.37**	-.34**
[4] Envy	1.44 (0.76)	1.43 (0.82)	.18*	.15	.23**	1	.36**	-.03	-.13	-.04
[5] Contempt	1.22 (0.55)	1.15 (0.56)	-.05	-.10	.01	.36**	1	-.26**	-.27**	.10
[6] Assessment	5.05 (0.99)	5.12 (0.99)	.66**	.39**	.44**	.15	-.20*	1	.64**	-.21*
[7] Responsibility	4.65 (1.23)	4.74 (0.99)	.67**	.43**	.39**	.12	-.17	.65**	1	-.13
[8] Replacement	2.58 (1.16)	2.55 (1.10)	.07	-.19**	-.26**	-.17	.00	.05	-.06	1

Note. Values above the diagonal represent correlations for female leaders and those below represent correlations for male leaders. Significant correlations are highlighted in bold. * $p < .05$, ** $p < .001$.

In the context of a technology company male leaders attracted better performance ratings than female leaders, $t(291) = 2.96$, $p = .003$, and were considered more responsible, $t(291) = 2.01$, $p = .045$. No other systematic differences emerged (all $p_s > .05$). In the context of a health company female leaders were perceived as warmer than male leaders, $t(224) = 3.30$, $p = .001$, and elicited more admiration, $t(224) = 2.09$, $p = .038$. There were no other significant differences (all $p_s > .05$).

We assessed associations between stereotypes, emotions and evaluations of performance (global assessment of performance; attribution of responsibility and replacement) using bivariate correlations relating performance to sex of leader and company type. The pattern of results was similar for all leaders (see Table 10). Competence, warmth and admiration were positively correlated with global assessment of performance and attribution of responsibility to the leader, but were negatively correlated with the disposition to replace leaders. In the health company context male leaders' perceived competence was positively correlated with envy but not with the disposition to replace him.

Hypothesised model. The multigroup SEM incorporated the models for the four groups and allowed them to be analysed simultaneously (see Figure 5). The model fitted reasonably well (CFI = .952, NFI = .925, RMSEA = .054) so we concluded that both the numbers of latent and manifest variables and the pattern of their path loadings were similar across the four groups.

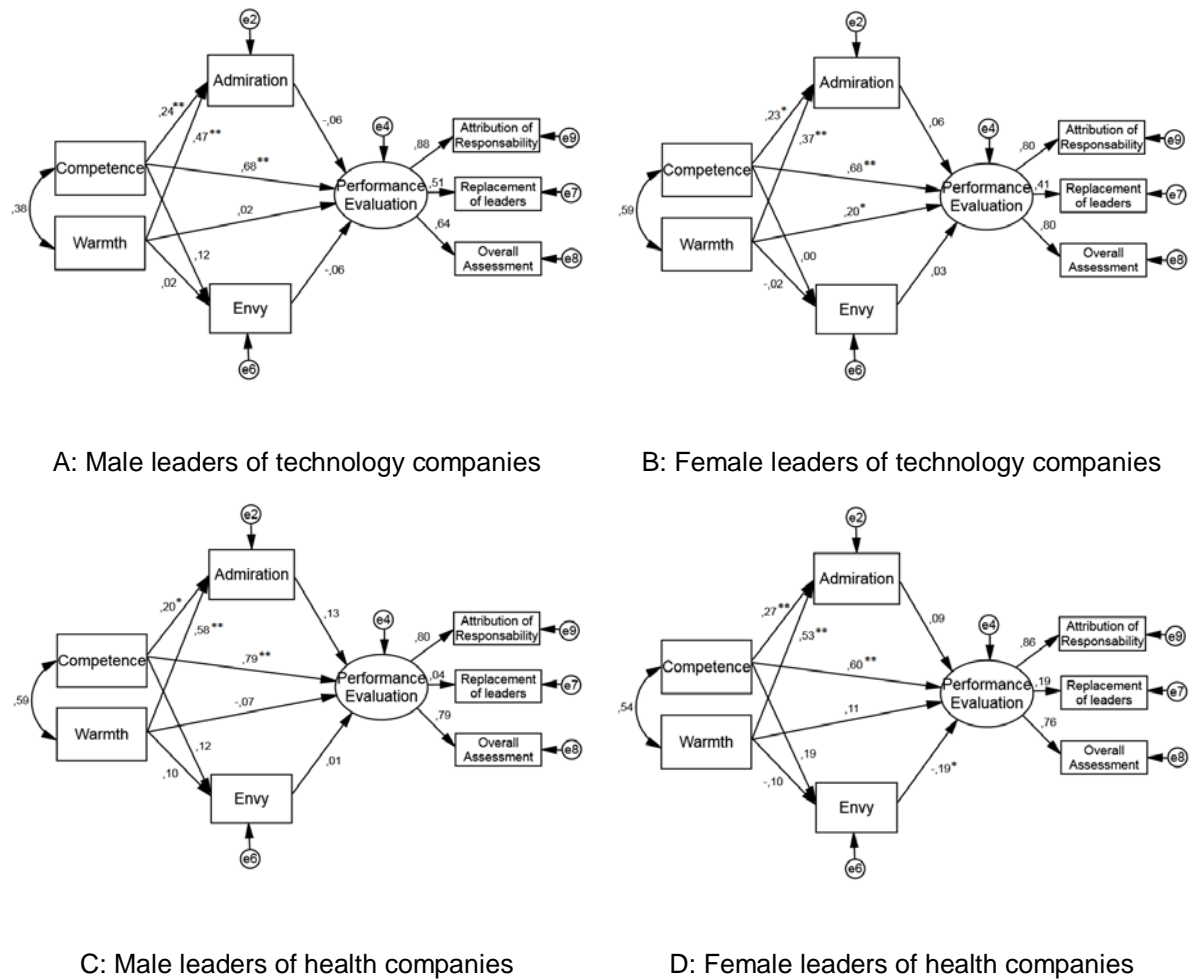


Figure 5. Final models for male leaders of technology companies (A), female leaders of technology companies (B), male leaders of health companies (C) and female leaders of health companies (D) in the context of good performance with standardised estimates. * $p < .05$, ** $p < .001$.

Multigroup invariance. We used multigroup comparison analysis to examine invariance across groups. A model in which all paths were allowed to vary across groups was compared with a model in which all paths were set to be equal across groups. Chi-squared difference tests and values of ΔCFI

indicated that the model fit was significantly improved when the paths were allowed to vary across groups ($\Delta\chi^2 = 97.76$, $\Delta df = 39$, $p < .01$, $\Delta CFI = .054$) suggesting that although the underlying structure of latent and manifest variables was similar in the four groups, the size of the path coefficients varied.

Mediation analysis. As can be seen in Table 11, the four-step mediation analysis showed that: a) Evaluations of performance were predicted by competence and warmth, especially for female leaders of technology companies and male leaders of health companies. b) Admiration was positively predicted by competence ($\beta = .20$ to $\beta = .27$) and warmth ($\beta = .37$ to $\beta = .53$) for all leaders. Envy was positively predicted by perceived competence for all leaders ($\beta = .0$ to $\beta = .19$) and negatively predicted by warmth, but only in the case of female leaders of health companies ($\beta = -.10$). c) Evaluations of performance were positively predicted by admiration for all leaders ($\beta = .20$ to $\beta = .51$) and negatively predicted by envy, but only in the case of the female leaders of health companies ($\beta = -.19$).

When admiration was added to the model the coefficient for the direct path from competence to performance was significantly reduced in the case of female leaders (from $\beta_{\text{technology}} = .83$ and $\beta_{\text{health}} = .69$ to $\beta_{\text{technology}} = .68$ and $\beta_{\text{health}} = .60$). Nevertheless, when envy was taken into account, the coefficient for the direct path from competence to performance was slightly reduced in the case of female leaders of health companies (from $\beta = .69$ to $\beta = .60$).

Table 11

Indirect, direct and combined associations between performance evaluations and competence, warmth, admiration and envy in the context of good performance

Mediational analyses	[1] Direct Beta w/o Med	[2] Direct Beta w/ Med	[3] Indirect Beta Antec-Med	[4] Indirect Beta Med- Crit
Competence → Admiration → Performance Evaluation				
Man - high-tech	.65**	.68**	.24**	.20**
Woman - high-tech	.83**	.68**	.23*	.49**
Man - health	.82**	.79**	.20*	.51**
Woman - health	.69**	.60**	.27**	.49**
Competence → Envy → Performance Evaluations				
Man - high-tech	.65**	.68**	.12	-.04
Woman - high-tech	.83**	.68**	.0	-.07
Man - health	.82**	.79**	.12	.04
Woman - health	.69**	.60**	.19*	-.19*
Warmth → Admiration → Performance Evaluations				
Man - high-tech	.21*	.02	.47**	.20*
Woman - high-tech	.64**	.20*	.37**	.49**
Man - health	.49**	-.07	.58**	.51**
Woman - health	.49**	.11*	.53**	.49**
Warmth → Envy → Performance Evaluations				
Man - high-tech	.21*	.02	.02	-.04
Woman - high-tech	.64**	.20*	-.02	-.07
Man - health	.49**	-.07	.10	.04
Woman - health	.49**	.11*	-.10*	-.19*

Note. [1] Direct Beta w/o Med = Regression weights for influence of stereotypes on performance evaluations without mediators [2] Direct Beta w/ Med = Regression weights for influence of stereotypes on performance evaluations with mediators [3] Indirect Beta Antec-Med = Regression weights for influence of stereotypes on emotions [4] Indirect Beta Med-Crit = Regression weights for influence of emotions on performance evaluations. Significant regression weights are highlighted in bold. * $p < .05$, ** $p < .01$.

On the other hand, if admiration or envy were added the coefficient for the direct path from warmth to performance was fully reduced for male leaders (from $\beta = .21$ to $\beta = .02$ and from $\beta = .49$ to $\beta = -.07$ with admiration and envy respectively) and significantly reduced for female leaders (from $\beta = .64$ to $\beta = .20$ and from $\beta = .49$ to $\beta = .11$ with admiration and envy respectively); d) Difference tests showed that neither admiration nor envy mediated the effect of leaders' perceived competence on evaluations of their performance, given the significant decrease in model fit ($\Delta\chi^2(4) = 198.9, p < .01$) when the direct path from competence to evaluations of performance was constrained to zero.

These results confirmed Hypothesis 1a inasmuch as perceptions of the competence of leaders in same sex-dominated environments directly predicted evaluations of their performance. Hypothesis 2a was disproved; leaders' perceived competence was also a direct predictor of evaluations of performance in the case of leaders in other sex-dominated environments. Admiration and envy mediated the associations between warmth and performance for all leaders inasmuch as the change in model fit was non-significant ($\Delta\chi^2(4) = 16.5, p > .05$).

These results mean that Hypothesis 1b was disproved, because admiration did mediate the association between perceptions of leaders' warmth and performance in same sex-dominated environments. Hypothesis 2b was partially supported as admiration (albeit also envy) mediated the relationship between perceptions of leaders' warmth and performance in other sex-dominated environments.

Unsuccessful company performance

Preliminary analyses. As before, we assessed systematic differences related to sex of leader and company type using *t*-tests. The results, presented in Table 12, showed that in the technology company context female leaders were perceived as more competent than male leaders, $t(195) = 4.49, p < .001$, and warmer, $t(195) = 2.79, p = .006$. They also elicited more admiration than male leaders, $t(195) = 4.83, p < .001$, and attracted better performance evaluations, $t(195) = 4.32, p < .001$. No other significant differences emerged (all $p_s > .05$). In the health company context female leaders were regarded with more contempt than male leaders, $t(238) = 2.33, p < .001$, but no other significant differences emerged (all $p_s > .05$).

As in the analysis of successful companies we calculated bivariate correlations between variables to analyse effects of sex of leader and company type. As can be seen in Table 12, in the health company context leaders' perceived competence and warmth were positively correlated with admiration and global assessments of their performance, but negatively correlated with attribution of responsibility and disposition to replace them. In the technology company context the competence and warmth of male leaders was positively correlated with admiration, but only competence was positively correlated with global assessments of performance.

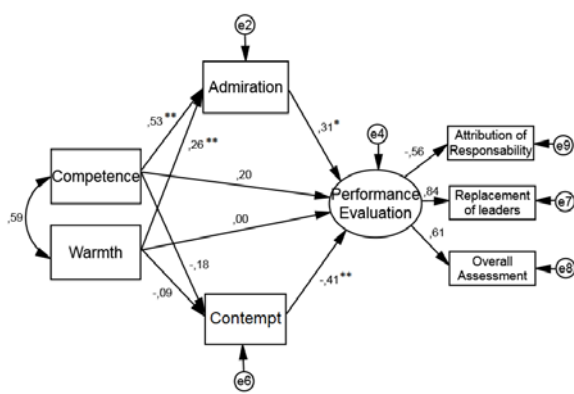
Table 12

Means, standard deviations and bivariate correlations between stereotypes (competence; warmth), emotions (admiration; envy; contempt) and performance evaluations (global assessment; attribution of responsibility; disposition to replace leaders) in the context of bad performance organised by sex of leader and company type

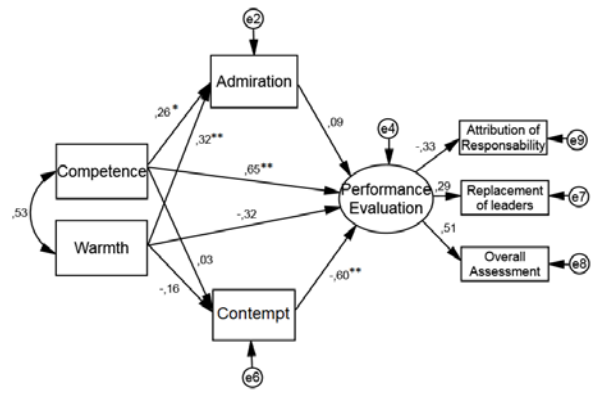
	Men		Women							
	N = 101 M (SD)	N = 96 M (SD)	1	2	3	4	5	6	7	8
High-Tech										
[1] Competence	2.11 (0.69)	2.60 (0.83)	1	.66**	.67**	.04	-.24*	.54**	-.14	-.41**
[2] Warmth	2.23 (0.71)	2.54 (0.84)	.53**	1	.57**	.01	-.02	.52**	.21**	-.17*
[3] Admiration	1.46 (0.49)	1.96 (0.92)	.43**	.46**	1	.19	-.07	.52**	-.14	-.41**
[4] Envy	1.40 (0.90)	1.24 (0.65)	.09	-.06	.01	1	.35**	-.06	.15	.14
[5] Contempt	1.65 (0.83)	1.46 (0.59)	-.05	-.14	-.22**	.45**	1	-.20	.33**	.43**
[6] Assessment	2.03 (0.94)	2.72 (1.28)	.34**	.07	.23*	-.04	-.27**	1	-.29**	-.50**
[7] Responsibility	3.39 (1.26)	3.30 (1.43)	-.16	-.05	.29*	.11	.29**	-.04	1	.52**
[8] Replacement	3.50 (1.25)	3.18 (1.43)	-.08	.06	-.07	.17	.17	-.11	.43**	1
Health										
	N = 107 M (SD)	N = 133 M (SD)	1	2	3	4	5	6	7	8
[1] Competence	2.56 (0.94)	2.48 (0.80)	1	.63**	.58**	.01	-.29**	.34**	-.22*	-.35**
[2] Warmth	2.50 (0.86)	2.55 (0.83)	.60**	1	.66**	.11	-.19*	.33**	-.15	-.30**
[3] Admiration	1.83 (0.73)	1.89 (0.71)	.59**	.57**	1	.38**	-.06	.25**	-.14	-.22*
[4] Envy	1.22 (0.60)	1.36 (0.78)	.16	.04	.44**	1	.30**	-.00	-.06	-.00
[5] Contempt	1.77 (1.10)	2.09 (1.01)	-.29**	-.46**	-.08	.34**	1	-.22*	.36**	.38**
[6] Assessment	2.43(1.25)	2.17 (0.97)	.65**	.42**	.49**	.09	-.31**	1	-.13	-.23*
[7] Responsibility	3.51 (1.21)	3.59 (1.35)	-.22*	-.13	-.24*	-.09	.12	-.34**	1	.60**
[8] Replacement	3.63 (1.16)	3.41 (1.26)	-.41**	-.20*	-.19	-.06	.27	-.55**	.55**	1

Note. Values above the diagonal represent correlations for female leaders and those below represent correlations for male leaders. Significant correlations are highlighted in bold. * $p < .05$, ** $p < .001$.

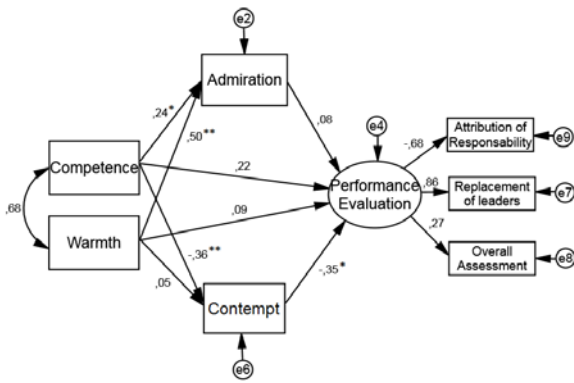
Hypothesised model. The multigroup SEM indicated that the model presented a good fit to the data (CFI = .905, NFI = .910, RMSEA = .073). This baseline structural equation model (see Figure 6) appeared appropriate for these data and was used in later SEM tests of sample invariance.



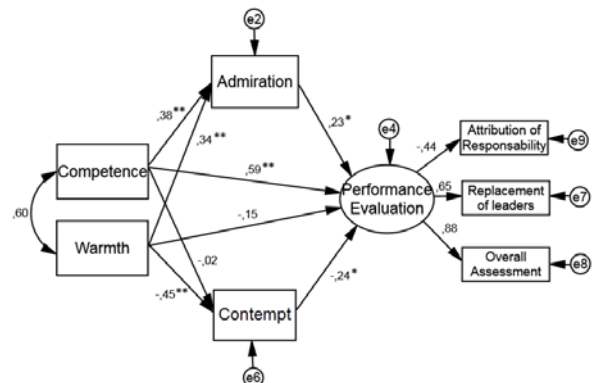
A: Male leaders of technology companies



B: Female leaders of technology companies



C: Male leaders of health companies



B: Female leaders of health companies

Figure 6. Final models for male leaders of technology companies (A), female leaders of technology companies (B), male leaders of health companies (C) and female leaders of health companies (D) in the context of bad performance with standardised estimates. * $p < .05$, ** $p < .001$.

Multigroup invariance. To examine invariance across groups we compared a model in which all paths were allowed to vary across groups with a model in which all paths were set to be equal across groups. As expected, model fit was significantly better in the nested models ($\Delta\chi^2 = 114.01$, $\Delta df = 39$, $p < .01$, $\Delta CFI = .085$). Chi-squared difference tests revealed that the model fit was better when the paths were allowed to vary across groups, indicating that the size of the path coefficients varied across the four groups.

Mediation analysis. The four-step mediation analysis (see Table 13) showed that a) competence was a positive predictor of evaluations of female leaders' performance ($\beta = .49$ and $\beta = .43$), but most strongly predicted evaluations of performance for male leaders of health companies ($\beta = .71$). Warmth also was a positive predictor of evaluations of performance for female leaders of technology companies and male leaders of health companies ($\beta = .35$ and $\beta = .30$ respectively). b) For all leaders in all contexts admiration was positively predicted by competence ($\beta = .24$ to $\beta = .53$) and warmth ($\beta = .26$ to $\beta = .50$). Contempt for female leaders was negatively predicted by both perceived competence ($\beta_{\text{technology}} = -.18$, $\beta_{\text{health}} = -.36$) and perceived warmth ($\beta_{\text{technology}} = -.09$, and $\beta_{\text{health}} = .05$) whilst contempt for male leaders of health companies was also negatively predicted by perceived competence ($\beta = -.02$) and perceived warmth ($\beta = -.45$). c) Evaluations of performance were negatively predicted by contempt ($\beta = -.34$ to $\beta = -.46$); admiration was a positive predictor of evaluations of female leaders' performance ($\beta_{\text{technology}} = .44$ and $\beta_{\text{health}} = .27$) and of evaluations of male leaders' performance in the health company context ($\beta = .45$).

Table 13

Indirect, direct and combined associations between evaluations of performance and competence, warmth, admiration and contempt in the context of bad performance

Mediational analyses	[1] Direct Beta w/o Med	[2] Direct Beta w/ Med	[3] Indirect Beta Antec-Med	[4] Indirect Beta Med- Crit
Competence → Admiration → Performance Evaluations				
Man - high-tech	.22	.65**	.26*	.03
Woman - high-tech	.49**	.20	.53**	.44**
Man - health	.71**	.59**	.38**	.45**
Woman - health	.43**	.22	.24**	.27**
Competence → Contempt → Performance Evaluations				
Man - high-tech	.22	.65**	.03	-.38
Woman - high-tech	.49**	.20	-.18	-.46**
Man - health	.71**	.59**	-.02	-.34**
Woman - health	.43**	.22	-.36	-.44**
Warmth → Admiration → Performance Evaluations				
Man - high-tech	.04	-.32	.32**	.03
Woman - high-tech	.35**	.00	.26**	.44**
Man - health	.30**	-.15	.34**	.45**
Woman - health	.34	.09	.50**	.27**
Warmth → Contempt → Performance Evaluations				
Man - high-tech	.04	-.32	-.16	-.38
Woman - high-tech	.35**	.00	-.09	-.46**
Man - health	.30**	-.15	-.45**	-.34**
Woman - health	.34	.09	.05	-.44**

Note. [1] Direct Beta w/o Med = Regression weights for influence of stereotypes on performance evaluations without mediators [2] Direct Beta w/ Med = Regression weights for influence of stereotypes on performance evaluations with mediators [3] Indirect Beta Antec-Med = Regression weights for influence of stereotypes on emotions [4] Indirect Beta Med-Crit = Regression weights for influence of emotions on performance evaluations. Significant regression weights are highlighted in bold. * $p < .05$, ** $p < .01$.

When admiration or contempt was added to the model the coefficient of the direct path from competence to performance evaluations was fully reduced for female leaders (from $\beta = .49$ to $\beta = .20$ and from $\beta = .43$ to $\beta = .22$ in the context of health and technology companies respectively); there was also a significant reduction in path strength in the case of male leaders of health companies (from $\beta = .71$ to $\beta = .59$). Adding admiration or contempt to the model also fully reduced the coefficient of the direct path from warmth to performance evaluations for leaders working in other sex-dominated environments (from $\beta = .35$ to $\beta = .00$ and from $\beta = .30$ to $\beta = -.15$ for male and female leaders respectively). d) $\Delta\chi^2$ difference tests showed that neither admiration nor contempt mediated the relationship between competence and evaluations of performance as there was significant decrease in model fit ($\Delta\chi^2(4) = 34.6, p < .01$) when the direct path from competence to evaluations of performance was constrained to zero. Hypothesis 3 was therefore partially confirmed as perceived competence was directly positively associated with evaluations of performance in the case of male leaders of health companies. Hypothesis 4 was not supported, however, as contempt did not mediate the negative association between evaluations of leaders' performance and perceptions of their warmth in same sex-dominated environments. Hypothesis 5 was also not supported. Both admiration and contempt mediated the relationship between evaluations of leaders' performance and perceptions of their warmth in other sex-dominated environments as the change in model fit was non-significant ($\Delta\chi^2(4) = 4.74, p > .05$).

Discussion

The aim of this study was to examine how emotions mediated the relationship between evaluations of leaders' performance (global assessment of performance; attribution of responsibility; disposition to replace leaders) and perceptions of their competence and warmth in same sex or other sex-dominated industries (technology; health). Overall, the results suggest that in other sex-dominated environments positive as well as negative information about performance enhances perceptions of leaders' competence (directly) and warmth (indirectly through admiration), which in turn results in more favourable evaluations of their performance than leaders working in same sex-dominated environments attract under similar circumstances.

Successful performance

In terms of total effects, the results are consistent with the premises of the SCM and BIAS Map (Cuddy et al., 2007; Fiske et al., 2002). In summary, perceived competence and warmth had more influence on evaluations of performance for leaders working in other sex-dominated environments (female leaders of technology companies; male leaders of health companies). Admiration was positively predicted by perceived competence and warmth in the case of all leaders. Envy for female leaders of health companies was, however, predicted only by perceived competence (positive predictor) and perceived warmth (negative predictor). Lastly, evaluations of performance were positively predicted by admiration for all leaders. Evaluations of the

performance of female leaders of health companies were also negatively predicted by envy.

Hypothesis 1a was supported in that in same sex-dominated environments leaders' perceived competence directly predicted evaluations of performance; however Hypothesis 2a was not supported. Neither admiration nor envy mediated the direct association between competence and evaluations of the performance of leaders in other sex-dominated environments. Nevertheless, admiration mediated the positive association between warmth and performance irrespective of working environment; fully in the case of male leaders and partially in the case of female leaders. In contrast, envy mediated the negative association between warmth and performance, but only in the case of female leaders of health companies. Hypothesis 1b was therefore not supported; admiration mediated the relationship between leaders' warmth and performance in same sex-dominated environments. Hypothesis 2b was, however, partially supported since both admiration and envy mediated the association between perceptions of leaders' warmth and performance in other sex-dominated environments.

Firstly, our results showed that evaluations of performance were more strongly associated with competence than emotions in all contexts. One explanation for this result is that by associating competence with successful and quantifiable performance, one thinks about skills learned through training processes, or acquired through experience in different management positions,

and not in the exceptional quality or state of being competent, that is stereotypically associated with men in the managerial role.

Our findings also corroborate that by providing objective and quantifiable information (profits) about performance, perceptions of extra competence together with the admiration compelled by a more feminised leadership have override perceptions of incongruity of the female leader in such domains (Rosette & Tost, 2010). Objective information about the performance of male leaders of health companies also overcome any evidence of contextual incongruity countersigning that being a man is associated with status and authority.

The same is not yet true for female leaders of health companies. Female leaders of profitable health companies were more likely to be perceived as cold and be envied, and hence attract poor performance evaluations. These findings corroborate research showing that that highly agentic female candidates experienced more gender discrimination (backlash effect) when applying for managerial jobs described as requiring both masculine and feminine traits than when applying for those requiring only masculine traits (Rudman & Glick, 1999; Rudman & Kilianski, 2000).

Unsuccessful performance

As in the context of company success, in terms of total effects the results were consistent with the premises of the SCM and BIAS Map (Cuddy et al., 2007), with the exception of those relating to male leaders of unsuccessful technology companies. Competence was strongly associated with evaluations

of performance in the case of male leaders of unsuccessful health companies, whereas warmth was only associated with performance in the case of leaders working in other sex-dominated environments. Admiration was positively associated with perceived competence (especially in the case of female leaders of technology companies) and warmth (especially in the case of male leaders of health companies). Contempt for male leaders of unsuccessful health companies was negatively associated with their perceived warmth. Lastly, performance was positively predicted by admiration and negatively predicted by contempt, except in the case of male leaders of technology companies.

Mediation analysis indicated that neither admiration nor contempt mediated the association between perceived competence and performance. These data together with those on total effects partially support hypothesis 3. Evaluations of leaders' performance were directly associated with their perceived competence, particularly in the case of male leaders of health companies; however the association between performance and warmth was mediated by both admiration and contempt. Admiration fully mediated the relationship between perceived warmth and performance in the case of leaders of unsuccessful, other sex-dominated companies. Contempt fully mediated the negative association between perceptions of the performance and warmth of male leaders of unsuccessful health companies and thus Hypotheses 4 and 5 were not supported. Contempt did not mediate the association between perceptions of leaders' performance and warmth in same sex-dominated environments (Hypothesis 4), whereas both admiration and contempt mediated

this relationship in other sex-dominated environments (Hypothesis 5 posited a direct association).

These data indicate that the perceived competence of unsuccessful leaders is directly associated with evaluations of their performance. This may be because workers are aware that a company's financial losses may be due to external factors (e.g., economic crisis) and internal factors (e.g., realignment of human resources) as well as to its leader.

On the other hand, the perceived competence (directly) and the perceived warmth (indirectly through admiration) of unsuccessful male and female leaders in other sex-dominated environments lead to more positive evaluations than those displaying by their similar counterparts. These findings are consistent with role congruity theory (Eagly & Karau, 2002). Thus, although evidence of financial losses at the company they lead tends to reinforce the belief that female leaders are ill-equipped for leadership in male-dominated sectors (Eagly, et al., 1992), they obtain better evaluations because they do not violate their gender prescriptions (e.g., interpersonal skills, a more feminised leadership) as unsuccessful male leaders in same sex-dominated environments do (lesser competence). Similarly male leaders of unsuccessful companies in other sex-dominated environments may attract more positive evaluations than a female leader in a same-sex environment not only because their failure is less incongruous in a more feminised environment (Thoroughgood et al., 2013), but also because unless they display the behaviours stereotypically associated with these contexts (interpersonal competence) they attract contempt and hence

poor performance evaluations. The perceived warmth of unsuccessful female leaders in same sex-dominated environments was not associated (either directly or indirectly) with evaluations of their performance. Given that stereotypically feminine (i.e., warm) female leaders are always characterised as highly competent even in male-dominated environments (e.g., García-Retamero & López-Zafra, 2006a) (because they have to be more competent than their male counterparts to attract similarly positive evaluations) their failure in a female-dominated environment (which is less reputationally damaging) is counterintuitive, namely, it is as if she would break the rules of equation.

Finally, it is difficult to explain our findings with respect to male leaders of unsuccessful technology companies. One might speculate that they evoked admiration simply because power and status are linked to masculine traits and men (e.g., Eagly & Karau, 2002; Schein, 1973) and hence attracted positive performance evaluations despite leading a failing company in a male-dominated sector.

To summarise, competence (directly) and warmth (indirectly through admiration, envy and contempt) drives different performance evaluations of men and female leaders working in same-sex vs. other sex-dominated work environments. Providing people with quantitative information about the success or failure of the companies they lead makes leaders in other sex-dominated environments seem less incongruous. Paradoxically, the same cannot be said of female leaders in congenial environments (feminine) inasmuch as they do not

even have an advantage over men when women dominate numerically within an organisation either in success or failure.

Limitations, strengths, and future research

This study has some limitations that need to be taken into consideration and should be addressed in future research. Use of path analysis notwithstanding the correlational, uncontrolled, quasi-experimental design does not permit causal inferences. However, we consider it reasonable to extrapolate from associations as there is good background evidence (e.g., Fiske et al., 2002) for how the dependent variables (competence and warmth) are affected by (e.g., William et al., 2002) both good (e.g., Ko et al., 2015) and bad performance (Thoroughgood et al., 2013).

We used a single-item measure to assess workers' evaluations of leaders' performance. Despite the fact that results should be interpreted with caution, we must bear in mind several aspects. The three measures related to performance evaluations fulfil criteria proposed by Rossiter (2002) regards singularity and consciousness. Further, the correlations we found between stereotypes, emotions and evaluations of performance in the preliminary analyses are in line with the premises of the SCM and BIAS Map (Cuddy et al., 2007; Fiske et al., 2002). More consistent evaluative and behavioural measures are needed.

These limitations notwithstanding, our study contributes to the literature on gender and leadership in several ways. Firstly of all, our methodology enabled assessment of how the network of associations among stereotypes, emotions and performance explains prejudice and discrimination in the workplace.

Secondly, we manipulated performance as a specific, objective parameter, namely profitability, a form of information which is commonly used as an indication of success in the business context, rather than as a generic variable. Our results make it clear that performance is an important factor in how leaders are judged; providing precise information about success may help to reduce perceptions of women's incongruity in the most masculinised leadership positions. In fact, the presence of female leaders on administrative boards of businesses has been shown to be positively related to objective measures (accounting-based) of company performance in the real world (Haslam et al., 2010).

Finally, the study highlights the critical role that warmth-admiration associations play in evaluations of leaders. Interpersonal warmth evoked admiration and, in turn, elicited better performance evaluations, whereas lack of warmth elicited negative emotional responses (envy and contempt) and hence negative evaluations of performance. Besides that, we need to stress that admiring interpersonal skills displayed by leaders could also have other positive implications at organizational levels such as fostering prosocial behaviours (Haidt, 2003) among subordinates. Most importantly, however, is that effective leaders are admired and regarded as role models (Galliani & Vianello, 2012). Consequently they promote a more 'feminine' style of leadership when they display interpersonal skills and competence.

CAPÍTULO QUINTO: DISCUSIÓN GENERAL

Los dos objetivos generales de la tesis eran examinar la percepción de hombres y mujeres en roles tradicionales y no tradicionales, y analizar hasta qué punto el rendimiento de una organización determinaba las características y la valoración de hombres y mujeres líderes. Acorde con estos objetivos, estructuramos la tesis en cuatro capítulos, cuyo fin último era esclarecer si: a) la dimensión afectiva, junto con la cognitiva, contribuía a perpetuar la segregación vertical y horizontal del mercado laboral (Estudios 1 y 2); y b) una información precisa y cuantificable sobre el éxito de una mujer líder podía reducir su incongruencia de rol en puestos de poder (Estudios 3 y 4).

Percepción de hombres y mujeres profesionales en función del estatus ocupacional y el contexto organizacional

En el primer estudio analizamos el rol laboral y el rol directivo (jerarquía de género) desde la TRS (Eagly, 1987) y el THM THM (Schein, 1973), incluyendo variables que, a nuestro parecer, podían ser decisivas a la hora de reducir (o eliminar) la covariación sexo y rol. En el segundo estudio examinamos cómo interactuaban el estatus ocupacional y el contexto organizacional (distribución de hombres y mujeres en ocupaciones masculinas y femeninas) desde los tres componentes psicológicos del sesgo intergrupar (cognitivo, afectivo y conductual) (Fiske et al., 2002), así como el papel que jugaba el afecto en la relación entre estereotipos y tendencias conductuales (Cuddy et al., 2007).

Los resultados del primer estudio constatan una clara hegemonía de los rasgos masculinos (orientación a la tarea) sobre los femeninos (orientación a la relación) en roles de alto y de bajo estatus (aunque en menor medida en estos últimos) (Eagly, 1987; Heilman, 2001; Sczesny, 2003). También hemos hallado que la inclusión de otros factores, como el estereotipo de hombres y mujeres empleados o medidas más específicas del rol laboral (competencias de tarea y de relación), eliminan la covariación entre sexo y rol, pero sólo en el caso de los evaluadores hombres, no en el de las mujeres.

Entrando más en detalle, observamos que, aunque en nuestro país ha disminuido la estereotipia asociada a los roles laborales (López-Sáez et al., 2008) y a los estereotipos de género (López-Zafra, García-Retamero, Diekman, & Eagly, 2008), las mujeres perciben a la mujer profesional como extremadamente orientada a la tarea, independientemente del estatus que ocupe en la jerarquía organizacional. Esto puede ser debido a que la mujer española se ha incorporado al mercado laboral en un periodo de tiempo relativamente corto (Cebrián & Moreno, 2007). Además, a pesar de los avances, su tasa de representatividad en puestos de responsabilidad es más baja que la media de la Unión Europea (Instituto de la Mujer, 2014). Por tanto, es posible (al menos desde la perspectiva de las mujeres participantes en el estudio) que la mujer en el rol laboral se vea constreñida a intensificar su nivel de agencia para que se le reconozca la misma productividad en un espacio que, hasta hace bien poco, se ha asociado con los hombres.

También hemos constatado una percepción más femenina de los puestos directivos, incluso por parte de los propios hombres. Estos resultados coinciden con los encontrados en otros países, como Estados Unidos (Duehr & Bono, 2006) o Alemania (Sczesny, 2003), en los que existe más igualdad de género (Bekhouch et al., 2013). Por tanto, nuestros datos podrían interpretarse como una señal de que los roles laborales tienden a percibirse de forma más andrógina, sobre todo los de liderazgo.

En líneas generales, nuestro segundo estudio pone de manifiesto que la dimensión afectiva, junto con la cognitiva, contribuye a perpetuar la segregación vertical y horizontal del mercado laboral. En primer lugar, los resultados relativos a las variables socioestructurales son acordes con el MCE (Fiske et al., 2002) y la TRS (Eagly, 1987): los roles de alto estatus (líderes) se describen como más competitivos y con mayor estatus que los de bajo estatus (secretarios/as).

Por otro lado, también reflejan que a la mujer en puestos de liderazgo se le atribuye menos competición que al hombre, pero un estatus similar. Si tenemos en cuenta que la capacidad competitiva de una empresa (p. ej., incrementar el valor de sus acciones) está basada en la capacidad de coordinación, de organización y de dirección de sus líderes (De la Cruz, Martínez, & García, 2013), considerar a una mujer líder como menos competitiva es una manera de justificar que es menos idónea para incrementar (o mantener) la rentabilidad de los activos o para dirigir los recursos humanos de su empresa, esto es, para posiciones de liderazgo.

Un resultado contradictorio con la TRS (Eagly, 1987) es que se atribuye más competición a los profesionales del ámbito sanitario que a los del tecnológico. Dado que las ocupaciones femeninas se suelen concentrar en un número muy limitado de profesiones (Cebrián & Moreno, 2007), es muy probable que los evaluadores consideren que, en el ámbito sanitario, se da una mayor competición por los recursos (p. ej., acceder a un puesto de trabajo, promociones), porque hay mucha más demanda de trabajo que oferta.

En cuanto a las dimensiones estereotípicas (competencia y calidez), no encontramos diferencias en función del sexo del trabajador o del evaluador, sólo en función del estatus ocupacional y del contexto organizacional, tal y como propone la TRS (Eagly, 1987). Quizás, el que la muestra esté totalmente integrada por personas en activo o el no haber operacionalizado el estatus en términos de ocupaciones ha contribuido en gran medida a que se reduzca por completo la covariación entre sexo y rol.

Por lo demás, el estatus ocupacional (líder vs. secretario/a) y el contexto organizacional (tecnológico vs. sanitario) interactúan de manera acorde con las premisas de la TRS (Eagly, 1987) y del MCE (Fiske et al., 2002). En líneas generales encontramos que se suele atribuir más competencia a los profesionales de las empresas masculinas, independientemente del estatus ocupacional. Los líderes (hombres y mujeres) son percibidos como más competentes en el ámbito masculino, pero se equiparan en calidez, independientemente del contexto organizacional.

Estos resultados no son consistentes con los obtenidos en investigaciones previas (Bosak et al., 2012; Cabrera et al., 2009; García-Retamero & López-Zafra, 2006a). Posiblemente se deba a cuestiones metodológicas ya que, a diferencia de los estudios anteriores, en nuestros análisis las dos dimensiones estereotípicas (competencia y calidez) se analizan como factor intrasujetos y las restantes variables (contexto organizacional, estatus ocupacional, sexo del profesional) como factor intersujetos.

Acorde con el BIAS Map (Cuddy et al., 2007), hemos hallado que la dimensión afectiva tiene un papel crítico en la relación entre estereotipos y tendencias conductuales. Por una parte, las emociones (admiración) confirman que las conductas normativas en el rol laboral en general, y en particular, en roles de liderazgo se asocian con el estereotipo masculino (competencia). De la misma manera, las cualidades que se consideran normativas en roles de bajo estatus se vinculan al estereotipo femenino (calidez), lo que resulta totalmente consistente con la TRS (Eagly, 1987). A su vez, la admiración que provoca este tipo de conductas se traslada a diferentes tendencias conductuales (facilitación pasiva vs. facilitación activa) (Cuddy et al., 2007) que, según nuestros resultados, favorecen de forma explícita a los hombres.

Así, la admiración que suscita la competencia percibida de los hombres legitima su estatus en la jerarquía organizacional, sea cual sea la empresa o la naturaleza del trabajo que desempeñen. Por este motivo, no es de extrañar que, en nuestro primer estudio, hayamos obtenido una percepción tan agéntica de la mujer profesional. Las mujeres tienen que emular las características

masculinas, sobre todo en puestos de alto estatus (Cuadrado, 2004), para intentar ser percibidas, admiradas y, consiguientemente, evaluadas, al menos, como los hombres. Por otro lado, la competencia de los hombres también suscita envidia, lo que podría interpretarse como una señal de que la jerarquía de género es ilegítima.

A diferencia los estudios realizados en la TRS y en el MCE, nuestros resultados reflejan que la calidez percibida de los hombres que desempeñan su labor como secretarios suscita admiración y, a su vez, conductas orientadas a la ayuda o la protección (facilitación activa). A pesar de que este resultado es bastante inesperado, consideramos que también puede explicarse desde la TRS (Eagly, 1987). Según este marco teórico, los hombres han ocupado tradicionalmente el rol productivo (instrumental) y las mujeres el rol reproductivo (comunal). Por tanto, es posible que la calidez percibida de los hombres se asocie más a los aspectos instrumentales y colectivos de la interdependencia, y la de las mujeres a los aspectos más comunales y prosociales (Brambilla, Sacchi, Castellini, & Riva, 2010; Eagly, 2009; Gabriel & Gardner, 1999).

Si tenemos en cuenta que el fin de una organización es alcanzar los objetivos de forma colectiva, los aspectos instrumentales y colectivos (p. ej., proponer ideas para mejorar el rendimiento de la organización) serían más salientes que los comunales (p. ej., ayudar a un compañero con carga excesiva de trabajo) y, consecuentemente, a los hombres se les percibiría como más adecuados que a las mujeres en profesiones tradicionales y no tradicionales.

De esta manera, la admiración que suscitan las habilidades instrumentales e interpersonales de los hombres explicaría por qué se les favorece en roles tradicionales y no tradicionales, ya sea directamente a través del salario, la promoción o una mejor evaluación (Kwantes et al., 2011; Price-Glynn & Rakovski, 2012; Williams, 1992; 2013), o indirectamente mediante estatus y poder. Las mujeres líderes, por el contrario, quedarían relegadas a contextos más favorables para ellas (femeninos) (Eagly & Karau, 2002; Lyness & Heilman, 2006), o a ocupaciones que se consideran como “típicas” de las mujeres (p. ej., Truss et al., 1995) caracterizadas por tener menor prestigio e ingresos económicos.

Cabe preguntarse si, según los estudios presentados, las relaciones de estatus y competición (Fiske et al., 2002) priman sobre los estereotipos de género (Eagly, 1987; Eagly & Karau, 2002) a la hora de percibir y evaluar a los diferentes profesionales. Nuestros resultados sugieren que los participantes distinguen el estatus percibido y la competición relativa existente entre los diferentes profesionales, y en consecuencia, les atribuyen una serie de cualidades (dimensión cognitiva). Sin embargo, las emociones (dimensión afectiva) son las que realmente “visibilizan” las creencias de estatus inherentes a los estereotipos de género, concediendo más credibilidad, competencia y estatus a los hombres que a las mujeres (teoría de los estados de expectativas, Ridgeway, 2001), independientemente de que desempeñen roles tradicionales o no tradicionales.

Existen muchos factores que explican esta percepción tan masculina del rol laboral. Entre ellos, una concepción muy tradicional sobre los roles de género, un sexismo generalizado (p. ej., Glick & Fiske, 1999) y una cultura organizacional muy androcéntrica (Ramos, Barberá, & Sarrió, 2003). Todos han podido contribuir, en mayor o menor medida, a que se invisibilice no sólo la competencia percibida de las mujeres en el rol laboral (Fiske, 1993), sino también su calidez. El lado más negativo es que las propias mujeres parecen legitimar el rol masculino dominante en la misma medida que los hombres, perpetuando, así, su posición de desventaja en el ámbito laboral, tanto en puestos de alto como de bajo estatus.

En resumen, nuestros resultados sugieren que la admiración actuaría como un potente prescriptor de las conductas que se consideran adecuadas en el rol laboral y en el directivo, legitimando, así, la jerarquía de género y la distribución de hombres y mujeres en ocupaciones masculinas y femeninas. Por otra parte, si tenemos en cuenta que la admiración no produce una conducta inmediata, como sucede con el miedo o la rabia, sino que suele estabilizar las cogniciones de las personas y sus motivaciones (p. ej., Algoe & Haidt, 2009), lo más probable es que admirar la competencia y calidez que exhiben los hombres sea la forma más eficaz de mantener la jerarquía de género y perpetuar la segregación vertical y horizontal en el mercado laboral.

Valoración y atribución de rasgos y conductas de liderazgo a hombres y mujeres líderes en función del rendimiento económico y del sector organizacional

Nuestro segundo objetivo era analizar hasta qué punto el rendimiento de la organización (éxito vs. fracaso) influía en la percepción y en la valoración de hombres y mujeres líderes (Estudio 3). Asimismo, y al igual que en los dos primeros capítulos de la primera parte, también nos interesaba examinar si las emociones actuaban como mediadoras entre el contenido del estereotipo de hombres y mujeres profesionales que tenían éxito o que fracasaban en contextos organizacionales masculinos vs. femeninos y sus evaluaciones del desempeño (Estudio 4).

En líneas generales, el tercer estudio pone de manifiesto que cuando se proporciona una información clara sobre el éxito, las competencias interpersonales se vuelven tan normativas como lo son las instrumentales. Por el contrario, el fracaso directivo se asocia a un “think manager–think female” o a un “think manager–think not male”, es decir, a falta de habilidades vinculadas a lo masculino más que a lo femenino, lo cual es totalmente consistente con la definición del liderazgo ineficaz propuesta por la perspectiva del descarrilamiento directivo (managerial derailment) (Morrison et al., 1987; Rasch et al., 2008).

Los resultados también revelan una concepción más “romántica” del liderazgo de los hombres que del de las mujeres en todas las medidas analizadas. Pese a ello, el éxito económico también posibilita que la mujer líder

reciba evaluaciones tan positivas como el hombre o que tenga las mismas oportunidades que él de seguir en su puesto de trabajo.

Según esto, es bastante plausible que las mujeres líderes logren reducir su falta de encaje en contextos de poder si tienen un éxito indiscutible. Sin embargo, la información que debe proporcionarse a los evaluadores sobre su éxito debe ser objetiva, cuantificable (Caleo & Heilman, 2010) y que no permita flexibilidad alguna en su interpretación. Cualquier distorsión podría facilitar la aparición de juicios sesgados basados en los estereotipos de género (Uhlmann & Cohen, 2005), que seguirían justificando por qué se favorece más a los hombres que a las mujeres líderes, tal y como hemos visto en el segundo estudio.

En la situación de fracaso sucede todo lo contrario. Se penaliza más a un hombre líder que fracasa en el desempeño de su rol que a una mujer. Entre otros motivos, porque transgrede las expectativas asociadas a su rol de género, a su estatus (Rudman & Mescher, 2013) y a los rasgos que se consideran estereotípicos en dirección, los masculinos (Schein, 1973). Consecuentemente, los efectos de reacción son más adversos para él que para una mujer que haya tenido un fracaso similar. En nuestro caso, este efecto de reacción adversa (Rudman et al., 2012) se manifiesta mediante una evaluación más desfavorable, una atribución mayor de responsabilidad y una probabilidad mayor de ser sustituido que una mujer.

Los resultados del cuarto estudio también revelan que una información objetiva sobre el desempeño posibilita que hombres y mujeres líderes que

trabajan en contextos organizacionales incongruentes con su género reciban evaluaciones más positivas que las de sus homólogos respectivos, tanto en éxito como en fracaso. Acorde con la TCR (Eagly & Karau, 2002), una mujer o un hombre líder que tengan un éxito indiscutible en ámbitos organizacionales incongruentes con su género pueden ser mejor valorados que sus compañeros, porque se tiene la expectativa de que van a tener un rendimiento inferior en dichos ámbitos. De la misma manera, el fracaso es menos contradictorio cuanto más incongruente sea el ámbito organizacional.

De forma más específica, nuestros resultados revelan que tanto la competencia como la calidez percibidas de los líderes inciden en sus evaluaciones, pero por diferentes vías. A diferencia del segundo estudio, esta vez, la admiración no actúa como mediador en la relación entre la competencia percibida de los líderes y sus evaluaciones, ni en la situación de éxito ni en la de fracaso. La explicación más plausible quizás sea que, al asociar la competencia a un desempeño tangible y real, se esté pensando en habilidades aprendidas mediante procesos formativos, o adquiridas a través de la experiencia en diferentes puestos directivos; y no en una cualidad excepcional de marcado carácter personal, que, en el rol directivo, se asocia estereotípicamente con los hombres.

Por otra parte, el binomio calidez-admiración también es clave en la evaluación de los líderes. No obstante, hay ligeras diferencias de género. La admiración que suscita la calidez percibida de los hombres líderes guía completamente sus evaluaciones del desempeño. En el caso de las mujeres

líderes, lo hace parcialmente. Como hemos mencionado con anterioridad, es muy probable que estas diferencias se deban a la percepción de que los hombres enfatizan más los aspectos colectivos de la interdependencia, y las mujeres los relacionales.

Paradójicamente, la misma información también puede reducir la calidez percibida de la mujer líder en ámbitos femeninos a través de la envidia, lo que se traduce en evaluaciones negativas, tal y como predice el MCE (Fiske et al., 2002) y el BIAS Map (Cuddy et al., 2007). Dado que la calidez percibida es fácil de perder y difícil de recuperar (Tausch et al., 2007), la mujer líder debería ser capaz de buscar un equilibrio entre su competencia y su calidez. De lo contrario, puede pagar un precio más alto que los hombres, independientemente de que éstos exhiban calidez o no.

La última cuestión que nos surge es si una información incongruente (éxito indiscutible) con las expectativas que se mantienen hacia las mujeres como grupo puede ayudar a reducir poco a poco la falta de encaje de la mujer en posiciones de liderazgo. A la vista de los resultados del segundo estudio, lo más probable es que las personas con actitudes muy tradicionales hacia los roles de género desestimen esta información tan contradictoria con el estereotipo femenino y sigan manteniendo su prejuicio hacia las mujeres líderes. Entre otros motivos, porque considerarán esta información como una excepción y la excluirán de la categoría (Gómez, 2004). Pese a ello, es probable que una representación mayor de las mujeres en roles directivos (Wood & Eagly, 2010) pueda generar a largo plazo una aceptación menor del

rol dominante masculino, porque la información incongruente (mujeres líderes con éxito, muy competentes y cálidas) se recuerda mejor cuando se distribuye entre muchos miembros de la categoría (Hewstone, Johnston, & Aird, 1992). En cualquier caso, es importante tener en cuenta el afecto, ya que cualquier cambio que se produzca en el contenido del estereotipo de las mujeres profesionales puede que no tenga impacto alguno en el componente afectivo (Dovidio et al., 1996).

Aportaciones teóricas de la tesis

La presente tesis realiza diversas aportaciones teóricas acerca de la importancia de los aspectos contextuales y afectivos en las teorías que se utilizan habitualmente para explicar la discriminación de género.

EI THM THM

Como aspecto innovador en la literatura sobre el THM THM, en este trabajo se ha utilizado el estereotipo de hombres y de mujeres que trabajan como target de comparación. De esta manera hemos constatado que el rol laboral y, sobre todo, el directivo se asocian a competencias instrumentales, lo que también es acorde con la TRS (Eagly, 1987). Esta percepción es más acusada por parte de las mujeres que de los hombres, un resultado consistente con otros estudios realizados en nuestro país sobre el tema (Cuadrado et al., 2015).

Por otra parte, la manipulación del rendimiento organizacional (éxito vs. fracaso) nos ha permitido explorar aspectos muy poco estudiados en la

literatura de género y liderazgo. Entre otros hemos constatado que una información clara y precisa sobre el desempeño posibilita que: a) el estereotipo de un líder con éxito se asocie a un think manager–think male y también female; b) el fracaso directivo se asocie a un think–female o think not–male; c) las mujeres líderes que tienen éxito obtengan evaluaciones similares a las de los hombres en medidas evaluativas y conductuales; y d) se produzca un efecto de reacción adversa hacia los hombres líderes que fracasan en su desempeño.

Comparación entre el MCE y la TRS

También debemos resaltar que el tipo de análisis realizado (intragrupo) permite constatar que las diferencias entre el MCE (Fiske et al., 2002) y la TRS (Eagly, 1987) se deben exclusivamente a que parten de premisas diferentes (relaciones socioestructurales vs. estereotipos de género) a la hora de explicar el prejuicio y la discriminación que afrontan las mujeres en roles laborales.

Por otra parte, el uso de análisis mediacionales y de ecuaciones estructurales multigrupo nos ha permitido comprobar las hipótesis del MCE (Fiske et al., 2002) y del BIAS Map (Cuddy et al., 2007). Los tres componentes del sesgo intergrupar actúan de forma conjunta originando diferentes tendencias conductuales que varían: a) en función del sexo del profesional y del estatus ocupacional (Estudio 2); y b) en función del rendimiento organizacional, del contexto organizacional y del sexo del líder (Estudio 4). En la misma línea, también hemos corroborado que las emociones guían las

tendencias conductuales (o las evaluaciones) de los hombres y mujeres profesionales en mayor medida que el contenido de su estereotipo.

El papel de las emociones

A partir de estos resultados hemos podido confirmar que las emociones (admiración) “prescriben” qué cualidades son apropiadas para ciertos roles y qué personas deben desempeñarlos, los hombres. A su vez, también actúan como motivadoras de diferentes tendencias conductuales, que benefician de manera explícita a los hombres, independientemente de su estatus ocupacional o del contexto organizacional. De esta manera, las emociones visibilizan que las actitudes discriminatorias hacia las mujeres profesionales no se basan en relaciones socioestructurales “externas”, como afirma el MCE (Fiske et al., 2002), sino en una persistente ideología de género que concede más estatus, más credibilidad y más competencia a los hombres que a las mujeres (Ridgeway, 2001).

Finalmente, las emociones también actúan como mediadoras en la relación entre el contenido del estereotipo de hombres y mujeres que trabajan en contextos organizacionales congruentes vs. incongruentes y sus evaluaciones del desempeño: a) eliminan la incongruencia percibida de las mujeres y de los hombres líderes en contextos muy masculinizados vs. feminizados, tanto en éxito como en fracaso; b) la competencia percibida de los líderes guía directamente sus respectivas evaluaciones del desempeño; y c) la dimensión de calidez, a través de la admiración, tiene un rol crítico para las

evaluaciones de desempeño de todos los líderes, en especial de aquéllos que lideran en organizaciones menos favorables para su género.

Limitaciones y futuras investigaciones

A lo largo de los estudios precedentes hemos ido indicando algunos problemas metodológicos que pueden limitar la extrapolación de nuestros resultados. Entre ellos, haber llevado a cabo los estudios experimentales sin usar grupo control (Estudios 3 y 4), utilizar diferentes variables mono-ítems (Estudios 2, 3 y 4), haber examinado el prejuicio y la discriminación en el nivel interpersonal con el mismo instrumento utilizado para medir la discriminación en el nivel intergrupalo (Estudios 2 y 4).

Asimismo, hay que señalar que no podemos extrapolar los resultados de nuestras investigaciones a la población general de trabajadores. Entre otras razones, porque todas las muestras son de conveniencia. No obstante, consideramos que los resultados son consistentes entre sí, ya que al incluir información sobre el éxito (o fracaso) de los líderes (Estudios 3 y 4), la percepción de un hombre y de una mujer líder difieren bastante del estereotipo directivo vigente (Estudios 1 y 2), además de reducirse notablemente la incongruencia de rol de las mujeres en puestos de liderazgo, sobre todo en los más masculinizados.

En cuanto a las sugerencias para investigaciones futuras, quizás sería interesante llevar a cabo una investigación con organizaciones que no se asocien estereotípicamente a los rasgos masculinos o a los femeninos, por

ejemplo, las que se dedican a la oferta de servicios en internet (p. ej., softonic.com, rentalia.com, e-dreams.com, bubock.com). Aunque muchas de ellas están muy consolidadas en el mercado laboral español, por lo general, se desconoce la composición de su plantilla, su estructura organizativa, la composición del accionariado, o su situación económica financiera, lo que constituye una plataforma inmejorable para analizar la influencia de los estereotipos de género en roles laborales y de liderazgo.

Otra línea de investigación importante sería profundizar en una subdimensión de la calidez, la moralidad. A este respecto, varios estudios han encontrado que las mujeres tienen unas actitudes éticas más férreas que los hombres (Borkowski & Ugras, 1998) o una tolerancia menor a las prácticas deshonestas (Roxas & Stoneback, 2004). Consecuentemente, sería trascendental analizar si estas diferencias también se trasladan al liderazgo. Suponemos que las mujeres, aunque sean muy agénticas en el desempeño de su liderazgo, actuarán, no como clones éticos de los hombres, sino según sus valores éticos y morales, lo que podría suponer una ventaja para el liderazgo femenino.

Al hilo de lo anterior, también se debería examinar si existen diferencias de género en cuanto a los dos aspectos de la interdependencia, el apoyo interpersonal y el orientado a lo colectivo. Este estudio podría realizarse a través del constructo de conductas de ciudadanía organizacional, ya que estas conductas parecen categorizarse como más femeninas si se orientan a las personas y como más masculinas si se orientan a la organización (Kidder &

Parks, 2001). Aunque diversas investigaciones ponen de manifiesto que las mujeres se orientan más a las primeras y los hombres a las segundas, hay mucho menos consenso sobre cómo este tipo de conductas influye en la promoción o en la valoración de hombres y mujeres líderes (Dávila & Finkelstein, 2010). A la vista de nuestros resultados, sería interesante examinar hasta qué punto afecta la dimensión afectiva en estos procesos.

También sería relevante analizar el binomio calidez-admiración dentro del fenómeno del precipicio de cristal (Ryan & Haslam, 2005). Según estos autores, las mujeres tienen más probabilidad que los hombres de acceder a puestos de liderazgo dentro de organizaciones que están en crisis, porque los rasgos femeninos se perciben como más apropiados que los masculinos para liderar un periodo de inestabilidad económica (Ryan et al., 2011). A nuestro entender, esto no se corresponde con el mundo empresarial real. Multinacionales emblemáticas como Ford, Heineken o McDonalds, entre otras, han experimentado profundas crisis a lo largo de su historia empresarial y han sustituido a sus CEOs masculinos, por otros CEOs masculinos. Por tanto, consideramos que sería importante analizar también la dimensión afectiva dentro de este marco teórico, porque los resultados pueden ser totalmente distintos a los que proponen estos autores.

Implicaciones prácticas y comentarios finales

Los estereotipos sociales, entre los que cabe incluir los estereotipos de género, no son estructuras fijas e inmutables sino que interactúan constantemente con la realidad social. Es cierto que existe discriminación hacia

la mujer en ámbitos laborales y, sobre todo, en puestos de dirección, pero esta discriminación depende en gran medida, no sólo de los propios estereotipos de género, sino también del tipo de organización (masculina o femenina), del éxito o fracaso de la empresa, del sexo del empleado y de las emociones suscitadas.

Estos resultados tienen implicaciones tanto para la dirección de recursos humanos de las empresas como para las propias mujeres, y ponen de manifiesto la importancia de tener en cuenta los aspectos contextuales que rodean los estereotipos de género a la hora de diseñar intervenciones específicas. Según muestran nuestros resultados, dichas intervenciones deben ineludiblemente contemplar el tipo de empresa a la que van dirigidas, su rendimiento económico, o el tipo de puesto, entre otros aspectos.

Por otro lado, el hecho de mantener unas actitudes tradicionales hacia los roles de género no sólo influye en la evaluación de las mujeres, sino que también tienen la capacidad de intervenir en las evaluaciones a nivel organizativo. Por este motivo, en procesos de reclutamiento, el departamento de recursos humanos debería establecer procedimientos que, inequívocamente, soslayasen las decisiones basadas en estereotipos. También deberían detectar las necesidades de desarrollo profesional y diseñar acciones formativas que mejoren la empleabilidad de las mujeres y consigan que, en sus carreras profesionales, no deban hacer frente a más obstáculos que sus compañeros hombres.

Dado que la tesis ha demostrado que una información objetiva y cuantificable mejora la evaluación de las mujeres, sería fundamental que se

asignaran valores numéricos objetivos a las mediciones que se realizan sobre la calidad total del desempeño (p. ej., eficacia, eficiencia, disponibilidad, actitudes) de las personas que integran la organización. Este tipo de criterios deberían mejorar la evaluación de los colectivos más afectados por percepciones subjetivas, entre ellos, las mujeres.

En cuanto a las mujeres profesionales, consideramos que, en procesos de selección y/o promoción, deberían transmitir no sólo su formación académica, aunque sea una credencial importante para demostrar su capacidad para el puesto de trabajo (Osca & Martínez-Pérez, 2002), sino también, realzar sus logros financieros de una manera objetiva. Asimismo también deberían focalizarse en conductas que tengan como objetivo la organización en sí misma (p. ej., implicarse en la vida organizacional, demostrar interés por la imagen de su empresa). Consideramos que este tipo de conductas, además de otorgar más estatus a las mujeres (Eagly, 2009), pueden contribuir a desestabilizar la división laboral y la jerarquía existente en las organizaciones laborales.

Finalmente, no debemos olvidar que los estereotipos de género no sólo perjudican a las mujeres, sino también a los hombres. Lo primero es evidente: la baja presencia femenina en puestos de responsabilidad y en determinados tipos de trabajo tiene importantes costes personales y sociales. En el plano individual, por la frustración personal que implica para las mujeres no poder acceder en igualdad de condiciones a los puestos para los que reúnen condiciones. En el plano social, porque la sociedad actual no puede permitirse

el lujo de perder la aportación de un sector de la sociedad (la mujer) con al menos la misma preparación y capacidades que los hombres. Sin embargo, los estereotipos de género, en menor medida, también son negativos para los hombres. Nuestros resultados demuestran que, cuando un hombre no consigue el éxito, la evaluación que recibe es más dura que la de una mujer en las mismas circunstancias. Por todo ello, analizar los procesos que subyacen a la discriminación de género y los factores contextuales que influyen en dicha discriminación, tal y como hemos pretendido a lo largo de esta tesis, es importante para conseguir una mayor igualdad social que redundará en beneficio de hombres y mujeres y en la consecución de una sociedad más justa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abele, A. E. (2003). The dynamics of masculine-agentive and feminine-communal traits: Findings from a prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 768-776. doi:10.1037/0022-3514.85.4.768
- Abele, A. E., Cuddy, A., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2008). Fundamental dimensions of social judgment. *European Journal of Social Psychology*. Published online. doi:10/1002/ejsp.574
- Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2007). Agency and communion from the perspective of self versus others. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*, 751-763. doi:10.1037/0022-3514.93.5.751
- Adler, N. J., & Israeli, D. (1995). Competitive frontiers. Women managers in a global economy. *Group and Organizational Studies, 16*, 414-421.
- Albert-Roulhac, C. (2005). *Corporate Governance in Europe: What's the outlook? England*. Chicago, IL: Heidrick & Struggles International.
- Algoe, S., & Haidt, J. (2009). Witnessing excellence in action: The 'other-praising' emotions of elevation, gratitude, and admiration. *The Journal of Positive Psychology, 4*, 105-127. doi:10.1080/17439760802650519
- Alksnis, C., Desmarais, S., & Curtis, J. (2008). Workforce segregation and the gender wage gap: Is "Women's" work valued as highly as "Men's"? *Journal of Applied Social Psychology, 38*, 1416-1441. doi:10.1111/j.1559-1816.2008.00354.x
- Arbuckle, J. L. (2006). *AMOS (Version 7.0). User's guide*. Pennsylvania, PA: SPSS.

- Ashbrock, F., & Cuddy, A. (2013). Interpersonal behavioral outcomes of warmth and competence judgments. *Unpublished Manuscript*.
- Ashmore, R. D., & Del Boca, F. K. (1981). Conceptual approaches to stereotypes and stereotyping. In D. L. Hamilton (Ed.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior* (pp. 1-36). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly, 10*, 345-373. doi:10.1016/S1048-9843(99)00022-3
- Ayduk, Ö., Gyurak, A., & Luerssen, A. (2008). Individual differences in the rejection-aggression link in the hot sauce paradigm: The case of rejection sensitivity. *Journal of Experimental Social Psychology, 44*, 775-782. doi:10.1016/j.jesp.2007.07.004
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist, 65*, 157-170. doi:10.1037/a0018806
- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence: An Essay on Psychology and Religion*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Barberá, E., Candela, C., & Ramos, A. (2008). Elección de carrera, desarrollo profesional y estereotipos de género. *Revista de Psicología Social, 23*, 275-285. doi:10.1174/021347408784135805
- Barberá, E., & Ramos, A. (2004). Liderazgo y discriminación de género. *Revista de Psicología General y Aplicada, 57*(2), 147-160.

- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications* (3er ed.). New York, NY: The Free Press.
- Baunach, D. M. (2002). Trends in occupational sex segregation and inequality, 1950 to 1990. *Social Science Research*, 31, 77-98.
doi:10.1006/ssre.2001.0719
- Bekhouch, Y., Hausmann, R., Tyson, L., & Zahidi, S. (2013). *The Global Gender Gap report 2013*. Geneva: World Economic Forum 2013.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Bentz, V. (1967). The Sears experience in the investigation, description, and prediction of executive behavior. In F. Wickert, & D. McFarland (Eds.), *Measuring executive effectiveness* (pp. 147-206). New York, NY: Appleton-Century-Crofts.
- Bentz, V. (1985). Research findings from personality assessment of executives. In J. Bernardin, & D. Bownas (Eds.), *Personality assessment in organizations* (pp. 82-144). New York, NY: Praeger.
- Biernat, M., & Manis, M. (1994). Shifting standards and stereotype-based judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 5-20.
doi:10.1037/0022-3514.66.1.5
- Booyesen, L., & Nkomo, S. (2006). Think manager–think female: A South African perspective. *International Journal of Interdisciplinary Social Science*, 1(2), 23-33.

- Booyesen, L., & Nkomo, S. M. (2010). Gender role stereotypes and requisite management characteristics: The case of South Africa. *Gender in Management: An International Journal*, 25, 285-300. doi:10.1108/17542411011048164
- Borkowski, S. C., & Ugras, Y. J. (1998). Business students and ethics: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 17, 1117-1127. doi:10.1023/A:1005748725174
- Bosak, J., Sczesny, S., & Eagly, A. H. (2007). Die Bedeutung von Informationen zur sozialen Rolle für die Reduktion Geschlechtsstereotypen Urteilens. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38(4), 277-284.
- Bosak, J., Sczesny, S., & Eagly, A. H. (2008). Communion and agency judgments of women and men as a function of role information and response format. *European Journal of Social Psychology*, 38, 1148-1155. doi:10.1002/ejsp.538
- Bosak, J., Sczesny, S., & Eagly, A. H. (2012). The impact of social roles on trait judgments: A critical reexamination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38, 429-440. doi:10.1177/0146167211427308
- Boyce, L. A., & Herd, A. M. (2003). The relationship between gender role stereotypes and requisite military leadership characteristics. *Sex Roles*, 49, 365-378. doi:10.1023/A:1025164221364
- Brambilla, M., Sacchi, S., Castellini, F., & Riva, P. (2010). The effects of status on perceived warmth and competence. *Social Psychology*, 41, 82-87. doi:10.1027/1864-9335/a000012

- Brenner, O., Tomkiewicz, J., & Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32, 662-669. doi:10.2307/256439
- Bridges, J. S., & Etaugh, C. (1994). Black and white college women's perceptions of early maternal employment. *Psychology of Women Quarterly*, 18, 427-431. doi:10.1007/BF01548252
- Broverman, I. K., Vogel, S. R., Broverman, D. M., Clarkson, F. E., & Rosenkrantz, P. S. (1972). Sex-Role stereotypes: A current appraisal. *Journal of Social Issues*, 28, 59-78. doi:10.1111/j.1540-4560.1972.tb00018.x
- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49, 433-451. doi:10.1348/014466609X466594
- Budziszewska, M., Hansen, K., & Bilewicz, M. (2014). Backlash over gender-fair language: the impact of feminine job titles on men's and women's perception of women. *Journal of Language and Social Psychology*, Published online. doi:10.1177/0261927X14544371
- Buesa, S., & Calvete, E. (2011). Adaptación de la escala de abuso psicológico sutil y manifiesto a las mujeres en muestra clínica y de la comunidad. *Anales de Psicología*, 27(3), 774-782.
- Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5, 665-692. doi:10.1037/1076-8971.5.3.665

- Bustillos, A., Fernández-Ballesteros, R., & Huici, C. (2012). Effects of category label activation about the elderly. *Psicothema*, *24*(3), 352-357.
- Cabrera, S. F., Sauer, S. J., & Thomas-Hunt, M. C. (2009). The evolving manager stereotype: The effects of industry gender typing on performance expectations for leaders and their teams. *Psychology of Women Quarterly*, *33*, 419-428. doi:10.1111/j.1471-6402.2009.01519.x
- Caleo, S., & Heilman, M. E. (2010). Who gets the credit and who gets the blame?: Differential reactions to men and women's joint work. *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, Georgia, GA.
- Caleo, S., & Heilman, M. E. (2013). Gender stereotypes and their implications for women's career progress. In S. Vinnicombe, R. J. Burke, S. Blake-Beard & L. L. Moore (Eds.), *Handbook of Research on Promoting* (pp. 143-161). Massachusetts, MA: Edward Elgar Publishing.
- Cann, A., & Siegfried, W. D. (1990). Gender stereotypes and dimensions of effective leader behavior. *Sex Roles*, *23*, 413-419. doi:10.1007/BF00289229
- Catalyst Survey. (2014). Women on boards. Descargado de <http://www.catalyst.org/knowledge/women-boards>
- Cebrián, I., & Moreno, G. (2007). El empleo femenino en el mercado de trabajo en España. *Temas Laborales*, *91*, 35-56.
- Cejka, M. A., & Eagly, A. H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *25*, 413-423. doi:10.1177/0146167299025004002

- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 14(3), 464-504.
- Cherry, F., & Deaux, K. (1978). Fear of success versus fear of gender-inappropriate behavior. *Sex Roles*, 4, 97-101. doi:10.1007/BF00288380
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9, 233-255.
- Clow, K. A., & Ricciardelli, R. (2011). Women and men in conflicting social roles: Implications from social psychological research. *Social Issues and Policy Review*, 5, 191-226. doi:10.1111/j.1751-2409.2011.01030.x
- Comisión Europea (2012). Eurobarometer 2012 on perceptions of discrimination in the UE. *Special Eurobarometer*, 393/ Wave EB77.4.
- Conway, M., Pizzamiglio, M. T., & Mount, L. (1996). Status, communality, and agency: Implications for stereotypes of gender and other groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 25-38. doi:10.1037/0022-3514.71.1.25
- Cook, T. D., Campbell, D. T., & Day, A. (1979). *Quasi-experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Cook, T. D., Campbell, D. T., & Peracchio, L. (1990). Quasi experimentation. In M. Dunnette, & L. Hough (Eds.) , *Handbook of Industrial & Organizational Psychology* (pp. 491-576). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Crainer, S., & Dearlove, D. (1995). The rise of management. In M. Skapinker (Ed.), *Financial Times Handbook of Management* (pp. 26-30). Harlow: Pearson Education.

- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16(2), 270-275.
- Cuadrado, I. (2007). Estereotipos de género. In J. F. Morales, M. Moya, E. Gaviria & I. Cuadrado (Eds.), *Psicología Social* (pp. 243-266). Madrid: McGraw-Hill.
- Cuadrado, I. (2011). Liderazgo y discriminación femenina. En F. Molero y J. F. Morales (Coords.), *Liderazgo, hecho y ficción. Visiones actuales* (pp. 271-294). Madrid: Alianza Editorial.
- Cuadrado, I., García-Ael, C., & Molero, F. (2015). Gender-typing of leadership: Evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 236-244. doi:10.1111/sjop.12187
- Cuadrado, I., & López-Turrillo, E. (2014). What do adolescents think and feel about the different female subtypes? An application of the Stereotype Content Model (SCM). *Revista de Psicología Social*, 29, 235-264. doi:10.1080/02134748.2014.918823
- Cuadrado, I., & Morales, J. F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23, 183-202.
- Cuadrado, I., Morales, J. F., & Recio, P. (2008). Women's access to managerial positions: An experimental study of leadership styles and gender. *The Spanish Journal of Psychology*, 11, 55-65. doi:10.1017/S113874160000411X

- Cuadrado, I., & Navas, M. S. (2000). La técnica del meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y el género: Resultados e implicaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53(2), 303-317.
- Cuadrado, I., Navas, M. S., & Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: Género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 181-192.
- Cuadrado, I., Navas, M. S., & Molero, F. (2006). *Mujeres y liderazgo: Claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- Cuadrado, I., Navas, M. S., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, J. F. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leader and subordinates' sex and type of organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 3083-3113. doi:10.1111/j.1559-1816.2012.00974.x
- Cuddy, A., Fiske, S. T., & Glick, P. (2004). When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice. *Journal of Social Issues*, 60, 701-718. doi:10.1111/j.0022-4537.2004.00381.x
- Cuddy, A., Fiske, S. T., & Glick, P. (2007). The BIAS map: Behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 631-648. doi:10.1037/0022-3514.92.4.631
- Cuddy, A., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The Stereotype Content Model and the BIAS map. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40, 61-149. doi:10.1016/S0065-2601(07)00002-0
- Cuddy, A., Fiske, S. T., Kwan, V., Glick, P., Demoulin, S., Leyens, J., . . . , & Ziegler, R. (2009). Stereotype content model across cultures: Towards

- universal similarities and some differences. *The British Journal of Social Psychology*, 48, 1-33. doi:10.1348/014466608X314935
- Cuddy, A., Glick, P., & Beninger, A. (2011). The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 73-98. doi:10.1016/j.riob.2011.10.004
- Dávila, M., & Finkelstein, M. A. (2010). Predicting organizational citizenship behavior from the functional analysis and role identity perspectives: Further evidence in Spanish employees. *The Spanish Journal of Psychology*, 13, 277-283. doi:10.1017/S1138741600003851
- De la Rica, S. (2007). *Segregación ocupacional y diferencias salariales por género en España: 1995-2002. Documento de Trabajo 2007-35*. Madrid: Educación y Crecimiento.
- De Luis, P., Martínez, A., Pérez, M., & Vela, M. J. (2007). La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa (IEDEE)*, 13(2), 33-53.
- Deal, J. J., & Stevenson, M. A. (1998). Perceptions of female and male managers in the 1990s: Plus ça change... *Sex Roles*, 38, 287-300. doi:10.1023/A:1018741318216
- Deaux, K., & Lewis, L. L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 991-1004. doi:10.1037/0022-3514.46.5.991

- Dennis, M. R., & Kunkel, A. D. (2004). Perceptions of men, women, and CEOs: The effects of gender identity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *32*, 155-171. doi:10.2224/sbp.2004.32.2.155
- Dovidio, J. F., Brigham, J. C., Johnson, B. T., & Gaertner, S. L. (1996). Stereotyping, prejudice, and discrimination: Another look. In C. N. Macrae, C. Stangor & M. Hewstone (Eds.), *Stereotypes and Stereotyping* (pp. 276-319). New York, NY: Guilford Press.
- Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, *59*, 815-846. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00055.x
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. New York, NY: Psychology Press.
- Eagly, A. H. (2009). The His and Hers of prosocial behavior: An examination of the social psychology of gender. *American Psychologist*, *64*, 644-658. doi:10.1037/0003-066X.64.8.644
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *108*, 233-256. doi:10.1037/0033-2909.108.2.233
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, *109*, 573-598. doi:10.1037/0033-295X.109.3.573
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *117*, 125-145. doi:10.1037/0033-2909.117.1.125

- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *111*, 3-22. doi:10.1037/0033-2909.111.1.3
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, *46*, 735-754. doi:10.1037/0022-3514.46.4.735
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1986). Gender stereotypes, occupational roles, and beliefs about part-time employees. *Psychology of Women Quarterly*, *10*, 252-262. doi:10.1111/j.1471-6402.1986.tb00751.x
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes, & H. M. Trautner (Eds.), *The Developmental Social Psychology of Gender* (pp. 123-174). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Eckes, T. (2002). Paternalistic and envious gender stereotypes: Testing predictions from the stereotype content model. *Sex Roles*, *47*, 99-114. doi:10.1023/A:1021020920715
- Eckes, T. (2004). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In R. Becker, & B. Kortendiek (Eds.), *Handbuch Frauen-und Geschlechterforschung* (pp. 165-176). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- England, P. (2010). The gender revolution uneven and stalled. *Gender & Society*, *24*, 149-166. doi:10.1177/0891243210361475
- Esses, V. M., Dovidio, J. F., Jackson, L. M., & Armstrong, T. L. (2001). The immigration dilemma: The role of perceived group competition, ethnic

prejudice, and national identity. *Journal of Social Issues*, 57, 389-412.

doi:10.1111/0022-4537.00220

European Commission (2009). *Gender segregation in the labor market. Root causes, implications and policy responses in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2011). *Report on progress on equality between women and men in 2010. The gender balance in business leadership*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2012). *Women in economic decision-making in the EU: Progress report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2013). *Report on progress on equality between women and men in 2013*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Fidell, L. (1970). Empirical verification of sex discrimination in hiring practices in psychology. *American Psychologist*, 25, 1094-1098. doi:10.1037/h0030294

Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48, 621-628. doi:10.1037/0003-066X.48.6.621

Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A., & Glick, P. (1999). (Dis)respecting versus (dis)liking: Status and interdependence predict ambivalent stereotypes of competence and warmth. *Journal of Social Issues*, 55, 473-489. doi:10.1111/0022-4537.00128

Fiske, S. T., Cuddy, A., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from

- perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 878-902. doi:10.1037/0022-3514.82.6.878
- Fullagar, C. J., Sumer, H. C., Sverke, M., & Slick, R. (2003). Managerial sex-role stereotyping: A cross-cultural analysis. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 3, 93-107. doi:10.1177/1470595803003001112
- Gabriel, S., & Gardner, W. L. (1999). Are there "his" and "hers" types of interdependence? The implications of gender differences in collective versus relational interdependence for affect, behavior, and cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 642-655. doi:10.1037/0022-3514.77.3.642
- Galliani, E. M., & Vianello, M. (2012). The emotion of admiration improves employees' goal orientations and contextual performance. *International Journal of Applied Psychology*, 2, 43-52. doi:10.5923/j.ijap.20120204.02
- García-Ael, C., Cuadrado, I., & Molero, F. (2012). *Think-manager- think-male* vs. Teoría del Rol Social: ¿Cómo percibimos a hombres y mujeres en el mundo laboral? *Estudios de Psicología*, 33(3), 347-358.
- García-Ael, C., Cuadrado, I., & Molero, F. (2013). Think manager–think male in adolescents and its relation to sexism and emotions in leadership. *The Spanish Journal of Psychology*, 16, Publicado on-line. doi:10.1017/sjp.2013.88 .
- García-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006a). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55, 51-61. doi:10.1007/s11199-006-9068-1

- García-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006b). Congruencia de rol de género y liderazgo: El papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología*, *38*(2), 245-257.
- García-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2008). Atribuciones causales sobre éxito y fracaso y percepción del liderazgo femenino. *Estudios de Psicología*, *29*, 273-287. doi:10.1174/021093908786145449
- Glick, P. (1991). Trait-based and sex-based discrimination in occupational prestige, occupational salary, and hiring. *Sex Roles*, *25*, 351-378. doi:10.1007/BF00289761
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1999). The Ambivalence Toward Men Inventory. *Psychology of Women Quarterly*, *23*, 519-536. doi:10.1111/j.1471-6402.1999.tb00379.x
- Glick, P., & Fiske, S. T. (2007). Sex discrimination: The psychological approach. In F. J. Crosby, M. S. Stockdale & S. A. Ropp (Eds.), *Sex discrimination in the workplace* (pp. 269-298). Malden, MA: Blackwell.
- Glick, P., Larsen, S., Johnson, C., & Branstiter, H. (2005). Evaluations of sexy women in low-and-high-status jobs. *Psychology of Women Quarterly*, *29*, 389-395. doi:10.1111/j.1471-6402.2005.00238.x
- Glick, P., Zion, C., & Nelson, C. (1988). What mediates sex discrimination in hiring decisions? *Journal of Personality and Social Psychology*, *55*, 178-186. doi:10.1037/0022-3514.55.2.178
- Gutek, B. A. (1985). *Sex and the workplace*. New York, NY: Jossey-Bass.
- Gutek, B. A. (2001). Women and paid work. *Psychology of Women Quarterly*, *25*, 379-393. doi:10.1111/1471-6402.00036

- Haidt, J. (2003). The moral emotions. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of Affective Sciences* (pp. 852-870). Oxford: Oxford University Press.
- Haidt, J., & Keltner, D. (2004). Appreciation of beauty and excellence. In C. Peterson, & M. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues* (pp. 537-551). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hakim, C. (1993). Refocusing research on occupational segregation: Reply to Watts. *European Sociological Review*, 9(3), 321-324.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30, 472-491. doi:10.5465/AMR.2005.17293355
- Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19, 530-546. doi:10.1016/j.leaqua.2008.07.011
- Haslam, S. A., Ryan, M. K., Kulich, C., Trojanowski, G., & Atkins, C. (2010). Investing with prejudice: The relationship between women's presence on company boards and objective and subjective measures of company performance. *British Journal of Management*, 21, 484-497. doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00670.x
- Haslam, S. A., Platow, M. J., Turner, J. C., Reynolds, K. J., McGarty, C., Oakes, P. J., . . . , & Veenstra, K. (2001). Social identity and the romance of leadership: The importance of being seen to be 'doing it for us'. *Group*

Processes and Intergroup Relations, 4, 191-205.

doi:10.1177/1368430201004003002

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.

Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 269-298). Greenwich, CT: JAI Press.

Heilman, M. E. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(6), 3-26.

Heilman, M. E. (1997). Sex discrimination and the affirmative action remedy: The role of sex stereotypes. *Journal of Business Ethics*, 16, 877-889.
doi:10.1023/A:1017927002761

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674. doi:10.1111/0022-4537.00234

Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935-942. doi:10.1037/0021-9010.74.6.935

Heilman, M. E., & Haynes, M. C. (2005). No credit where credit is due: Attributional rationalization of women's success in male-female teams.

Journal of Applied Psychology, 90, 905-916. doi:10.1037/0021-9010.90.5.905

Heilman, M. E., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1988). The vagaries of sex bias: Conditions regulating the undervaluation, equivaluation, and overvaluation of female job applicants. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 98-110. doi:10.1016/0749-5978(88)90049-0

Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2008). Motherhood: A potential source of bias in employment decisions. *Journal of Applied Psychology*, 93, 189-198. doi:10.1037/0021-9010.93.1.189

Heilman, M. E., & Wallen, A. S. (2010). Wimpy and undeserving of respect: Penalties for men's gender-inconsistent success. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 664-667. doi:10.1016/j.jesp.2010.01.008

Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89, 416-427. doi:10.1037/0021-9010.89.3.416

Hoffman, C., & Hurst, N. (1990). Gender stereotypes: Perception or rationalization? *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 197-208. doi:10.1037/0022-3514.58.2.197

Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2010). Management derailment. *American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 555-575.

Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-

clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65, 599-610. doi:10.1037/0022-006X.65.4.599

Hoyle, R., & Panter, A. (1995). Writing about structural equation models. In R. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (pp. 158-176). Thousand Oaks: Sage.

Huffman, M. L., Cohen, P. N., & Pearlman, J. (2010). Engendering change: Organizational dynamics and workplace gender desegregation, 1975-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55, 255-277. doi:10.2189/asqu.2010.55.2.255

Huici, C. (1984). The individual and social functions of sex role stereotypes. In H. Tajfel (Ed.), *The Social Dimension* (pp. 579-602). Cambridge: Cambridge University Press.

Huici, C. (1999). Estereotipos. In J. F. Morales, & C. Huici (Eds.), *Psicología Social* (pp. 73-84). Madrid: McGraw-Hill.

Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986). The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*, 24, 1.

Instituto de la Mujer. (2014). Mujeres en cifras. Descargado de <http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/consulta.do?metodo=buscar>

International Labour Organization. (2007). ISCO-08 resolution concerning updating the international standard classification of occupations. Descargado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_172572.pdf

International Labour Organization. (2015). *Key indicators of the labour market*. New York, NY: Routledge.

Jackson, L. A., Sullivan, L. A., & Hodge, C. N. (1993). Stereotype effects of attributions, predictions, and evaluations: No two social judgments are quite alike. *Journal of Personality and Social Psychology*, *65*, 69-84. doi:10.1037/0022-3514.65.1.69

Johanson, J. C. (2008). Perceptions of femininity in leadership: Modern trend or classic component? *Sex Roles*, *58*, 784-789. doi:10.1007/s11199-008-9398-2

Johnson, S., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *106*, 39-60. doi:10.1016/j.obhdp.2007.12.002

Jost, J. T., & Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, *33*, 1-27. doi:10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x

Judd, C. M., James-Hawkins, L., Yzerbyt, V. Y., & Kashima, Y. (2005). Fundamental dimensions of social judgment: Understanding the relations between judgments of competence and warmth. *Journal of Personality and Social Psychology*, *89*, 899-913. doi:10.1037/0022-3514.89.6.899

Jussim, L. (1986). Self-fulfilling prophecies: A theoretical and integrative review. *Psychological Review*, *93*, 429-445. doi:10.1037/0033-295X.93.4.429

Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-

- role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23, 620-640. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.012
- Kervyn, N., Yzerbyt, V. Y., Demoulin, S., & Judd, C. M. (2008). Competence and warmth in context: The compensatory nature of stereotypic views of national groups. *European Journal of Social Psychology*, 38, 1175-1183. doi:10.1002/ejsp.526
- Kidder, D. L., & Parks, J. M. (2001). The good soldier: Who is (he)? *Journal of Organizational Behavior*, 22, 939-959. doi:10.1002/job.119
- Kiesler, S. B. (1975). Actuarial prejudice toward women and its implications. *Journal of Applied Social Psychology*, 5, 201-216. doi:10.1111/j.1559-1816.1975.tb00676.x Issue
- Kline, P. (2014). *An easy guide to factor analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ko, I., Kotrba, L., & Roebuck, A. (2015). Leaders as males?: The role of industry gender composition. *Sex Roles*, 72, 294-307. doi:10.1007/s11199-015-0462-4
- Koenig, A. M., & Eagly, A. H. (2014). Evidence for the social role theory of stereotype content: Observations of groups' roles shape stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107, 371-392. doi:10.1037/a0037215
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137, 616-642. doi:10.1037/a0023557
- Korabik, K. (1990). Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics*, 9, 283-292. doi:10.1007/BF00380328

- Kulich, C., Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). Where is the romance for women leaders? The effects of gender on leadership attributions and performance-based pay. *Applied Psychology, 56*, 582-601. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00305.x
- Kulich, C., Trojanowski, G., Ryan, M. K., Haslam, S. A., & Renneboog, L. D. (2011). Who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive remuneration. *Strategic Management Journal, 32*, 301-321. doi:10.1002/smj.878
- Kwantes, C. T., Lin, I. Y., Gidak, N., & Schmidt, K. (2011). The effect of attire on expected occupational outcomes for male employees. *Psychology of Men and Masculinity, 12*, 166-180. doi:10.1037/a0020872
- Leach, C. W., Ellemers, N., & Barreto, M. (2007). Group virtue: The importance of morality (vs. competence and sociability) in the positive evaluation of in-groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*, 234-249. doi:10.1037/0022-3514.93.2.234
- Leventhal, G. S., & Michaels, J. W. (1971). Locus of cause and equity motivation as determinants of reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology, 17*, 229-235. doi:10.1037/h0030602
- Ley orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, (2007). BOE 71 (pp. 12611-12645).
- Lippmann, W. (1922). The world outside and the pictures in our heads. *Public Opinion, 4*, 1-22.
- Lombardo, M., & Eichinger, R. (2003). *The leadership architect. Norms and validity report*. Minneapolis, MN: Lominger.

- Lombardo, M. M., & McCauley, C. D. (1988). *The dynamics of management derailment*. New York, NY: Center for Creative Leadership.
- Longenecker, C., & Ariss, S. (2004). Who goes and who stays? *Industrial Management*, 46(3), 8-13.
- Longenecker, C., Neubert, M., & Fink, L. (2007). Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. *Business Horizons*, 50, 145-155. doi:10.1016/j.bushor.2006.11.002
- Longenecker, C., & Simonetti, J. (2001). *Getting results*. Michigan, MI: Jossey-Bass.
- López-Rodríguez, L., Cuadrado, I., & Navas, M. S. (2013). Aplicación extendida del modelo del contenido de los estereotipos (MCE) hacia tres grupos de inmigrantes en España. *Estudios de Psicología*, 34, 197-208. doi:10.1174/021093913806751375
- López-Sáez, M. (1995). *La elección de una carrera típicamente femenina o masculina desde una perspectiva psicosocial: La influencia del género*. Madrid: Ministerio de Educación.
- López-Sáez, M., & Lisbona, A. (2009). Descriptive and prescriptive features of gender stereotyping. Relationships among its components. *Revista de Psicología Social*, 24, 363-379. doi:10.1174/021347409789050560
- López-Sáez, M., Morales, J. F., & Lisbona, A. (2008). Evolution of gender stereotypes in Spain: Traits and roles. *The Spanish Journal of Psychology*, 11, 609-617. doi:10.1017/S1138741600004613

- López-Zafra, E., García-Retamero, R., & Eagly, A. H. (2009). Congruencia de rol de género y aspiraciones de las mujeres a posiciones de liderazgo. *Revista de Psicología Social, 24*, 99-108. doi:10.1174/02134740978692300
- Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology, 91*, 777-785. doi:10.1037/0021-9010.91.4.777
- Manis, M. (1971). Context effects in communication. In M. H. Appley (Ed.), *Adaptation level theory* (pp. 237-255). New York, NY: Academic Press.
- Massarelli, N., Giovannola, D., & Wozowczyk, M. (2011). *EU-27 employment and unemployment levels*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- McCall, M. W., & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McRae, S. (2003). Choice and constraints in mothers' employment careers: McRae replies to Hakim. *The British Journal of Sociology, 54*, 585-592. doi:10.1111/j.1468-4446.2003.00585.x
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly, 30*, 78-102. doi:10.2307/2392813
- Molero, F. (2013). La investigación del liderazgo en psicología. In F. Molero, & J. F. Morales (Eds.), *Liderazgo: Hecho y ficción* (pp. 21-44). Madrid: Alianza.

- Molero, F., Cuadrado, I., García-Ael, C., Recio, P., & Rueda, B. (2009). *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: Una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de responsabilidad*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Morales, J. F., & Molero, F. (1995). Leadership in two types of healthcare organization. In J. Peiró, F. Prieto, J. Meliá & O. Luque (Eds.), *Work and organizational psychology: European contributions of the Nineties* (pp. 209-221). East Sussex: Taylor and Francis.
- Morrison, A., White, R., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Rudman, L. A. (2010). When men break the gender rules: Status incongruity and backlash against modest men. *Psychology of Men and Masculinity*, 11, 140-151. doi:10.1037/a0018093
- Nieva, V. F., & Gutek, B. A. (1980). Sex effects on evaluation. *Academy of Management Review*, 5, 267-276. doi:10.5465/AMR.1980.4288749
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1967). *Declaración sobre la eliminación de la discriminación contra la mujer*. Asamblea General de Naciones Unidas, Resolución 2263 (XXII), 7 de Noviembre de 1967.
- Orser, B. (1994). Sex role stereotypes and requisite management characteristics: An international perspective. *Women in Management Review*, 9, 11-19. doi:10.1108/09649429410062211
- Parsons, T., & Bales, R. F. (1955). *Family socialization and interaction process*. New York, NY: Free Press.

- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology, 99*, 1129-1145. doi:10.1037/a0036751
- Pazy, A., & Oron, I. (2001). Sex proportion and performance evaluation among high-ranking military officers. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 689-702. doi:10.1002/job.109
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1979). The "Good Manager": Masculine or androgynous? *Academy of Management Journal, 22*, 395-403. doi:10.2307/255597
- Prather, J. (1971). Why can't women be more like men: A summary of the sociopsychological factors hindering women's advancement in the professions. *American Behavioral Scientist, 15*, 172-182. doi:10.1177/000276427101500202
- Preacher, K., & Hayes, A. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36*, 717-731. doi:10.3758/BF03206553
- Prentice, D. A., & Carranza, E. (2002). What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes. *Psychology of Women Quarterly, 26*, 269-281. doi:10.1111/1471-6402.t01-1-00066
- Price, M. L. (2006). Succession planning and sustainability in nonprofit organizations. *Philanthropy News, 1*, 4-5.

- Price-Glynn, K., & Rakovski, C. (2012). Who rides the glass escalator? Gender, race and nationality in the national nursing assistant study. *Work, Employment and Society, 26*, 699-715. doi:10.1177/0950017012451634
- Prime, J. L., Carter, N. M., & Welbourne, T. M. (2009). Women “take care,” men “take charge”: Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders. *The Psychologist-Manager Journal, 12*, 25-49. doi:10.1080/10887150802371799
- Quiles, N., Morera, D., Correa, A., Navas, M. S., Gómez-Berrocal, C., & Cuadrado, I. (2008). El prejuicio hacia las mujeres: ¿Infrahumanización o infravaloración? *Revista de Psicología Social, 23*, 221-228. doi:10.1174/021347408784135797
- Ramos, A., Barberá, E., & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología, 34*(2), 267-278.
- Rasch, R., Shen, W., Davies, S., & Bono, J. (2008). The development of a taxonomy of ineffective leadership behaviors. *23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Francisco, California, CA.
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues, 57*, 637-655. doi:10.1111/0022-4537.00233
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1974). Effects of applicant's sex and difficulty of job on evaluations of candidates for managerial positions. *Journal of Applied Psychology, 59*, 511-512. doi:10.1037/h0037323

- Rosenberg, S., Nelson, C., & Vivekananthan, P. (1968). A multidimensional approach to the structure of personality impressions. *Journal of Personality and Social Psychology, 9*, 283-294. doi:10.1037/h0026086
- Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology, 95*, 221-235. doi:10.1037/a0018204
- Ross, S. A. (1977). The determination of financial structure: The incentive-signalling approach. *The Bell Journal of Economics, 8*, 23-40. doi:10.2307/3003485
- Rossiter, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing, 19*, 305-335. doi:10.1016/S0167-8116(02)00097-6
- Roxas, M. L., & Stoneback, J. Y. (2004). The importance of gender across cultures in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics, 50*, 149-165. doi:10.1023/B:BUSI.0000022127.51047.ef
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 629-645. doi:10.1037/0022-3514.74.3.629
- Rudman, L. A., & Fairchild, K. (2004). Reactions to counterstereotypic behavior: The role of backlash in cultural stereotype maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology, 87*, 157-176. doi:10.1037/0022-3514.87.2.157

- Rudman, L. A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1004-1010. doi:10.1037/0022-3514.77.5.1004
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57, 743-762. doi:10.1111/0022-4537.00239
- Rudman, L. A., & Kilianski, S. E. (2000). Implicit and explicit attitudes toward female authority. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1315-1328. doi:10.1177/0146167200263001
- Rudman, L. A., & Mescher, K. (2013). Penalizing men who request a family leave: Is flexibility stigma a femininity stigma? *Journal of Social Issues*, 69, 322-340. doi:10.1111/josi.12017
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 165-179. doi:10.1016/j.jesp.2011.10.008
- Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 61-79. doi:10.1016/j.riob.2008.04.003
- Russell, A. M. T., & Fiske, S. T. (2008). It's all relative: Competition and status drive interpersonal perception. *European Journal of Social Psychology*, 38, 1193-1201. doi:10.1002/ejsp.539

- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, *16*, 81-90. doi:10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, *96*, 470-484. doi:10.1037/a0022133
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., Kulich, C., & Wilson-Kovacs, M. D. (2009). The stress of working on the edge: Implications of glass cliffs for both women and organizations. In M. Barreto, M. Ryan & M. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 153-169). Washington, DC: American Psychological Association.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, *17*, 167-182. doi:10.1174/021347402320007582
- Sauers, D. A., Kennedy, J. C., & O'Sullivan, D. (2002). Managerial sex role stereotyping: A New Zealand perspective. *Women in Management Review*, *17*, 342-347. doi:10.1108/09649420210445794
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, *57*, 95-100. doi:10.1037/h0037128

- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology, 60*, 340-344. doi:10.1037/h0076637
- Schein, V. E., & Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross-cultural look. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 439-447. doi:10.1002/job.4030130502
- Schein, V. E., Müller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager–think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior, 17*, 33-41.
- Sczesny, S. (2003). A closer look beneath the surface: Various facets of the think-manager-think-male stereotype. *Sex Roles, 49*, 353-363. doi:10.1023/A:1025112204526
- Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D., & Schyns, B. (2004). Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A cross-cultural comparison. *Sex Roles, 51*, 631-645. doi:10.1007/s11199-004-0715-0
- Shinar, E. H. (1978). Person perception as a function of occupation and sex. *Sex Roles, 4*, 679-693. doi:10.1007/BF00287332
- Simonetti, J. L. (1999). The key pieces of the career survival and success puzzle. *Career Development International, 4*, 312-317. doi:10.1108/13620439910287988
- Spence, J. T., & Helmreich, R. L. (1978). *Masculinity and femininity: Their psychological dimensions, correlates, and antecedents*. Austin, TX: University of Texas Press.

- Steinmetz, J., Bosak, J., Sczesny, S., & Eagly, A. H. (2014). Social role effects on gender stereotyping in Germany and Japan. *Asian Journal of Social Psychology, 17*, 52-60. doi:10.1111/ajsp.12044
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tausch, N., Kenworthy, J. B., & Hewstone, M. (2007). The confirmability and disconfirmability of trait concepts revisited: Does content matter? *Journal of Personality and Social Psychology, 92*, 542-556. doi:10.1037/0022-3514.92.3.542
- Terborg, J. R., Peters, L. H., Ilgen, D. R., & Smith, F. (1977). Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers. *Academy of Management Journal, 20*, 89-100. doi:10.2307/255464
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine, 140*, 227-235.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., & Hunter, S. T. (2013). Real men don't make mistakes: Investigating the effects of leader gender, error type, and the occupational context on leader error perceptions. *Journal of Business and Psychology, 28*, 31-48. doi:10.1007/s10869-012-9263-8
- Truss, C., Goffee, R., & Jones, G. (1995). Segregated occupations and gender stereotyping: A study of secretarial work in Europe. *Human Relations, 48*, 1331-1354. doi:10.1177/001872679504801105
- Uhlmann, E., & Cohen, G. L. (2005). Constructed criteria: Redefining merit to justify discrimination. *Psychological Science, 16*, 474-480. doi:10.1111/j.0956-7976.2005.01559.x

- Van Emmerik, I. H., Euwema, M. C., & Wendt, H. (2008). Leadership behaviors around the world: The relative importance of gender versus cultural background. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8, 297-315. doi:10.1177/1470595808096671
- Wade, M. L., & Brewer, M. B. (2006). The structure of female subgroups: An exploration of ambivalent stereotypes. *Sex Roles*, 54, 753-765. doi:10.1007/s11199-006-9043-x
- William, R. S., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Williams, C. (1992). The Glass Escalator: Hidden advantages for men in the "female" professions. *Social Problems*, 39, 253-267. doi:10.2307/3096961
- Williams, C. (2013). The glass escalator revisited: Gender inequality in neoliberal times. *Gender and Society*. Published online. doi:10.1177/0891243213490232
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Geneva: International Labour Organization.
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2010). Gender. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (5th ed., pp. 629-667). New York, NY: Wiley.
- Wynarczyk, P., Wilson-Kovacs, D. M., Ryan, M., & Haslam, S. A. (2006). The glass-cliff: Women's career paths in the UK private IT sector. *Equal Opportunities International*, 25, 674-687. doi:10.1108/02610150610719137

Yzerbyt, V. Y., Kervyn, N., & Judd, C. M. (2008). Compensation versus halo: The unique relations between the fundamental dimensions of social judgment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *34*, 1110-1123. doi:10.1177/0146167208318602 [doi]

ANEXOS

Anexo I: Primer Estudio: Cuestionarios relativos a la percepción de diferentes roles laborales en una muestra de estudiantes universitarios y población trabajadora

ALTO ESTATUS: LÍDERES

Condición A	Hombre directivo de nivel intermedio
Condición B	Mujer directiva de nivel intermedio
Condición C	Directivo en general de nivel intermedio

BAJO ESTATUS: EMPLEADOS

Condición D	Hombre en el trabajo
Condición E	Mujer en el trabajo

Nuestro equipo de investigación está formado por profesores de diversas universidades españolas. Estamos realizando un estudio acerca de las características que los distintos grupos de personas tienen en el ámbito laboral. Por este motivo, nos gustaría contar con su colaboración. En concreto le pedimos que nos indique qué características son, a su juicio, TÍPICAS para que un HOMBRE DIRECTIVO (vs. MUJER DIRECTIVA vs. DIRECTIVO EN GENERAL vs. HOMBRE EN EL TRABAJO vs. MUJER EN EL TRABAJO) alcance el ÉXITO dentro de una organización en el contexto español actual. Su tarea consiste en expresar su opinión sobre las afirmaciones siguientes, utilizando para ello una escala de 1 a 5. Por favor, rodee con un círculo el número que mejor refleje su opinión. Señale lo que piense con sinceridad puesto que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Nada característico 1 2 3 4 5 Muy característico

Capacidad para tomar decisiones	1	2	3	4	5
Confianza en sí mismo/a	1	2	3	4	5
Capacidad para afrontar el estrés	1	2	3	4	5
Conocer bien su trabajo	1	2	3	4	5
Competente	1	2	3	4	5
Habilidad para negociar	1	2	3	4	5
Capacidad para asumir riesgos	1	2	3	4	5
Eficaz	1	2	3	4	5
Inteligente	1	2	3	4	5
Habilidad para delegar responsabilidades	1	2	3	4	5

Señale lo que piense con sinceridad puesto que no hay respuestas correctas o incorrectas (*Continuación*).

Nada característico 1 2 3 4 5 Muy característico

Comprensivo/a con sus subordinados/compañeros	1	2	3	4	5
Sensible a las necesidades de sus subordinados / compañeros	1	2	3	4	5
Comparte conocimientos con sus subordinados/compañeros	1	2	3	4	5
Agradable en el trato con los subordinados /compañeros	1	2	3	4	5
Capacidad para trabajar en equipo	1	2	3	4	5
Capacidad para adaptarse a las circunstancias	1	2	3	4	5

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Edad Sexo Hombre Mujer

Estudios: ESO/EGB FP Bachillerato Universitarios

¿Trabajas actualmente? Sí NO

Anexo II: Segundo Estudio: Cuestionarios relativos a la percepción de diferentes roles laborales en empresas masculinas y femeninas

OCUPACIÓN DE ALTO ESTATUS: DIRECCIÓN EJECUTIVA

Empresa masculina (Alta tecnología)

Condición A Director Ejecutivo

Condición B Directora Ejecutiva

Empresa Femenina (Sanidad)

Condición C Director Ejecutivo

Condición D Directora Ejecutiva

OCUPACIÓN DE BAJO ESTATUS: PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO

Empresa masculina (Alta tecnología)

Condición E Secretario

Condición F Secretaria

Empresa Femenina (Sanidad)

Condición G Secretario

Condición H Secretaria

Esta investigación forma parte de un trabajo más amplio que analiza características específicas de determinados puestos de trabajo, a saber, **DIRECTIVOS EN ALTA DIRECCIÓN** (vs. **PERSONAL DEL APOYO ADMINISTRATIVO**). Nos gustaría contar con su colaboración. En concreto, le pedimos que nos indique su opinión sobre una serie de características de un(a) **DIRECTOR(A) EJECUTIVO(A)** (vs. **SECRETARIO(A)**) en una empresa de **ALTA TECNOLOGÍA** (vs. **SANIDAD**).

BLOQUE 1

En su opinión, ¿cómo es un(a) Director(a) Ejecutivo(a)/secretario(a) que trabaja en una empresa de alta tecnología (vs. sanidad)? Utilice la siguiente escala de respuesta para indicar en qué medida posee las características que le presentamos:

Nada 1 2 3 4 5 Extremadamente

Es competente	1	2	3	4	5
Tiene seguridad en sí mismo/a	1	2	3	4	5
Es experto(a)	1	2	3	4	5
Es eficaz	1	2	3	4	5
Es inteligente	1	2	3	4	5
Está capacitado(a)	1	2	3	4	5
Es agradable	1	2	3	4	5
Tiene buenas intenciones	1	2	3	4	5
Es digno(a) de confianza	1	2	3	4	5
Es cálido(a)	1	2	3	4	5
Es amable	1	2	3	4	5
Es sincero(a)	1	2	3	4	5

¿Cree Usted que los recursos que tiene un(a) Director(a) Ejecutivo(a) /secretario(a) de una empresa de alta tecnología (vs. sanidad) proceden de los que se quitan a los trabajadores de la empresa?

Nada 1 2 3 4 5 Extremadamente

¿Cree Usted que si un(a) Director(a) Ejecutivo(a)/secretario(a) de una empresa de alta tecnología (vs. sanidad) tuviera la oportunidad de contratar a alguien, dificultaría las expectativas laborales de personas como Usted?

Nada 1 2 3 4 5 Extremadamente

BLOQUE 2

Podría decirnos hasta qué punto siente Usted estas emociones hacia un(a) Director(a) Ejecutivo(a)/secretario(a) de una empresa de alta tecnología (vs. sanidad)? Utilice la escala de respuesta que le presentamos a continuación:

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

Celos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Resentimiento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Envidia	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Modestia	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Admiración	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Disgusto	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Orgullo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Odio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Respeto	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Frustración	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Inspiración	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Vergüenza	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Afecto	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Pena	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Enfado	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Comprensión	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Desprecio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5						

BLOQUE 3

¿Qué conductas cree Usted que llevaría a cabo hacia un(a) Director(a) Ejecutivo(a)/secretario(a) de una empresa de alta tecnología (vs. sanidad)? Utilice la siguiente escala de respuesta para indicar en qué medida realizaría las conductas que le presentamos:

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

Cooperaría con (target)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Protegería y ayudaría a (target)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Sabotearía las decisiones de (target)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Le quitaría mérito a (target)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Edad Sexo: Hombre Mujer

Residencia Profesión

Estudios: ESO/EGB FP Bachillerato Universitarios

¿Trabajas actualmente? Sí NO

¿Puede Usted decirnos su situación laboral actual?

Contrato fijo Contrato temporal Autónomo/a

Paro: menos de un año Más de un año Jubilado/a

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

La presente investigación está diseñada por profesores de la Facultad de Psicología de la UNED y tiene como objetivo explorar algunos de los factores que influyen en la valoración de la función directiva. A continuación se describe la situación de una determinada empresa y las características de su Director(a) General. Posteriormente, deberá contestar una serie de preguntas relacionadas con la situación expuesta. Responda con libertad pues no hay respuestas correctas o incorrectas.

INTERGROUP, S. A.

“Intergroup, S. A.” es una empresa consolidada en el mercado español desde hace más de 30 años. La fidelización de su cartera de clientes se basa, fundamentalmente, en la satisfacción que produce la calidad de sus productos y el servicio conjunto ofertado.

Tras la jubilación del antiguo Director General, se nombró hace TRES AÑOS a PEDRO vs. ANA SÁNCHEZ como nuevo(a) Director(a) General. Durante sus 15 años de trabajo en “Intergroup S.A.” en puestos de responsabilidad, Pedro Sánchez (vs. Ana Sánchez) ha llevado a cabo con éxito los objetivos de la compañía en diferentes departamentos, sin embargo lo realmente decisivo para su nombramiento fueron su gran capacidad de trabajo, su fuerte identificación con los objetivos empresariales y las buenas relaciones que mantiene con los/as empleados/as de la empresa.

A pesar de que la actividad de la empresa se desarrolla en un entorno de inestabilidad económica y fuerte competencia, los resultados financieros de “Intergroup, S.A.” han ido mejorando (vs. empeorando) durante los últimos TRES AÑOS. De hecho, la rentabilidad de la compañía **SE HA INCREMENTADO** (vs. **HA DESCENDIDO**) en un **20%** a lo largo del último año.

¿Hasta qué punto cree que “Intergroup, S.A.” está obteniendo buenos resultados?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 Totalmente

¿Es Vd. optimista acerca del futuro de “Intergroup, S.A.”?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 Totalmente

¿De forma global cómo valora a (target) como Director/a General?

Muy negativamente 1 2 3 4 5 Muy positivamente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa es atribuible a la gestión del Director/a General?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa mejoraría si se cambiara al Director/a General?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que Pedro/Ana Sánchez posee las siguientes características?

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

Capacidad para tomar decisiones	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Confianza en sí mismo/a	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Capacidad para afrontar el estrés	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Conocer bien su trabajo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Competente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Habilidad para negociar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Capacidad para asumir riesgos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Eficaz	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Inteligente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Habilidad para delegar responsabilidades	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Comprensivo/a con sus subordinados/compañeros	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

¿Hasta qué punto cree que (target) posee las siguientes características?
(Continuación)

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

Sensible a las necesidades de sus subordinados/ compañeros	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Comparte conocimientos con sus subordinados /compañeros	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Agradable en el trato con los subordinados /compañeros	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Capacidad para trabajar en equipo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Capacidad para adaptarse a las circunstancias	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Edad Sexo: Hombre Mujer

Estudios: ESO/EGB FP Bachillerato Universitarios

¿Ha ocupado alguna vez puestos de responsabilidad? Sí NO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ECONOMÍA

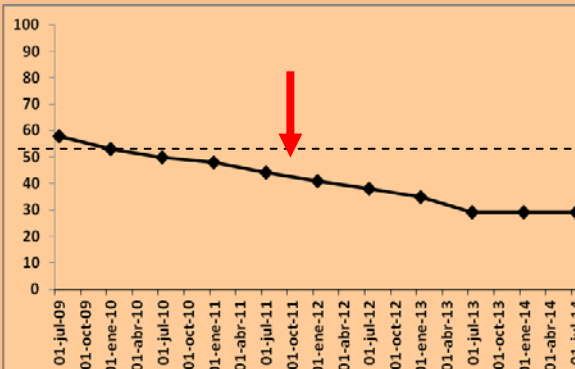
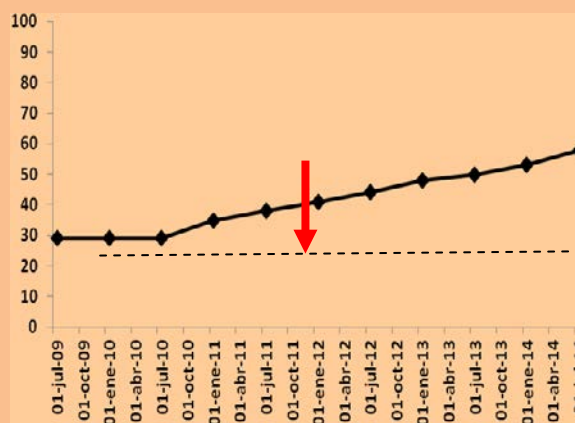
1 de Febrero de 2013

El sector de la SANIDAD/ALTA TECNOLOGÍA y la situación de TSANtic/TsanTIC

El Consejo de Administración de TSANtic /TsanTIC designó a ANA/ PEDRO GONZÁLEZ como Presidente Ejecutivo para liderar la reestructuración financiera del grupo en Febrero de 2010.

Tras CUATRO años en el puesto, las GANANCIAS/ PÉRDIDAS han AUMENTADO/DISMINUIDO el patrimonio neto de la compañía por encima de las dos terceras partes del capital social inicial.

En la primera mitad del 2014, sus resultados muestran BENEFICIOS / PÉRDIDAS a nivel de explotación. El grupo HA GANADO/PERDIDO casi un 54% de su valor en bolsa. Las perspectivas a corto plazo son muy/poco prometedoras.



¿Hasta qué punto cree Usted que “TsanTIC / TSANTic” está obteniendo buenos resultados?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree Usted que la empresa de tecnología TsanTIC/ de sanidad TSANTic” está masculinizada/feminizada?

Muy femenina 1 2 3 4 5 6 Muy masculina

¿Hasta qué punto cree Usted que Ana (vs. Pedro González) posee estas características?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

Es competente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Tiene seguridad en sí mismo/a	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Es experto(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Es eficaz	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Es inteligente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Está capacitado(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Es agradable	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Tiene buenas intenciones	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Es digno(a) de confianza	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Es cálido(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Es amable	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Es sincero(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

¿De forma global cómo valora a Pedro/Ana González como Director/a General?

Muy negativamente 1 2 3 4 5 6 Muy positivamente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa es atribuible a la gestión del Director/a General Pedro/ Ana González?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto cree que la situación de la empresa mejoraría si se cambiara a Ana/Pedro González como Director/a General?

Nada en absoluto 1 2 3 4 5 6 Totalmente

¿Hasta qué punto siente Usted estas emociones hacia Ana/Pedro González cuando piensa en cómo ha dirigido la empresa?

Nunca 1 2 3 4 5 6 Siempre

Celos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	Resentimiento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Envidia	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	Modestia	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Admiración	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	Disgusto	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Orgullo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	Odio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Respeto	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	Frustración	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Inspiración	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	Vergüenza	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Afecto	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	Pena	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Enfado	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	Comprensión	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Desprecio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6							

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Edad Sexo: Hombre Mujer

Residencia Profesión

Estudios: ESO/EGB FP Bachillerato Universitarios

¿Trabajas actualmente? Sí NO

¿Puede Usted decirnos su situación laboral actual?

Contrato fijo Contrato temporal Autónomo

Paro menos de un año Paro más de un año Jubilado

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN