



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social  
y Cooperativa, nº 50, noviembre 2004, pp. 123-149**

# **El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas**

**Gloria Berenguer Contrí  
Elvira Cerver Romero  
Amparo de la Torre Fernández  
V. Ramón Torcal Tomás**

Universitat de València

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN: 0213-8093. © 2004 CIRIEC-España  
[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)   [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas

**Gloria Berenguer Contrí<sup>1</sup>**  
**Elvira Cerver Romero<sup>2</sup>**  
**Amparo de la Torre Fernández<sup>3</sup>**  
**V. Ramón Torcal Tomás<sup>4</sup>**

Universitat de València

## RESUMEN

*La investigación que se presenta aborda la relación entre el estilo directivo y la gestión del equipo de trabajo en una muestra de cooperativas valencianas de más de diez trabajadores. Además, el análisis trata de comparar los estereotipos directivos ligados al género, contrastando las percepciones de hombres y mujeres directivos.*

*Las conclusiones apuntan a la persistencia de los estereotipos tradicionales, si bien la variable género no resulta la manera más adecuada para clasificar las percepciones de los sujetos entrevistados.*

**PALABRAS CLAVE:** Mujer, estilo directivo, equipo de trabajo, liderazgo, techo de cristal.

**CLAVES ECONLIT:** J160, J210, J540, J700, P130.

1.- Institut d'Economia Internacional, Facultat d' Economia. Universitat de València, Edificio Departamental Oriental, Avda. dels Tarongers, s/n. 46022 Valencia, gloria.berenguer@uv.es

2.- Departament de Direcció d' Empreses. Juan José Renau Piqueras, Facultat d' Economia. Universitat de València, Edifici Departamental Oriental, Avda. dels Tarongers, s/n. 46022 Valencia, elvira.cerver@uv.es ,

3.- Departament de Direcció d' Empreses. Juan José Renau Piqueras, Facultat d' Economia. Universitat de València, Edifici Departamental Oriental, Avda. dels Tarongers, s/n. 46022 Valencia, amparo.torre@uv.es

4.- Departament de Direcció d' Empreses Juan José Renau Piqueras, Facultat d' Economia. Universitat de València, Edifici Departamental Oriental, Avda. dels Tarongers, s/n. 46022 Valencia, vicente.r.torcal@uv.es

## **Le style directif des femmes et leur influence sur la gestion d'une équipe de travail dans les coopératives valenciennes**

**RÉSUMÉ:** L'étude ici présentée aborde la relation entre le style directif et la gestion d'une équipe de travail dans un échantillon de coopératives valenciennes de plus de dix travailleurs. L'analyse cherche à comparer les stéréotypes directifs liés au genre, en mettant en exergue les perceptions des hommes et des femmes cadres.

Les conclusions révèlent une persistance des stéréotypes traditionnels, bien que la variable genre ne s'avère pas être la manière la plus adéquate pour classer les perceptions des sujets sur lesquels a porté l'enquête.

**MOTS CLÉ:** Femme, style directif, équipe de travail, leadership.

## **Women's management style and their influence on working teams in Valencian cooperatives**

**ABSTRACT:** The research presented here studies the link between management style and the management of working teams in a sample of Valencian cooperatives with more than ten workers. It also studies gender-related management stereotypes and compares the perceptions of male and female managers.

The conclusions indicate that the traditional stereotypes remain, although the gender variable is not the most appropriate way of classifying the perceptions of the people interviewed.

**KEY WORDS:** Women, management style, working team, leadership, glass ceiling.

## **1.- Introducción: la necesidad de organizaciones heterogéneas**

Tras la segunda guerra mundial se constata un fuerte incremento de la participación activa femenina en el mercado de trabajo, si bien, esta participación no se ha reflejado por igual en todas las posiciones jerárquicas de la organización. Esta desproporción ha hecho pensar en la existencia de una invisible, pero infranqueable barrera, que se interpone entre las mujeres y los puestos directivos de más alta responsabilidad en la estructura organizativa de las empresas<sup>5</sup>, con independencia de los méritos y cualificación profesional que éstas posean<sup>6</sup>. Este fenómeno, denominado "techo de cristal" (Powell, 1991; Davidson y Cooper, 1992), sería el responsable de que las mujeres se mantengan apartadas de progresar por encima de un cierto nivel en las organizaciones, a pesar de sus indudables ventajas. Así pues, dado el limitado número de mujeres que se encuentran en estos niveles jerárquicos de la organización y asumiendo que no existen grandes diferencias a nivel de formación y capacitación entre hombres y mujeres, cabe plantearse qué factores externos a la empresa o de la propia organización están incidiendo para que se produzca esta situación discriminatoria (Berenguer et al 1999; 2000).

La falta de oportunidades de las mujeres dentro de las empresas para desarrollar sus carreras profesionales y demostrar sus capacidades y aptitudes, la lucha continua para que se les reconozca su trabajo y hacer visibles sus opiniones y posiciones, la asignación de trabajos menos atractivos, la falta de ayuda personal y de gente de apoyo o los requerimientos familiares, provoca que las mujeres estén continuamente enfrentándose a desafíos y retos en su vida laboral (Kanter, 1977; Ohlott, Ruderman y McCauley, 1994; Metz y Tharenou 2001; Briens y Mavin, 2003). Estos y otros factores restrictores del desarrollo profesional femenino, hacen que la mujer entre en un círculo vicioso del que le resulta muy difícil escapar y que provoca, por ejemplo, que muchas mujeres en los países desarrollados retrasen la constitución de una familia, hasta alcanzar posiciones profesionales que consideren satisfactorias. Así, en este círculo, las mujeres entenderían que el matrimonio y la dependencia del hogar reducen su experiencia e incrementan la del hombre, lo que dificulta el ascenso de la mujer en la organización y provocaría su escasa experiencia en estos contextos cerrándose de esta forma el círculo (Tharenou, Latimer y Conroy, 1994; Marongiu y Ekehammar, 2001).

5.- Stelter (2002) señala al respecto que, pese a que más mujeres se incorporan al mercado de trabajo y que ello implica un incremento de sus posiciones de administración y liderazgo, y que están ganando en educación y experiencia necesarias para ello, su presencia se mueve entre el 25% (Alemania) y el 43% (Australia) en puestos de administración, mientras que su presencia en las más altas instancias se reduce al 5% en Alemania y al 15% Australia, con una presencia del 10% en Estados Unidos.

6.- Al inicio del siglo XXI, en los países desarrollados se constata una presencia masiva de mujeres en las universidades, tanto en su calidad de estudiantes como de graduadas con la consiguiente incorporación masiva al mercado de trabajo, aunque con tasas de actividad más bajas que las de los hombres, y una muy reducida presencia en los niveles ejecutivos de las organizaciones, especialmente en las empresariales. Por ejemplo en la Universitat de València, al final del curso 2002, el porcentaje de mujeres matriculadas era del 64,6 % del total, siendo mayoritarias en todos los campus y con una presencia por debajo del 40% únicamente en las carreras de Física (33,6%), Ingeniería informática (17,2%), Ingeniería electrónica (11,4%), Ingeniería técnica de telecomunicaciones (12%) y Licenciado en ciencias de la actividad física y el deporte (24,1%). Con relación a las tituladas, la cifra es aún superior (68% del total de estudiantes), repitiéndose las titulaciones donde su porcentaje es relativamente bajo.

Sin embargo, los cambios que se están produciendo en la economía mundial en general y en los contextos empresariales en particular, deberían propiciar el desarrollo de nuevas organizaciones con estilos directivos eficaces -independientemente del género de quien desempeñe esta función- y con la necesaria flexibilidad para adaptarse a las transformaciones que genera esta nueva situación. En este contexto, la diversidad de género en los mandos directivos puede convertirse en una necesidad para aprovechar el potencial que ambos aportan a las organizaciones.

En efecto, múltiples son los factores que provocan en la actualidad cambios continuos en las organizaciones. Los rápidos cambios del entorno, el ambiente hostil con el consiguiente conflicto y presión competitiva, el impacto de la revolución tecnológica, la tendencia a la globalización o el aumento de las fusiones y adquisiciones entre otras razones, han provocado que las organizaciones para sobrevivir deban ser ágiles, visionarias e intenten lograr la utilización más eficiente de todos sus recursos, incluyendo los humanos (Appelbaum, Audet y Miller 2003; Pounder y Coleman, 2002). La supervivencia de las empresas en estos contextos no sólo dependen de la estructura competitiva del mercado en el que operan, sino también de la adecuada utilización de sus recursos y capacidades<sup>7</sup>. Así, las diferencias de los resultados entre empresas se explican más por los activos y recursos que por las diferencias estructurales (p.e Lerner y Almor 2002, Bennis, 1997). Resulta pues evidente que en este entorno, lo que demandan las empresas son líderes con la flexibilidad y las cualidades suficientes para hacer frente al mismo. De ahí que en muchas ocasiones se haya argumentado la conveniencia de que las mujeres se incorporen en los puestos directivos dado que pueden aportar talento, capacidades y habilidades complementarias a las masculinas. Lo que distinguirá en el futuro a una empresa con éxito de las demás, será el uso de los recursos humanos, para lo que los hombres y las mujeres podrían poseer cualidades distintas y complementarias. La idea de un liderazgo femenino orientado a las relaciones, más "comunal", emocional, sensitivo, expresivo, cooperativo, intuitivo, cálido, receptivo, empático, frente a un estilo masculino orientado a las tareas, los objetivos, la agresividad, la independencia, la lógica, la racionalidad y el análisis parecería estar ligado a procesos de socialización y culturales diferentes. Sin embargo, mantener estos perfiles como antagónicos, quizás supondría un análisis equivocado ya que las empresas necesitan, no tanto rechazar el punto de vista masculino, como incorporar lo que las mujeres puedan aportar para hacer frente a las nuevas situaciones empresariales (Burges y Tharenou, 2002; Peters, 2002; Pounder y Coleman, 2002; Stelter, 2002; Fox y Schumann, 1999; Xye y Whyte, 1997).

7.- Para Grantt (1996) la teoría de los recursos (tangibles, intangibles y humanos) permite estudiar como una empresa puede crear una ventaja competitiva. Cada vez más las empresas reconocen que para evaluar sus recursos humanos no importa sólo la experiencia y los conocimientos individuales, sino también la habilidad de los empleados para trabajar juntos eficazmente. La habilidad de la empresa para hacer trabajar eficazmente a los recursos humanos, depende de la capacidad de relación entre los empleados, que a su vez es un resultado de otro recurso intangible: la cultura.

## **2.- Estilos directivos y liderazgo**

Liderazgo y dirección son dos sistemas de acciones peculiares y complementarios. Cada uno de ellos tiene su propia función y actividades características. La dirección tiene que hacer frente a la complejidad. El liderazgo, por el contrario, tiene que hacer frente al cambio (Kotter, 1991). La creciente intensidad competitiva y la creciente complejidad de las empresas, han afectado de una forma clara y directa a la necesidad de liderazgo en las organizaciones y a los retos a los que se han de enfrentar dichos líderes (Kotter, 1990). Definir qué se entiende por liderazgo y cuál es la práctica más adecuada y eficaz para las empresas no es una tarea sencilla dada la eclosión de teorías y modelos que existen en relación con este tema. La diferenciación entre estilos de liderazgo transformacional y transaccional, puede ayudar a estructurar el tema y se ha utilizado en numerosas ocasiones para justificar los estereotipos tradicionales asociados a mujeres y hombres directivos respectivamente (p.e. Helgesen, 1993; Grimwood y Popplestone 1993). Así, el tipo de liderazgo desarrollado por un/a directivo/a, entendido aquel como la habilidad para inducir y animar a los miembros del equipo de trabajo a conseguir ciertos objetivos, puede ser completamente distinto desde ambos planteamientos.

Dentro del denominado liderazgo transaccional, el liderazgo supone un intercambio entre la figura del líder y los miembros del grupo o del equipo de trabajo<sup>8</sup>, de tal forma que ambos obtienen réditos en esa transacción. Este estilo de liderazgo engloba un conjunto de teorías muy diversas (teorías del gran hombre, el liderazgo desde la teoría de los rasgos, el liderazgo como conducta, los modelos humanistas, las teorías contingentes o la teoría del liderazgo como diferenciación de rol, etc.) que aunque con planteamientos muy distintos caracterizan al líder como orientado hacia la tarea y la consecución de objetivos y como características observa una elevada autoconfianza, una cierta personalidad carismática y una gran capacidad para estructurar las interacciones sociales.

Desde un punto de vista evolutivo, la investigación dentro de este modelo ha ido trasladando el foco de interés desde las características y rasgos del líder a la gestión y desde ésta a los procesos. Identificar los rasgos que identifican al líder eficaz fue un interés prioritario en las primeras décadas del siglo veinte. Progresivamente el foco de interés se traslada al análisis de la relación entre la conducta del líder y la eficacia de su estilo, poniéndose el énfasis más en los comportamientos que en los rasgos. Las teorías situacionales y de contingencia enfatizarán en tercer lugar, la influencia de los contextos sobre las conductas y los estilos de liderazgo. Esta concepción del líder enfatiza la necesidad de desarrollar conductas para conseguir metas organizativas en un modelo empresarial racional y predecible. Este tipo de liderazgo se ha entendido adecuado para un tipo de organización tradicional muy acorde con el rol desarrollado tradicionalmente por el directivo masculino.

8.- En este trabajo se asume una concepción restrictiva del concepto de liderazgo al centrarse en la interacción desde una perspectiva unidireccional, en la que la relación se analiza desde la perspectiva del directivo/a que actúa como líder formal sobre su equipo de trabajo.

Por el contrario, desde el modelo del liderazgo transformacional o transformador (Bass, 1985; Rosener, 1990) se trasciende el mero intercambio y se trata de estimular a la organización en su conjunto para que asuma necesidades de orden superior. Es un estilo orientado a las personas, así, el desarrollo del personal que forma parte del equipo de trabajo se convierte en un objetivo en sí mismo, provocando un cambio radical en la gestión de los recursos humanos. Se valora al empleado por su propio crecimiento personal más que como una herramienta para lograr únicamente el beneficio económico, y entre otras cosas, se fomenta la participación y el compartir información y poder. Reconocer y potenciar a los miembros del equipo de trabajo, comprender y modelar sus actitudes y creencias se convierte en objetivos en sí mismos para el líder transformador, que logra de esta forma un mayor compromiso con la organización. Estas características han favorecido que el liderazgo transformacional se haya ligado con facilidad al estereotipo de directivo femenino.

Este trabajo no pretende testar ambos modelos de liderazgo aunque sí asumir la idea de que los estereotipos ligados al género pueden afectar al modo de gestión e interacción con los recursos humanos de la empresa y más concretamente con el equipo de trabajo (Sánchez-Apellániz, 1997). Ligar el estereotipo de género con el estilo de liderazgo puede inducir a la tesis de que el género es una potente variable moduladora que provoca categorías estancas ligadas a cada género. Desde este planteamiento las pautas educativas desarrollarán valores y comportamientos diferentes en ambos géneros y estos se trasladan al ámbito empresarial y en concreto al liderazgo de los recursos humanos desarrollado por ambos colectivos.

Sin embargo, también puede suceder que, aun siendo importante esta visión como explicativa de las diferencias entre los estilos directivos y de liderazgo, esto provoque la existencia de poca permeabilidad entre géneros. Si esto fuera cierto, la mejor forma de clasificación de las prácticas directivas sería en base a la variable género.

Partiendo de esta idea, la investigación empírica que se presenta pretende analizar la relevancia que la variable género tiene, a la hora de diferenciar las prácticas directivas desarrolladas por directivos masculinos y femeninos en el contexto cooperativo, en relación con la gestión del equipo de trabajo en dos dimensiones: la cohesión y la protección del grupo.

### 3.- Objetivos

La investigación, que con carácter exploratorio se presenta, persigue un doble objetivo, por un lado analizar la relación entre algunas dimensiones del estilo directivo y del estilo de gestión de los recursos humanos y más concretamente del equipo de trabajo, y por otro apreciar las diferencias, si las hay, entre las percepciones que hombres y mujeres directivos de cooperativas tienen, en relación

con estos temas. Se analizará la relevancia de un análisis diferencial de las percepciones en función de la variable género.

## 4.- Hipótesis

De acuerdo con los objetivos planteados se desarrolló una investigación empírica que tenía como fin contrastar las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1:** El estilo directivo explica el modo de gestionar el equipo de trabajo.

**Hipótesis 2:** El género determina percepciones distintas del estilo directivo y del modo de gestión del equipo de trabajo.

## 5.- Metodología de la investigación

Para contrastar las hipótesis planteadas se realizó una investigación de carácter cuantitativo, mediante encuesta personal *ad-hoc* con cuestionario estructurado, administrado a través de entrevistador. La población de referencia para la selección de la muestra estaba formada por 176 cooperativas de la Comunidad Valenciana, afiliadas a FEVECTA<sup>9</sup>, y con un número de trabajadores tanto socios como no socios, igual o superior a 10. El tamaño de la muestra se estimó en 130 cooperativas asumiendo un error de  $\pm 4,5$  ( $p=q=50$ ) y un nivel de confianza del 95,5.

Los sujetos a entrevistar eran personas con mando sobre otras, preferiblemente gerentes y en su defecto otro tipo de directivos. De estos un 50% debían ser hombres y un 50% mujeres. Al final se obtuvieron 125 encuestas válidas de las cuales un 63,2% fueron contestadas por hombres y un 36,8% por mujeres. Un 69,6% de las entrevistas se efectuaron en la provincia de Valencia, un 8,8% en Castellón y un 21,6% en Alicante.

9.- Acrónimo de Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado. Agradecemos desde aquí su colaboración e interés en el desarrollo de esta investigación.

## 5.1. Caracterización de la muestra

La caracterización de la muestra abarca dos aspectos: por un lado perfilar brevemente las cooperativas que constituyeron la muestra y por otro y más importante, a los sujetos entrevistados. Ambos aspectos se analizarán conjuntamente.

Respecto a las cooperativas, la muestra se distribuyó por 15 sectores, aunque los mayoritarios fueron **educación**, con un 25,6% de las entrevistas, seguido de **construcción, servicios a empresas y otros servicios** con un 8% respectivamente. Por sectores, las mujeres directivas entrevistadas se ubicaban fundamentalmente en los sectores de **educación** (41,3%) y **servicios sociales** (13%), mientras que los hombres estaban más distribuidos en sectores variados, siendo los mayoritarios los de **educación** (16,5%), **mueble/madera** (13,9%), **otros servicios** (12,7%), y **construcción** (11,4%).

Aproximadamente la mitad de las cooperativas tienen menos de veinte años de antigüedad ya que el 51,2% se crearon desde el año 1986 hasta la actualidad. Además, se trata de empresas relativamente pequeñas puesto que un 50,4% de las cooperativas tienen entre 10 y 16 trabajadores.

Los hombres y mujeres directivos entrevistados estaban ubicados de forma prácticamente similar a lo largo del rango de antigüedad de la cooperativa, mientras que cuando se atiende a la variable tamaño, aunque no se registran grandes diferencias, aproximadamente un 50% tanto de hombres como de mujeres directivas, trabajan en cooperativas con menos de 16 trabajadores. De este porcentaje, en el caso de las mujeres, un 37% se ubicaban en cooperativas de 10 trabajadores frente a un 19% de hombres.

En general, un 50,4% de los directivos de cooperativas llevan menos de 10 años trabajando en las mismas. De estos un 46,9% son hombres frente a un 56,6% de las mujeres. Además, tan sólo un 34,1% de los directivos llevan más de 10 años trabajando en el puesto de trabajo actual, existiendo un mayor porcentaje de mujeres trabajando menos de 10 años en el puesto de trabajo (71,2%) frente a un 62,8% de hombres.

Un 92,8% de los entrevistados son socios y aunque el porcentaje de mujeres directivas no socias (10,9%) es el doble que el de hombres directivos no socios (5,1%), sin embargo los porcentajes son reducidos.

En cuanto al modo de acceso al puesto de trabajo que ocupa el entrevistado en la actualidad, se ofrecieron tres alternativas: el entrevistado había accedido mediante un proceso de selección, por promoción interna o bien ocupaba el puesto desde la constitución de la cooperativa. En la tabla 1 se observa que prácticamente no hay diferencias porcentuales entre hombres y mujeres.

**Tabla 1. Tabla de contingencia entre género y forma de acceso al puesto de trabajo**

			GÉNERO		Total
			Hombre	Mujer	
Forma de acceso al puesto de trabajo que ocupan en la actualidad	Proceso selección	Recuento	11	7	18
		% de GÉNERO	13,9%	15,2%	14,4%
		% del total	8,8%	5,6%	14,4%
	Promoción interna	Recuento	28	14	42
		% de GÉNERO	35,4%	30,4%	33,6%
		% del total	22,4%	11,2%	33,6%
	Constitución cooperativa	Recuento	40	25	65
		% de GÉNERO	50,6%	54,3%	52,0%
		% del total	32,0%	20,0%	52,0%
Total		Recuento	79	46	125
		% de GÉNERO	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	63,2%	36,8%	100,0%

## 5.2. Características del cuestionario

Además de las preguntas necesarias para caracterizar tanto a las cooperativas como a los entrevistados, el cuestionario constaba de dos escalas construidas *ad-hoc* con la intención de medir, por un lado el estilo directivo de las mujeres frente a los hombres y por otro la orientación de los directivos hacia el equipo de trabajo.

En ambos casos las escalas estaban formadas por un conjunto de enunciados que contraponían la percepción de hombres y mujeres. Los entrevistados debían valorar su grado de acuerdo con los enunciados propuestos sobre una escala que iba desde 1 muy en desacuerdo hasta 5 muy de acuerdo (ver tabla 2).

El estilo directivo participativo que propicia el mundo cooperativo se testó a partir de 11 aspectos que se consideraron relevantes en estos contextos. Por lo tanto, la definición del estilo directivo se realizó a partir de siete aspectos relacionados con la intensidad del trabajo directivo, el modo de trabajo -normalmente rápido, cambiante y sometido a múltiples influencias externas-, la gestión del tiempo que realiza el directivo, su capacidad de gestión de la información así como su capacidad crítica, el grado de adaptabilidad a los cambios y por último, su capacidad de análisis y planificación.

Estas siete dimensiones se operativizaron en 11 ítems que constituyen la escala de estilo directivo de las mujeres directivas en comparación con sus coetáneos masculinos.

**Tabla 2. Escalas utilizadas en el cuestionario**

ESCALA DE ESTILO DIRECTIVO	La mujer directiva tiene respecto del hombre directivo, mayor capacidad de realizar un enorme volumen de trabajo	1	2	3	4	5
	La mujer directiva trabaja mejor a presión que el hombre directivo	1	2	3	4	5
	La mujer directiva gestiona mejor su tiempo de trabajo que el hombre directivo	1	2	3	4	5
	La mujer directiva tiene menos tiempo libre que el hombre directivo	1	2	3	4	5
	La mujer directiva tiene mayor capacidad para manejar información dispersa que el hombre directivo	1	2	3	4	5
	La mujer directiva es más inconformista que el hombre directivo	1	2	3	4	5
	La mujer directiva se adapta con mayor facilidad a los cambios que el hombre directivo	1	2	3	4	5
	La mujer directiva es una negociadora más dura que el hombre directivo	1	2	3	4	5
	La mujer directiva tiene una mejor capacidad de análisis que el hombre directivo	1	2	3	4	5
	Las mujeres directivas son mejores estrategias que los hombres directivos	1	2	3	4	5
	La mujer directiva se adapta mejor en situaciones confusas que el hombre directivo	1	2	3	4	5
ESCALA DE GESTIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	La mujer directiva delega funciones en sus subordinados con mayor facilidad que el hombre directivo	1	2	3	4	5
	Cuando una mujer es el jefe, los trabajadores/as están más protegidos/defendidos, que cuando el hombre es el jefe	1	2	3	4	5
	Las mujeres directivas están más preocupadas por motivar a sus subordinados que los hombres directivos	1	2	3	4	5
	La mujer directiva mantiene mejor la cohesión de los grupos de trabajo que el hombre directivo	1	2	3	4	5
	La mujer directiva difunde la información que le llega hacia las personas relevantes, más rápidamente que el hombre directivo	1	2	3	4	5
	Las mujeres directivas son más cálidas en el trato con los empleados que los hombres directivos	1	2	3	4	5
	La mujer directiva favorece más la toma de decisiones grupales que el hombre directivo	1	2	3	4	5
	Las mujeres directivas tienen mayor capacidad para resolver conflictos que los hombres directivos	1	2	3	4	5

La segunda escala que se generó hacía referencia al estilo de gestión del equipo de trabajo por parte de las mujeres directivas en relación con los hombres. Las dimensiones que caracterizan este estilo de gestión se refieren a la capacidad del directivo para delegar de funciones, así como proteger, motivar, cohesionar, difundir información o resolver conflictos en el equipo de trabajo. Estas dimensiones se operativizaron en una escala de 8 ítems (ver tabla 2).

## 6.- Resultados

### 6.1. Dimensionalidad y fiabilidad de las escalas utilizadas en la investigación

Antes de proceder a contrastar las hipótesis propuestas, procedimos a determinar la dimensionalidad y fiabilidad de las escalas utilizadas. Todo el análisis de datos se llevó a cabo con el software estadístico SPSS 11.5 para *Windows*.

Los 11 ítems de la escala de estilo directivo se sometieron a un análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax*, con el fin de analizar su dimensionalidad. Los valores alcanzados tanto en la prueba de esfericidad de Bartlett que resultó significativa, como en la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (0,87) resultaron satisfactorios, lo que indica la bondad de aplicar este análisis multivariante. El análisis de la comunalidad también resultó adecuado.

La solución factorial según el criterio de autovalores mayores que la unidad, permite obtener 3 factores que explican el 66,38% de la varianza. En efecto, tras una rotación *varimax* se encontraron tres factores con buenas cargas factoriales, que explican respectivamente el 32,43%, el 17,11%, y el 16,83% de la varianza.

**Tabla 3. Matriz de componentes rotados(a) del a escala de estilo directivo**

ENUNCIADOS	Componente		
	1	2	3
10.-La mujer directiva es más inconformista que el hombre directivo	,836	-,086	-,173
22.-Las mujeres directivas son mejores estrategas que los hombres directivos	,820	,105	-,200
20.-La mujer directiva tiene una mejor capacidad de análisis que el hombre directivo	,744	,328	-,143
23.-La mujer directiva se adapta mejor en situaciones confusas que el hombre directivo	,729	,349	,064
11.-La mujer directiva se adapta con mayor facilidad a los cambios que el hombre directivo	,661	,494	,005
9.-La mujer directiva tiene mayor capacidad para manejar información dispersa que el hombre directivo	,645	,355	-,228
3.-La mujer directiva tiene respecto del hombre directivo, mayor capacidad de realizar un enorme volumen de trabajo	,171	,856	-,162
19.-La mujer directiva es una negociadora más dura que el hombre directivo	,418	,572	-,219
6.-La mujer directiva tiene menos tiempo libre que el hombre directivo	-,196	,169	,829
5.-La mujer directiva gestiona mejor su tiempo de trabajo que el hombre directivo	-,047	-,231	,691
4.-La mujer directiva trabaja mejor a presión que el hombre directivo	-,115	-,349	,683

*Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. a La rotación ha convergido en 5 iteraciones.*

El factor 1, constituido por los ítems que aparecen coloreados de violeta en la tabla 3, es un factor que agrupa ítems que tienen que ver con la capacidad de adaptación, análisis y planificación de directivo. Es por ello que denominamos a este factor **dimensión estratégico-analítica** del estilo directivo.

El segundo factor que explica el 17,11% de la varianza es difícil de interpretar ya que cargan tan sólo dos ítems, que tienen que ver con aspectos relacionados con la dureza en el trabajo es decir, la capacidad del directivo para desenvolverse en situaciones adversas caracterizadas por grandes volúmenes de trabajo, o el mantenimiento de posturas fuertes en las negociaciones. Es por ello que denominamos a este factor **gestión de la presión en el trabajo** (ítems coloreados de naranja en la tabla 3).

Por último, el tercer factor sobre el que cargan tres ítems (coloreados de azul en la tabla 3), explica el 16,83% de la varianza y se refiere a la dimensión que denominamos **gestión del tiempo**.

Como en el caso anterior, la escala de **gestión del equipo de trabajo** se sometió a un análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax* para analizar su dimensionalidad. Nuevamente el test estadístico de esfericidad de Bartlett y la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin fueron satisfactorios. El análisis de las comunalidades no recomienda eliminar ningún ítem. La solución factorial en 2 factores explica el 58,251% de la varianza.

**Tabla 4. Matriz de componentes rotados(a) de la escala de gestión del equipo de trabajo**

ENUNCIADOS	Componente	
	1	2
13.-Cuando una mujer es el jefe, los trabajadores/as están más protegidos/defendidos, que cuando el hombre es el jefe.	,743	-,010
25.-Las mujeres directivas tienen mayor capacidad para resolver conflictos que los hombres directivos.	,719	-,191
16.-La mujer directiva difunde la información que le llega hacia las personas relevantes, más rápidamente que el hombre directivo.	,683	-,298
18.-Las mujeres directiva son más cálidas en el trato con los empleados que los hombres directivos	,678	,040
8.-La mujer directiva delega funciones en sus subordinados con mayor facilidad que el hombre directivo	,614	-,291
24.-La mujer directiva favorece más la toma de decisiones grupales que el hombre directivo	-,002	,899
15.-La mujer directiva mantiene mejor la cohesión de los grupos de trabajo que el hombre directivo	-,163	,800
14.-Las mujeres directivas están más preocupadas por motivar a sus subordinados que los hombres directivos	-,223	,743

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

El factor 1 que denominamos **protección del equipo de trabajo**, agrupa variables relacionadas con la capacidad de delegar, proteger a los trabajadores, difundir información o resolver conflictos (tabla 4). Este factor explica el 30,59% de la varianza.

El segundo factor que explica el 27,65% de la varianza, lo denominamos **cohesión del grupo** y se relaciona con la preocupación por motivar y cohesionar al equipo de trabajo así como favorecer sus decisiones.

En cuanto a la consistencia interna de las escalas utilizadas, el análisis de la fiabilidad de los tres factores que componen la escala de estilo directivo, ofrece resultados adecuados para una investigación de carácter exploratorio (Nunnally, 1967) ya que el factor 1 obtiene un coeficiente  $\alpha$  de Cronbach de 0,8820, el factor 2 de 0,6017 y en el tercer factor de 0,6291. Además no fue necesario eliminar ningún ítem (tabla 5).

**Tabla 5. Coeficientes  $\alpha$  de Cronbach de la escala de estilo directivo**

ESCALA DE ESTILO DIRECTIVO		$\alpha$ si ítem eliminado	$\alpha$ de la dimensión
DIMENSIÓN ESTRATÉGICO-ANALÍTICA	10.-La mujer directiva es más inconformista que el hombre directivo	0,8689	0,8820
	22.-Las mujeres directivas son mejores estrategias que los hombres directivos	0,8563	
	20.-La mujer directiva tiene una mejor capacidad de análisis que el hombre directivo	0,8538	
	23.-La mujer directiva se adapta mejor en situaciones confusas que el hombre directivo	0,8622	
	11.-La mujer directiva se adapta con mayor facilidad a los cambios que el hombre directivo	0,8622	
	9.-La mujer directiva tiene mayor capacidad para manejar información dispersa que el hombre directivo	0,8660	
GESTIÓN DE LA PRESIÓN EN EL TRABAJO	3.-La mujer directiva tiene respecto del hombre directivo, mayor capacidad de realizar un enorme volumen de trabajo	-	0,6017
	19.-La mujer directiva es una negociadora más dura que el hombre directivo	-	
GESTIÓN DEL TIEMPO	6.-La mujer directiva tiene menos tiempo libre que el hombre directivo	0,4834	0,6291
	5.-La mujer directiva gestiona mejor su tiempo de trabajo que el hombre directivo	0,5769	
	4.-La mujer directiva trabaja mejor a presión que el hombre directivo	0,5337	

ESCALA DE GESTIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO		$\alpha$ si ítem eliminado	$\alpha$ de la dimensión
PROTECCIÓN DEL GRUPO	13.-Cuando una mujer es el jefe, los trabajadores/as están más protegidos/defendidos, que cuando el hombre es el jefe.	0,6993	0,7446
	25.-Las mujeres directivas tienen mayor capacidad para resolver conflictos que los hombres directivos.	0,6784	
	16.-La mujer directiva difunde la información que le llega hacia las personas relevantes, más rápidamente que el hombre directivo.	0,6832	
	18.-Las mujeres directiva son más cálidas en el trato con los empleados que los hombres directivos	0,7245	
	8.-La mujer directiva delega funciones en sus subordinados con mayor facilidad que el hombre directivo	0,7117	
COHESIÓN DEL GRUPO	24.-La mujer directiva favorece más la toma de decisiones grupales que el hombre directivo	0,6085	0,7769
	15.-La mujer directiva mantiene mejor la cohesión de los grupos de trabajo que el hombre directivo	0,7118	
	14.-Las mujeres directivas están más preocupadas por motivar a sus subordinados que los hombres directivos	0,7639	

Los coeficientes de fiabilidad  $\alpha$  de Cronbach para la escala de gestión del equipo de trabajo también resultaron adecuados (tabla 5). Así la subescala de **protección del grupo** obtuvo un coeficiente  $\alpha$  de 0,7446, mientras que la subescala de **cohesión del grupo** obtuvo un coeficiente de consistencia interna de 0,7769, ambos adecuados para el carácter de esta investigación.

En función de estos resultados se procedió a calcular una puntuación índice que será la media de las variables que cargan respectivamente en cada uno de los factores de las dos escalas.

## 6.2. La influencia del estilo directivo sobre la gestión del equipo de trabajo

Para testar la hipótesis 1 que afirmaba la existencia de relación entre el estilo directivo y el modo de gestionar el equipo de trabajo se desarrolló un modelo de regresión múltiple utilizando un método secuencial. Esta hipótesis se descompuso en dos subhipótesis a la luz de la dimensionalidad de los conceptos medidos.

**Hipótesis<sub>1a</sub>**: *El estilo directivo, definido en sus tres dimensiones, explica la percepción de un estilo de gestión del grupo caracterizado por la protección del equipo de trabajo.*

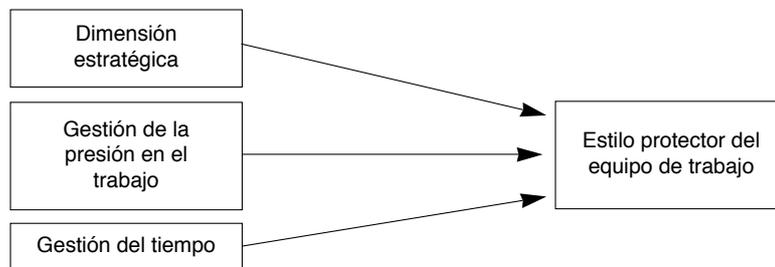
**Hipótesis<sub>1b</sub>**: *El estilo directivo, definido en sus tres dimensiones, explica la percepción de un estilo de gestión del grupo caracterizado por la cohesión del equipo de trabajo.*

Por lo tanto, se estimaron dos modelos que utilizaban las mismas variables independientes -la dimensión estratégica, la gestión de la presión en el trabajo y la gestión del tiempo- mientras que las variables dependientes fueron la protección del grupo y la cohesión del grupo.

### 6.2.1. La influencia del estilo directivo sobre la protección del equipo de trabajo

Las relaciones hipotetizadas en la hipótesis 1a se describen gráficamente en la figura 1.

**Figura 1: Relaciones entre las dimensiones del estilo directivo y el estilo protector del equipo de trabajo**



La tabla 6 muestra las variables independientes seleccionadas por el algoritmo de pasos sucesivos para estimar el modelo lineal. Como puede apreciarse, de las tres variables independientes, el modelo retiene tan sólo dos relacionadas con la **gestión del tiempo** y la **dimensión estratégico-analítica**.

**Tabla 6. Análisis de las asociaciones entre el estilo directivo y el estilo protector del equipo de trabajo**

	Ecuación de regresión: ED a PET (GET) <sup>11</sup>	
	Variable dependiente PET	
Variable independiente	(a)	(b)
Gestión del tiempo	0.706 (9.241) <sup>***</sup> 0.645 <sup>12</sup>	0.602 (7,783) <sup>***</sup> 0.549
Dimensión estratégico-analítica		-0.216 (-3.860) <sup>***</sup> -0.272
Constante	1.018 3.001 <sup>***</sup>	1.968 (4.864) <sup>***</sup>
R	0.645	0.693
R <sup>2</sup>	0.416	0.481
R <sup>2</sup> corregida	0.411	0.472
Error típico de la estimación	0.67514	0.63914
F del modelo	85.392 <sup>***</sup>	55.090 <sup>***</sup>
Durbin-Watson		2.161

También puede apreciarse en la tabla 6 que cada una de las variables independientes introducidas en el modelo, influye significativamente en el estilo protector del grupo ( $p$ -valor=0,000). De ahí que podamos predecir que la protección del grupo aumenta cuando el directivo invierte más tiempo en el trabajo y disminuye cuanto más orientado esté hacia la vertiente estratégico-analítica, es decir, está más orientado hacia las personas y menos a los objetivos.

El ajuste del modelo teniendo en cuenta el número de sujetos que constituyen la muestra, es óptimo ya que consigue explicar un 48% de la variabilidad en el estilo protector del equipo de trabajo. Además, el ajuste global del modelo, estimado a través del contraste global F resulta significativo.

A la vista de estos resultados se puede concluir que las variables independientes retenidas, aportan información a la hora de explicar el estilo de gestión protector del equipo de trabajo lo que permite afirmar la hipótesis<sub>1a</sub>.

11.- ED: Escala de estilo directivo compuesta por las tres dimensiones que harán de VI. PET es el acrónimo de estilo protector del equipo de trabajo dimensión perteneciente a la escala GET (gestión del equipo de trabajo)

12.- El estadístico t de Student en valor absoluto aparece reseñado entre paréntesis debajo del parámetro estimado respectivo que representa el coeficiente no estandarizado. El valor que aparece bajo el estadístico t es el coeficiente estandarizado.

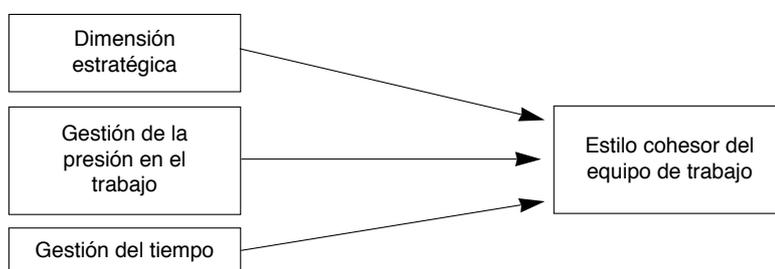
<sup>\*\*\*</sup> Significación menor o igual a 0,01.

**6.2.2. La influencia del estilo directivo sobre la cohesión del equipo de trabajo**

La segunda regresión que se desarrolló, modelizaba la relación entre las mismas variables independientes sobre una nueva variable dependiente: el estilo cohesor del equipo de trabajo.

Nuevamente las relaciones hipotetizadas se describen gráficamente en la figura 2.

**Figura 2: Relaciones entre las dimensiones del estilo directivo y el estilo cohesor del equipo de trabajo**



**Tabla 7: Análisis de las asociaciones entre el estilo directivo y el estilo cohesor del equipo de trabajo.**

Ecuación de regresión: ED a CET (GET) <sup>13</sup>		
Variable dependiente CET		
Variable independiente	(a)	(b)
Dimensión estratégico-analítica	0.843 (13.399)***	0.727 (9.455)***
	0.774	0.668
Gestión de la presión en el trabajo		0.170 (2.495)***
		0.176
Constante	0.479 (3.010)***	0.341 (2.060)**
R	0.774	0.787
R2	0.599	0.619
R2 corregida	0.596	0.613
Error típico de la estimación	0.76589	0.74974
F del modelo	179.526***	96.782***
Durbin-Watson		2.025

13.- ED: Escala de estilo directivo compuesta por las tres dimensiones que harán de VI. CET es el acrónimo de estilo cohesor del equipo de trabajo dimensión perteneciente a la escala GET (gestión del equipo de trabajo)

El modelo de regresión de pasos sucesivos retiene únicamente las variables de la dimensión **estratégico-analítica** y **gestión de la presión en el trabajo** (tabla 7). Los coeficientes  $b$  resultan significativos y positivos. La cohesión del equipo de trabajo aumenta con un estilo directivo estratégico-analítico y cuando el directivo experimenta mayor presión en el trabajo.

El contraste ANOVA indica un ajuste global del modelo significativo. Además, el  $R^2$  es elevado para el tamaño muestral utilizado explicando un 62% de la variabilidad.

Los resultados permiten afirmar la hipótesis<sub>1b</sub> ya que las variables independientes retenidas aportan información a la hora de explicar el estilo de gestión cohesor del grupo.

### 6.3. Percepciones de mujeres y hombres directivos del estilo directivo y del modo de gestión del equipo de trabajo

Para contrastar la segunda hipótesis se utilizaron una combinación de técnicas estadísticas tanto bivariantes como multivariantes.

En primer lugar se procedió a determinar si existían diferencias significativas en las percepciones de hombres y mujeres directivos en cada una de las escalas utilizadas.

En la tabla 8 aparecen las medias de hombres y mujeres, obtenidas en cada subescala de la escala de estilo directivo. Se aprecia que en general, las mujeres tienen una tendencia a puntuar de forma más elevada en cada una de las tres subescalas. De las tres dimensiones consideradas, tan sólo la relativa a la **gestión del tiempo** merece un grado de acuerdo por encima de 3 (recordemos que la escala valoraba cada afirmación desde 1 hasta 5) constituyéndose por lo tanto, en una dimensión muy caracterizadora del estilo directivo femenino. Mientras que, por lo que se deduce a nivel descriptivo, las dimensiones **estratégico-analítica** y de **gestión de la presión en el trabajo** son atribuidas más a los hombres que a las mujeres dado que todas las medias se sitúan por debajo del 3 (recordemos que cada afirmación comparaba una dimensión del estilo directivo de las mujeres en relación con los hombres, por lo tanto valoraciones por debajo de 3 se interpretarían como caracterizadoras del estilo directivo masculino).

**Tabla 8: Estadísticos de las dimensiones de la escala de estilo directivo**

	SEXO	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
DIMESTRA	Hombre	77	2,2100	1,09838	,12517
	Mujer	45	2,3963	1,12495	,16770
GESTPRES	Hombre	77	2,2987	1,17893	,13435
	Mujer	46	2,4565	1,35329	,19953
GESTTIEM	Hombre	78	4,2222	,89679	,10154
	Mujer	46	4,6304	,51749	,07630

A continuación se procedió a analizar a través de la prueba T (tabla 9), si existían diferencias significativas en la percepción del estilo directivo entre hombres y mujeres directivos en las tres dimensiones consideradas. Los resultados indican que no se aprecian diferencias significativas en relación con la dimensión **estratégico-analítica** o de **gestión de la presión en el trabajo**, pero sí en relación con la **gestión del tiempo**. Es decir, las mujeres piensan significativamente más que el hombre, que la mujer directiva tiene menos tiempo libre y que quizás por esto gestiona mejor su tiempo de trabajo.

**Tabla 9. Prueba T para las dimensiones de la escala de estilo directivo**

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
DIMESTRA	Se han asumido varianzas iguales	,405	,526	-,896	120	,372	-,1863	,20794	-,59805	,22537
	No se han asumido varianzas iguales			-,890	90,434	,376	-,1863	,20926	-,60205	,22937

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
GESTPRES	Se han asumido varianzas iguales	1,502	,223	-,679	121	,498	-,1578	,23231	-,61774	,30209
	No se han asumido varianzas iguales			-,656	84,740	,514	-,1578	,24055	-,63612	,32047
GESTTIEM	Se han asumido varianzas iguales	19,573	,000	-2,820	122	,006	-,4082	,14476	-,69478	-,12164
	No se han asumido varianzas iguales			-3,214	121,967	,002	-,4082	,12701	-,65965	-,15678

El análisis descriptivo de las puntuaciones medias alcanzadas por hombres y mujeres directivos en la escala de **gestión del equipo de trabajo** vuelve a indicar la tendencia de las mujeres a puntuar de forma más elevada en las dos subescalas que la componen (tabla 10). Tanto hombres como mujeres consideran que las mujeres directivas protegen más al grupo, mientras que los hombres tenderían a cohesionar más al grupo.

**Tabla 10. Estadísticos de grupo**

	SEXO	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
PROGRUP	Hombre	77	3,9506	1,00008	,11397
	Mujer	46	4,3696	,54482	,08033
COHEGRUP	Hombre	77	2,2468	1,11398	,12695
	Mujer	46	2,6232	1,32704	,19566

Los resultados en la prueba T (tabla 11) indican la existencia de diferencias significativas entre hombres y mujeres, en las percepciones de la dimensión relacionada con la **protección del grupo**. Las mujeres opinan significativamente más que los hombres que ellas protegen y defienden más al grupo, tienen mayor capacidad para resolver conflictos, son más cálidas y delegan más que los hombres.

**Tabla 11. Prueba de muestras independientes**

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
PROGRUP	Se han asumido varianzas iguales	17,597	,000	-2,616	121	,010	-,4189	,16015	-,73598	-,10185
	No se han asumido varianzas iguales			-3,004	120,177	,003	-,4189	,13943	-,69498	-,14285
COHEGRUP	Se han asumido varianzas iguales	4,223	,042	-1,687	121	,094	-,3764	,22318	-,81828	,06541
	No se han asumido varianzas iguales			-1,614	82,233	,110	-,3764	,23324	-,84040	,08753

A continuación se analizó si las percepciones que hombres y mujeres directivos tenían en las dimensiones analizadas, serían un buen predictor a la hora de clasificarlos en sus respectivas categorías de género. Es decir se trataba de examinar la potencial asociación estadística entre las percepciones de los directivos y su género. Para verificar esta posible asociación realizamos una regresión logística, utilizando la estimación de máxima verosimilitud ya que pretendíamos que los estimadores maximizaran la probabilidad de que con ellos se obtengan los valores esperados. El método para estimar el modelo fue el de pasos hacia delante de Wald.

La variable dependiente dicotómica utilizada fue el género. Esta variable toma valor 0 si el sujeto era hombre y valor 1 si el entrevistado era mujer. Como variables independientes se seleccionaron las subescalas: **dimensión estratégico-analítica**, **gestión de la presión en el trabajo**, **gestión del tiempo**, **protección del grupo** y **cohesión del grupo**.

**Tabla 12. Regresión logística sobre el género**

Variable dependiente: género				
VARIABLES INDEPENDIENTES	Parámetro estimado (B)	Parámetro estimado Exp (B)	Wald	p-valor
Gestión del tiempo	1.088	2.968	10.494	0.001
Estilo cohesor del grupo	0.502	1.652	7.824	0.005
Constante	-6.582	0.001	14.333	0.000
Medidas de ajuste		$\chi^2_{gl=2}=16.839$ (p-valor=0,000)		
		Porcentaje de casos bien clasificados= 69,7%		
		Homer y Lemeshow (p-valor=0,502)		

Tal y como se observa en la tabla 12, el modelo retiene las variables **gestión del tiempo** y **cohesión del grupo** para clasificar a los sujetos. La magnitud de los estimadores asociados a las variables predictivas no se ven afectados por problemas de multicolinealidad ya que sus coeficientes de correlación no exceden el 0,384. El resto de factores predictores no presenta un efecto significativo sobre la variable a explicar.

El valor del logaritmo de la verosimilitud (-2LL) del modelo base del análisis de la regresión logística es de 160,635. Como se observará las variables introducidas en el modelo son aquellas que han conseguido una reducción de -2LL a 143,796. Estas variables, **gestión del tiempo** y **cohesión del grupo**, resultaron significativas al 0,001 y al 0,005 para las variables respectivamente. Además el contraste chi-cuadrado para el cambio en el valor del -2LL a partir del modelo base resultó estadísticamente significativo al 0,000. El contraste estadístico chi-cuadrado para la medida de Hosmer y Lemeshow indica que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre las clasificaciones observada y predicha (p-valor= 0,502) lo que indicaría un buen ajuste global del modelo.

Por otro lado, la significación estadística de los coeficientes estimados B para las dos variables independientes y la constante, estimados a partir del estadístico Wald resultaron todos ellos significativos y positivos. Esto último indicaría que a mayor puntuación en cada una de estas variables independientes más probable es que la variable dependiente asuma el valor 1 que en nuestro caso hacía referencia a la categoría mujer.

Por último, indicar que el análisis de regresión logística utilizado para explicar la probabilidad de pertenecer a la categoría hombre o mujer, es capaz de clasificar correctamente un 69,7% de los sujetos lo que ratifica la bondad del mismo.

A la vista de los resultados bivariantes y multivariantes realizados se debería afirmar con cautela la hipótesis 2 ya que aunque algunas dimensiones permiten clasificar correctamente a hombres y mujeres, la retención en el modelo de únicamente dos variables hace presuponer que la capacidad de discriminación del resto de dimensiones no resulta adecuada, por lo que las percepciones de hombres y mujeres directivos no resulta tan distinta como parecería *a priori*.

A la vista de estos resultados, se procedió a efectuar un análisis cluster para clasificar los sujetos de la muestra utilizando las dimensiones de las escalas de **estilo directivo** y **gestión del equipo de trabajo**. El objetivo en este caso era comprobar si las puntuaciones de percepción alcanzadas por los sujetos agruparía a hombres y mujeres en grupos homogéneos en base al género y si esto no ocurría si mejoraría la capacidad discriminativa de los grupos generados.

En primer lugar, se efectuó un análisis cluster jerárquico para determinar el número de grupos óptimo en un posterior análisis no jerárquico. Se utilizó el método Ward para agrupar a los sujetos y como medida de distancia la euclídea al cuadrado. El análisis del dendograma recomendó una solución en dos grupos.

A continuación, se procedió a caracterizar ambos clusters e identificar las pautas de valoración de los individuos que los integran.

Como se observa en la tabla 13 el cluster 1 estaba constituido por 71 sujetos lo que representa el 58,2% de la muestra y el cluster 2 por 51 recogiendo el restante 41,8% de sujetos.

**Tabla 13. Caracterización de los clusters**

Ward Method		Escala de estilo directivo			Escala de gestión del equipo de trabajo	
		Dimensión estratégico-analítica	Gestión de la presión en el trabajo	Gestión del tiempo	Protección del grupo	Cohesión del grupo
Cluster 1	Media	1,58	1,57	4,66	4,52	1,65
	Desv. Típica	0,68	0,67	0,55	0,54	0,79
	N	71	71	71	71	71
Cluster 2	Media	3,24	3,44	3,94	3,5	3,43
	Desv. Típica	0,82	1,02	0,90	0,92	0,73
	N	51	51	51	51	51

El cluster 1 agrupa sujetos que opinan que la **dimensión analítico-estratégica**, la **gestión de la presión en el trabajo** y la **cohesión del grupo** son más representativas en el directivo masculino que del femenino (valoraciones medias por debajo de 3) mientras que **la gestión del tiempo** y la **actitud**

**protectora del grupo** son dimensiones que caracterizan a las mujeres directivas en mayor medida que en el cluster 2. Se trata de directivos que mantienen un estereotipo tradicional de las mujeres y hombres directivos.

Las puntuaciones medias alcanzadas en el cluster 2 indican que los sujetos de esta categoría perciben que todas las dimensiones utilizadas sirven para caracterizar más a las mujeres directivas que a los hombres directivos lo que rompería el estereotipo tradicional.

El p-valor asociado al contraste ANOVA es inferior al nivel de significación de 0,05 (p-valor=0,000) para todas las variables, por lo que debemos rechazar la hipótesis de igualdad en las percepciones medias concluyendo la existencia de diferencias significativas entre ambos clusters para todas las variables caracterizadoras (ver tabla 14).

**Tabla 14. ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Dimensión estratégica	Inter-grupos	81,845	1	81,845	147,663	,000
	Intra-grupos	66,513	120	,554		
	Total	148,358	121			
Gestión de la presión del trabajo	Inter-grupos	103,873	1	103,873	147,562	,000
	Intra-grupos	84,471	120	,704		
	Total	188,344	121			
Gestión del tiempo	Inter-grupos	15,622	1	15,622	30,052	,000
	Intra-grupos	62,379	120	,520		
	Total	78,001	121			
Protección del grupo	Inter-grupos	30,526	1	30,526	58,057	,000
	Intra-grupos	63,094	120	,526		
	Total	93,620	121			
Cohesión del grupo	Inter-grupos	94,603	1	94,603	139,988	,000
	Intra-grupos	81,095	120	,676		
	Total	175,698	121			

La robustez de la solución del análisis jerárquico se confirmó al llevar a cabo el análisis no jerárquico confirmándose tanto el perfil de los grupos como las diferencias significativas en todas las dimensiones consideradas.

Determinar el perfil de género de cada uno de los cluster fue el siguiente objetivo. En este sentido, el cluster 1 ha agrupado un 63,4% de hombres y un 36,3% de mujeres frente a un 62,7% de hombres y un 37,3% de mujeres del cluster 2. El p-valor de la prueba chi cuadrado (p-valor=0,943) indica

que las variables no están relacionadas y por lo tanto la pertenencia a uno u otro cluster no depende de la variable género.

A la vista de estos resultados cabe rechazar la hipótesis 2 ya que el género es una variable menos adecuada a la hora de clasificar a los sujetos en función de su percepción en las variables analizadas.

## **7.- Conclusiones**

A pesar de la existencia del techo de cristal en las empresas, el ascenso progresivo de las mujeres en puestos directivos se convierte en una necesidad para las organizaciones que quieran competir con éxito en los mercados actuales. La necesidad de organizaciones heterogéneas que incorporen las ventajas de unos recursos humanos variados debería ser un objetivo en si mismo que enriqueciera el modo de gestión de las empresas. Sin embargo, los análisis realizados en el mundo cooperativo revelan una distribución de las mujeres directivas en el perfil de las cooperativas analizadas desigual. Así, a nivel descriptivo las mujeres se localizan en sectores tradicionalmente femeninos relacionados con los servicios, lo que induce a pensar en una menor cultura igualitaria en sectores industriales. De igual forma a menor tamaño y antigüedad de la cooperativa, más probable es encontrar mujeres directivas en su estructura.

En cuanto a la percepción que hombres y mujeres directivos presentan de las dimensiones analizadas, a nivel descriptivo no parece muy diferente ya que los resultados indican una persistencia de los estereotipos masculinos y femeninos en ambos géneros. Los hombres más estrategas, con mayor presión en el trabajo y las mujeres más condicionadas por factores externos que les restan tiempo para dedicar a la empresa. En cuanto al estilo de gestión de recursos humanos los hombres cohesionan más mientras que las mujeres asumen un rol más protector.

A nivel general, el estilo protector del equipo de trabajo implica dedicar tiempo al mismo y disminuye cuando el directivo asume una mayor orientación hacia la planificación y la estrategia mientras que la cohesión del equipo de trabajo aumenta cuando el directivo se dedica más a las tareas estratégicas y experimenta mayor presión en el trabajo. En estas situaciones resulta imprescindible mantener al equipo de trabajo cohesionado para poder confiar en su eficacia para gestionar lo operativo.

Por último, aunque la variable género parece una buena variable a la hora de definir las percepciones diferentes entre hombres y mujeres directivos, posteriores análisis permiten afirmar que los directivos y directivas en las cooperativas analizadas presentan menor homogeneidad intragénero lo que apoyaría posturas como las de Sanchez-Apellániz, 1997; De Luis, 1994 o Fagenson, 1990.

## Referencias bibliográficas

- APPELBAUM, S. AUDET, L. MILLER, J. Gender and leadership? Leadership and gender? A journey rough the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 24, num1/2, 2003, pp. 43-52. Bradford.
- BASS, B.M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press, 1985.
- BENNIS, W. Convertirse en líder de líderes. En GIBSON (Coord.) Barcelona: Gestión 2000, 1997, pp. 179-194.
- BERENGUER, G. CASTELLVÍ, J.M. CERVER, E. JUAN, C. TORCAL, V.R. DE LA TORRE, A. *El laberinto de cristal. Un estudio sobre el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valencianas. Dificultades y oportunidades*. Valencia: FEVECTA, 1999.
- BERENGUER, G. CASTELLVÍ, J.M. CERVER, E. JUAN, C. TORCAL, V.R. DE LA TORRE, A. El sostre de vidre. *Nexe. Quaderns d'autogestió i economia cooperativa* Juny 2000, nº 6, pp. 17-33.
- BRYANS, P. MAVIN, S. Women learning to become managers: learning to fit or to play a different game?. *Management Learning*. 2003, Vol 34, núm. 1, pp. 111-135.
- BURGES, Z. THARENOU, P. Women board directors; Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*. Abril 2002, pp. 37-38
- DAVIDSON, M. J., COOPER, C. L. *Shattering the Glass Ceiling: the Woman Manager*. Paul Chapman Publishing, 1992.
- FAGENSON, E.A. Perceived Masculine and Feminine Attributes examined as a Function of Individual's Sex and Level in the Organizational Power Hierarchy, *Journal of Applied Psychology*, 1990, Vol 75, pp. 204-211.
- FOX, RICHARD L. SCHUHMANN, ROBERT A. Gender and local government: A comparison of women and men city managers. *Public Administration Review*. 1999, Vol 59, núm 3, Mayo/Junio: 231-242.
- GRANT, R. M. *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Madrid: Civitas, 1996.
- GRIMWOOD, C. POPPLESTONE, R. *Women, Management and Care*. London: Mc Millan, 1993.
- HELGESEN, S. *La ventaja de ser mujer. Formas femeninas de liderazgo*. Barcelona: Granica, 1993.
- KANTER, R.M. Men and women of the corporation. New York: Basic Books, 1977.
- KOTTER, J.P. *El factor liderazgo*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, 1990.

- KOTTER, J.P. El directivo como líder y como ejecutivo: La simbiosis del éxito. *Harvard-Deusto Business Review*, 1º Trimestre 1991, pp. 3-12.
- LERNER, M. ALMOR, T. Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures. *Journal of Small Business Management*, 2002, Vol 40, núm 2, pp. 109-125.
- LUIS, P. DE. La mujer directiva: Igualdad diferencia", *IV Congreso ACDE*. Barcelona, 1994.
- MARONGIU, S. EKEHAMMAR. Women's entry into management: comparing women managers and non-managers. *Journal of Managerial psychology*, 2001, vol.16, núm 4, pp. 301- 314
- METZ, I. THARENOU, P. Women's career advancement. The relative contribution of human and social capital. *Group & Organization Management*, 2001, Vol 26, núm 3, sep, pp. 312-342.
- NUNNALLY, J.C. *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.
- OHLOTT, P.J. RUDERMAN, M.N. MCCLAUEY, C.D. Gender differences in manager's developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, núm 1, pp. 46-67.
- PETERS, T. *Las mujeres arrasan en el mundo empresarial. Las facultades de las mujeres para el liderazgo*. Madrid: Ed. Notilus, 2002.
- POUNDER, J.S. COLEMAN, M. Women-better leaders than men? In general and educational management it still "all depends" *Leadership & Organization Development*, 2002, Vol. 23, núm. 4, pp. 122-134.
- POWELL, G.N. *Women and men in management*. Sage: California, 1991.
- ROSENER, J.B. Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 1990, Vol. 68, pp. 119-120.
- SÁNCHEZ-APELLANIZ, M. Culturas y estilos directivos en hombres y mujeres: Un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa.*, 1997, Vol. 6, núm 1, pp. 57-74
- STELTER, N.Z. Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications, *Journal of Leadership&Organizational Studies*, 2002, Vol. 8, núm. 4, pp. 88-100
- THAREOU, P. LATIMER, S. CONROY, D. How do you make it to the top?. An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, núm 4, pp. 899-931.
- WYE, J. WHYTE, G. Gender differences among managers and non-managers. An analysis of assessment data. *Revue Canadienne des Sciences de l'administration*, 1997, Vol.14, núm 3, pp. 340-353.