

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL GÉNERO DEL GERENTE EN LAS PYMES DE CALI-COLOMBIA*

ORGANIZATIONAL CULTURE AND MANAGER'S GENDER IN SMES IN CALI-COLOMBIA

CULTURA ORGANIZACIONAL E O GÉNERO DO GESTOR NAS PMES DA CALI-COLÔMBIA

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET LE GENRE DU MANAGER DANS LES PME EN CALI-COLOMBIE

MÓNICA GARCÍA-SOLARTE¹

ANDRÉS RAMIRO AZUERO-RODRÍGUEZ²

ALEX FERNANDO PÉREZ LIBREROS³

Fecha de recepción: 24 febrero 2021
Fecha de aprobación: 28 de junio de 2021

RESUMEN

En este trabajo se estudia la relación entre la Cultura Organizacional y el género del gerente de las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Cali (Colombia). Se realizó una encuesta a 364 gerentes de empresas de diferentes sectores económicos. Siguiendo el método Cameron-Quinn se elaboran índices de los tipos de Cultura Organizacional: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica. Además, se desarrollan índices a partir del método de componentes principales como forma alternativa de elaborar los índices de tipos de cultura. Se realiza un análisis de regresión entre los índices obtenidos y el género

* Resultado del proyecto C.I 8128 "El género del gerente y sus efectos en la Pyme: un estudio empírico de Santiago de Cali" financiado por la Universidad del Valle.

1 Ingeniería Industrial y Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Valle en Cali, Colombia. Master of Management, Tulane University in New Orleans, Louisiana. Doctorado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica De Cartagena en Cartagena, España. Miembro del Grupo de investigación Humanismo y Gestión. Email: monica.garcia@correounivalle.edu.co

2 Administración de Empresas y Maestría en Administración, Universidad del Valle en Cali, Colombia. Miembro del Grupo de investigación Humanismo y Gestión. Celular: 3187084829. Email: andres.azuero@correounivalle.edu.co

3 Economía, Universidad del Valle en Cali, Colombia. Maestría en Economía, Universidad EAFIT en Medellín, Colombia. Asistente de investigación grupo de investigación Humanismo y Gestión. Email: alex.perez@correounivalle.edu.co

del gerente, controlando diversas características de las empresas. Como resultado se encuentra que las empresas dirigidas por mujeres tienden a estar menos de acuerdo con las prácticas y valores de la Cultura Jerárquica que las empresas dirigidas por hombres. Para los otros 3 tipos de Cultura Organizacional no se encontraron diferencias significativas entre las empresas dirigidas por hombres y mujeres.

PALABRAS CLAVE:

Cultura Organizacional, Género, Pymes, Componentes principales.

CLASIFICACIÓN JEL:

M14, L25, C1.

ABSTRACT

This paper studies the relationship between Organizational Culture and the gender of the manager of small and medium-sized companies in the city of Cali (Colombia). A survey was made to 364 managers of companies from different economic sectors. Following the Cameron-Quinn method, indexes of the types of Organizational Culture are elaborated: Clan, Adhocratic, Market and Hierarchical. In addition, indexes are elaborated based on the principal components method as an alternative way of elaborating the indexes of culture types. A regression analysis is performed between the obtained indexes and the gender of the manager, controlling for various characteristics of the companies. It was found that companies managed by women tend to agree less with the practices and values of the Hierarchical Culture than companies managed by men. For the other 3 types of Organizational Culture, no significant differences were found between male- and female-led companies.

Keywords: Organizational culture, Gender, SMEs, Main components.

JEL Classification: M14, L25, C1

RESUMO

Este documento estuda a relação entre a Cultura Organizacional e o gênero do gestor de pequenas e médias empresas na cidade de Cali (Colômbia). Foi realizado um inquérito a 364 gestores de empresas de diferentes sectores económicos. Seguindo o método Cameron-Quinn, são elaborados índices dos tipos de Cultura Organizacional: Clã, Adhocrática, Mercado e Hierárquica. Além disso, os índices são elaborados a partir do método dos componentes principais como uma forma alternativa de elaborar os índices dos tipos de cultura. É realizada uma análise de regressão entre os índices obtidos e o gênero do gestor, controlando para várias características das empresas. Constatou-se que as empresas geridas por mulheres tendem a concordar menos com as práticas e valores da Cultura

Hierárquica do que as empresas geridas por homens. Para os outros 3 tipos de Cultura Organizacional, não foram encontradas diferenças significativas entre as empresas lideradas por homens e mulheres.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Género, PMEs, Principais Componentes.

Classificação JEL: M14, L25, C1.

RÉSUMÉ

Cet article étudie la relation entre la culture organisationnelle et le genre des dirigeants dans les petites et moyennes entreprises de la ville de Cali (Colombie). Une enquête a été réalisée auprès de 364 dirigeants d'entreprises de différents secteurs économiques. Selon la méthode Cameron-Quinn, des indices des types de culture organisationnelle sont élaborés : clan, adhocratique, marché et hiérarchique. En outre, les indices sont élaborés à partir de la méthode des composantes principales comme une autre façon d'élaborer les indices des types de culture. Une analyse de régression est effectuée entre les indices obtenus et le sexe du dirigeant, en tenant compte de diverses caractéristiques des entreprises. Il a été constaté que les entreprises gérées par des femmes ont tendance à être moins en accord avec les pratiques et les valeurs de la culture hiérarchique que les entreprises gérées par des hommes. Pour les trois autres types de culture organisationnelle, aucune différence significative n'a été constatée entre les entreprises dirigées par des hommes et celles dirigées par des femmes.

Mots clés: culture organisationnelle, genre, PME, composantes principales.

Classification JEL: M14, L25, C1.

INTRODUCCIÓN

En el campo de estudio de las organizaciones empresariales el ingreso de la mujer al ámbito gerencial ha implicado una forma diferente de entender la gestión de las mismas en comparación con las prácticas tradicionalmente asociadas al hombre, siendo la cultura organizacional una forma de explicar dichas diferencias. Modelos como el de Cameron y Quinn (2011), Dennison & Spreitzer (1991), entre otros, caracterizan los tipos de cultura organizacional según los valores en diversas categorías. En lo referente a los valores según el rol del género, Eagly y Karau (1991); Eagly y Carli (2003; 2007); Eagly (2018), Eagly, Nater, Miller, Kaufmann y Sczesny (2020), entre otros, aporta en la comprensión de los comportamiento asociados a la masculino y femenino.

Los estudios de la relación entre género y diferentes variables organizacionales como cultura, liderazgo, gestión del conocimiento, innovación, entre otros, aportan en la comprensión del desempeño organizacional siendo un campo ampliamente estudiado en el mundo y principalmente para las grandes empresas. Sin embargo, para América Latina, sigue siendo un tema poco estudiado con aportes en el estudio de la cultura y rendimiento (Salas, García y Murillo, 2017), el

género y la innovación (Salas, García y Azuero, 2018), el liderazgo, (García, García y Madrid, 2018), entre otros.

Considerando que en América Latina la composición empresarial es mayormente de Pymes, es relevante abordar el estudio de las mismas con el objetivo de mejorar los procesos de gestión administrativa y así aportar a su desarrollo y sostenimiento a largo plazo. De allí, que el objetivo de este trabajo es contribuir a la investigación de las organizaciones al analizar la relación entre la Cultura Organizacional en las empresas pequeñas y medianas (Pymes) de Cali (Colombia) y el género del gerente en el año 2015.

Para dar respuesta a este objetivo se lleva a cabo un estudio empírico sobre una muestra de 364 gerentes de pymes de la ciudad de Cali-Colombia en diferentes sectores de la economía, a través de un proyecto de investigación financiado por la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Valle, C.I 8128 denominado "El género del gerente y sus efectos en la Pyme: un estudio empírico de Santiago de Cali". Este estudio busca identificar en el contexto local el efecto del género del gerente en las pymes de Cali en diferentes temas como el liderazgo, la cultura organización y la gestión del cambio.

Este artículo aborda, desde la perspectiva del análisis por componentes principales, el estudio de la relación entre cultura organizacional y el género del gerente de las pymes y contrasta los resultados obtenidos a través de un análisis multivariante a partir de regresiones lineales.

La estructura del presente trabajo es; primero, una revisión de los estudios empíricos y la teoría asociada al tema de género y cultura organizacional, de donde se desprenden las hipótesis. Seguido, se presenta la metodología, los resultados y la comprobación de las hipótesis. Finalmente, las conclusiones que incluye las limitaciones del estudio y los estudios futuros.

1. MARCO TEÓRICO

Género y Organizaciones

La relación entre el género y las organizaciones es un área de estudio con una gran tradición en la literatura en las ciencias de la organización (Moser, 1989; Loscocco, Robinson, Hall y Alle

,1991; Lyngsie y Foss, 2017, Furtado, Moreira y Mota, 2021). Debido a la forma en que se percibe al sexo femenino de manera funcional, las mujeres han debido soportar la desigualdad de oportunidades económicas y sociales que han llevado al surgimiento de brechas en las capacidades administrativas y técnicas con relación a los hombres (Furtado, et. al, 2021). Esta brecha se traduce en menor acceso a cargos directivos altos y menos inclusión en la toma de decisiones al nivel de las organizaciones (Meza Martínez, 2018).

Trabajos como los de Godoy y Mladinic (2009) y Meza Martínez (2018) señalan que la presencia de las mujeres en los cargos directivos es escasa. Para estos autores la segregación laboral por género que afecta al conjunto de las mujeres puede explicarse mediante diferentes teorías. La teoría del déficit señala que las mujeres carecen de la experiencia laboral necesaria (Heilman, 2001). Esto se debe a que existiría una falta de interés o motivación por los cargos directivos, ya que se asume que tienen una concepción "altruista-afecta" del trabajo que contrasta con la perspectiva dominante de los altos cargos (Hala y Todaro, 1992; Pratto, Stallworth, Sidanius y Siers, 1997). Por otra parte, las mujeres que desempeñan cargos directivos señalan que, uno de los principales obstáculos para acceder a este tipo de cargos, son las responsabilidades domésticas y familiares que continúan atribuyéndose principalmente a las mujeres (Godoy y Mladinic, 2009). En este orden de ideas, Eagly y Carli (2007) y Eagly (2018) sostienen que dichas demandas y responsabilidades de la vida familiar generan que las mujeres interrumpan, en mayor medida, sus carreras y trabajen en horarios parciales, lo que genera menos años de experiencia y menos horas de empleo por año, a diferencia de los hombres.

Ahora bien, en el mundo laboral y de las organizaciones el género se ha cuestionado desde lo instrumental y desde lo funcional, por ello se han estigmatizado las capacidades físicas de los hombres sobre la de las mujeres, así como las de liderazgo y cargos de poder. Meza Martínez (2018) plantea que la discriminación ocupacional y salarial hacia las mujeres es causada por prejuicios sociales determinados por la división sexual del trabajo, que genera estereotipos de los comportamientos femeninos y masculinos. Varios trabajos han encontrado que el menor acceso de las mujeres a los altos puestos directivos se debe a la noción de masculinidad (Griffiths, Moore y Richardson,

2007; Crump, Logan y McIlroy, 2007; Kelan, 2008; Durbin, 2011; Nygren, 2012).

Estas desigualdades han planteado el desarrollo de teorías enfocadas en comprender estos procesos, como el caso de la teoría liberal feminista que motiva a las mujeres a defenderse de la discriminación y demás dificultades en el interior de las organizaciones (Johnsen y McMahon, 2005) y se centran en identificar políticas de igualdad que den la mismas oportunidades y derechos, tanto a mujeres como a hombres (Arroyo Muñoz, 2021).

De ahí que las mujeres deban enfrentar muchas barreras para alcanzar una posición de liderazgo o participar en la toma de decisiones (Sibson, 2010; Claringbould y Knoppers, 2012; Mimbbrero, Pallarés y Cantera, 2017; Caínzos, 2021; Arroyo Muñoz, 2021). Existe evidencia que contrasta las nociones preestablecidas de los valores masculinos y femeninos en la dirección de las organizaciones, Gress y Paek (2014) encuentran que las empresas surcoreanas tienden a enviar más gerentes hombres en viajes de negocios y mantener atmósferas más discriminatorias en relación con las empresas extranjeras radicadas en el país. A partir de un análisis de regresión los autores encontraron que tanto el país de origen como la atmósfera discriminatoria en las empresas tienen una relación negativa con la presencia de mujeres gerentes en las empresas surcoreanas. Los autores argumentan que una atmósfera discriminatoria en las empresas conlleva una disminución de la igualdad en las oportunidades de participar en los viajes de capacitación y negocios, trayendo consigo un menor número de ascensos para las mujeres gerentes.

Otros estudios, han encontrado que el mayor acceso de las mujeres a puestos de altos directivos es beneficioso para las empresas. Eriksson y Renemark (2016) afirman que lograr una participación equitativa de las mujeres directivas puede ser sostenible en las organizaciones formales. Sin embargo, los cambios organizacionales ejercidos desde los altos directivos no realizan un alto impacto en las prácticas diarias de la misma. Esto se debe a que los cambios en la estructura organizacional, aunque estos se deban a la inclusión de mujeres líderes o directivas, no siempre significa un cambio en sus procesos internos.

Lyngsie y Foss (2017) han encontrado que la presencia de mujeres en los puestos de gerencia

está asociada con un mayor emprendimiento en las empresas. Por otro lado, los trabajos de Dezsö y Ross (2012) y Terjesen, Couto y Francisco (2016) destacan que las presencias de mujeres en los puestos de gerencia tienden a mejorar el desempeño de las firmas en el mercado y en la innovación. Sin embargo, Darmadi, (2013) encuentra que la presencia de mujeres en los puestos gerenciales afecta negativamente el desempeño de las empresas en indonesia.

Género y Cultura Organizacional

La literatura sobre teoría organizacional tiende a asociar el concepto de Cultura Organizacional con el conjunto de valores, normas, creencias y formas de realizar las actividades propias de una organización (García Álvarez, 2006; Schein, 2010; Jogaratnam, 2017). Los valores y creencias de una organización definen la estructura sobre la cual se edifican las normas, que son la guía de comportamiento de una organización. El comportamiento de una organización y la forma de realizar las actividades definen el éxito en la gestión de una organización. Por ende, la Cultura Organizacional es un componente muy importante del éxito en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, las construcciones teóricas de la Cultura Organizacional planteadas en la literatura temprana no tienen en cuenta una construcción del género en su desarrollo (Harlow y Hearn, 1995; Green y Cassell, 1996).

Harlow y Hearn (1995) argumentan que la cultura en las organizaciones se construye para responder a las necesidades humanas y la integración, manifestándose generalmente como reglas, símbolos y significados compartidos (Smircich, 1983; Linstead y Grafton-Small, 1992). Los trabajos actuales destacan que el papel que cumple la mujer en el establecimiento de la cultura en las organizaciones ha permitido que esta vaya adoptando características y valores femeninos, como son el fortalecimiento de las relaciones interpersonales más humanas, mayor cooperación, armonía y participación que conducen a la equidad de género en la organización (Bajdo y Dickson, 2001; Jandeska y Kraimer, 2005; Yeganeh y May, 2011; García, García y Madrid, 2018; Bhatt, 2020).

En este trabajo, con relación a la cultura, se siguen los planteamientos de Cameron y Quinn (2011). Los autores proponen que las bases disciplinarias para abordar la cultura organizacional son sociológicas y antropológicas. La propuesta radica en que

las culturas son construcciones sociales y están determinadas por el comportamiento humano. Por otro lado, los autores consideran que el estudio de la cultura organizacional permite entender mejor los mecanismos que operan tras el éxito de las organizaciones y el buen desempeño de estas en los mercados. Los autores afirman que la cultura organizacional refleja la ideología predominante que los miembros de la organización manejan y genera un sentido de pertenencia a los empleados, proporciona directrices no estipuladas y a menudo tácitas sobre cómo llevarse bien en la organización, y ayuda a estabilizar la convivencia entre los miembros.

Cameron y Quinn (2011) establecen que se pueden formar 4 tipos de cultura organizacional respondiendo a la combinación de criterios de flexibilidad o control y el enfoque interno o externo de las organizaciones. En la Figura 1 se muestra como se clasifican los 4 tipos de cultura organizacional según los dos criterios utilizados.

Las empresas con una *Cultura Clan* se caracterizan por propiciar los espacios para el trabajo en equipo y animar un compromiso de colaboración. Según la figura 1, este tipo de cultura se enfoca más en los aspectos internos o de integración de la empresa, y en la flexibilidad y la discreción en las actividades. Las empresas

procuran involucrar a los empleados con todos los aspectos importantes de la misma, permiten el empoderamiento de las personas, promueven un ambiente laboral más enfocado en el ser humano. Las empresas con cultura clan tienden a desarrollar un gran sentido de familia. El éxito se procura con la construcción de buenas relaciones interpersonales y el comportamiento general de las personas en todos los niveles debe estar caracterizado por el compromiso hacia la organización y la lealtad.

Las empresas con una *Cultura Adhocrática* se caracterizan por una gran flexibilidad y tendencia al cambio en las actividades que se desarrollan. Este tipo de cultura promueve los cambios en la estructura organizacional con la idea de poder atender distintas situaciones que se presenten y requieran de diferentes aproximaciones. Las empresas con este tipo de cultura tienen un enfoque externo y centrado en la diferenciación del resto de las empresas, por ello, tienden a invertir en la innovación y en idear iniciativas pioneras. El poder y las decisiones no está completamente centralizada. Por ende, las personas se comportan con actitudes dinámicas, pensamiento innovador, promoción de la creatividad, y dispuestos siempre a asumir riesgos y a adaptarse a los cambios.

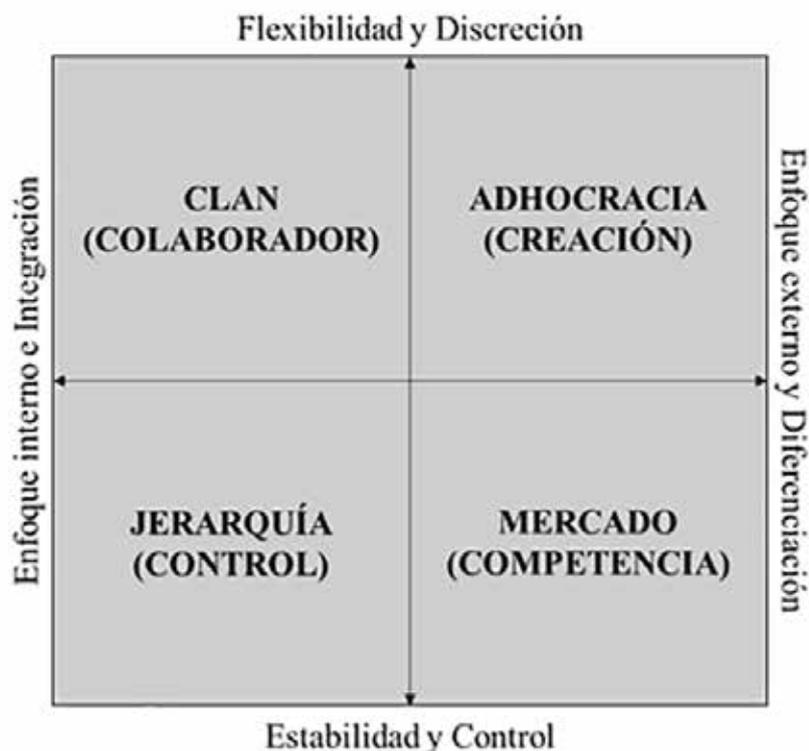


Figura 1. Los 4 tipos de Cultura Organizacional. Fuente: Cameron y Quinn (2011), página 39.

Las empresas con una *Cultura Jerárquica* se caracterizan por darle gran importancia a la estructuración de las funciones al interior de la organización y la formalización de los procesos. Además, se promueve el establecimiento de normas y procedimientos para desarrollar todas las actividades y decisiones que se toman en todos los niveles de jerarquía son centralizadas. Como se aprecia en la Figura 1, la cultura jerárquica está caracterizada por enfocarse en los aspectos internos de la empresa y promover una estabilidad y alto control de las decisiones.

Las empresas con una *Cultura Mercado* procuran mantener una orientación hacia el mundo exterior, a las transacciones comerciales, las relaciones con sujetos externos y el establecimiento de ventajas competitivas. Las empresas que manejan este tipo de cultura promueven la competitividad, la alta productividad, y mantener un comportamiento y actitudes de triunfadores. Como se señala en la figura 1, este tipo de cultura se caracteriza por promover una estabilidad, alto control de las decisiones, un enfoque externo y diferenciación del resto de las empresas.

Los valores de la cultura organizacional que en la literatura se identifican con el estilo femenino son: el trabajo en equipo, la cooperación, el compromiso con el desarrollo de las personas, y un modelo relacional. Por otro lado, los valores que identifican el estilo masculino son: la orientación al logro de objetivos del negocio, bajo desarrollo de las relaciones interpersonales, mayor desarrollo del individualismo, promoción de una actitud competitiva, así como también estratégica, y un fuerte control sobre las funciones en la organización (Rutherford, 2001; Appelbaum, Audet, y Miller, 2003; Eagly y Carli, 2003; Eagly y Karau, 1991; Kawatra y Krishnan, 2004; Ramos, Barbera y Sarrío, 2003; Yeganeh y May, 2011; García, García y Madrid, 2018; Bhatt, 2020).

A partir de lo anterior, se puede evidenciar que el género de la gerencia es un factor importante al momento de determinar los valores culturales que una organización puede desarrollar. Varios trabajos evalúan el rol que desempeñan las mujeres en las funciones directivas de las empresas. Una de las barreras de las mujeres dentro de las organizaciones es que la cultura organizacional se caracteriza por fundamentarse en valores masculinos (Miller, 2002; Ramos, Sarrío y Barberá, 2002; Sarrío, Barberá y Ramos, 2000; Méndez y Selva, 2018).

Bajdo y Dickson (2001) encontraron, para un conjunto de 3544 organizaciones encuestadas de 32 países, que las gerentes mujeres se sienten más relacionadas con los valores y prácticas culturales orientadas a las relaciones humanas y la equidad de género.

Bellou (2010) realiza un estudio de cómo la cultura organizacional es un predictor de la satisfacción en el trabajo y el rol que el género y la edad juegan en esta relación en tres hospitales públicos de Grecia. En este trabajo se encontró que las mujeres consideran estar más satisfechas en su trabajo cuando la cultura donde la organización hace hincapié es el entusiasmo en las actividades laborales, el aprovechamiento de las oportunidades y la orientación hacia las personas. Yeganeh y May (2011) realizan un estudio con datos de 54 países con el propósito de investigar el efecto de los valores culturales en la brecha de género. Estos autores encuentran evidencia de que la cultura tiene implicaciones en la brecha de género, especialmente cuando se tiene una cultura orientada a los valores del conservatismo. Por otro lado, los autores destacan que una cultura orientada a la autonomía puede ayudar a conducir las empresas hacia la igualdad de género.

Por otra parte, Macarie, Hintea y Mora (2011) abordaron las organizaciones públicas de Rumania y su cultura organizacional tomando en cuenta el factor género, identificando las características principales de la cultura de las instituciones dirigidas por mujeres en comparación con las dirigidas por hombres. En dicho estudio se pudo observar que existen algunas diferencias entre las culturas en las organizaciones, tales como que los valores masculinos imponen en las organizaciones un estilo autocrático y directo, mientras que el estilo democrático y participativo son características de los valores femeninos. En ese sentido, el material literario de gestión registra el aumento de la administración participativa en las empresas que asegura mejores resultados que el autoritario, factor que presentaría una desventaja para los hombres, además, en esta sociedad predominan los valores masculinos, lo que lleva a la hipótesis de que las mujeres son consideradas inferiores a los hombres.

Adicionalmente, Sharma (2017) revela en su estudio sobre la cultura organizacional como predictor de la satisfacción en el trabajo, que el género marca una diferencia en la percepción

de los valores organizacionales, en donde se espera que las mujeres sean más respetuosas y se alineen con las normas, mientras que los hombres sean más agresivos y competitivos y orientados al logro de las metas propuestas.

Los 4 tipos de cultura organizacional definidos por Cameron y Quinn (2011) presentan diferentes formas de afinidad con los valores masculinos y femeninos de las organizaciones. Los valores que identifican el estilo femenino en la gestión de la organización son el trabajo en equipo, la cooperación, el compromiso con el desarrollo de los empleados, y un modelo orientado a las relaciones interpersonales (Belias, Koustelios, Vairaktarakis, y Sdrolis, 2015; Eagly y Carli, 2003). Adicionalmente, tienen facilidad para adaptarse al cambio y su espíritu innovador les impulsa a ser generadoras de nuevas ideas (Molina y Torrado, 2012). Por ello, los valores femeninos de la gestión son afines a la cultura clan y adhocrática.

Los valores que identifican el estilo masculino en la gestión de las organizaciones son la orientación al logro de objetivos, el ser competitivo, estrategia y tener un fuerte control (Eagly y Carli, 2003). Las características asociadas al hombre tales como responsabilidad, tenacidad y su orientación a la actividad, los lleva a trabajar enfocados a lograr metas. Adicionalmente, la orientación de los hombres a la estructura organizacional son el ser autocráticos y regidos por la norma, dados a la instrucción de manera racional y jerárquica (Ramos *et al.*, 2003). Por ello, los valores masculinos de la gestión son afines a la cultura mercado y jerárquica.

Con base en los anteriores planteamientos, en este trabajo se manejan las siguientes hipótesis sobre la relación entre los tipos de cultura organizacional bajo el modelo Cameron-Quinn y el género del gerente:

H1: Las mujeres gerentes promueven en mayor medida la cultura clan que los hombres gerentes.

H2: Las mujeres gerentes promueven en mayor medida la cultura adhocrática que los hombres.

H3: Los hombres gerentes promueven en mayor medida la cultura mercado que las mujeres.

H4: Los hombres gerentes promueven en mayor medida la cultura jerárquica que las mujeres gerentes.

2. DATOS Y METODOLOGÍA

En este trabajo se utilizaron datos de las empresas pequeñas y medianas (Pymes) de la ciudad de Cali (Colombia) con personería jurídica o natural, matriculadas en el 2014 en la Cámara de Comercio de la ciudad donde para el año 2014 existían 7068 empresas Pymes repartidas en diferentes sectores de actividad económica. Los sectores son clasificados según el sistema de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Rev. 3 a dos dígitos. Se realizó una selección por muestreo aleatorio estratificado (por sectores) para la obtención de 364 empresas de las 7068 disponibles. Los porcentajes de participación por sector y el número de empresas se muestra en la Tabla 1.

A las 364 empresas seleccionadas se les aplicó un cuestionario dirigido a los gerentes de las Pymes. En este cuestionario se recopiló información para elaborar las variables que se utilizan en este trabajo. De la muestra de 364 empresas Pymes a las que se les aplicó el cuestionario se utilizaron 354 para la elaboración de estadísticas y los análisis de regresión. Algunas empresas no respondieron por completo las preguntas dadas en el cuestionario y por ello se decidió no utilizarlas.

Variables

Género del Gerente: El género del gerente es clasificado de dos formas: Femenino y Masculino. Para tener una medición del género del gerente se utiliza una variable *dummy* que toma el valor de 1 si el gerente indica que su género es femenino, 0 en caso de que el género sea masculino. En la Tabla 2 se muestra cómo se distribuye el género del gerente en la muestra de Pymes para la ciudad de Cali. En la muestra de 354 empresas Pymes el 73,4% se encuentra gestionada por hombres en función de gerentes, el resto que se corresponde con el 26,6% es gestionada por mujeres en función de gerentes.

Cultura Organizacional: En este trabajo se tienen como variables dependientes los indicadores de tipo de cultura organizacional. Estos indicadores se obtienen a partir de 16 preguntas divididas en 4 secciones de 4 preguntas (A, B, C y D) bajo la metodología de Cameron y Quinn (2011). Para cada sección el gerente de la empresa debe repartir un valor de 100 entre las 4 preguntas, siendo 100 un total acuerdo con una pregunta y cero un completo desacuerdo con una pregunta. Una repartición igualitaria (25

para cada pregunta) está asociado con una percepción similar de los valores descritos en las preguntas. Esto indica que es posible que los 4 tipos de cultura organizacional estén presentes en una empresa, pero en diferentes grados de asociación. El indicador de cultura clan es elaborado a partir de 4 primeras preguntas de cada una de las 4 secciones (A1, B1, C1 y D1) como un promedio aritmético simple de los 4 valores. Igualmente, el indicador de cultura adhocrática es elaborado a partir del promedio de los valores de las 4 segundas preguntas (A2, B2, C2 y D2), el indicador de cultura mercado es elaborado a partir de 4 terceras preguntas (A3,

B3, C3 y D3), y el indicador de cultura jerárquica con las 4 últimas preguntas (A4, B4, C4 y D4).

En la Tabla 3 se expone el estadístico de la prueba de Alpha de Cronbach para la fiabilidad de los índices de tipo de cultura organizacional construidos bajo el método de Cameron y Quinn (2011), junto con el porcentaje de varianza explicada. Para valores positivos y cercanos a 1 del Alpha de Cronbach (mayores a 0,6) se sugiere que los instrumentos construidos son fiables. Los resultados indican que no hay evidencia que indique que los 4 índices de tipos de cultura organizacional construidos no son fiables.

Tabla 1. Pymes de Cali por sectores según CIU.

Sector	Total Pymes	%	Muestra
Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	530	7,5	27
Explotación de Minas y Canteras	30	0,4	2
Industrias Manufactureras	813	11,5	42
Suministro de Electricidad, Gas, vapor y aire acondicionado	10	0,1	1
Distribución de Agua; Evacuación y Tratamiento de Aguas Residuales, Gestión de Desechos y Actividades de Saneamiento Ambiental	32	0,5	2
Construcción	520	7,4	27
Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos Automotores y Motocicletas	2049	29,0	106
Transporte y Almacenamiento	308	4,4	16
Alojamiento y servicios de comida	192	2,7	10
Información y Comunicaciones	185	2,6	10
Actividades Financieras y de Seguros	332	4,7	17
Actividades Inmobiliarias	719	10,2	37
Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas	560	7,9	29
Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo	347	4,9	18
Administración Pública y Defensa; Planes de Seguridad Social de Afiliación Obligatoria	1	0,0	0
Educación	77	1,1	4
Actividades de Atención de la Salud Humana y de Asistencia Social	265	3,7	14
Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreación	52	0,7	3
Otras Actividades de Servicios	46	0,7	2
Total	7068	100	364

Fuente: Cálculos propios con datos de la Cámara de Comercio de Cali.

Tabla 2. Empresas según el género del gerente.

Empresas	n	(%)
Empresas gestionadas por hombres	260	73,4
Empresas gestionadas por mujeres	94	26,6
Total	354	100

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Análisis de Fiabilidad.

Tipo de Cultura Organizacional	Alpha de Cronbach
Cultura Clan	0,68
Cultura Adhocrática	0,64
Cultura Mercado	0,69
Cultura Jerárquica	0,70

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Cultura Organizacional de las Pymes en Cali.

Tipo de Cultura Organizacional	Promedio
Cultura Clan	24,4421
Cultura Adhocrática	24,2747
Cultura Mercado	24,7528
Cultura Jerárquica	26,5304

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Cultura Organizacional según el género del gerente.

Tipo de Cultura Organizacional	Empresas Gestionadas por	
	Hombres	Mujeres
Cultura Clan	24,25	24,98
Cultura Adhocrática	23,85	25,45
Cultura Mercado	24,06	26,67
Cultura Jerárquica	27,84	22,90

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4 se realiza un análisis descriptivo de los índices de cultura. Se evidencia que las empresas Pymes de Cali encuestadas presentan un mayor valor promedio del índice de la cultura jerárquica. En segundo lugar, se encuentra la cultura mercado, seguida de la cultura clan y en último lugar la cultura adhocrática. Estos resultados indican que las Pymes en la ciudad de Cali tienen una fuerte tendencia a asociarse con estructuras jerarquizadas, donde prima la formalización de los procesos, la eficiencia en las tareas y la toma de decisiones está relativamente centralizada.

Por otro lado, al realizar el contraste de los tipos de cultura organizacional con el género de la persona que gestiona la empresa, se evidencia que hay diferencias notables en las Pymes de Cali, tal como se muestra en la Tabla 5.

Las empresas dirigidas por mujeres están asociadas con un mayor nivel promedio de los índices de la cultura de tipos mercado y adhocrática con relación a las dirigidas por hombres. Por otro lado, las empresas gestionadas por hombres están asociadas con un mayor nivel promedio del índice de la cultura jerárquica.

Otras variables: Las otras variables que se incluyen en este trabajo son las ventas anuales totales (en logaritmos), el número de trabajadores, la edad de la empresa, el número de socios, el número de miembros de la junta directiva, el porcentaje de miembros de la junta

que son mujeres, un indicador de presencia internacional (exportación a mercados extranjeros), indicadores de pertenencia a un sector (primario, secundario o terciario), edad del gerente, los años que lleva dirigiendo la empresa y un indicador de si el gerente tiene estudios de educación superior o no. Los indicadores adquieren la forma de una variable *dummy* que toma el valor de 1 si se cumple la característica mencionada, y 0 en caso contrario. Una descripción completa de las variables se da en el Anexo 1 (Véase anexos).

En este trabajo se sigue una metodología cuantitativa para estudiar la relación entre la cultura organizacional y el género del gerente. Para ello, se hacen análisis de regresión lineal para establecer dichas relaciones entre las variables. El uso de regresiones lineales permite medir el grado de asociación entre dos variables, dependiente e independiente, controlado por las correlaciones existentes con otras variables independientes. Además, se puede establecer si dichas relaciones encontradas son significativas estadísticamente.

Análisis por Componentes Principales

Como una forma alternativa a los promedios aritméticos para medir los índices de cultura organizacional se propone el análisis de componentes principales (PCA). El método de PCA permite hacer un mejor uso de la información contenida en los datos con una mínima

perdida de ella, esta propiedad no se le puede atribuir a los promedios de los valores. Al tomar promedio de algún conjunto de datos se pierde información relacionada con la variabilidad y las correlaciones entre las variables. PCA tiene como objetivo reducir la dimensionalidad (número de variables) de un conjunto de datos, es decir, transformar un conjunto de variables originales en un nuevo conjunto de variables más pequeño con mínima pérdida de información (Smith, 2002). El conjunto más pequeño de variables se conoce como componentes principales.¹ En el caso expuesto en este trabajo, cada tipo de Cultura Organizacional tiene 4 preguntas con puntajes asignados (número de variables 4). El método de PCA permite reducir los puntajes de las 4 preguntas (variables originales) a un indicador que resume dichos puntajes en uno solo (componente principal) sin mucha pérdida de información.

La PCA se define matemáticamente como una transformación lineal ortogonal que transforma los datos (variables originales) en un nuevo sistema de variables, de modo que la mayor variación (información) en los datos originales reside en la primera variable (llamada el primer componente principal), la segunda mayor variación en la segunda, y así sucesivamente. En principio, el método de componentes principales permite obtener tantos componentes como variables originales se tengan. El criterio de escogencia de componentes principales (reducción de dimensionalidad) consiste en elegir sólo aquellos que expliquen una gran proporción de variación de los datos originales (Smith, 2002).

Los componentes principales obtenidos son un nuevo conjunto de variables que son una combinación lineal de las originales. Por esto, su interpretación puede ser muy compleja o no tener un sentido claro. Para ello, la literatura propone la rotación de los componentes. Los componentes principales son combinaciones lineales de las variables originales y por ello deben mantener correlaciones con estas. La rotación de componentes por el método de *Varimax* implica que cada componente se rota en dirección a las variables originales con las cuales maneja un alto grado de correlación (por ejemplo, superior a 30%) (Abdi y Williams, 2010).

Por ello, los componentes rotados presentan correlaciones sólo con unas cuantas variables.

Esto permite dar una interpretación más sencilla de los componentes en función de su correlación con algunas de las variables originales.

3. RESULTADOS

Para evaluar la relación entre el género del gerente y los indicadores de los tipos de cultura organizacional bajo la metodología de Cameron y Quinn (2011), se estima el siguiente modelo de regresión por el método de mínimos cuadrados ordinarios (MCO):

$$\text{Tipo de cultura}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{género gerente}_i + \beta_2 x'_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

Donde *Tipo de Cultura* corresponde con alguno de los 4 indicadores de los tipos de cultura organizacional que se han elaborado para la empresa i , β_0 es un intercepto, β_1 es el parámetro asociado a la variable género gerente, esta es una variable *dummy* que toma el valor de 1 si el gerente de la empresa i es mujer y cero si es hombre, x'_i es un vector columna conformado por las variables de control para la empresa i y β_2 es el vector fila de parámetros correspondiente a las variables de control, y ε_i es el término de error aleatorio del modelo. En la ecuación (1) se tiene como variable dependiente uno de los tipos de cultura organizacional. El objetivo de esta especificación es evaluar como el género del gerente y varios aspectos de la empresa se relacionan con la cultura organizacional.

Entre las variables de control que se incluyen en la regresión están los ingresos por ventas anuales totales (en logaritmos), el número de trabajadores, la edad de la empresa, el número de socios, el número de miembros de la junta directiva, el porcentaje de miembros de la junta que son mujeres, un indicador de presencia internacional (exporta o no exporta a mercados extranjeros), indicadores de pertenencia a un sector económico (pertenece o no al sector económico primario, secundario o terciario), edad del gerente, los años que lleva dirigiendo la empresa y un indicador de si el gerente tiene estudios de educación superior o no. En la Tabla 6 se presentan los resultados de las estimaciones de la ecuación (1) para los 4 tipos de cultura organizacional.

¹ Una descripción más completa de PCA se presenta en el apéndice del trabajo.

Tabla 6. Análisis de regresión utilizando Índices de Cultura Organizacional.

	(1) Cultura Clan	(2) Cultura Adhocrática	(3) Cultura Mercado	(4) Cultura Jerárquica
Género Gerente	-0.275 (2.397)	0.759 (2.211)	3.864 (2.449)	-4.347* (2.362)
Log Ventas	-0.990 (0.804)	0.563 (0.742)	0.995 (0.822)	-0.568 (0.792)
Número de Trabajadores	0.006 (0.033)	0.015 (0.031)	0.002 (0.034)	-0.024 (0.033)
Antigüedad de la Empresa	0.127 (0.106)	0.000 (0.098)	-0.142 (0.108)	0.015 (0.104)
Mercado Extranjero	1.115 (4.884)	-9.386** (4.504)	1.559 (4.989)	6.712 (4.812)
Numero Socios	-0.769 (0.661)	-0.409 (0.609)	0.261 (0.675)	0.916 (0.651)
Miembros de la Junta	0.031 (0.036)	-0.043 (0.033)	-0.009 (0.037)	0.020 (0.036)
Mujeres en la Junta	0.761 (0.750)	-0.137 (0.691)	0.113 (0.766)	-0.737 (0.739)
Edad del Gerente	-0.016 (0.130)	-0.033 (0.120)	-0.010 (0.132)	0.059 (0.128)
Años Dirigiendo la Empresa	0.071 (0.121)	0.096 (0.111)	-0.026 (0.123)	-0.142 (0.119)
Estudios Gerente	5.294** (2.653)	-0.626 (2.447)	-10.398*** (2.710)	5.729** (2.614)
Sector 2	-1.963 (4.627)	-7.005 (4.267)	-2.798 (4.727)	11.765** (4.559)
Sector 3	1.053 (4.152)	-0.933 (3.829)	-4.412 (4.242)	4.292 (4.091)
Constante	33.927* (19.098)	17.498 (17.614)	20.618 (19.511)	27.957 (18.818)
N	323	323	323	323
R2 Ajustado	-0.005	0.019	0.029	0.055

Nota: Errores Estándar entre Paréntesis. * p < 0.10, ** p < 0.05, *** p < 0.01

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que el género del gerente no tiene relación con la percepción de cultura clan, adhocrática y de mercado que tienen las empresas Pymes de Cali. Por otro lado, se encontró que el género del gerente guarda una relación con la percepción de cultura jerárquica. Las empresas dirigidas por gerentes mujeres tienden a tener una percepción de cultura organizacional menos jerárquica que las dirigidas por hombres, controlando por determinadas características de la empresa.

Estos resultados no favorecen las tres primeras hipótesis de este trabajo (H1-H3). Las hipótesis H1 y H2 plantean que en las organizaciones los valores femeninos promovidos por las gerentes mujeres están más alienados con la cultura clan y adhocrática. En este trabajo no se encontró evidencia que respalde las afirmaciones de varios autores sobre los modelos organizacionales promovidos por los valores femeninos en las organizaciones (Belias, Koustelios, Vairaktarakis, y Sdrolias, 2015; Molina y Torrado, 2012; Eagly y Carli, 2003). Por otro lado, las hipótesis H3 y H4 plantean que los valores masculinos de las organizaciones promovidos por gerentes hombres están más asociados a la Cultura mercado y jerárquica. En este trabajo no se encontró evidencia que respalde las afirmaciones del lado de la cultura mercado y su relación con los gerentes hombres (Eagly y Carli, 2003), pero, se encontró evidencia que respalda la promoción de una cultura jerárquica por parte de los gerentes hombres (Ramos *et al.*, 2003).

En este trabajo se encontró que algunas características de las empresas tienen una relación con los tipos de cultura organizacional en las empresas Pymes. La formación del gerente se corresponde con el nivel de conocimiento que el gerente tiene para desempeñar su función. Trabajos como Justo (2007) cuantifica este concepto definiendo cinco niveles jerarquizados que son: sin estudios, educación primaria, educación secundaria, estudios medios y estudios superiores. Otros trabajos como Danes, Stafford y Loy (2007) utilizan los años de escolaridad. En este trabajo se utiliza una variable *dummy* que toma valor 1 si el gerente tiene formación universitaria, y 0 en otros casos.

Las empresas donde los gerentes tienen estudios superiores al bachillerato tienen valores de sus índices de cultura clan y jerárquica más altos en promedio (condicional en otras características de las empresas) con relación a las empresas dirigidas por gerentes sin estudios superiores. Para la cultura mercado el impacto es negativo, las empresas donde los gerentes

tienen estudios superiores tienen valores de su índice de cultura mercado más bajos en promedio (condicional en otras características de las empresas) con relación a las empresas dirigidas por gerentes sin estudios superiores. En el caso de la cultura adhocrática no se encontró un impacto significativo de los estudios del gerente. Estos resultados indican que la formación superior de los gerentes está ligada a la promoción de los valores familiares en las organizaciones (cultura clan) o la promoción de la formalización de los procesos y el control en las organizaciones (cultura jerárquica). Por otro lado, la formación superior de los gerentes está ligada a una menor promoción de los valores de la competitividad y la alta productividad en las organizaciones (cultura mercado).

Otra característica que está relacionada con los tipos de cultura organizacional es la exportación a mercados extranjeros. En este trabajo utilizamos una variable *dummy* que toma el valor de 1 si la empresa exporta a mercados extranjeros, y cero en caso contrario. Los resultados de la Tabla 6 muestran que las empresas que exportan a mercados extranjeros tienen valores de los índices de cultura adhocrática más bajos en promedio que las empresas que no exportan a mercados extranjeros, en los otros tipos de cultura no se encontraron diferencias significativas.

Por otro lado, se encontró que la pertenencia al sector industrial está relacionada con el tipo de cultura organizacional en las empresas Pymes. En este trabajo se agrupan las empresas en tres sectores de clasificación económica: agricultura, industria y servicios. Se construyen dos variables *dummy* para los sectores industria y servicios, dejando como categoría de comparación al sector agricultura. En este trabajo se encontró que las empresas del sector industrial tienden a mantener una mayor percepción de cultura jerárquica con relación a las empresas que pertenecen al sector primario y que comparten similares características.

Con el objeto de evidenciar que los resultados encontrados en la Tabla 6 no cambian con la metodología que se lleva a cabo, se utilizan componentes principales en lugar de tomar promedios simples para hacer un mejor uso de la información contenida en los datos. Para evaluar esta relación se estima el siguiente modelo de regresión por el método de MCO:

$$\text{Componente}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{género gerente}_i + \beta_2 X'_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

Donde Componente corresponde con alguno de los componentes principales calculados que se asocian a los tipos de cultura organizacional que se han elaborado para la empresa *i*. En el cuestionario se tienen 4 preguntas para cada uno de los tipos, estas preguntas contienen la información que se utiliza para obtener los componentes principales. A partir del conjunto de 4 variables asociadas a las preguntas del cuestionario por tipo de cultura organizacional

se obtuvieron 2 componentes principales para cada tipo. Los componentes principales son nombrados como C1, C2, A1, A2, M1, M2, J1 y J2, donde C sea asocia a clan, A a adhocrática, M a mercado, y J a jerárquica. Cada componente principal contiene información de las 4 preguntas asociadas a un tipo de cultura organizacional y son utilizados como se describe en la Ecuación (2).

Tabla 7. Análisis de Regresión utilizando Componentes Principales.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	C1	C2	A1	A2	M1	M2	J1	J2
Género Gerente	-0.014 (0.195)	-0.132 (0.176)	0.086 (0.181)	-0.079 (0.186)	0.302 (0.190)	0.191 (0.177)	-0.346* (0.188)	0.059 (0.171)
Log Ventas	-0.084 (0.066)	0.040 (0.059)	0.063 (0.061)	-0.055 (0.062)	0.078 (0.064)	0.086 (0.059)	-0.045 (0.063)	-0.063 (0.057)
Número de Trabajadores	0.001 (0.003)	-0.000 (0.002)	0.001 (0.003)	0.002 (0.003)	0.000 (0.003)	-0.001 (0.002)	-0.002 (0.003)	0.000 (0.002)
Antigüedad de la Empresa	0.010 (0.009)	-0.003 (0.008)	-0.002 (0.008)	0.007 (0.008)	-0.011 (0.008)	-0.006 (0.008)	0.001 (0.008)	0.001 (0.008)
Mercado Extranjero	0.090 (0.398)	0.008 (0.359)	-0.710* (0.368)	-0.312 (0.378)	0.125 (0.388)	0.233 (0.361)	0.536 (0.384)	-0.012 (0.348)
Numero Socios	-0.064 (0.054)	0.012 (0.049)	-0.035 (0.050)	0.001 (0.051)	0.020 (0.052)	0.008 (0.049)	0.073 (0.052)	-0.028 (0.047)
Miembros de la Junta	0.003 (0.003)	0.001 (0.003)	-0.004 (0.003)	0.003 (0.003)	-0.001 (0.003)	-0.004 (0.003)	0.002 (0.003)	-0.000 (0.003)
Mujeres en la Junta	0.062 (0.061)	0.000 (0.055)	-0.015 (0.056)	0.010 (0.058)	0.009 (0.060)	-0.022 (0.055)	-0.059 (0.059)	0.017 (0.053)
Edad del Gerente	-0.001 (0.011)	-0.009 (0.010)	-0.000 (0.010)	-0.010 (0.010)	-0.001 (0.010)	0.010 (0.010)	0.005 (0.010)	0.008 (0.009)
Años Dirigiendo la Empresa	0.006 (0.010)	-0.003 (0.009)	0.008 (0.009)	0.000 (0.009)	-0.002 (0.010)	-0.001 (0.009)	-0.011 (0.009)	0.005 (0.009)
Estudios Gerente	0.419* (0.216)	0.219 (0.195)	-0.105 (0.200)	0.191 (0.205)	-0.808*** (0.211)	-0.269 (0.196)	0.459** (0.208)	-0.198 (0.189)
Sector 2	-0.166 (0.377)	0.070 (0.340)	-0.597* (0.349)	0.014 (0.358)	-0.218 (0.367)	0.017 (0.342)	0.941** (0.364)	-0.214 (0.330)
Sector 3	0.093 (0.338)	-0.136 (0.305)	-0.055 (0.313)	-0.085 (0.321)	-0.342 (0.330)	0.107 (0.307)	0.343 (0.326)	0.070 (0.296)
Constante	0.801 (1.556)	-0.255 (1.404)	-0.904 (1.439)	1.188 (1.478)	-0.336 (1.516)	-1.845 (1.412)	0.101 (1.501)	0.880 (1.361)
N	323	323	323	323	323	323	323	323
R2 Ajustado	-0.004	-0.006	0.034	-0.018	0.030	-0.008	0.056	0.007

Nota: Errores Estándar entre Paréntesis. * p < 0.10, ** p < 0.05, *** p < 0.01

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 7 muestra los resultados de estimar la Ecuación (2) para los 8 componentes principales asociados a los tipos de cultura organizacional. Los resultados encontrados en la Tabla 7 refuerzan los encontrados para la estimación de la Ecuación (1) presentes en la Tabla 6. Se encuentra que el género del gerente no tiene influencia sobre los componentes asociados a cultura clan, adhocrática y de mercado.

Por otro lado, si tiene una relación con los componentes asociados a cultura jerárquica, es decir, las empresas dirigidas por gerentes mujeres tienden a tener una percepción de cultura organizacional menos jerárquica que las dirigidas por hombres, controlando por determinadas características de la empresa. Además, los resultados de la relación entre las características de las empresas y los tipos de cultura organizacional no son diferentes a los encontrados en la Tabla 6.

CONCLUSIONES

En este trabajo se estudió la relación que existe entre la cultura organizacional y el género de los gerentes de las empresas Pymes de la ciudad de Cali. La literatura ha asociado el concepto de cultura organizacional con el conjunto de valores, normas, creencias y formas de realizar las actividades propias de una organización. La cultura organizacional está relacionada con los aspectos más profundos y menos visibles de una organización, determinando la forma en que esta se desempeña interna y externamente. En este trabajo se sigue de cerca la noción de cultura organizacional de Cameron y Quinn (2011) junto con los 4 tipos que ellos definen: clan, adhocrática, mercado y jerárquica.

Los 4 tipos de cultura Organizacional definidos presentan diferentes formas de afinidad con los valores masculinos y femeninos de las organizaciones. Los valores que identifican el estilo femenino en la gestión de la organización son el trabajo en equipo, la cooperación, el compromiso con el desarrollo de los empleados, y un modelo orientado a las relaciones interpersonales. En este trabajo se manejó la hipótesis donde los valores femeninos de la gestión son afines a la cultura clan y adhocrática. Los valores que identifican el estilo masculino en la gestión de las organizaciones son la orientación al logro de objetivos, el ser competitivo, estrategia y tener un fuerte control. En este Trabajo se manejó la hipótesis

donde los valores masculinos de la gestión son afines a la cultura mercado y jerárquica.

Las pruebas de validez de los índices no encontraron evidencia que indicara que los índices de tipos de cultura organizacional construidos fueran no fiables. A partir de un análisis de regresión con los índices de cultura organizacional construidos a partir de la metodología de Cameron-Quinn se encontró que las empresas dirigidas por mujeres tienden a estar menos de acuerdo con las prácticas y valores de la cultura jerárquica que las empresas dirigidas por hombres. Para los otros 3 tipos de cultura organizacional no se encontraron diferencias significativas entre las empresas dirigidas por hombres y mujeres.

Para evaluar la robustez de los resultados asociados al método Cameron-Quinn se elaboraron índices de cultura organizacional bajo el método de componentes principales. El método de componentes principales permite un uso más eficiente de la información en la construcción de los índices que el cálculo a partir de promedios simples sugerida por Cameron y Quinn (2011). A partir de la construcción de los índices de cultura organizacional bajo la metodología de componentes principales se encontraron resultados que no variaron mucho con relación a los obtenidos a partir de la metodología de construcción de índices de Cameron-Quinn. Los resultados obtenidos bajo ambos métodos dan evidencia a favor de la hipótesis relacionada con los valores masculinos y la promoción de una cultura jerárquica, pero no dan evidencia para las otras tres hipótesis sobre la cultura clan, adhocrática y mercado. De ahí que los resultados muestren evidencia que las pymes gerenciadas por hombres se desarrollen culturas jerárquicas, que permitan una mayor organización y control para el logro de las metas. Adicionalmente, presenta la importancia de identificar si existen diferencias entre la gerencia de mujeres y hombres y su relación con los valores masculinos y femeninos, que permitan desarrollar procesos administrativos complementarios que permitan el logro de los objetivos. Esto, dado que las mujeres al ingresar a las organizaciones las permean con valores femeninos, que ayudan y complementan en el desarrollo de estas.

Este trabajo contribuye al desarrollo de estudios de género y cómo el ingreso de la mujer al mundo laboral genera cambios en los procesos administrativos y su gestión, que deben ser analizados y estudiados con el objetivo de

identificar su aporte a las Pymes para generar nuevas estrategias de gestión que las vuelvan más competitivas. También son útiles al desarrollo de políticas públicas que impulsen el ingreso de la mujer a las organizaciones que permitan mostrar sus experiencias y capacidades, teniendo en cuenta los diferentes roles dentro de la sociedad.

Este trabajo presenta limitaciones que deben ser tenidas en cuenta en futuros estudios. La primera es la representación de las mujeres en la dirección de las empresas aun es pequeño comparado con los hombres directivos, por lo que hay que continuar el desarrollo de políticas que permitan a las mujeres llegar a los puestos directivos. La segunda limitación es que el estudio es de una sola ciudad, por lo que hay que ser cautos al momento de generalizar los resultados. La tercera, está en que la variable de género se mide de manera binaria, y a futuro se podría identificar variables de diversidad de género, que no solo tenga presente los gerentes sino las personas que laboran dentro de la organización.

REFERENCIAS

- Abdi, H., y Williams, L. J. (2010). Principal component analysis. *Wiley interdisciplinary reviews: computational statistics*, 2(4), 433-459. <https://doi.org/10.1002/wics.101>
- Appelbaum, S., Audet, L. y Miller, J. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership y Organization Development Journal*, 24 (1) 43-51. DOI: 10.1108/01437730310457320
- Arroyo Muñoz D. (2021) Liderazgo de mujeres en la educación: una perspectiva desde las líderes escolares chilenas. *Revista INTEREDU*. 2(3): 9-32. doi:10.32735/S2735-65232020366
- Bajdo, L. M., y Dickson, M. W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination. *Sex Roles*, 45(5-6), 399-414. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1014365716222>
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235269001_Organizational_culture_as_a_predictor_of_job_satisfaction_The_role_of_gender_and_age
- Bhatt, P. (2020). Perceived Organizational Culture across Generation, Tenure, and Gender: An Exploratory Study. *Organization Development Journal*, 9 – 20
- Caínzos, M. (2021). Desigualdad persistente, pero no un techo de cristal. Sobre género y autoridad en el trabajo. *Revista Española de Sociología*, 30 (2), a42 1-41.. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2021.43>
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, 3rd Edition. San Francisco, USA: John Wiley & Sons.
- Claringbould, I., y Knoppers, A. (2012). Paradoxical practices of gender in sport-related organizations. *Journal of Sport Management*, 26(5), 404-416. DOI: 10.1123/jsm.26.5.404
- Crump, B. J., Logan, K. A., y McIlroy, A. (2007). Does gender still matter? A study of the views of women in the ICT industry in New Zealand. *Gender, Work and Organization*, 14(4), 349-370. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.499.4713&rep=rep1&type=pdf>
- Danes, S.M., Stafford, K. & Loy, J.T.C. (2007). Family business performance: the effects of gender and management. *Journal of Business Research*, 60 (10), (pp. 1058-1069).
- Darmadi, S. (2013). Do women in top management affect firm performance? Evidence from Indonesia. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 13(3), 288-304. Recuperado de <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/38743>
- Denison, D. R., Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.

- Dezsö, C. L., y Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089. <https://doi.org/10.1002/smj.1955>
- Durbin, S. (2011). Creating knowledge through networks: a gender perspective. *Gender, Work and Organization*, 18(1), 90-112. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00536.x>
- Eagly, A. H. (2018). The Shaping of Science by Ideology: How feminism inspired, led, and constrained scientific understanding of Sex on Gender. *Journal of Social Issues*, 74(4), 871-888. DOI: 10.1111/josi.12291.
- Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. DOI:10.1016/j.leaqua.2003.09.004
- Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730910935800/full/html>
- Eagly, A. H., y Karau, S. J. (1991). Gender and emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.5.685>
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., y Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *The American psychologist*, 75 (3), 301-315. DOI: 10.1037/amp0000494
- Eriksson-zetterquist, U. & Renemark, D. (2016). Can Changes to Gender Equality Be Sustained?. *Gender, Work and Organization*, 23(4), pp. 363-378. <https://doi.org/10.1111/gwao.12127>
- Furtado, J.V.; Moreira, A.C.; Mota, J. (2021) Gender Affirmative Action and Management: A Systematic Literature Review on How Diversity and Inclusion Management Affect Gender Equity in Organizations. *Behav. Sci.*, 11, 21. <https://doi.org/10.3390/bs11020021>
- García, A. M. (2006). Una Aproximación Al Concepto De Cultura Organizacional. *Univ. Psychol.* Bogotá (Colombia), 5(1), 163-174. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- García, M.; García, D.; y Madrid, A. (2018) El género de la gerencia y la cultura organizacional de la pyme en la región de Murcia-España. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23,(82), 261-283
- Godoy, L., y Mladinic, A. (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *Psykhé* (Santiago de Chile), 18(2), 51-64. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282009000200004>.
- Green, E., y Cassell, C. (1996). Women managers, gendered cultural processes and organizational change. *Gender, Work and Organization*, 3(3), 168-178. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.1996.tb00057.x>
- Gress, D. R., y Paek, J. (2014). Differential spaces in Korean places? Feminist geography and female managers in South Korea. *Gender, Work and Organization*, 21(2), 165-186. <https://doi.org/10.1111/gwao.12028>
- Griffiths, M., Moore, K., y Richardson, H. (2007). Celebrating Heterogeneity?: A survey of female ICT professionals in England. *Information, Community and Society*, 10(3), 338-357. <https://doi.org/10.1080/13691180701409945>
- Harlow, E., y Hearn, J. (1995). Cultural constructions: Contrasting theories of organizational culture and gender construction. *Gender, Work and Organization*, 2(4), 180-191. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.1995.tb00039.x>
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>
- Hola, E. y Todaro, R. (1992). *Los mecanismos del poder: hombres y mujeres en la empresa moderna*. Santiago de Chile: Grupo Editor Latinoamericano.
- Jandeska, K., y Kraimer, M. (2005). Women's Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role-modeling Behaviors. *Journal of Managerial*, 17(4), 461-478.
- Jogarathnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211-219. DOI: 10.1016/j.jhtm.2017.03.002

- Johnsen, G. y McMahon, R. (2005). Owner manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey. *International Small Business Journal*, 23 (2), 115-140. DOI:10.1177/0266242605050509
- Justo, R. (2007). La influencia del género en el fracaso empresarial: una aplicación al caso de España. *Revista de Empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*, (20), 52-64.
- Kawatra, S., y Krishnan, V. R. (2004). Impact of gender and transformational leadership on organizational culture. *NMIMS Management Review*, 16(1), 1-6. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/230734704_Impact_of_gender_and_transformational_leadership_on_ethical_behaviors/link/0912f503b6000d52e8000000/download
- Kelan, E.K. (2008). Emotions in a rational profession: the gendering of skills in ICT work. *Gender, Work and Organization*, 15(1), 49-71. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00355.x>
- Linstead, S. A., & Grafton Small, R. (1992). On Reading Organisational Culture. *Organization Studies*, 13(3), 331-355. <https://doi.org/10.1177/017084069201300302>
- Loscocco, K., Robinson, J., Hall R. y Allen J. (1991). Gender and small business success: an inquiry into women/s relative disadvantage. *Social Forces*, 70, 65-85. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1005.5188&rep=rep1&type=pdf>
- Lyngsie, J., y Foss, N. J. (2017). The more, the merrier? Women in top-management teams and entrepreneurship in established firms. *Strategic Management Journal*, 38(3), 487-505. <https://doi.org/10.1002/smj.2510>
- Macarie, F. C., Hinteá, C., y Mora, C. (2011). Gender and Leadership. the Impact on Organizational Culture of Public Institutions. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (32E), 146-156. Recuperado de <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/272/265>
- Méndez, M., Selva, C. (2018) Género, cultura organizacional y riesgos psicosociales: tres piedras angulares del sector de la restauración. *Quaderns de Psicologia* 20,(2), 207-214
- Meza Martínez, C. A. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo*, (32), 11-31. <https://doi.org/10.19052/ed.5243>
- Miller, G. (2002). The Frontier Entrepreneurialism, and Engineers: Women Coping with a Web of Masculinities in an Organizational Culture. *Culture and Organization*, 8 (2), 145-160. DOI: 10.1080/14759550212836
- Mimbrero, C.; Pallarès, S.; Cantera, L.M. (2017) Competencias de igualdad de género: capacitación para la equidad entre mujeres y hombres en las organizaciones. Athenea Digital. *Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 17(2) 265-286
- Molina, M. J. C., y Torrado, M. N. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 87-105. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70217-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70217-6)
- Moser, C. (1989). Gender planning in the third world: meeting practical and strategic gender needs. *World Development*, 17 (11), 1799-1825. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(89\)90201-5](https://doi.org/10.1016/0305-750X(89)90201-5)
- Nygren, K. G. (2012). Narratives of ICT and organizational change in public administration. *Gender, Work and Organization*, 19, 615-630. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00531.x>
- Pratto, F., Stallworth, L. M., Sidanius, J., y Siers, B. (1997). The gender gap in occupational role attainment: a social dominance approach. *Journal of Personality And Social Psychology*, 72(1), 37-53. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.1.37>
- Ramos, A., Barbera, E. y Sarrio, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34 (2), 267-278. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/61740/88525>
- Ramos, A., Sarrio, M. y Barbera, E. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 183-192. DOI: 10.1174/021347402320007591
- Rutherford, S. (2001). Any Difference? An Analysis of Gender and Divisional Management Styles in a Large Airline. *Gender, Work and Organization*, 8 (3) 326-345. DOI: 10.1111/1468-0432.00135

- Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M., & Azuero-Rodríguez, A. (2018). Género del gerente e innovación: Caso empírico en Pymes de Cali. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8(2), 223-235. <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n2.2018.7962>
- Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M., & Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali, *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>.
- Sarió, M., Ramos, A. y Barberá, E., (2000). Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad. *Revista de Intervención Psicosocial*, 9, 49-62. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179818244004>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley y Sons.
- Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender. *Management (Croatia)*, 22, 35-48. [10.30924/mjcmi/2017.22.1.35](https://doi.org/10.30924/mjcmi/2017.22.1.35).
- Sibson, R. (2010). "I was banging my head against a brick wall": Exclusionary power and the gendering of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 24(4), 379-399. DOI: [10.1123/jsm.24.4.379](https://doi.org/10.1123/jsm.24.4.379)
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (September), 339-358. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/2392246?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Smith, L. I. (2002). A tutorial on principal components analysis. *Cornell University, USA*, 51(52), 65.
- Terjesen, S., Couto, E. B., y Francisco, P. M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management and Governance*, 20(3), 447-483. <https://doi.org/10.1007/s10997-014-9307-8>
- Yeganeh, H., y May, D. (2011). Cultural values and gender gap: A cross-national analysis. *Gender in Management: An International Journal*, 26(2), 106-121. DOI: [10.1108/175424111111116536](https://doi.org/10.1108/175424111111116536)



ANEXOS

Anexo 1. Variables de Control

Nombre	Definición
Ventas Totales	Valor total de las ventas de la empresa en pesos colombianos del año para el año 2014.
Log Ventas	Logaritmo natural de las ventas totales de la empresa para el año 2014.
Número de Trabajadores	Número de trabajadores de la empresa en el año 2014.
Antigüedad de la Empresa	Años de antigüedad de la empresa desde su fundación hasta el año 2014.
Mercado Extranjero	Variable dummy que toma el valor de 1 si la empresa tiene ventas en mercados extranjeros en el año 2014, 0 en caso contrario.
Número de Socios	Número de socios o dueños de la empresa.
Miembros de la Junta	Número de miembros de la junta directiva de la empresa.
Mujeres en la Junta	Proporción de mujeres en la junta directiva de la empresa.
Edad del Gerente	Edad del gerente de la empresa.
Años Dirigiendo la Empresa	Años que el gerente de la empresa lleva dirigiendo la empresa.
Estudios del Gerente	Variable dummy que toma el valor de 1 si el gerente de la empresa tiene estudios superiores al bachillerato, 0 en caso de que el gerente tenga estudios iguales o inferiores al bachillerato.
Sector 1	Variable que toma el valor de 1 si la empresa está clasificada en el sector económico primario correspondiente a Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca, cero en caso contrario.
Sector 2	Variable que toma el valor de 1 si la empresa está clasificada en el sector económico secundario correspondiente a la Industria, cero en caso contrario.
Sector 3	Variable que toma el valor de 1 si la empresa está clasificada en el sector económico terciario correspondiente a Servicios, cero en caso contrario.

Fuente: Elaboración propia.