

GÉNERO Y DIRECCIÓN FRONTERA EN RELACIONES INTER-ORGANIZATIVAS: ESTUDIO EXPLORATORIO DE SU INFLUENCIA SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL PARA LA GESTIÓN DE LOS CANALES DE EXPORTACIÓN INDEPENDIENTES

GENDER AND BOUNDARY MANAGEMENT IN INTERORGANISATIONAL RELATIONSHIPS: AN EXPLORATORY STUDY ABOUT ITS INFLUENCE ON CONTROL SYSTEMS TO MANAGE EXTERNALISED EXPORT CHANNELS

PEDRO ARAÚJO PINZÓN, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Cádiz

RAQUEL FLÓREZ LÓPEZ, Departamento de Dirección de Empresas, Universidad Pablo de Olavide

JOSE MANUEL SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Departamento de Organización, Universidad de Cádiz

MARÍA VÉLEZ ELORZA, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Cádiz

RESUMEN

Esta investigación contribuye al conocimiento sobre los sistemas de control de gestión (SCG) en las relaciones inter-organizativas introduciendo la diversidad de género de la persona responsable de la dirección frontera. A través de un análisis cuantitativo exploratorio desarrollado en el contexto de la gestión de los canales de exportación externalizados, se investiga el efecto de las diferencias de género en el nivel de implantación de los diversos tipos de control (de resultados, de comportamiento y social) y en el modo de uso (diagnóstico e interactivo) de los SCG. Los resultados no evidencian diferencias significativas asociadas al género en cuanto al grado de implantación de los tipos de control ni a la utilidad e importancia conferida a los modos de uso de la información de los SCG. No obstante, los resultados sí indican una cierta preferencia de las mujeres por el uso interactivo, acorde con las habilidades y características socialmente atribuidas a su género.

PALABRAS CLAVE: Género, relaciones inter-organizativas, sistemas de control de gestión, canales de exportación independientes.

JEL: M13

E-mail de contacto: rflorez@upo.es

Esta investigación está parcialmente financiada por la Agencia Andaluza de Promoción Exterior EXTENDA, y por los proyectos de investigación SEJ-111, SEJ-366, SEJ-01799 y ECO2008-05550.

Enviado /Submitted: 3 /2 /2009

Primera revisión /First revision: 4 /5 /2009

Aceptado /Accepted: 4 /1 /2010

Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review Vol. 13 - Nº 1
Pag. 17-52 ISSN: 1138-4891 Dep. Legal: MA-1436/97

ABSTRACT

This research is intended to contribute to knowledge about the role of management control systems (MCS) in interorganisational relationships analysing gender diversity of boundary managers. By means of an exploratory quantitative analysis in the setting of externalised export channels, we research the effect of gender differences on implementation level of MCS control types (output, behaviour and social controls) and on MCS use mode (diagnostic and interactive uses). Results do not show significant differences related to gender regarding level of implementation of control types, or utility and importance conferred to use modes of MCS information. Notwithstanding, results suggest a slight preference of women for interactive use, according to skills and characteristics socially attributed to this gender.

KEY WORDS: Gender, interorganisational relationships, management control systems, externalised export channels.

1 INTRODUCCIÓN

La literatura de gestión ha puesto de manifiesto la existencia de diferencias entre géneros y su relación con los estilos de dirección (Nutt, 1995) en aspectos de gran relevancia como la comunicación, el liderazgo, la negociación, la organización y el control (Claes, 1999). Las diferencias en el estilo de dirección y liderazgo entre géneros es un tópico de una enorme complejidad que debe analizarse desde múltiples perspectivas (Cuadrado, 2003) y para el que se han señalado diversas causas, existiendo tanto literatura que no reconoce diferencias entre géneros, o que las minimiza, como trabajos que señalan la existencia de diferencias estables y relevantes (Weyer, 2007). Apoyándose en los trabajos que abordan las diferencias entre géneros (por ejemplo, Macoby y Jacklin, 1974) en los que se establece la dualidad *masculino* (caracterizado por cualidades como racional, objetivo, seguro de sí mismo, decidido, lógico, duro/fuerte y competitivo) versus *femenino* (emocional, intuitivo, afectivo, comprometido, negociador, relacional), algunos autores han identificado diferentes estilos de dirección en correspondencia con dicha dualidad. De este modo, en contraposición a la tradicional forma de dirección, asociada a características masculinas, recientes trabajos destacan que las nuevas formas de gestión, más democráticas y participativas, se relacionan con características más femeninas, habilidades y destrezas que pueden haber desarrollado socialmente más las mujeres que los hombres (Cuadrado, 2003). Algunas de las investigaciones en este ámbito, como las recogidas por Litz y Folker (2002), muestran evidencia de que las mujeres tienden a orientarse más hacia las personas, al uso de la colaboración en estructuras de equipos de trabajo y de redes, así como al mantenimiento de interacciones interpersonales con sus subordinados. A pesar de lo cual, algunas investigaciones empíricas apuntan que esta diferenciación está condicionada por el contexto de dirección, mostrando que las mujeres líderes expresarán el liderazgo “interactivo” sólo cuando el contexto lo requiere o favorece (Rosener, 1990).

En los actuales contextos inter-organizativos, las premisas de control y autoridad ya no son tan jerárquicas como en la tradicional gestión intra-organizativa, sino que se caracterizan por la primacía de aspectos como la flexibilidad, la comunicación, el sacrificio mutuo, la confianza, el compromiso en la relación y la necesidad de compartir información entre socios como elementos clave para el éxito de estos acuerdos colaborativos (Morgan y Hunt, 1994; Li et al. 2005). A pesar de que estos aspectos pueden relacionarse con características de dirección que las mujeres hayan desarrollado en mayor medida que los hombres, la diversidad de género no ha sido considerada en la literatura centrada en la gestión de las relaciones entre empresas. El éxito de estas relaciones en el largo plazo dependerá en buena medida de las habilidades y competencias directivas de las personas encargadas de su gestión directa: la dirección frontera. Particularmente, y dado que el género es un aspecto relevante para entender la conducta humana (Smith, 1999), el

análisis de esta variable parece apropiado como factor influyente en el diseño y uso de los sistemas de control de gestión (SCG) en puestos de dirección frontera en la gestión de estas relaciones inter-organizativas, puesto que los SCG son diseñados y empleados para tratar de influir en la conducta de los socios para la consecución de los objetivos empresariales a través de la formulación e implantación de las estrategias.

Partiendo de la asunción de que las características y los estilos de dirección atribuidos a las mujeres (Bass et al., 1996; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001) se pueden adecuar a los requerimientos demandados para desempeñar el puesto de directivo frontera en las relaciones entre empresas, esta investigación pretende contribuir al conocimiento en el ámbito del control inter-organizativo, introduciendo la diversidad de género en el estudio de los SCG. Dado que las características de este puesto directivo parecen favorables para el desarrollo de un estilo de dirección femenino diferenciado con respecto al tradicional masculino, el presente trabajo pretende analizar si esta situación se materializa en los atributos de los SCG diseñados y usados para la gestión de las relaciones entre empresas.

Para ello, se ha elegido el contexto específico de gestión de la exportación mediante canales externalizados por diversos motivos. Primero, el trabajo se centra en el género de la persona ubicada en la dirección frontera, ya que este puesto directivo se caracteriza por su involucración directa en la gestión de la relación con el socio, por su intensa y extensa interacción continua con el personal y directivos de los otros participantes (Friedman y Podolny, 1992); en este sentido, los responsables en este cargo directivo toman decisiones acerca de aspectos operativos y estratégicos de la relación, incluyendo el ejercicio del control y el intercambio de información con los socios, siendo los interlocutores en la relación (Luo, 2006). La dirección de exportaciones en estos escenarios inter-firmas se encarga de la gestión directa de las relaciones entre la empresa productora y las empresas intermediarias, con un alto grado de autonomía para la toma de decisiones concernientes a la elección del intermediario, el establecimiento de relaciones con el canal de exportación, así como su coordinación y supervisión (Bello, Chelariu y Zhang, 2003), estando en contacto permanente con personal y directivos de las empresas foráneas intermediarias. Segundo, la dirección de exportaciones a través de canales independientes es un puesto directivo clave para la gestión de las relaciones entre organizaciones de relativamente fácil identificación en el organigrama de la empresa, y, por consiguiente, accesible para la administración de un cuestionario. Tercero, la dirección de exportaciones implanta y usa los SCG como elementos indispensables para la gestión e integración del canal (Bello y Gilliland, 1997; Bello, Chelariu y Zhang, 2003; Zhang, Cavusgil y Roath, 2003), puesto que la separación de la propiedad que caracteriza a esta relación inter-organizativa puede provocar serios conflictos entre los objetivos de la empresa productora y los intermediarios¹ foráneos. Cuarto, la creciente

(1) Se emplea el término intermediario para hacer referencia genérica a las distintas configuraciones que puede adoptar el canal de exportación, por ejemplo: minoristas, mayoristas, importadores, distribuidores industriales, revendedores o comisionistas.

competencia global y las limitaciones de los mercados domésticos están haciendo proliferar los acuerdos de colaboración entre empresas para posibilitar el acceso a los mercados internacionales (Kale et al., 2002). Al ser un medio de entrada fácil y de bajo coste en los mercados internacionales (Fath, 1995), las empresas, con cada vez mayor frecuencia, recurren a canales de exportación externos, por lo que son una de las relaciones inter-organizativas más frecuentes, lo que podría facilitar la generalización de las conclusiones del estudio.

El estudio de los sistemas de control de gestión de los canales de exportación independientes tendrá en cuenta las dos dimensiones básicas de estos sistemas: *diseño y uso* (Chenhall, 2003; Ferrerira y Otley, 2006). Acerca del diseño se pueden argumentar diversas aproximaciones de estudio, empleándose en el presente trabajo la perspectiva que distingue entre los tipos de control de resultados, de comportamiento y social, dado que la literatura argumenta posibles diferencias de género (Piercy, Cravens y Lane, 2001). Respecto al uso de los SCG, se ha empleado la tipología que distingue entre el uso interactivo y el uso diagnóstico de los SCG en función de su orientación estratégica (Simons, 1990). Para ello, en este trabajo se lleva a cabo un análisis cuantitativo exploratorio basado en la administración *on-line* de un cuestionario a directivos de exportación de empresas que exportan por medio de canales independientes, y mediante el cual se pretende cubrir dos objetivos: (1) examinar las posibles diferencias entre hombres y mujeres en puestos de dirección frontera en cuanto a los tipos de control desarrollados para la gestión de los canales de exportación externos; y (2) investigar si existen diferencias de género en el modo en que la dirección frontera usa la información suministrada por los SCG.

La estructura del resto del trabajo es la siguiente. En el segundo epígrafe se señalan los principales aspectos teóricos de interés extraídos de la literatura en la materia, a partir de los que se establecen las cuestiones de investigación a explorar y las hipótesis a contrastar en el estudio empírico. El tercer apartado se centra en la metodología aplicada en el estudio empírico planteado. En el cuarto epígrafe se presentan y discuten los resultados de la investigación, y, por último, el quinto apartado incluye las principales conclusiones obtenidas.

2 MARCO TEÓRICO Y CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN

Desde distintos campos de investigación, se han realizado numerosos estudios centrados en comprobar si hombres y mujeres utilizan diferentes estilos de dirección, coincidiendo muchos de estos trabajos en que emplean distintas modalidades directivas, pudiéndose distinguir entre un “estilo femenino” y un “estilo masculino” (Loden, 1985). Bass y Avolio (1994) señalan que hombres y mujeres tienen visiones diferentes del mundo y eso se traslada a su forma de gestionar y dirigir. Los hombres perciben el mundo como un “orden

social jerárquico”, otorgando, por tanto, más importancia a las relaciones jerárquicas, mientras que las mujeres lo perciben como una “red de conexiones” dándole más importancia a las redes sociales y a las “redes de relaciones”. A juicio de estos autores, esta distinta visión provocaría diferencias en los estilos de liderazgo, en las formas de considerar a los subordinados y en el modo de tomar las decisiones. Con independencia del origen de dichas diferencias, los resultados de estudios recientes sugieren que las mujeres directivas tienen una mayor tendencia al empleo de estilos de dirección más participativos e interactivos que sus colegas masculinos (Burke y Collins, 2001; Trinidad y Normore, 2005). Aunque estas investigaciones no son concluyentes (Cuadrado, 2003) –ya que las conclusiones a las que se llega dependen de la perspectiva adoptada por los autores–, la abundante literatura existente pone de manifiesto que el género es uno de los factores que podrían incidir en el estilo de dirección y en la forma de ejercer el liderazgo (Claes, 1999).

Como instrumento de gestión, los SCG incorporan en su diseño las preferencias informativas y de estilo de dirección de las personas que los implantan, de acuerdo a las necesidades previstas de información en el contexto en el que se van a emplear, de tal modo que reflejan aspectos técnicos junto con más amplios aspectos culturales y sociales. En el contexto de las relaciones entre empresas, los SCG se implantan y emplean para crear las condiciones que motivan a los socios a conseguir los resultados previstos o deseables (Dekker, 2004). En el marco de la presente investigación, se definen los SCG como el conjunto de procesos y mecanismos empleados de modo sistemático, conjunto e interdependiente para asegurar que las decisiones y el comportamiento sean consistentes con las estrategias y objetivos organizativos (Merchant y Van der Stede, 2003). La dirección de exportaciones juega un papel fundamental no sólo en la gestión de las relaciones de exportación, sino también en el diseño y uso de los SCG, las dos dimensiones básicas de estos sistemas (Chenhall, 2003; Ferreira y Otley, 2006), liderando la implantación de SCG con distinto grado de sofisticación, cuyo uso contribuya a la definición de la estrategia de la empresa productora y de su implantación a través de los intermediarios.

Teniendo en cuenta las diferencias de género en cuanto a preferencias informativas y estilos de dirección, a continuación se argumentan desde un punto de vista teórico las dos cuestiones generales de investigación a explorar, desarrollándose las hipótesis a contrastar por medio del estudio empírico.

2.1. Diferencias de género en el tipo de control implantado

La dirección de exportaciones gestiona el rendimiento de los intermediarios y dirige su esfuerzo para alcanzar los niveles de ventas deseados utilizando distintas herramientas. Bello y Gilliland (1997) argumentan que los SCG pueden influenciar las conductas de los intermediarios especificando los métodos y procedimientos a seguir en la realización de las actividades (controles de comportamiento), centrándose en la supervisión de su

rendimiento (controles de resultado), y/o basándose en la estructura social informal y en los procesos de socialización (controles sociales). Por ejemplo, estudios como el de Gencturck y Aulakh (1995) analizan los controles formales (resultado y comportamiento) en los canales de exportación encontrando que se implantan en mayor grado los controles de resultado. De igual forma, Bello y Gilliland (1997) argumentan que los controles de resultado refuerzan en mayor grado el rendimiento de los canales de exportación.

No obstante, la literatura en la materia no contempla posibles diferencias en el diseño de los SCG motivadas por el género (Piercy, Cravens y Lane, 2003), y eso a pesar de que trabajos como el de Comer et al. (1995) sugieren que las diferencias en el desarrollo de los SCG pudieran estar motivadas por razones de género. El creciente número de mujeres en puestos directivos crea la necesidad de considerar el género en el desarrollo de los SCG (Piercy, Cravens y Lane, 2003). En su trabajo sobre PYMEs, Grondin y Schaefer (1995) evidencian diferencias asociadas al género en cuanto a la utilidad percibida por los directivos/propietarios sobre las diferentes herramientas informativas. Como Johnson y Powell (1995) ponen de manifiesto, hombres y mujeres toman decisiones de diferente manera y tienen distintas preferencias de información. Así, argumentan que el estilo de decisión puede estar influenciado por el género, determinando tanto el tipo de objetivos propuestos (interpersonal vs. financiero) como el tipo de información recogida (cualitativa vs. cuantitativa). Estos argumentos motivan la primera cuestión de investigación exploratoria, establecida en los siguientes términos:

Cuestión 1: ¿Las mujeres y los hombres responsables de la dirección frontera de exportaciones gestionan las exportaciones mediante canales externos implantando SCG con diferentes combinaciones de énfasis en los tipos de control (de comportamiento, de resultados y social)?

Eagly y Johnson (1990) argumentan, a través de un meta-análisis, que las mujeres dirigen más a través de explicaciones sobre cuáles deben ser los procedimientos y pasos a dar ante una situación o recurriendo a interacciones personales. Existe evidencia de que las capacidades y habilidades asociadas a estilos transformacionales de liderazgo y de gestión son desarrollados en gran medida por las mujeres en puestos de dirección de ventas (Dubinsky et al., 1997). Eagly y Johnson (1990) indican que los hombres asumen un estilo de dirección más autocrático, relacionados con tipos de control centrados en los resultados y en la imposición de objetivos. Asimismo, y centrados en la función de ventas, tanto Piercy, Cravens y Lane (2001) como Quigley y Bingham (1995), éstos últimos sin destacar grandes diferencias, sugieren que los directores de ventas masculinos están más orientados a los controles de resultados que las mujeres. En los acuerdos de colaboración entre firmas, al primar aspectos más relacionales, se puede argumentar que, cuando el puesto de dirección de exportaciones es responsabilidad de las mujeres -al ser su estilo de gestión transformacional-, la dirección conceda menor énfasis a la implantación y

desarrollo de controles de resultados; de este modo, dentro de la combinación formada por los diferentes tipos de control dentro de un SCG, las directoras de exportación podrían otorgar una importancia relativamente menor a este tipo de controles que los directores. A partir de las anteriores razones se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H₁₁: Las mujeres responsables de la dirección frontera de exportaciones desarrollan controles de resultados en menor medida que los hombres para gestionar sus relaciones con intermediarios extranjeros.

Kabacoff (1998) descubre que las mujeres suelen obtener mejor calificación que los hombres en aspectos vinculados a la comunicación: formular con claridad lo que esperan de los demás, exponer claramente pensamientos e ideas, mantener una corriente de comunicación, etc. En general, el autor muestra cómo las mujeres suelen obtener mejor puntuación en las aptitudes de mando que se refieren a las personas, lo que podría relacionarse con su preferencia por la implantación de controles de comportamiento. En este sentido, los resultados del estudio de Quigley y Bingham (1995) ponen de manifiesto que las mujeres se inclinan ligeramente más por la utilización de controles de comportamiento. De acuerdo con estos estudios, las mujeres parecen necesitar una comunicación más personalizada y más información sobre las actividades periódicas, mientras que los hombres necesitan recibir la información de forma no personal. Similarmente, Piercy, Cravens y Lane (2001) evidencian un mayor empleo de los controles de comportamiento, que implican una mayor interacción personal, por parte de las directoras de ventas en comparación con sus colegas masculinos. En consecuencia, podría esperarse que en el contexto analizado las directoras de exportación enfatizaran en mayor grado que los directores masculinos la implantación y desarrollo de controles de comportamiento dentro del conjunto del SCG:

H₁₂: Las mujeres responsables de la dirección frontera de exportaciones desarrollan controles de comportamiento en mayor medida que los hombres para gestionar sus relaciones con intermediarios extranjeros.

Finalmente, Kabacoff (1998) sugiere que las mujeres suelen obtener mejor calificación que los hombres en empatía, mostrando una preocupación activa por las personas y sus necesidades, y formando estrechas relaciones de apoyo con otros; esto podría asociarse a los controles sociales. El estudio de Lane (2005) muestra que las mujeres en puestos de dirección emplean en mayor medida mecanismos de control social –basados en interacciones informales, el entrenamiento y apoyo– para implantar la estrategia, si bien no descartan otros tipos, asociados con focos de control masculinos (Linstead, Brewis y Linstead, 2005). En este sentido, se puede argumentar que las directoras de exportación desarrollan combinaciones de tipos de control en las que los controles sociales tienen una mayor importancia relativa que los directores masculinos, estableciéndose la siguiente hipótesis a contrastar:

H₁₃: Las mujeres responsables de la dirección frontera de exportaciones desarrollan controles sociales en mayor medida que los hombres para gestionar sus relaciones con intermediarios extranjeros.

2.2. Diferencias de género en el uso de los sistemas de control de gestión

La literatura evidencia que los directivos pueden usar un mismo elemento del SCG de diferentes modos para conseguir sus fines. De entre los distintos enfoques que se pueden adoptar a la hora de analizar cómo se emplean los SCG, la distinción entre usos diagnóstico e interactivo (Simons, 1990), que ha adquirido especial relevancia en los últimos años en el ámbito intra-organizativo (Bisbe y Otley, 2004; Vaivio, 2004; Tuomela, 2005; Widener, 2007), presenta una especial relevancia en el contexto de las relaciones entre firmas exportadoras e intermediarios foráneos motivada por las incertidumbres estratégicas derivadas de las mayores distancias físicas y culturales existentes.

El *uso diagnóstico* de los SCG supone el establecimiento y negociación de las metas y objetivos, la alineación de las medidas de rendimiento con las metas y prioridades estratégicas, el establecimiento de incentivos en función del rendimiento y el seguimiento de las excepciones y desviaciones significativas. Este uso se asocia a la visión tradicional de vigilancia del rendimiento organizativo y de corrección de desviaciones, y, según autores como Simons (1990) y Vaivio (2004), no estimula el debate, dejando poco lugar a la reflexión o a la expresión de visiones diferentes, y pudiendo ignorar propuestas de cambio generadas en los distintos niveles de la organización. Aplicado a las relaciones entre empresas, este uso refleja un estilo de dirección centralizado, que trata de supervisar el desempeño conseguido por el socio en el establecimiento de sus objetivos para adoptar acciones correctivas.

El *uso interactivo* considera las incertidumbres estratégicas y fomenta la discusión de la información del sistema de control entre directivos y subordinados (Simons, 1990). Asimismo, implica el empleo del SCG para señalar cuáles son las áreas estratégicas clave, discutir los datos con los directivos responsables de forma constructiva, desafiar y debatir los datos, y establecer las asunciones y los planes de acción (Ferreira y Otley, 2006). De este modo, los SCG promueven el aprendizaje sobre las incertidumbres estratégicas, facilitando que salga a la luz la necesidad de un cambio estratégico para toda la organización (Tuomela, 2005), sirviendo como elementos activos de formulación, emergencia e implantación de estrategias (Simons, 1990). Al ser más propio de un estilo de dirección participativo y proactivo, su aplicación a las relaciones entre empresas posibilita la interacción con el socio mediante el intercambio continuo de información, el aprendizaje mutuo y el diálogo entre las partes, pudiendo fomentar el desarrollo de la relación. Simons (1990) establece en su modelo que los SCG formales tienen un modo de uso tanto diagnóstico como interactivo, puesto que la dirección decide que un número

limitado de elementos tenga un uso interactivo, empleándose el resto de los elementos de modo diagnóstico.

A pesar de que la literatura reconoce diferentes usos de los SCG y que numerosos trabajos han evidenciado las diferencias asociadas al género en los estilos de dirección y organización, no se ha investigado en qué medida el género puede afectar a la forma de usar estos sistemas, concretamente en las exportaciones realizadas por medio de canales ajenos. Para cubrir este vacío, el presente estudio plantea la segunda y última cuestión de investigación:

Cuestión 2: ¿Las mujeres y los hombres que ocupan la dirección frontera gestionan las exportaciones por medio de canales externalizados usando de manera diferente la información de los sistemas de control de gestión?

Tomando como base los trabajos que apoyan las diferencias de género en cuanto a estilos de dirección, se extienden sus argumentos respecto al modo de usar los SCG para estas relaciones con los intermediarios extranjeros. Así, teniendo en cuenta que las características masculinas se asocian más con un estilo de dirección basado en la autoridad y la supervisión, y con un control con énfasis en lo racional y orientado a la consecución de metas (Burke y Collins, 2001; Linstead, Brewis y Linstead, 2005), estas particularidades podrían propiciar que los directivos masculinos se sintieran más cómodos que las mujeres gestionando a sus intermediarios foráneos usando, fundamentalmente, los SCG de un modo más diagnóstico que las mujeres. No obstante y dado que es de prever que al menos alguno de los elementos del SCG se emplee de modo diagnóstico, las directoras de exportación también habrían de usar alguno de los elementos de este modo. Así, por un lado, se puede esperar que, comparando los géneros, los directores de exportación masculinos consideren de mayor utilidad la información suministrada por los elementos del SCG a los que confieren un empleo diagnóstico que las directoras. Por otro lado, también se puede esperar que, a partir de la literatura, los directores masculinos consideren de mayor importancia supervisar e implantar las estrategias ya decididas (uso diagnóstico) que promover la emergencia de nuevas ideas y estrategias (uso interactivo), aunque reconociendo la importancia de ambos modos de uso. Este argumento lleva a la formulación de una doble hipótesis de investigación, la primera basada en la comparación entre géneros y la segunda centrada en el nivel de uso dentro la submuestra compuesta por directores masculinos:

H_{21a}: En el puesto de dirección de exportación, los hombres confieren una mayor utilidad al uso diagnóstico de la información procedente de los SCG que las mujeres para gestionar sus relaciones con intermediarios extranjeros.

H_{21b}: En el puesto de dirección de exportación, los hombres otorgan mayor importancia al modo de uso diagnóstico de la información procedente de los SCG que al modo interactivo para gestionar sus relaciones con intermediarios extranjeros.

Por otra parte, y de acuerdo con su concepción, el uso interactivo de los SCG podría verse favorecido por determinadas características consideradas más femeninas, como la capacidad para conectar con las personas y para aprender de los demás, la capacidad de persuasión y las habilidades comunicativas (Burke y Collins 2001; Linstead, Brewis y Linstead, 2005). Dadas estas características, la información de las herramientas empleadas de modo interactivo podría presentar una mayor utilidad para las directoras de exportación que para los hombres. Estas mismas características podrían motivar que las mujeres valorasen, en mayor medida que los aspectos relacionados con la vigilancia y la supervisión, la información que les pudiera apoyar para, por ejemplo, la reformulación de estrategias de marketing, la emergencia de nuevas estrategias, la involucración personal y regular en las decisiones de los intermediarios que supongan incertidumbres estratégicas, o mostrar interés por dichas incertidumbres (uso interactivo). De esta forma, se formula la siguiente doble hipótesis de investigación, la primera enfocada en la comparación entre directores y directoras de exportación, y la segunda en los niveles de uso dentro de la submuestra de directoras:

H_{22a}: En el puesto de dirección de exportación, las mujeres confieren una mayor utilidad al uso interactivo de la información procedente de los SCG que los hombres para gestionar sus relaciones con intermediarios extranjeros.

H_{22b}: En el puesto de dirección de exportación, las mujeres otorgan mayor importancia al modo de uso interactivo de la información procedente de los SCG que al modo diagnóstico para gestionar sus relaciones con intermediarios extranjeros.

3 DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO EMPÍRICO

3.1. Metodología

La metodología utilizada para contrastar los objetivos de investigación se ha desarrollado mediante un proceso en dos etapas. En primer lugar, se llevó a cabo una revisión en profundidad de la literatura en la materia y se mantuvieron diversas entrevistas con directivos de exportación. A partir de los resultados obtenidos, en la segunda fase se administró un cuestionario *on-line* dirigido a los responsables de exportación de las empresas andaluzas con actividad exterior de carácter regular.

3.1.1. Primera etapa: entrevistas con directivos

En la primera etapa se mantuvieron entrevistas semi-estructuradas con seis directivos de empresas exportadoras de la comunidad autónoma de Andalucía, un directivo de una Unidad de Promoción Exterior perteneciente a la Agencia Andaluza de Promoción

Exterior (EXTENDA)², y un directivo de asesoramiento exterior de una Cámara de Comercio. Asimismo, se desarrollaron dos foros empresariales orientados a las actividades de exportación y a su gestión en el que participaron directivos y asesores de empresas. Las empresas seleccionadas se dedicaban a una gran variedad de sectores de actividad y presentaban distinto tamaño (principalmente PYMEs), con el objetivo de garantizar la validez de las respuestas obtenidas.

El análisis de esta información cualitativa permitió asegurar la adecuada especificación de los tópicos de interés y el desarrollo de un primer borrador del cuestionario, que fue sometido a un pre-test entre ocho académicos relevantes en los ámbitos de la gestión y exportación, tres directivos de EXTENDA y seis directivos de empresas exportadoras. Los resultados del pre-test llevaron a introducir varias modificaciones en el cuestionario para garantizar su comprensibilidad y validez.

3.1.2. Segunda etapa: cuestionario dirigido a directores de exportación

El cuestionario final mide características sociodemográficas de los individuos en puestos de dirección de exportaciones, características de la empresa donde desempeñan su actividad y sus percepciones sobre (a) los tipos de control desarrollados y (b) los usos de los sistemas de control. El estudio empírico realizado es de ámbito intersectorial, siendo la población objetivo todas las empresas andaluzas que exportan regularmente por medio de canales ajenos, que se caracterizan principalmente por ser pequeñas y medianas empresas³. La identificación de la población objetivo tuvo como punto de partida la base de datos proporcionada por EXTENDA, que incluía todas las empresas andaluzas con algún tipo de actividad exterior. Para filtrar la población a efectos de este estudio e identificar a los directivos destinatarios del cuestionario, se procedió al envío de una carta previa de notificación, seguida de la realización de llamadas telefónicas en las que se confirmaba la validez de la empresa, la identidad del encuestado y su disposición para participar en el estudio.

De la base de datos inicial de 2.355 empresas, tan sólo 1.396 firmas afirmaban tener actividad exportadora regular (primer filtro del cuestionario), de las que únicamente 656 utilizaban canales ajenos para sus exportaciones (segundo filtro del cuestionario). La aplicación de ambos filtros aseguraba que las empresas que realizaban exportaciones esporádicas o que vendían a través de sus propios centros fueran eliminadas de la población objetivo inicial.

(2) EXTENDA es un organismo público de promoción del comercio internacional de la comunidad autónoma de Andalucía que ofrece servicios de apoyo a la internacionalización (<http://www.extenda.es>).

(3) Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero de 2006 el 99,87 % de las empresas son PYMEs.

Finalmente, 224 empresas declinaron participar en el estudio, por lo que la muestra objetivo quedó constituida por las 432 entidades restantes, enviándose a su director de exportación un mensaje electrónico con un acceso web específico para un cuestionario *on-line* basado en la metodología propuesta por Dillman (2000). El siguiente paso fue proceder a la recogida de datos, sucediéndose varias llamadas de seguimiento durante cinco semanas. Con el objetivo de conseguir una adecuada tasa de respuesta, se animaba a la cumplimentación del cuestionario donando una cantidad económica simbólica por cada cuestionario a una organización no gubernamental para el desarrollo.

En línea con las investigaciones más recientes en exportación, se solicitó al encuestado que centrara sus respuestas en la exportación de una línea o producto específico a un mercado extranjero preciso a través de un distribuidor concreto, dándole libertad para su elección. La literatura defiende que centrar la respuesta en un único producto, o línea de productos, exportado a un único distribuidor en un único mercado extranjero, permite al encuestado un mejor enfoque y análisis de la relación, favoreciendo así la consistencia de sus respuestas. La razón de seleccionar una relación concreta está asociada con el hecho de que puedan existir variaciones considerables en las prácticas de gestión a través de distintas relaciones de exportación dentro de una misma empresa (Zhang, Cavusgil y Roath, 2003; Skarmeas, 2006). Asimismo, de acuerdo con anteriores investigaciones (Anderson y Narus, 1990; Zhang, Cavusgil y Roath, 2003; Skarmeas, 2006) se pidió al encuestado que seleccionara a un intermediario que no fuera el principal en cuanto a volumen de ventas, pero con el que mantuviera una relación frecuente. El objetivo de esta petición buscaba, como argumentan autores como Anderson y Narus (1990), Bello y Gilliland (1997) o Skarmeas (2006), eliminar un potencial sesgo del encuestado hacia la selección del distribuidor más importante y/o de mayor éxito.

3.2. Medición de las variables

La medición de las variables incluidas en el cuestionario se basó en una revisión en profundidad de los trabajos empíricos que analizan los tipos de control implantados (Bello y Gilliland, 1997; Aulakh y Gentcturk, 2000) y los usos de los SCG (Simons, 1990; Ferreira y Otley, 2006), junto al estudio cualitativo realizado y el juicio de expertos.

Los *tipos de control implantados* se estudiaron, teniendo en cuenta las características específicas de las empresas exportadoras, a partir de los 14 ítems que integran la escala propuesta por Aulakh y Gentcturk (2000), como se recoge en el Apéndice A: ítems de control de resultados (R_1 a R_5), control de procesos (P_1 a P_4) y control social (S_1 a S_5). Respecto a los *usos de los SCG*, se adaptaron los nueve ítems desarrollados por Ferreira y Otley (2006), empleándose cinco de ellos para medir el uso diagnóstico (D_1 a D_5) y cuatro para medir el uso interactivo (I_1 a I_4) (véase el Apéndice B). Tanto para los tipos de control como para los usos de los SCG, las respuestas se recogieron mediante el empleo de una escala Likert que abarcaban desde “1-muy en desacuerdo”, “4-neutral” a “7-muy de acuerdo”. Las preguntas sobre los usos diagnóstico e

interactivo se refieren a todas las fuentes formales de información empleadas por la dirección frontera para gestionar su relación con el intermediario. Se incluyen, por tanto, todos los mecanismos que constituyen parte esencial de sus procedimientos formales de recogida de información. Asimismo, las cuestiones se refieren a la información suministrada por el SCG formal del canal en su conjunto, sin especificar por mecanismo o herramientas dentro de dicho sistema. A pesar de que Simons señala que la dirección puede usar de modo diagnóstico o interactivo cada elemento que conforma el SCG formal, la dificultad de hacer relacionar en un mismo cuestionario el modo específico de uso con cada uno de los subsistemas del SCG, motivaron esta decisión en el diseño de la investigación.

Todas las escalas utilizadas han sido suficientemente validadas en entornos intra-organizativos, justificándose su aplicación en entornos inter-empresas a raíz de la escasez de trabajos empíricos, al considerarse que un adecuado punto de partida para el estudio de los SCG en estos escenarios es considerarlos como SCG pertenecientes a una única empresa (Langfield-Smith y Smith, 2003), particularmente dado el carácter exploratorio de la presente investigación.

3.3. Tasa de respuesta del cuestionario

Se obtuvieron 193 respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 29,40% sobre la población objetivo y del 44,67% sobre la muestra objetivo. El 78,24% de los cuestionarios recibidos fueron remitidos por directores de exportación masculinos, procediendo de directoras el 21,76% de las respuestas. Estos datos son acordes a los suministrados para el 2007 por la *Encuesta de Población Activa* del Instituto Nacional de Estadística⁴ referidos a los porcentajes de los puestos de mandos intermedios y de dirección que no son de mediana y gran empresa desempeñados por mujeres en España (32%) y Andalucía (30%); asimismo, los porcentajes del estudio son similares a los informados por Quigley y Bingham (1995) relativos al puesto de dirección de ventas en el ámbito estadounidense. Por consiguiente, se consideran los porcentajes obtenidos en la muestra como representativos de la distribución de géneros en la población objeto de estudio.

4 RESULTADOS

4.1. Diferencias de género en el tipo de control implantado

La primera pregunta de investigación considera la existencia de diferencias entre los tipos de control desarrollados por hombres y mujeres directivas. La fiabilidad de la escala de

(4) Disponible en <http://www.ine.es> [consultado el 9 de octubre de 2008].

medida se contrastó mediante un análisis factorial confirmatorio tipo R, que permitió asimismo reducir el número de variables empleadas para describir cada tipo de control. Se ha usado el método de extracción basado en componentes principales con rotación varimax, mostrándose los resultados en la Tabla 1.

TABLA 1.- TIPOS DE CONTROL IMPLANTADOS: ANÁLISIS FACTORIAL

Factor	Variables utilizadas	Cargas factoriales	Comunalidades	Coeficientes para puntuaciones factoriales
Control de resultados	R1	0,917	0,650	0,543
	R2	0,907	0,628	0,540
	R3	0,054	0,315	-0,195
	R4	0,191	0,465	-0,114
	R5	0,421	0,487	0,105
Alpha de Cronbach: 0,747; KMO: 0,651; Esfericidad de Barlett: 0,000; Varianza explicada: 50,896%				
Control de comportamiento	P1	0,854	0,730	0,271
	P2	0,935	0,875	0,297
	P3	0,881	0,777	0,280
	P4	0,875	0,766	0,278
Alpha de Cronbach: 0,909; KMO: 0,805; Esfericidad de Barlett: 0,000; Varianza explicada: 78,703%				
Control social	S1	0,789	0,623	0,252
	S2	0,782	0,612	0,250
	S3	0,788	0,620	0,252
	S4	0,791	0,626	0,253
	S5	0,805	0,648	0,257
Alpha de Cronbach: 0,849; KMO: 0,772; Esfericidad de Barlett: 0,000; Varianza explicada: 62,581%				

Nota: las cargas factoriales recogen los coeficientes de correlación de las variables originales tipificadas con las componentes principales.

La categorización seguida en este análisis (distinción entre control de resultados, control de comportamiento y control social) se ha mantenido en el análisis factorial. En todos los casos, el número de variables que integran cada factor varía entre 3 y 5 ítems, lo que proporciona una ratio mínima de 38,6 encuestados por variable que garantiza la adecuación del tamaño muestral. Para determinar el número de factores a extraer respecto a cada tipo de control se ha utilizado inicialmente el criterio de la raíz latente, seleccionándose únicamente los factores con autovalores mayores que 1.

Para el control de comportamiento y el control social se ha identificado un único factor relevante, mientras que para el control de resultados se obtienen dos factores significativos, si bien el segundo presenta una raíz latente de tan sólo 1,020, lo que, unido

a la deseable comprensibilidad de los datos, ha llevado a su no consideración en el modelo final. La validez de los factores obtenidos se ha analizado a partir de cuatro medidas clásicas de ajuste (Hair, 1999) como se recoge en la Tabla 1: el coeficiente alpha (α) de Cronbach, empleado para analizar la consistencia interna de la escala de medida; el estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que mide la correlación existente entre dos variables, una vez descontados los efectos lineales de otras variables (correspondientes a los factores comunes); el contraste de esfericidad de Bartlett para analizar la presencia de correlaciones entre las variables; y el porcentaje de varianza explicada por los factores extraídos.

El *control de comportamiento* y el *control social* aparecen representados en un único factor (respectivamente), observándose que todos los ítems presentan cargas factoriales superiores a 0,75 y comunalidades mayores de 0,6 indicativas de la existencia de un ajuste significativo del modelo. La validez de los factores obtenidos se contrasta finalmente con la varianza total explicada (superior al 60% en ambos casos), el test de esfericidad de Bartlett y el estadístico KMO (ajuste “muy bueno” para el control de comportamiento y “bueno” para el control social). Cabe destacar que el factor representativo del control de comportamiento resulta particularmente relevante para la muestra analizada.

Respecto al *control de resultados*, el primer factor extraído explica el 51% de la varianza total, valor que, aunque reducido, podría considerarse suficiente en el ámbito de las ciencias sociales. Los coeficientes para el cálculo de las puntuaciones factoriales son coherentes con los signos esperados (positivos para R_1 , R_4 y R_5 y negativos para R_2 y R_3). No obstante, el análisis de las cargas factoriales indica que tan sólo tres de los cinco ítems están representados en el factor, mientras que las comunalidades reducen esta representatividad a dos únicos ítems⁵; esto ha motivado la realización de un segundo análisis factorial centrado únicamente en las variables más significativas (R_1 , R_2 y R_5)⁶, obteniendo un factor alternativo al que se ha denominado *control de resultados corregido*. El coeficiente alpha de Cronbach señala una consistencia aceptable de la escala, mientras que el contraste de esfericidad de Bartlett y el estadístico KMO indican la presencia de una correlación significativa entre los ítems que garantiza la validez de los resultados obtenidos. Los resultados obtenidos, resumidos en la Tabla 2, apenas difieren de los conseguidos inicialmente (Tabla 1), si bien se observa un ligero aumento de la varianza

(5) Para un tamaño muestral de 150 individuos se requiere una carga factorial mínima de 0,45 para conseguir significatividad estadística ($\alpha = 0,05$) mientras que para 200 observaciones la carga mínima es de 0,40 (Hair, 1999); mediante métodos de extrapolación se obtiene que el tamaño muestral mínimo necesario para la significación en presencia de 193 datos es de 0,407. En todos los casos, las cargas significativas no deberían ser inferiores, en valor absoluto, a 0,30. Por su parte, suele requerirse que las comunalidades, indicativas de la varianza compartida o común entre las variables, sean superiores a 0,50.

(6) De forma alternativa, podría haberse creado una escala aditiva que incluyera únicamente a los ítems R_1 , R_2 y R_5 , si bien esta opción se ha descartado debido a las dificultades de contraste y validación que requieren preferentemente del uso del multirasgo, matrices multimétodo o aproximaciones basadas en ecuaciones estructurales.

explicada por el factor, de las comunidades de los ítems R_1 y R_2 , y una reducida mejora del coeficiente KMO.

TABLA 2.- CONTROL DE RESULTADOS CORREGIDO: ANÁLISIS FACTORIAL

Factor	Variables utilizadas	Cargas factoriales	Comunalidades	Coeficientes para puntuaciones factoriales
Control de resultados	R1	0,910	0,828	0,441
	R2	0,884	0,781	0,429
	R5	0,673	0,453	0,326
Alpha de Cronbach: 0,732; KMO: 0,604; Esfericidad de Barlett: 0,000; Varianza explicada: 68,74%				

El análisis de los factores (ver Tabla 3) permite observar que, con independencia del género, los controles de resultados son los más utilizados por la dirección de exportación, siendo las diferencias entre ambos géneros las menos acusadas de todos los controles analizados (datos promedios de 4,860 y 4,863 para hombres y mujeres, respectivamente). En el caso de los tipos de control menos utilizados, los resultados muestran pequeñas diferencias medias dentro de cada género entre los controles de comportamiento y los sociales, empleando las mujeres menos estos últimos (4,337) y los hombres aplicando menos los de comportamiento (4,554). A partir de los coeficientes para el cálculo de las puntuaciones factoriales se ha construido una ecuación lineal para cada factor extraído, que ha permitido estimar las puntuaciones factoriales de cada encuestado y contrastar estadísticamente algunas observaciones derivadas del análisis descriptivo inicial:

a) La existencia de diferencias en las puntuaciones factoriales comparadas de cada submuestra (hombres y mujeres) para cada tipo de control (resultados, comportamiento y social) (Tabla 3). Para este contraste se ha aplicado el test U de Mann-Whitney (o test de rangos de Mann-Whitney), que considera la hipótesis nula de que las diferencias entre las puntuaciones de cada género son debidas al azar. Los resultados obtenidos señalan la ausencia de diferencias significativas entre ambos géneros para todos los tipos de control analizados (test U de Mann-Whitney) ($\alpha = 0,05$).

b) La existencia de diferencias entre las puntuaciones factoriales de cada tipo de control (resultados, comportamiento, social) respecto a cada género considerado de forma independiente (Tabla 4). El test F de Friedman para muestras relacionadas, que analiza la igualdad de medianas entre los distintos grupos, indica que no existen diferencias significativas en el tipo de control implantado para ninguno de los géneros. Este resultado

se ha contrastado adicionalmente para cada par de variables a través de la prueba *t* de rangos pareados de Wilcoxon⁷, detectándose que el empleo preferente del *control de resultados corregido* resulta estadísticamente significativo en la comparación por pares con el control de comportamiento ($\alpha = 0,05$) y el control social ($\alpha = 0,1$) sin observarse diferencias estadísticamente significativas en la comparación pareada control de comportamiento-control social. De esta forma, se puede argumentar un empleo mayoritario del *control de resultados corregido* por parte de hombres y mujeres en relación a los otros dos tipos de control.

TABLA 3.- TIPOS DE CONTROL IMPLANTADOS: PRUEBA U DE MANN-WHITNEY

Panel A (medias)	Control de resultados corregido	Control de comportamiento	Control social repetido	Comparativo (resultados corregido- comportamiento)	Comparativo (resultados corregido- social)	Comparativo (comportamiento- social)
Hombres	4,860	4,554	4,579	0,306	0,281	-0,025
Mujeres	4,863	4,400	4,337	0,463	0,526	0,063
Panel B (Mann- Whitney)	Control de resultados corregido	Control de comportamiento	Control social repetido	Comparativo (resultados corregido- comportamiento)	Comparativo (resultados corregido- social)	Comparativo (comportamiento- social)
Hombres	0,990	0,451	0,313	0,511	0,548	0,940
Mujeres						

TABLA 4.- TIPOS DE CONTROL IMPLANTADOS: PRUEBA F DE FRIEDMAN Y T DE WILCOXON

Panel A (F de Friedman)	Control de resultados corregido	Control de comportamiento	Control social
Hombres		0,165	
Mujeres		0,207	
Panel B (t de Wilcoxon)	Control de resultados corregido	Control de comportamiento	Control social
Hombres	0,003	0,059	0,869
Mujeres	0,002	0,040	0,804

(7) Este estadístico se emplea para el análisis de la mediana de variables medidas en escala de intervalo, estableciéndose como hipótesis nula que los individuos han sido tomados de poblaciones con igual mediana.

Los resultados obtenidos permiten observar que ambos géneros consideran el control de resultados como el más importante para la gestión de las relaciones inter-organizativas con los intermediarios, por lo que se rechaza la hipótesis H_{11} que establecía que los hombres son más proclives al empleo de este tipo de control. Por consiguiente, este resultado muestra diferencias con estudios anteriores como el de Piercy, Cravens y Lane (2001) quienes defienden que los hombres están más orientados a los controles de resultado que las mujeres. El resultado obtenido está en consonancia con los estudios de Gencturk y Aulakh (1995), y Bello y Gilliland (1997) que hallan que en los canales de exportación se emplean en mayor grado los controles de resultado. Este hallazgo resulta interesante dado que, aunque coincide con estudios previos, Aulakh y Gencturk (2000) defienden que los controles de comportamiento llevan a una percepción de obediencia por parte del intermediario mayor que los controles de resultados. De hecho, estos autores defienden que los intermediarios pueden recibir de forma más positiva controles basados en el comportamiento como forma de adquirir familiaridad con los productos, procedimientos y políticas de las empresas exportadoras.

Asimismo, y siempre después del control de resultados, las evidencias sugieren una preferencia hacia el control de comportamiento por las mujeres, y hacia el control social en los hombres, si bien sin ser estadísticamente significativas. Esto motiva el rechazo de las hipótesis H_{12} y H_{13} , establecidas a partir del argumento de que las mujeres en cargos de dirección de exportación aplican estos controles en mayor grado que los hombres. Estos resultados, aunque no de forma significativa, coinciden con los encontrados por Piercy, Cravens y Lane (2001) quienes defienden que las mujeres están más orientadas a los controles de comportamiento que los hombres. Sin embargo, difieren del estudio de Lane (2005) donde se argumenta que las mujeres emplean en mayor medida mecanismos de control social.

El estudio univariante previo se ha completado con un análisis cluster para contrastar la existencia de grupos diferenciados entre los encuestados respecto al control de los SCG y su relación con el género de los directivos⁸. El análisis cluster es una técnica de clasificación que trata de obtener grupos homogéneos de individuos o variables a partir de un conjunto de hipótesis de partida no restrictivas, si bien se recomienda el análisis de atributos no correlacionados entre sí. El análisis cluster desarrollado considera como medida de asociación la distancia euclídea, utilizando un método jerárquico basado en la

(8) Asimismo, se formuló un modelo discriminante lineal (MDA) y un modelo *logit*, incluyendo como variables explicativas los tipos de control implantados (resultados corregido, comportamiento y social) y como variable dependiente el género del director de exportaciones (0 = hombre; 1 = mujer). En ninguno de los casos las variables explicativas permitían distinguir entre hombres y mujeres respecto a los tipos de control implantados (p -value > 0,9 para todas las variables explicativas).

distancia mínima o similitud máxima entre los individuos (vinculación intergrupos)⁹ que lleva a cabo la agrupación de los individuos iniciales en subgrupos hasta la construcción de un grupo único común, estableciendo el investigador el número de clases eficiente. La selección del número eficiente de clusters se ha realizado mediante el análisis de la ratio de verosimilitud entre los subgrupos sucesivos, lo que reduce la subjetividad de los resultados obtenidos (Hair, 1999).

Los resultados obtenidos se resumen en la Tabla 5, que permite observar la existencia de seis clusters diferenciados; para cada uno de ellos se proporciona el número de individuos que lo integran, la proporción de hombres y mujeres en cada subgrupo y respecto a la muestra total, y el perfil de los mismos en términos de tipo de control implantado (Figura 1).

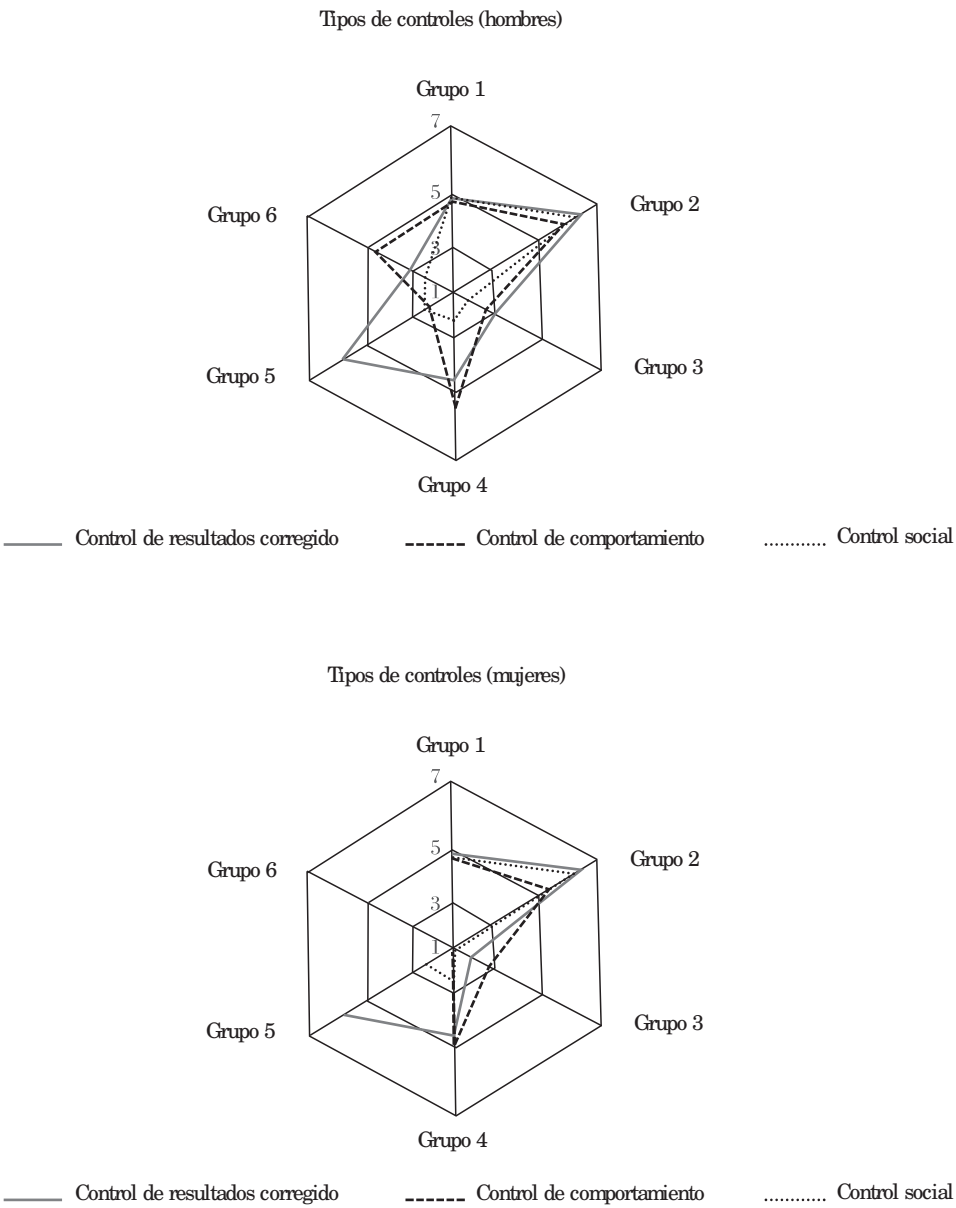
TABLA 5.- ANÁLISIS CLUSTER. TIPOS DE CONTROL IMPLANTADOS

Grupo	Nº de individuos	Género en el subgrupo	Género respecto a la muestra	Control de resultados corregido	Control de comportamiento	Control social
1	123	H: 78,05% M: 21,95%	H: 63,58% M: 64,29%	H: 4,640 (0,730) M: 4,760 (0,610)	H: 4,570 (0,580) M: 4,510 (0,520)	H: 4,543 (1,057) M: 4,296 (0,875)
2	40	H: 80,00% M: 20,00%	H: 21,19% M: 19,05%	H: 6,300 (0,550) M: 6,250 (0,660)	H: 6,180 (0,530) M: 6,190 (0,530)	H: 5,581 (1,050) M: 5,150 (1,001)
3	13	H: 84,62% M: 15,38%	H: 7,28% M: 4,76%	H: 2,730 (0,880) M: 2,000 (1,410)	H: 1,640 (0,660) M: 1,250 (0,350)	H: 2,364 (0,991) M: 2,500 (0,700)
4	11	H: 63,64% M: 36,36%	H: 4,64% M: 9,52%	H: 4,380 (0,850) M: 4,167 (0,793)	H: 2,320 (0,890) M: 2,562 (0,515)	H: 5,200 (1,108) M: 4,750 (0,252)
5	4	H: 75,00% M: 25,00%	H: 1,99% M: 2,38%	H: 5,670 (0,580) M: 6,000 (-)	H: 2,420 (0,630) M: 2,000 (-)	H: 1,933 (0,306) M: 1,000 (-)
6	2	H: 100,00% M: 0,00%	H: 1,32% M: 0,00%	H: 3,125 (0,707) M: -	H: 2,333 (0,424) M: -	H: 4,500 (0,000) M: -
Total	193	H: 78,24% M: 21,76%	H: 100,00% M: 100,00%	H: 4,860 M: 4,863	H: 4,554 M: 4,400	H: 4,579 M: 4,337

Nota: H: hombre; M: mujer.

(9) En la práctica se han observado diferencias entre los clusters formados utilizando distintas medidas de asociación (coeficiente de correlación, coseno del ángulo de vectores, medidas de distancia) y distintas técnicas jerárquicas de clasificación (vinculación intergrupos, vecino más próximo, vecino más lejano, centroide, método de Ward), si bien en presencia de datos medidos en escala ordinal, la combinación de la distancia euclídea y la vinculación intergrupos suele generar un número razonable de clusters a efectos de interpretabilidad y coherencia de los resultados.

FIGURA 1.- PERFILES DE CLUSTER. TIPOS DE CONTROL IMPLANTADOS



El análisis de los grupos incluidos en la Tabla 5 y la Figura 1 permite observar las siguientes características principales:

- *Grupo 1:* constituye el grupo de encuestados más numeroso, incluyendo un porcentaje de hombres y mujeres similar al presente en la muestra total analizada. Los individuos incluidos en este grupo implantan configuraciones de los SCG con un gran énfasis en los controles de resultados (variante corregida), seguidos de controles de comportamiento y, en menor medida, controles sociales. Se observan ligeras diferencias entre los hombres y las mujeres, de forma que estas últimas enfatizan los controles de comportamiento de forma preferente a los controles sociales, mientras que los hombres desarrollan en mayor medida controles sociales respecto a los controles de comportamiento. Asimismo, las directoras de exportación implantan controles de resultados con mayor intensidad que los directores masculinos.
- *Grupo 2:* los directores de exportación incluidos en este subgrupo son los que desarrollan de forma más intensiva todos los controles analizados, mostrando de nuevo una preferencia por el control de resultados, seguido del control de comportamiento. La proporción relativa de hombres y mujeres en el cluster indica una mayor preferencia relativa por el empleo intensivo de controles por parte de los hombres. Las diferencias entre hombres y mujeres son reducidas, observándose de nuevo que los controles de comportamiento son preferidos por las mujeres, mientras que los hombres apuestan en mayor medida por el control social.
- *Grupo 3:* los individuos incluidos en este cluster, de carácter minoritario, son los que tienen desarrollados en menor medida los distintos controles, con una ligera preferencia por el control de resultados corregido, por parte de los hombres y por el control social, respecto a las mujeres. Por el contrario, el control de comportamiento apenas se desarrolla en este caso. Se observa una mayor proporción relativa de hombres que pertenecen a este grupo.
- *Grupo 4:* los responsables de exportación incluidos en este grupo enfatizan principalmente el control social y el control de resultados para gestionar las relaciones con sus intermediarios. En particular, el control social resulta de gran utilidad en este ámbito, siendo más intensamente utilizado por los hombres, si bien las mujeres integran este grupo con mayor frecuencia relativa que los hombres.
- *Grupo 5:* aunque se trata de un grupo muy reducido de directores de exportación, cabe destacar el empleo mayoritario del control de resultados por parte de los mismos. Los controles de comportamiento y sociales presentan un menor peso dentro del SCG, particularmente por lo que respecta a las mujeres.
- *Grupo 6:* integrado únicamente por directores masculinos, este grupo se aproxima al cluster 4, si bien el desarrollo de los distintos tipos de control (principalmente, de resultados y social) resulta inferior.

En resumen, se puede concluir que, aunque existen diferentes grupos de directores de exportación respecto a las configuraciones de los SCG (en cuanto al énfasis puesto a cada tipo de control: resultados, comportamiento y social), y en consonancia con lo que evidencia la literatura (Gençtürk y Aulakh, 1995; Bello y Gilliland, 1997), el contexto o tópico a controlar (en este caso, la actividad de exportación) resulta determinante del tipo de control preponderante (control de resultados), sin que las diferencias de género influyan de forma relevante. Este resultado resulta congruente con estudios previos en la materia; así, por ejemplo, Quigley y Bingham (1995) observan que el género no determina el tipo de sistemas de control implantado por las empresas. En línea con lo que indican estos autores, la presente investigación también sugiere que los directivos emplean un SCG compuesto por los tres tipos de control. La presente investigación amplía las conclusiones de estos autores, aportando evidencias acerca de que, en un contexto de acuerdos de colaboración entre empresas orientadas al mercado, el género no es un factor relevante para la configuración de los sistemas en cuanto a tipos de control.

4.2. Diferencias de género en el uso de los sistemas de control de gestión

El análisis factorial confirmatorio tipo R ha generado un único factor para cada uso de los SCG (diagnóstico e interactivo), verificándose la validez de la escala y el modelo respecto a las cuatro medidas de ajuste previamente presentadas (α de Cronbach, estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin, contraste de esfericidad de Bartlett y varianza explicada), observándose para todos los ítems cargas factoriales superiores a 0,8 indicativas de un ajuste óptimo del modelo y comunalidades superiores a 0,6 (Tabla 6).

TABLA 6.- USOS DE LOS SCG: ANÁLISIS FACTORIAL

Factor	Variables utilizadas	Cargas factoriales	Comunalidades	Coefficientes para puntuaciones factoriales
Uso diagnóstico	D1	0,812	0,659	0,229
	D2	0,838	0,703	0,236
	D3	0,867	0,752	0,245
	D4	0,802	0,644	0,226
	D5	0,887	0,788	0,250
Alpha de Cronbach: 0,897; KMO: 0,835; Esfericidad de Bartlett: 0,000; Varianza explicada: 70,910%				
Uso interactivo	I1	0,887	0,787	0,295
	I2	0,834	0,695	0,277
	I3	0,885	0,783	0,294
	I4	0,860	0,740	0,286
Alpha de Cronbach: 0,889 ; KMO: 0,818 ; Esfericidad de Bartlett: 0,000; Varianza explicada: 75,119%				

Nota: las cargas factoriales recogen los coeficientes de correlación de las variables originales tipificadas con las componentes principales.

La Tabla 7 permite observar los datos promedio de modo de uso de los SCG. Una vez contrastada la validez de la escala, se ha calculado la puntuación factorial para cada encuestado procediéndose a contrastar el análisis descriptivo previo, en particular:

a] La existencia de diferencias entre las puntuaciones factoriales de cada género (hombres y mujeres) respecto a los usos (diagnóstico e interactivo) de los SCG (Tabla 7). Para realizar este contraste, que pretende validar las hipótesis H_{21a} y H_{22a} , se ha aplicado el test U de Mann-Whitney respecto a las puntuaciones factoriales iniciales y comparadas. Así, se evidencia que no existen diferencias significativas dentro de cada uso considerado de forma aislada, es decir, las puntuaciones obtenidas por los hombres no difieren de las obtenidas por las mujeres para el uso diagnóstico, ni para el uso interactivo. No obstante, en la Tabla 7 se han calculado las diferencias comparativas entre las medias de las respuestas a los dos modos de uso para ambos géneros, lo que posibilita apreciar las diferencias en utilidad de cada uso (diagnóstico vs. interactivo) entre géneros. De acuerdo con los resultados del test U de Mann-Whitney se observan diferencias significativas entre géneros en relación a dichas diferencias ($\alpha = 0,1$). Estos resultados evidencian que el género influye sobre las diferencias en las utilidades percibidas de los usos de la información, sugiriendo, al observar las medias por género, que las mujeres consideran de mayor utilidad el modo de uso interactivo que el uso diagnóstico y que los hombres consideran que ambos tipos de uso tienen para ellos una utilidad similar.

b] La existencia de diferencias entre las puntuaciones factoriales de cada uso (diagnóstico e interactivo) respecto a cada género (Tabla 8). Para este contraste, que permitirá validar las hipótesis previamente formuladas (H_{21b} y H_{22b}), se ha aplicado inicialmente la prueba t de rangos pareados de Wilcoxon para muestras relacionadas, que ha confirmado que las mujeres distinguen claramente los usos de los SCG y otorgan mayor importancia al uso interactivo ($\alpha = 0,05$). Por el contrario, para los hombres no se observan preferencias por ninguno de los usos, por lo que el ligeramente mayor grado de utilidad observado en la Tabla 7 no puede considerarse estadísticamente significativo. Para verificar la validez de estos resultados se ha aplicado adicionalmente el test t de igualdad de medias para muestras relacionadas¹⁰, que ha obtenido resultados idénticos a la prueba de rangos pareados de Wilcoxon, confirmando la existencia de preferencias estadísticamente significativas por el uso interactivo en el caso de las mujeres directoras de exportaciones.

(10) El test t de Student precisa que las variables analizadas estén normalmente distribuidas, aunque admite la presencia de heterocedasticidad. Mediante el test de Shapiro-Wilks para muestras de tamaño reducido se contrastó que los factores representativos del uso diagnóstico e interactivo para cada grupo (hombres y mujeres) no permitían rechazar la hipótesis de normalidad, si bien el test de Levene puso de manifiesto la existencia de diferencias entre las varianzas para cada uso.

TABLA 7.- USOS DE LOS SCG: PRUEBA U DE MANN-WHITNEY

Panel A (medias)	Uso diagnóstico	Uso interactivo	Comparativo (diagnóstico-interactivo)
Hombres	4,942	4,976	-0,034
Mujeres	5,114	5,283	-0,169
Panel B (U de Mann-Whitney)	Uso diagnóstico	Uso interactivo	Comparativo (diagnóstico-interactivo)
Hombres	0,313	0,166	0,080
Mujeres			

Nota: para las pruebas U de Mann-Whitney se proporciona el valor p (p-value)

TABLA 8.- USOS DE LOS SCG: PRUEBA T DE RANGOS PAREADOS DE WILCOXON Y T DE STUDENT

	Prueba t de Wilcoxon		Prueba t de Student	
	Uso diagnóstico	Uso interactivo	Uso diagnóstico	Uso interactivo
Hombres	0,786		0,842	
Mujeres	0,018		0,033	

Nota: para ambas pruebas se proporciona el valor p (p-value).

La aplicación de un análisis cluster jerárquico ha permitido confirmar los resultados previos (Tabla 9 y Figura 2), al identificarse siete grupos diferentes de directores de exportación que emplean los SCG tanto de forma diagnóstica como interactiva, observándose una mayor preferencia por este último uso por parte de las mujeres.¹¹

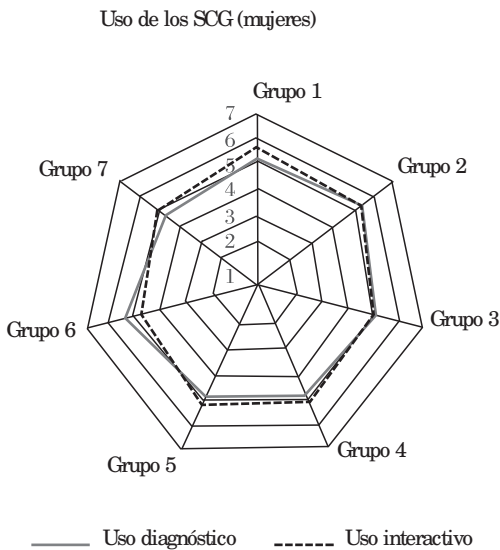
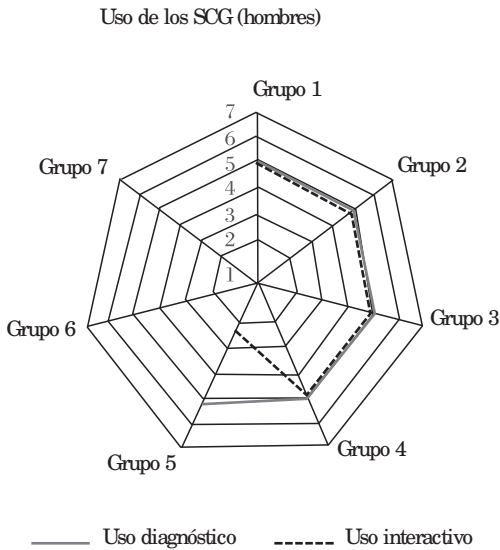
(11) De nuevo, no fue posible llevar a cabo un análisis discriminante lineal (MDA) ni un modelo *logit* debido a la escasa capacidad discriminatoria de las variables independientes (uso diagnóstico y uso interactivo) respecto al género de los directores de exportación (p-value > 0,3).

TABLA 9.- ANÁLISIS CLUSTER. USO DE LOS SCG

Grupo	Nº de individuos	Género en el subgrupo	Género respecto a la muestra	Uso diagnóstico	Uso interactivo
1	84	H: 86,90% M: 13,10%	H: 48,34% M: 26,19%	H: 4,985 (1,051) M: 5,217 (0,953)	H: 5,086 (1,089) M: 5,480 (0,882)
2	34	H: 82,35% M: 7,65%	H: 18,54% M: 14,29%	H: 5,037 (1,129) M: 5,431 (0,952)	H: 4,899 (1,294) M: 5,463 (0,951)
3	23	H: 69,57% M: 30,43%	H: 10,60% M: 16,67%	H: 4,836 (0,991) M: 5,083 (0,588)	H: 4,784 (1,088) M: 5,076 (0,449)
4	41	H: 75,61% M: 24,39%	H: 20,53% M: 23,81%	H: 4,859 (1,065) M: 4,978 (0,763)	H: 4,793 (1,219) M: 5,253 (0,512)
5	8	H: 37,50% M: 62,50%	H: 1,99% M: 11,90%	H: 5,067 (1,206) M: 4,800 (1,257)	H: 5,083 (0,764) M: 5,250 (1,173)
6	2	H: 0,00% M: 100,00%	H: 0,00% M: 4,76%	H: - M: 5,200 (0,849)	H: - M: 4,625 (0,177)
7	1	H: 0,00% M: 100,00%	H: 0,00% M: 2,38%	H: - M: 4,600 (-)	H: - M: 5,000 (-)
Total	193	H: 78,24% M: 21,76%	H: 100,00% M: 100,00%	H: 4,942 M: 5,114	H: 4,976 M: 5,283

Nota: H: hombre; M: mujer.

FIGURA 2.- PERFILES DE CLUSTER. USOS DE LOS SCG



A continuación se resumen brevemente las características descriptivas de los siete grupos obtenidos mediante el análisis cluster:

- *Grupo 1:* constituye el grupo de encuestados más numeroso, incluyendo preferentemente directores de exportación masculinos. Los encuestados consideran de gran utilidad los modos de uso diagnóstico e interactivo de la información de los SCG, si bien la importancia de este último uso resulta ligeramente superior, especialmente entre las mujeres.
- *Grupo 2:* este grupo, de tamaño inferior al anterior, está integrado principalmente por hombres. Para los individuos incluidos en este grupo, ambos usos de la información revisten una gran importancia, si bien en el caso de los hombres el uso diagnóstico prevalece sobre el interactivo, mientras que apenas se presentan diferencias entre ambos tipos para las mujeres.
- *Grupo 3:* en este grupo, integrado por mujeres en mayor proporción que la media muestral, el uso diagnóstico es el más importante, si bien el empleo interactivo también resulta significativo. Esta situación se observa con independencia del género de los encuestados, si bien las mujeres presentan puntuaciones superiores a los hombres, al igual que en el resto de grupos analizados.
- *Grupo 4:* los individuos incluidos en este grupo, hombres y mujeres en una proporción similar a la media de la muestra, presentan numerosas similitudes con el grupo 2 respecto al uso de los SCG, si bien la utilidad de los usos es ligeramente inferior para ambos géneros.
- *Grupo 5:* este grupo resulta particularmente interesante, al estar integrado mayoritariamente por directoras de exportación. En particular, se observa que en este grupo las mujeres obtienen las mayores diferencias entre las puntuaciones obtenidas para el uso diagnóstico y las puntuaciones relativas al uso interactivo (claramente preferente y utilizado de forma intensiva). Por lo que respecta a los hombres, se observa de nuevo una preferencia por el uso interactivo, si bien las diferencias son menores.
- *Grupo 6:* en este grupo minoritario, integrado exclusivamente por mujeres, el uso diagnóstico prevalece sobre el interactivo, si bien en todos los casos las puntuaciones obtenidas superan el 4,5 (al igual que en el grupo anterior) lo que resulta indicativo de que ambos usos presentan similar utilidad e importancia para las directoras de exportación.
- *Grupo 7:* este grupo está integrado únicamente por una directora, que muestra una preferencia muy acusada por el modo interactivo de los SCG (5,0 vs. 4,6), aunque de utilidad inferior a la del grupo 5 previamente analizado.

Los resultados, por tanto, no confirman las hipótesis planteadas H_{21a} y H_{21b} , a pesar de que la literatura señale que es propio del género masculino la dirección por objetivos y vigilar las desviaciones respecto a su consecución para alinear acciones y constituir incentivos (Burke y Collins, 2001). Aunque existen diversos grupos de encuestados que valoran los usos de la información de forma diferente, con carácter general, los resultados muestran que los directores no confieren una mayor utilidad al uso diagnóstico que las mujeres y que tampoco le dan más importancia que al uso interactivo para gestionar sus relaciones con los intermediarios. Esta evidencia podría apoyar, en cierta medida, los argumentos de que las mujeres cuando llegan a puestos directivos, asumen las formas de trabajar y gestionar consideradas tradicionales en dichos puestos (Gibson, 1995; Van Engen, Van der Leeden y Willemsen, 2001). Generalmente, la función directiva ha sido desarrollada por los hombres; las mujeres se han ido incorporando a dicha función imitando los modelos sociales existentes (Munduate, 2003). No obstante, una explicación funcionalista alternativa es que el modo diagnóstico es imprescindible para la gestión de las relaciones con el canal, por lo que, de modo similar, a lo establecido en general por Simons (1990) todos los directivos deben emplear elementos del SCG en modo diagnóstico para apoyar su gestión.

Los resultados obtenidos tampoco confirman la hipótesis H_{22a} . De este modo, el análisis estadístico no permite asumir diferencias significativas *entre* hombres y mujeres, ni para el uso diagnóstico ni para el interactivo. Sin embargo, sí existen diferencias en los niveles de uso *dentro* de la submuestra de mujeres, aunque no en la de hombres, confirmándose, por tanto, la hipótesis H_{22b} , pero no la H_{21b} . Estos resultados sugieren que las directoras valoran más el modo interactivo que el diagnóstico, como se observa en los distintos clusters analizados, como herramienta de aprendizaje, para interactuar con los intermediarios y señalarles aspectos estratégicos del negocio, debatiendo con ellos datos de forma constructiva. Esta preferencia podría estar relacionada, como se ha puesto de manifiesto, con las características propias del género femenino y su percepción relacional del mundo, que hace que las directoras de exportaciones, aunque también consideren de utilidad e importancia el modo de uso diagnóstico, se sientan más cómodas desarrollando sus habilidades comunicativas y de interacción.

Estas preferencias femeninas por el uso interactivo de los SCG manifestadas en los resultados apoyan levemente los argumentos de la literatura que señalan un estilo de dirección femenino más participativo y proactivo en contextos favorables (Rosener, 1990).

5 CONCLUSIONES

En consonancia con anteriores trabajos que, aún reconociendo diferencias observadas entre las actuaciones y estilos de dirección entre hombres y mujeres, minimizan su importancia (Van Engen et al., 2001, Metcalfe, y Woodhams, 2008), los resultados de este

estudio muestran que la diferencia de género no se materializa en los atributos de los SCG diseñados y usados para la gestión de las relaciones entre empresas.

En este sentido, no se han encontrado apenas diferencias significativas asociadas al género de la persona desempeñando el cargo de dirección frontera en cuanto al grado de implantación de los tipos de control ni a la utilidad e importancia conferida a los dos modos de uso de la información de los SCG. El contexto asociado a las actividades y la gestión de exportaciones parece prevalecer, sin distinción por género, en la demanda de un SCG configurado por los tres tipos de control, en el que predomina el control de resultados y en el que la información suministrada se emplea tanto de forma diagnóstica como interactiva.

A pesar de lo anterior, los resultados sí indican cierta diferenciación en la forma de dirigir materializada en la utilidad percibida de los usos de los SCG. Las mujeres manifiestan preferencias por el uso interactivo de los SCG que fomenta la interacción continua, el intercambio de información, el aprendizaje y la flexibilidad; aspectos que la literatura ha considerado esenciales para la colaboración en las relaciones inter-organizativas y el aprovechamiento de sinergias que permitan, en estos escenarios, acciones proactivas y creativas a cambios en el entorno así como la explotación conjunta de ventajas competitivas. Por ello, proponemos como una extensión de este trabajo estudiar en qué medida el rendimiento de la relación y el rendimiento exportador se ve favorecido por el uso interactivo de los SCG. Esto permitirá analizar un potencial efecto sobre el rendimiento de la incorporación de la mujer a la dirección frontera de las relaciones entre empresas.

De acuerdo con el modelo de Simons, la mayoría de los elementos del SCG son usados de modo diagnóstico y sólo un número limitado se usa de modo interactivo. Una posible interpretación de las diferencias de género encontradas respecto al modo interactivo, dentro del marco establecido por Simons, es que las mujeres pudieran otorgar un uso interactivo a un mayor número de elementos del SCG que sus homónimos hombres. En el presente estudio no se han podido medir los niveles de uso diagnóstico/interactivo para cada uno de los elementos que conforman el SCG, debido al escaso conocimiento que existe sobre las herramientas concretas que se utilizan en los canales de exportación. Futuras investigaciones, podrían completar y enriquecer los resultados planteados analizando las posibles diferencias asociadas al género en cuanto al uso otorgado a cada uno de las herramientas que conforman los SCG, particularmente este tipo de investigación pudiera resultar interesante en un contexto de relaciones entre empresas en el que se puede detectar una mayor necesidad de uso interactivo de los SCG. En este sentido, futuras investigaciones podrían profundizar en el marco de Simons y su adaptación a entornos interorganizativos, analizando en qué medida en estos escenarios el número de elementos de SCG a los que se le otorga un uso interactivo viene determinado

por las incertidumbres estratégicas derivadas de las mayores distancias físicas y culturales entre los socios.

Junto a esto, también consideramos interesante estudios que profundicen en los resultados obtenidos y pongan de manifiesto diferencias en el acceso a la función directiva de exportaciones, y en la implantación y modo de uso de los SCG, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa (Woodhams y Lupton, 2006) y su sector de actividad. Existe literatura que señala que algunos sectores son tradicionalmente masculinos y otros femeninos (Liff, Worrall y Cooper, 1997; Gardiner y Tiggerman, 1999) y que la dominación numérica de un género sobre el otro (representando éste menos de un 15% del total) puede hacer que el género minoritario adopte un comportamiento más propio del género mayoritario (Gardiner y Tiggerman, 1999). Este posible efecto sobre las diferencias por género sobre los SCG no se ha controlado en la presente investigación, al no haberse podido tabular la actividad de las empresas en una clasificación operativa. En el presente trabajo no se ha podido incluir tampoco la variable tamaño por falta de los datos necesarios. De hecho, únicamente se ha podido obtener de la base de datos SABI el número de empleados a tiempo completo para, aproximadamente, la mitad de las empresas de la muestra y con distintos años de referencia, lo que reduciría la validez del análisis y dificultaría su posible interpretación.

Como última reflexión, es necesario señalar que las diferencias de género son una de las múltiples diferencias que pueden existir entre las personas (Moya, 2003) y que ni siquiera tiene que ser la más importante o la que pueda definir mejor a la persona en términos de competencias, habilidades y destrezas. La diversidad en el sentido más amplio de la palabra es la que enriquece a las sociedades y, dentro de estas, a las organizaciones, y su gestión en una empresa será acertada en cuanto que posibilite el mejor aprovechamiento del potencial propio de dicha diversidad. La persona responsable de la dirección frontera exportaciones debería ser capaz de gestionar la diversidad, en cuanto que podrá encontrar en su actividad cotidiana personas de distintas culturas, géneros, edades o etnias con las que tendrá que interactuar y llegar a acuerdos provechosos para todas las partes. Todo un reto, no solo para la dirección y las empresas, sino también para los investigadores.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, J. y J. Narus (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, 54: 42-58.
- Aulakh, P. y E. Gencturk (2000), "International principal-agent relationships: control, governance and performance", *Industrial Marketing Management*, 29 (6): 521-538.
- Bass, B. M. y B.J. Avolio, (1994), "Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers", *Human Resource Management*, 33 (4): 549-560.

- Bass, B.M., Avolio, B.J. y Atwater L. (1996), "The transformational and transactional leadership of men and women", *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34.
- Bello, D.C. y D.I. Gilliland (1997), "The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance", *Journal of Marketing*, 61 (1): 22-38.
- Bello, D.C.; C. Chelariu y L. Zhang (2003), "The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels", *Journal of Business Research*, 56: 1-16.
- Bisbe, J. y D. Otley (2004), "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation", *Accounting, Organizations and Society*, 29 (8): 709-737.
- Burke, S. y K.M. Collins (2001), "Gender differences in leadership styles and management skills", *Women in Management Review*, 16 (5): 244-256.
- Chenhall, R.H. (2003), "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, 28 (2/3): 127-168.
- Claes, M. (1999), "Mujeres, hombres y estilos de dirección", *Revista Internacional del Trabajo*, 118 (4): 483-500.
- Comer, L.B.; M.A. Jolson; A.J. Dubinsky y F.Y. Yammarino (1995), "When the sales manager is a woman: an exploration into the relationship between salespeople's gender and their responses to leadership styles", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15 (4): 17-33.
- Cuadrado, I. (2003), "¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo a los puestos de dirección", *Revista de Psicología Social*, 18 (3): 283-307.
- Dekker, H. C. (2004), "Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting, Organizations and Society*, 29: 27-49
- Dillman, D. A. (2000), *Mail and Internet surveys: The tailored design method*, John Wiley & Sons. New York.
- Dubinsky, A. J, Kotabe, M. i, Lim, C. U., Wagner, W. (1997), *Journal of Business Research*, 39, (3): 195 -209.
- Eagly, A. H. y M.C. Johannesen-Schmidt (2001), "The leadership styles of women and men", *Journal of Social Issues*, 57 (4): 781-797.
- Eagly, A.H. y B.T. Johnson (1990), "Gender and leadership style: a meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 108 (2): 233-256.
- Fath, W.C. (1995), *How to develop and manage successful distributor channels in world markets*, AMACOM, American Management Association: New York.
- Ferreira, A. y D. Otley (2006), "Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control systems", *Working Paper, Monash University*, disponible en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=896228 [consultado el 11 de julio de 2007].

- Friedman R.A. y J. Podolny (1992), "Differentiation of boundary spanning roles: Labor negotiations and implications for role conflict", *Administrative Science Quarterly*, 37: 28-47.
- Gardiner, M. y M. Tiggerman (1999), "Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male -and female- dominated industries", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 301-315.
- Gibson, C.B. (1995), "An investigation of gender differences in leadership across four countries", *Journal of International Business Studies*, 26: 255-279.
- Grondin, D. y N. Schaefer (1995), "Differences in the export activities of female- and male-owned small and medium-sized enterprises", *Women in Management Review*, 10 (8): 4-10.
- Hair, J.F. (1999), *Análisis multivariante*, Prentice-Hall: Madrid.
- Johnson, J.E.V. y P. Powell (1995), "Decision making and gender: the implications for DSS", *Proceedings of the Fifth Meeting of EURO Working Group on DSS*, Turku, Finland, Åbo Akademi University.
- Kabacoff, R.I. (1998), "Gender differences in organizational leadership: a large sample study", *Ponencia presentada en la asamblea anual de la American Psychological Association*, San Francisco.
- Kale, P., J. H. Dyer, y H. Singh (2002), "Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function", *Strategic Management Journal*, 23 (3): 317-43.
- Lane, N. (2005), "Strategy implementation: the implications of a gender perspective for change management", *Journal of Strategic Marketing*, 13 (2): 117-131.
- Langfield-Smith, K. y D. Smith (2003), "Management control systems and trust in outsourcing relationships", *Management Accounting Research*, 14: 281-307.
- Li, G., Yan, H., Wang, S. y Xia, Y. (2005), "Comparative analysis on value of information sharing in supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, 10: 34-46.
- Liff, S.; L. Worrall y C.L. Cooper (1997), "Attitudes to women in management: an analysis of West Midlands businesses", *Personnel Review*, 26 (3): 152-173.
- Linstead, S.; J. Brewis y A. Linstead (2005), "Gender in change: gendering change", *Journal of Organizational Change Management*, 18 (6): 542-60.
- Litz, R.A y C.A. Folker (2002), "When he and she sell seashells: Exploring the relationship between management team gender-balance and small firm performance", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7 (4): 341-359.
- Loden, M. (1985), *Femenin leadership or how to succeed in business without being one of the boys*, Nueva York: Times-Books.
- Luo, Y. (2006), "Toward the micro- and macro-level consequences of interactional justice in cross-cultural joint ventures", *Human Relation*, 59 (8): 1019-1047.
- Macoby, E.E. y C.N. Jacklin (1974), *The psychology of sex differences*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- Merchant, K.A. y W.A. Van der Stede (2003), *Management control systems, performance measurement, evaluation and incentives*, Harlow, England; New York: FT Prentice Hall.
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58: 20-38.

- Moya, M. (2003), "Sobre la existencia y el origen de las diferencias en el liderazgo entre hombres y mujeres", *Revista de Psicología Social*, 18 (3): 321-325.
- Munduate, L. (2003), "Género y liderazgo, Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos", *Revista de Psicología Social*, 18 (3): 309-314.
- Nutt, P.C. (1995), "Implementation style and use of implementation approaches", *Omega*, 23 (5): 469-484.
- Piercy, N.F.; D.W. Cravens y L. Lane (2001), "Sales manager control strategy and its consequences: the impact of gender differences", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21 (1): 25-35.
- Piercy, N.F.; D.W. Cravens y N. Lane (2003), "The new gender agenda in sales management" *Business Horizons*, 46 (4): 39-46.
- Quigley, C.J. y F.G. Bingham (1995), "The effect of gender on sales managers' and salespeople's perceptions of sales force control tools", *The Journal of Marketing Management*, 5 (1): 62-70.
- Rosener, J. B. (1990), "Ways women lead", *Harvard Business Review*, 68: 119-125.
- Simons, R. (1990), "The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives", *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2): 127-143.
- Skarmas, D. (2006), "The role of functional conflict in international buyer-seller relationships: Implications for industrial exporters", *Industrial Marketing Management*, 35: 567-575.
- Smith, M. (1999), "Personality issues and their impact on accounting and auditing", *Managerial Auditing Journal*, 14 (9): 453-460.
- Trinidad, C. y A.H. Normore (2005), "Leadership and gender: a dangerous liaison?", *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (7): 574-590.
- Tuomela, T.-S. (2005), "The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system", *Management Accounting Research*, 16 (3): 293-320.
- Vaivio, J. (2004), "Mobilizing local knowledge with 'provocative' non-financial measures", *European Accounting Review*, 13 (1): 39-71.
- Van der Stede, W.A.; S.M. Young y C.X. Chen (2005), "Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: the case of surveys studies", *Accounting, Organizations and Society*, 30 (7/8): 655-684.
- Van Engen, M.; R. Van der Leeden y T.M. Willemsen (2001), "Gender, context and leadership styles: a field study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 581-598.
- Weyer, B. (2007), "Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders", *Women in Management Review*, 22 (6): 482-496.
- Widener, S.K. (2007), "An empirical analysis of the levers of control framework", *Accounting, Organizations and Society*, 32 (7/8): 757-788.
- Woodhams, C. y B. Lupton (2006), "Does size matter? Gender-based equal opportunity in UK small and medium enterprises", *Women in Management Review*, 21 (2): 143-169.
- Zhang, C.; S.T. Cavusgil y A.S. Roath (2003), "Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export channel?", *Journal of International Business Studies*, 34 (6): 550-566.

APÉNDICE A

ESCALA ADAPTADA PARA MEDIR LOS TIPOS DE CONTROL IMPLANTADOS (BASADA EN AULAKH Y GENCTURK, 2000)

En la relación que su empresa mantiene con el distribuidor, por favor, indique en qué grado está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	
Ítem adaptado (escala desde “1-muy en desacuerdo”, “4-neutral” a “7-muy de acuerdo”)	Nº ítem
Se especifican los objetivos del distribuidor	R1
Se evalúa si el distribuidor ha conseguido cierta cuota de mercado con el producto de su empresa	R2
Se penaliza al distribuidor si fracasa y no consigue los objetivos establecidos (R)†	R3
El futuro de la relación de su empresa con el distribuidor dependerá de la consecución de objetivos concretos (R)†	R4
Se especifica claramente el grado de cobertura territorial que el distribuidor necesita conseguir para el producto de su empresa	R5
Se desarrollan procedimientos específicos que el distribuidor debe seguir	P1
Se supervisa con atención el grado de cumplimiento del distribuidor con los procedimientos establecidos	P2
Se supervisan frecuentemente los informes que le envía el distribuidor	P3
Se supervisa con regularidad la calidad de servicio que el distribuidor realiza	P4
A menudo se interactúa en reuniones sociales con el distribuidor	S1
Frecuentemente se visita o envía a empleados para que formen al distribuidor sobre cambios tecnológicos o en el producto	S2
Se realizan frecuentes viajes para mantener reuniones con el distribuidor	S3
El distribuidor hace frecuentes viajes a España para visitar su empresa	S4
Se ofrece y da formación al distribuidor en las instalaciones de su empresa en España	S5

†Nota: el símbolo (R) indica que la relación esperada entre el ítem y la variable es inversa.

APÉNDICE B

ESCALA ADAPTADA PARA MEDIR LOS USOS DE LOS SCG: DIAGNÓSTICO VS. INTERACTIVO (BASADA EN FERREIRA Y OTLEY, 2006)

Considerando la utilidad de la información que utiliza, indique en qué grado está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	
Ítem adaptado (escala desde “1-muy en desacuerdo”, “4-neutral” a “7-muy de acuerdo”)	Nº ítem
Sirve para establecer y negociar metas y objetivos con el distribuidor	D1
La emplea para alinear las acciones del distribuidor con las políticas estratégicas de su empresa	D2
Permite diseñar incentivos contingentes con el rendimiento del distribuidor	D3
De forma regular y por excepción se analiza la información sobre el negocio en común con el distribuidor	D4
Permite realizar el seguimiento de desviaciones significativas en la consecución de los objetivos del distribuidor	D5
Les señala aspectos estratégicos claves, tanto a su empresa como al distribuidor	I1
Se utiliza como herramienta de aprendizaje	I2
Facilita debatir los datos con el distribuidor de forma constructiva	I3
Permite establecer desafíos y debates sobre los datos, asunciones y planes	I4