

EL IMPACTO DEL GÉNERO DEL GERENTE EN EL DESEMPEÑO DE LAS
PYMES DE CALI

HENRY OROZCO ESCOBAR

UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE SAN FERNANDO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2017

EL IMPACTO DEL GÉNERO DEL GERENTE EN EL DESEMPEÑO DE LAS
PYMES DE CALI

HENRY OROZCO ESCOBAR

Trabajo de Grado – Monografía

Directora

MÓNICA GARCÍA SOLARTE

Co-directora

LAURA SALAS ARBELÁEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE SAN FERNANDO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2017

Nota de Aceptación

MÓNICA GARCÍA SOLARTE
Directora Trabajo de Grado

LAURA SALAS ARBELÁEZ
Co-directora Trabajo de Grado

ADRIANA AGUILERA CASTRO
Evaluador

Santiago de Cali, Enero 17 de 2017

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado se lo dedico primeramente a Dios, por cada vez que me ha tendido la mano en este arduo camino hasta el final de mi pregrado, y de mi vida en general.

También dedico este trabajo a mis padres, mis hermanos y el resto de mi familia, quienes han sido testigos de la dedicación entregada por mi parte hacia cada reto que ha llegado a mi vida desde lo personal y profesional, especialmente durante todo este tiempo vivido en la Universidad del Valle.

Así mismo, este trabajo es dedicado a mis compañeros de cohorte en la Universidad, con quienes establecí lazos de amistad muy bien fundamentados y de donde ha surgido en muchos momentos apoyo, fuerza y motivos para seguir adelante con mi proceso de formación integral.

Por último, pero no menos importante, dedico este trabajo de grado a todos los docentes del programa académico de Administración de Empresas, de quienes aprendí en mayor o menor medida de cada uno, a través de sus conocimientos adquiridos y compartidos, su experiencia, y la convivencia con ellos contenida dentro de la academia.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar todo el acompañamiento ofrecido por mi familia, y en especial a mis padres que en cada momento estuvieron apoyándome y acompañándome hasta los últimos instantes de cada noche, en las que dejaba mis mayores esfuerzos para realizar de mejor manera posible este trabajo de investigación, y muchos otros más durante toda mi carrera de pregrado.

Agradezco especialmente a la profesora Mónica García Solarte, por su gran colaboración en distintos aspectos, donde pude ver finalmente hasta donde puedo llegar personal y profesionalmente, gracias a sus indicaciones, recomendaciones, conocimiento y experiencia.

Así mismo, agradezco a los profesores Oscar Iván Vásquez Rivera, Henry Mosquera Abadía, Harold Galvis Parrasi, Carlos Hernán González Campo, Rigoberto Rocha Rodríguez, Rafael Rodríguez Jaraba y Lorena Delgado, con quienes hubiese querido compartir más tiempo en los distintos espacios de formación académica en la universidad, pero, aun así, lograron despertar en mi un gran interés no sólo por conocer más de sus áreas de experticia, sino también aprender a ver distintos tipos de situaciones desde una perspectiva más amplia y enriquecedora.

Finalmente, agradezco a Laura Salas Arbeláez como co-directora del presente trabajo de grado por su apoyo brindado; al grupo de Investigación Humanismo & Gestión de la Universidad del Valle por su grato acogimiento y colaboración ofrecida; a mis compañeros y colegas en formación, especialmente a Jose Pablo Ruiz Vidal y Alejandro Vásquez Ramos quienes hicieron parte de mi proceso de formación todo el tiempo.

CONTENIDO

1. EL PROBLEMA.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	6
1.5. METODOLOGÍA.....	7
1.5.1. El género y el desempeño desde la revisión de la literatura.....	9
1.5.2. El género y el desempeño desde el análisis cuantitativo en las Pymes de Santiago de Cali.....	11
1.5.2.1. Población y muestra.....	12
1.5.3. Comparativa de resultados cualitativos y cuantitativos.....	14
1.5.4. Cuadro lógico por objetivos.....	14
2. MARCO REFERENCIAL.....	15
2.1. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1.1. Definición de género.....	15
2.1.2. Género en biología.....	16
2.1.3. Género en la sociedad.....	17
2.1.4. Género en las organizaciones.....	18
2.1.5. Diferencias de género en otros ámbitos.....	19
2.1.6. Gerente y funciones básicas relacionadas.....	21
2.1.7. Desempeño Organizacional.....	22
2.1.8. Modelo de Desempeño - Rohrbaugh & Quinn.....	24

2.1.8.1. Variables de rendimiento en el Modelo de Desempeño - Rohrbaugh y Quinn	26
2.2. ESTADO DEL ARTE	31
2.3. MARCO CONTEXTUAL	37
2.3.1. Definición de pyme y regulación relacionada.	37
2.3.2. Contexto general de las pymes en Colombia.	42
2.3.3. Perspectivas de las pymes para el año 2016.	45
2.3.4. Financiamiento.	47
2.3.5. Acciones de mejoramiento	48
2.3.6. Mercado Laboral.....	49
2.3.7. Comercio Exterior.....	50
2.3.8. Contexto de las pymes en el suroccidente colombiano.....	51
2.3.8.1. Primer Trimestre de 2016	52
2.3.8.2. Segundo Trimestre de 2016	53
3. HIPÓTESIS	55
4. RESULTADOS.....	56
4.1. EL GÉNERO Y EL DESEMPEÑO DESDE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	56
4.1.1. Análisis de información	56
4.1.2. Frecuencia de conceptos	63
4.1.3. Cuadro y modelo de relaciones	73
4.2. EL GÉNERO Y EL DESEMPEÑO DESDE EL ANÁLISIS CUANTITATIVO EN LAS PYMES DE SANTIAGO DE CALI.....	82
4.2.1. Análisis Cuantitativo – Significancia.....	89

4.2.1.1.	Calidad del producto / servicio.....	90
4.2.1.2.	Eficiencia de los procesos operativos internos.....	91
4.2.1.3.	Organización de las tareas del personal	92
4.2.1.4.	Satisfacción de los clientes.....	93
4.2.1.5.	Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	94
4.2.1.6.	Imagen de la empresa y de sus productos / servicios.....	95
4.2.1.7.	Incremento de la cuota de mercado	96
4.2.1.8.	Incremento de la rentabilidad.....	97
4.2.1.9.	Incremento de la productividad.....	98
4.2.1.10.	Motivación / satisfacción de los trabajadores	99
4.2.1.11.	Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario trabajadores) 100	
4.2.1.12.	Reducción del absentismo laboral.....	101
4.2.1.13.	Modelo de Procesos Internos	102
4.2.1.14.	Modelo de Sistema Abierto.....	103
4.2.1.15.	Modelo de Relaciones Humanas	105
4.2.1.16.	Modelo Racional	106
4.2.1.17.	Desempeño Organizacional.....	107
4.3.	COMPARATIVA DE RESULTADOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS 109	
5.	CONCLUSIONES	113
6.	BIBLIOGRAFÍA	121
7.	ANEXO.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro lógico por objetivos	14
Tabla 2. Diferencias de género	20
Tabla 3. Frecuencia de conceptos relevantes.....	64
Tabla 4. Frecuencia de conceptos relevantes.....	65
Tabla 5. Frecuencia de conceptos relevantes.....	66
Tabla 6. Frecuencia de conceptos relevantes.....	67
Tabla 7. Frecuencia de conceptos relevantes.....	68
Tabla 8. Frecuencia de conceptos relevantes.....	69
Tabla 9. Frecuencia de conceptos relevantes.....	70
Tabla 10. Frecuencia de conceptos relevantes.....	71
Tabla 11. Frecuencia de conceptos relevantes.....	72
Tabla 12. Frecuencia de conceptos relevantes.....	73
Tabla 13. Sumatoria de frecuencias por variable.....	77
Tabla 14. Sumatoria de frecuencias por variable.....	78
Tabla 15. Sector/Actividad económica de las pymes de Santiago de Cali.....	84
Tabla 16. Cifras de empleabilidad - pymes 2013 y 2014	85
Tabla 17. Control familiar en las pymes de Santiago de Cali	86
Tabla 18. Desempeño medio según el género del gerente	90
Tabla 19. Análisis el género del gerente en cambios o mejoras	91
Tabla 20. Desempeño medio según el género del gerente	91
Tabla 21. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la eficiencia de los procesos operativos	92
Tabla 22. Desempeño medio según el género del gerente	92
Tabla 23. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la organización de tareas del personal	93
Tabla 24. Desempeño medio según el género del gerente	93

Tabla 25. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la satisfacción de los clientes	94
Tabla 26. Desempeño medio según el género del gerente	94
Tabla 27. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados.....	95
Tabla 28. Desempeño medio según el género del gerente	95
Tabla 29. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la imagen de la empresa y de sus productos/servicios	96
Tabla 30. Desempeño medio según el género del gerente	96
Tabla 31. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el incremento de la cuota de mercado	97
Tabla 32. Desempeño medio según el género del gerente	97
Tabla 33. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el incremento de la rentabilidad	98
Tabla 34. Desempeño medio según el género del gerente	98
Tabla 35. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el incremento de la productividad.....	99
Tabla 36. Desempeño medio según el género del gerente	99
Tabla 37. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la motivación/satisfacción de los trabajadores.....	100
Tabla 38. Desempeño medio según el género del gerente	100
Tabla 39. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la reducción de la rotación de personal	101
Tabla 40. Desempeño medio según el género del gerente	101
Tabla 41. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la reducción del absentismo laboral.....	102
Tabla 42. Desempeño medio según el género del gerente - Modelo de Procesos Internos	102

Tabla 43. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el Modelo de Procesos Internos.....	103
Tabla 44. Desempeño medio según el género del gerente - Modelo de sistema Abierto.....	104
Tabla 45. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el Modelo de Sistema Abierto	104
Tabla 46. Desempeño medio según el género del gerente - Modelo de Relaciones Humanas.....	105
Tabla 47. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el Modelo de Relaciones Humanas.....	106
Tabla 48. Desempeño medio según el género del gerente - Modelo Racional....	106
Tabla 49. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el Modelo Racional.....	107
Tabla 50. Desempeño organizacional medio según el género del gerente.....	108
Tabla 51. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el Desempeño Organizacional.....	108
Tabla 52. Comparativa de resultados cualitativos y cuantitativos	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de desempeño de Rohrbaugh y Quinn	26
Ilustración 2. Gráfico radial - género masculino	79
Ilustración 3. Gráfico radial - género masculino	80
Ilustración 4. Modelo de relación semántica - artículos	81
Ilustración 5. Tamaño de las pymes encuestas	82
Ilustración 6. Distribución porcentual del género del gerente en las pymes de Santiago de Cali	83
Ilustración 7. Tendencia de empleabilidad - pymes 2015	86
Ilustración 8. Cargos de dirección ocupados por familiares.....	87
Ilustración 9. Distribución de pymes con junta directiva	87
Ilustración 10. Distribución de participación porcentual del género femenino en las juntas directivas de las pymes en Santiago de Cali	88
Ilustración 11. Gerente como presidente de la junta directiva	89

1. EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

El ingreso de la mujer durante las últimas décadas en una mayor proporción a la habitual en el mundo laboral, ha generado que poco a poco diversos sectores de la sociedad en general, se cuestionen sobre las implicaciones que tiene para las empresas la inclusión de la mujer en este entorno, así como indagar acerca de nuevos retos derivados de esta situación para la administración de empresas. En este sentido, y según la publicación realizada por las Naciones Unidas ¹ denominada “*2015 Revision of World Population Prospects*”, las mujeres actualmente ocupan casi la mitad de la población a nivel mundial (49.6%), sin embargo, la contribución que realizan a la actividad económica, de bienestar y de desarrollo, se encuentra muy por debajo de lo que en realidad pueden aportar, según el Fondo Monetario Internacional.

En la actualidad, las mujeres ejecutan la mayoría de tareas no remuneradas, y cuando realizan tareas que sí lo son, estas se hacen desde el sector de la informalidad, o son poco reconocidas económicamente, comparado con el salario que recibiría un hombre ejecutando esa misma función.

Dado lo anterior, y según el Fondo Monetario Internacional ², el interés por estudiar el tema de género y su inclusión de manera más equitativa en las organizaciones, radica en que su inclusión puede significar un estímulo positivo de crecimiento en las economías donde la reducción de la mano de obra ha generado un impacto negativo, así como también un mejor y mayor crecimiento económico en países

¹ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (Estados Unidos). *2015 Revision of World Population Prospects*. Disponible en: <https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf>

² FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (Estados Unidos). *Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género*. 2013. Disponible en: <<https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310s.pdf>>

que están en vías de desarrollo, y un aporte de crecimiento también en términos macroeconómicos y sociales globales.

A nivel general, se han llevado a cabo estudios sobre género y su relación en distintos aspectos organizacionales, como por ejemplo el de Maria Eugenia Elizundia Cisneros³, denominado “Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género” y desarrollado en Ciudad de México; el estudio realizado por Martin J. Conyon y Lerong He⁴, denominado “Firm Performance and Boardroom Gender Diversity: A Quantile Regression Approach” y llevado a cabo en Estados Unidos de Norteamérica; o la investigación efectuada por Shwetlena Sabarwal y Katherine Terrell⁵ denominada “Does Gender Matter for Firm Performance? Evidence from Eastern Europe and Central Asia”.

Estas investigaciones mencionadas, junto con muchas otras, están contextualizadas en zonas geográficas delimitadas, y bajo ciertas condiciones propias de cada entorno de las cuales es difícil desligarse en cada investigación, y que afectan en mayor o menor medida los resultados de estas.

Uno de estos estudios encontrados dentro de la revisión bibliográfica efectuada para esta investigación, es el que realizó la profesora Mijntje Lückerath-Rovers⁶ de Tilburg University, en su artículo “Women on boards and firm performance”, publicado en el año 2013. En su estudio, se contemplaron 99 empresas holandesas, con y sin mujeres en su directiva, para analizar su desempeño

³ ELIZUNDIA CISNEROS, María Eugenia. Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género. EN: Revista Contaduría y Administración. 2015, 60 (Abril-Junio). ISSN 0186-1042. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39535648010>>

⁴ CONYON, Martin J. y HE, Lerong. Firm Performance and Boardroom Gender Diversity: A Quantile Regression Approach. 2016. SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2748558>. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2748558>

⁵ SABARWAL, Shwetlena y TERRELL, Katherine. Does Gender Matter For Firm Performance? Evidence From Eastern Europe and Central Asia. 2008. Disponible en: <<ftp://iza.org/dp3758.pdf>>

⁶ LUCKERATH-ROVERS, Mijntje. Women on boards and firm performance. 2013. EN: Journal of Management & Governance, vol. 17, no 2, p. 491-509. Disponible en: <<http://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10997-011-9186-1.pdf>>

financiero, y si esto tiene relación con el hecho de tener o no mujeres en cargos directivos.

Los resultados de esta investigación desarrollada por Rovers, demuestran que las organizaciones analizadas que no poseen mujeres en sus cargos directivos, o que formen parte de juntas directivas, tienen un menor desempeño en este sentido frente a las que sí tienen mujeres en estos cargos.

Por otra parte, Rovers también menciona que esta conclusión no es completamente válida, en cuanto a las variables que impiden una medición limpia de los datos, ya que en primer lugar, las empresas analizadas con mujeres en sus cargos directivos, por lo general son empresas que solamente tienen un cargo de alta gerencia, donde no hay diversidad de género en realidad. En segundo lugar, no todos los resultados de la investigación establecieron una conexión positiva entre el género femenino del directivo y el desempeño de la organización, sin embargo y según Rovers, la investigación sí sirve como apoyo a varias ideas que han sido relevantes y en concordancia con la literatura investigada.

Rovers en su estudio, logra identificar dos ideas que apoyan su investigación, donde la primera de ellas, consiste en que la diversidad de género en la alta gerencia de las organizaciones ayuda a mejorar y optimizar la toma de decisiones, al involucrar distintos puntos de vista. La segunda idea que identifica, es que cuando las empresas poseen una mayor participación de las mujeres en sus juntas directivas, estas poseen una mejor articulación entre las partes interesadas que rodean a la misma, y dentro de sus propios niveles, lo que conduce en una mejora en la reputación de la empresa.

Así mismo, los empleados verán de mejor manera una mayor diversidad de género en la junta directiva, ya que sienten que tienen más oportunidades de progresar en la organización por demás aspectos, distintos únicamente a los que estén ligados al género de las personas.

Otro estudio llevado a cabo, donde se estudian a las pymes y su relación con el género, dentro de un espectro más amplio de factores, es el llevado a cabo en la región de Murcia (España), por Mónica García Solarte (Universidad del Valle), Domingo García Pérez de Lema y Antonia Madrid Guijarro (Universidad Politécnica de Cartagena – España)⁷.

A través del estudio de García, publicado en el año 2012 mediante su artículo “Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico”, se analiza el comportamiento de una muestra de 600 pymes en la ciudad de Murcia, en relación con el género como factor de impacto en este mismo comportamiento. La importancia de esta investigación, según sus autores radica en que el aumento y la participación de las mujeres en las organizaciones, han generado que muchos aspectos sean analizados desde la “perspectiva de género”.

Los resultados de esta investigación arrojan que las pymes dirigidas por mujeres se encuentran principalmente en el sector servicios (44.6%), poseen un promedio de ventas más bajo que frente a las pymes dirigidas por hombres (1.194.373 euros frente a 4.547.886 euros), que están compuestas por la estructura familiar de su gerente (67.3%), y que tienen una posición tecnológica débil (10.7%). En cuanto al desempeño, los investigadores hacen referencia a que se obtiene un menor desempeño en las pymes dirigidas por mujeres, ya que, en la actualidad, de alguna manera su rol que han jugado en la sociedad históricamente las sigue limitando en el sector laboral.

⁷ MADRID GUIJARRO, Antonia; GARCÍA PÉREZ, Domingo y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico. EN: Revista Cuadernos de Administración. 2012, 28 (Enero-Junio). Disponible en: <<http://148.215.1.176/articulo.oa?id=225025086004>>

Es posible evidenciar en los dos casos de estudio anteriormente citados, que se presentan diversos resultados que distan de conformar una verdad absoluta, más sin embargo, otorgan un primer paso o aproximamiento al tema de género y su impacto en las organizaciones, ya que ayudan a comprender que los resultados están ligados a factores intrínsecos del entorno donde se encuentran las pymes que son objeto de estudio, haciendo así más complejo el proceso de investigación y el análisis de los resultados obtenidos.

En cuanto a este tipo de estudios realizados en la ciudad de Santiago de Cali, se puede decir que existen muy pocos análisis desarrollados respecto al tema, sin embargo, el grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle, mediante su proyecto de investigación denominado “Impacto del Género del gerente en la pyme de la ciudad de Santiago de Cali”, ha logrado ofrecer un primer avistamiento a esta temática en este contexto específico de la ciudad.

Este proyecto de investigación fue desarrollado en primer lugar mediante la aplicación de una encuesta, enfocada en la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Cali, y enfocada en aspectos como el liderazgo y la innovación al interior de las organizaciones, además de otros aspectos como la cultura organizacional, la percepción de clima, y el rendimiento.

Finalmente, es pertinente mencionar que luego de realizar una revisión exhaustiva de literatura general, específica y contextualizada para los temas aquí tratados, no se han encontrado estudios previos que relacionen el género del gerente de las pymes en Santiago de Cali, con el desempeño organizacional de estas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según los hechos mencionados anteriormente, relacionados con la mujer, el género, sus estudios en las organizaciones, y sus estudios en las pymes, el presente trabajo de investigación busca dar respuesta al siguiente interrogante:

- *¿El género del gerente es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional en las pymes de Santiago de Cali?*

1.3. OBJETIVOS

Objetivo General

- Identificar la incidencia del género del gerente en el desempeño organizacional en las Pymes de Santiago de Cali, a través de análisis cualitativos y cuantitativos.

Objetivos específicos

- Identificar la relación entre las características intrínsecas y propias de cada tipo de género biológico con relación al desempeño desde un análisis teórico.
- Realizar el análisis cuantitativo que permita identificar la significancia del impacto del género del gerente para las pymes ubicadas en la ciudad de Santiago de Cali, según sus resultados de desempeño organizacional y las cuatro dimensiones de medición del desempeño de acuerdo a Rohrbaugh y Quinn.
- Identificar los factores y variables organizacionales claves en los cuales la diferencia de género del gerente evidencie un mejor desempeño organizacional, en las pymes analizadas en la ciudad de Santiago de Cali, a partir del instrumento de medición del desempeño de Rohrbaugh y Quinn.

1.4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de grado en modalidad de monografía se constituye como una investigación acerca de la relación que tiene el género de los gerentes con el desempeño financiero y organizacional de las pymes, el análisis aquí presentado y las conclusiones a las cuales se podrán llegar, pueden ser útiles y relevantes para entender distintos fenómenos ocurridos en términos de eficiencia y efectividad,

con relación a los objetivos económicos relacionados con el beneficio de la organización generado por el desarrollo de su actividad económica. Todo lo mencionado anteriormente cobra importancia en la medida que las organizaciones brindan mayores oportunidades laborales a las mujeres, generando una mayor y mejor inclusión de género⁸.

Así mismo, la presente investigación se constituye como un aporte al desarrollo y evolución del tema macro de género en las organizaciones, desde el cual se analizan distintas perspectivas como la cultura organizacional, la innovación, y como se tratará en este caso, el desempeño. La anterior afirmación, respecto al tema del desempeño específicamente, toma mayor relevancia debido a que ya no solamente integra factores como la eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos planteados en las organizaciones, sino también factores como la moral, la innovación, el recambio de personal, la adaptabilidad, la orientación al cambio, entre otros⁹.

Por último, el presente trabajo de investigación y sus resultados pueden servir como base de análisis particular de cada gerente o dueño de pyme en la ciudad de Santiago de Cali, a manera de herramienta en la toma de decisiones para la realización sus políticas internas y planes estratégicos a desarrollar, pero considerando adicionalmente y desde ahora la perspectiva de género, y las características diferenciadoras que se derivan de este tema.

1.5. METODOLOGÍA

Para desarrollar la investigación que a continuación se presenta, se propone un enfoque de análisis tanto cualitativo como cuantitativo con el fin de generar

⁸ GARCÍA SOLARTE, Mónica; GARCÍA PÉREZ, Domingo y MADRID GUIJARRO, Antonia. Caracterización de comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico. EN: Revista Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, Vol. 28, No. 47, enero - junio 2012.

⁹ LUSTHAUS, Charles, et al. Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño. 2002. Disponible en: <<https://publications.iadb.org/handle/11319/446>>

conclusiones más diversas e incluyentes. El método cualitativo permite por una parte conocer mediante la teoría previa qué conclusiones significativas existen respecto a la relación entre el género del gerente y el desempeño organizacional. En este sentido, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) el análisis cualitativo utiliza la recolección de datos sin revisión numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación¹⁰.

Por su parte, el método cuantitativo, mediante la obtención de datos utilizando un cuestionario, permite identificar en términos numéricos y medibles cual género tiene una mayor relación significativa y positiva frente a este mismo aspecto. Es así como Hernández, Fernández y Baptista (2006) mencionan que este método se fundamenta en la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías¹¹.

Así mismo, la elección del cuestionario como sistema de recolección de datos se fundamenta precisamente en su función de obtener información relativa a las características predominantes de una población mediante la aplicación de procesos de interrogación y registro de datos, tal como lo menciona Fernando García Córdoba¹² en su libro “El Cuestionario”.

Además, cabe mencionar que fue elegido el modelo de medición del desempeño de Rohrbaugh y Quinn como modelo para desarrollar el objetivo de análisis cuantitativo de los resultados, dado que este modelo es más eficiente al medir este aspecto en las pequeñas y medianas empresas, especialmente porque sus gerentes poseen información reciente y de primera mano acerca de su

¹⁰ HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. Enfoque cualitativo. Mc Graw Hill, cuarta edición. 2006. ISBN. 970-10-5753-8. P. 8.

¹¹ HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. Enfoque cuantitativo. Mc Graw Hill, cuarta edición. 2006. ISBN. 970-10-5753-8. P. 5.

¹² GARCÍA, Fernando. El cuestionario. Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionario. Editorial Limusa. México. 2002.

rendimiento financiero, su desempeño organizacional interno y externo, así como también valor provenientes de autoevaluaciones del desempeño y logros alcanzados.

1.5.1. El género y el desempeño desde la revisión de la literatura

El desarrollo de la presente investigación tiene como primer objetivo metodológico la búsqueda de toda aquella literatura referente al tema de género, de género en las organizaciones, de pymes y sus entornos, del desempeño o eficacia organizacional, y demás temas relacionados que puedan servir como base estructural. Esta revisión de literatura ha sido efectuada mediante búsqueda de libros físicos en la biblioteca de la Universidad del Valle, y libros virtuales, capítulos de libros, artículos, entre otros productos, disponibles en internet accediendo a ellos mediante Google Scholar, EBSCO, Scopus, Science Direct, JSTOR, Social Science Research Network, entre otros buscadores y bases de datos académicas.

Es por esto que, según Icart, Fuentelsaz y Pulpón¹³, la revisión bibliográfica o de literatura existente toma verdadera importancia ya que permite conocer el tema eje de investigación, encontrar qué hallazgos se han realizado y qué aspectos están pendientes de ser profundizados con nuevos estudios, así como también identificar el marco de referencia, y conocer qué variables han adoptado otros autores en sus estudios previos.

El criterio de selección de los artículos y demás productos útiles para soportar cualitativamente el enfoque de la presente investigación ha sido que en ellos exista una búsqueda de relaciones entre el género (del gerente o de su composición en la junta directiva) y las organizaciones. Dado que existen hasta el

¹³ ICART, Teresa, FUENTEELSAZ, Carmen y PULPÓN, Anna. Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina. Capítulo III. Revisión bibliográfica. Publicacions i edicions de la universitat de Barcelona. 2006. p. 11

momento relativamente pocos estudios a nivel mundial, no sólo se aceptaron artículos enfocados al desempeño organizacional general, sino también los que estuviesen enfocados a encontrar relaciones respecto al desempeño financiero.

En total, dieciséis artículos y dos trabajos de investigación fueron en primera instancia recopilados y considerados como fuentes de información general al cumplir con los requisitos mencionados anteriormente, de los cuales posteriormente solamente diez conformarán el estado del arte en la presente investigación, representando así la fuente de información primaria en el análisis cualitativo. Esta filtración de contenido se realizó mediante una lectura manual y completa de cada artículo, seleccionando posteriormente mediante el software ATLAS.ti aquellos que contuvieran resultados significativos y posibles de relacionar con el modelo de medición del desempeño de Rohrbaugh y Quinn.

En cuanto a la teoría seleccionada, con el fin de analizarla detalladamente y construir entre estas un modelo de relaciones general respecto al concepto de género, se realiza una lectura exhaustiva de los resultados obtenidos en cada investigación efectuada en cada artículo y se listan únicamente las relaciones positivas donde el género del gerente o la composición mayoritaria de un tipo de género en la alta gerencia afecta el desempeño organizacional. Para esto, los artículos se analizan por medio del software ATLAS.ti, el cual permite codificar manualmente en cada lectura los conceptos relevantes los cuales sean más veces abordados en las investigaciones, lo que ayuda a encontrar la frecuencia y relevancia que tienen dichos conceptos respecto al desempeño organizacional.

Estos conceptos relevantes mencionados anteriormente son referenciados mediante códigos, los cuales permiten seleccionarlos como conceptos relacionados directamente con las variables pertenecientes al modelo de medición del desempeño de Rohrbaugh y Quinn. Así, los códigos identificados son: incremento en el sector comercio, gestión del tiempo, resultados en ventas, trabajo

con instrucciones específicas, manejo de entornos complejos, resultados orientados al logro, flexibilidad en el ambiente laboral, motivación, innovación, imagen organizacional, relación con los clientes, lealtad a la organización, diferenciación y especialización, dirigir a otros, y R.O.E.

De igual manera, en la medida que se realizó la revisión literaria se identificaron nuevos conceptos relacionados con el desempeño organizacional, por fuera del modelo de medición del desempeño de Rohrbaugh y Quinn. Así, estos conceptos fueron designados como códigos emergentes los cuales son: trabajo independiente, ser amable, ayudar a otros, trabajar con ideas, formación profesional, y función social del colaborador.

Esta codificación permite que se pueda desarrollar dentro del mismo software un análisis gráfico de cuales han sido los aspectos del género masculino ligados a un mejor resultado de desempeño organizacional en estudios previos, y de igual manera para el caso del género femenino, mediante la herramienta “árbol de relaciones semánticas”, la cual arroja un modelo gráfico que ejemplifica las relaciones encontradas en la totalidad de los textos analizados.

1.5.2. El género y el desempeño desde el análisis cuantitativo en las Pymes de Santiago de Cali

Como segunda medida, y con el fin de analizar los aspectos vistos en la teoría dentro de un contexto organizacional cercano y en interacción con el entorno local de forma cuantitativa, se diseña una encuesta que busca recopilar información pertinente para ser analizada bajo el modelo de medición de desempeño de Rohrbaugh y Quinn mencionado anteriormente. En esta encuesta, además de preguntas que permiten obtener información útil para realizar un perfil de las empresas del sector relacionado con el tema de género, también se introducen doce preguntas vinculadas con la calidad del producto/servicio, eficiencia de los procesos operativos internos, organización de las tareas del personal, satisfacción

de los clientes, rapidez de adaptación a las necesidades del mercado, imagen de la empresa y sus productos/servicios, incremento de la cuota de mercado, de la rentabilidad, de la productividad, motivación / satisfacción de los trabajadores, reducción de la rotación de personal (abandono voluntario trabajadores) y la reducción del absentismo laboral; las cuales son respondidas por los gerentes en una escala de 1 a 7, siendo “1” el valor de desempeño más negativo y “7” el valor de desempeño más favorable y positivo.

Así, las doce preguntas mencionadas anteriormente pertenecientes al cuestionario son precisamente las doce variables que componen el modelo de medición del desempeño de Rohrbaugh y Quinn.

1.5.2.1. Población y muestra

Para determinar la muestra de pymes en Santiago de Cali que serán sometidas al estudio mediante el cuestionario, se propone un muestreo probabilístico estratificado. En este tipo de muestreo, la población es dividida en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento, tal como lo explican Jordi Casal y Enric Mateu (2013)¹⁴. Como población se seleccionó el número total de Pymes con personas jurídicas y naturales, matriculadas y renovadas en el 2014 y 2015 en la Cámara de Comercio de Cali¹⁵, y los segmentos son los sectores.

La muestra se calculó con una población (N) de 7068 Pymes, un nivel de confianza del 95% (Z=1,96), un margen de error del 5% (e), y una probabilidad de éxito (p) y fracaso (q) de 0,5. Para el cálculo se utilizó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + \sigma^2 * p * q}$$

¹⁴ CASAL, Jordi y MATEU, Enric. Tipos de muestreo. Revista Epidem. Med. Prev. 2003; (1): 3-7.

¹⁵ Los datos se encuentran actualizados hasta el mes de Abril de 2015.

La encuesta o cuestionario fue entonces aplicada a una muestra poblacional de 354 empresas de diversos sectores económicos en la ciudad de Santiago de Cali como resultado de la anterior ecuación, y sus fueron analizados mediante el software estadístico especializado SPSS en su versión número veinte. Concretamente en este software se utilizaron estadísticos descriptivos con el fin desarrollar tablas de frecuencias, hallar la media, mediana, moda y sumatoria total de los datos según fuese el caso, para poder realizar interpretaciones acerca de las pymes, su contexto, clasificación, etc.

Por otra parte, también se implementaron regresiones lineales que permitiesen indicar si el resultado que obtuvieron las pymes de Santiago de Cali en relación con el género del gerente y su desempeño tenían o no un nivel de significancia. Aquí, Hernández, Fernández y Baptista (2006) explican precisamente que las regresiones lineales son un modelo matemático que permiten estimar el efecto de una variable sobre otra y brindan la oportunidad de predecir las puntuaciones de una variable tomando las puntuaciones de la otra variable, esto según el nivel de correlación entre las mismas¹⁶.

En este caso se tomaban como variables independientes el género del gerente, el tamaño de la organización (pequeña o grande) y su categoría (persona natural o jurídica), donde estas últimas dos variables actuaban como variables de control. Entre tanto, las variables dependientes que fueron asignadas dentro de la regresión lineal fueron cada uno de los temas involucrados en las doce preguntas referentes al desempeño.

¹⁶ HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. ¿Qué es la regresión lineal?. Mc Graw Hill, cuarta edición. 2006. ISBN. 970-10-5753-8. P. 456.

1.5.3. Comparativa de resultados cualitativos y cuantitativos

Finalmente y en concordancia con el último objetivo plantado para posteriormente presentar las conclusiones finales de la presente investigación, se desarrollarán cuadros comparativos respecto a cada una de las doce variables donde se contrasten los resultados cualitativos obtenidos con el análisis de la revisión bibliográfica mediante el uso del software ATLAS.ti, frente a los resultados cuantitativos obtenidos con la aplicación de la encuesta y el procesamiento de los resultados mediante el software estadístico SPSS.

1.5.4. Cuadro lógico por objetivos

Mediante el siguiente cuadro lógico se pretende evidenciar de manera compacta cuáles serán los métodos y herramientas a utilizar por cada uno de los objetivos planteados en la presente investigación, con base a lo indicado anteriormente (ver tabla no. 1).

Tabla 1. Cuadro lógico por objetivos

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGÍA
Identificar la relación entre las características intrínsecas y propias de cada tipo de género biológico con relación al desempeño desde un análisis teórico.	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque: cualitativo. - Procedimiento: Revisión literaria y codificación de conceptos claves. - Herramienta: Software ATLAS.ti
Realizar el análisis cuantitativo que permita identificar la significancia del impacto del género del gerente para las pymes ubicadas en la ciudad de Santiago de Cali, según sus resultados de desempeño organizacional y las cuatro dimensiones de medición del desempeño de acuerdo a Rohrbaugh y Quinn.	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque: cuantitativo. - Procedimiento: Aplicación de encuesta, recolección de información, registro de datos en software estadístico y uso de regresiones lineales en estos. - Herramienta: Software SPSS.
Identificar los factores y variables organizacionales claves en los cuales la diferencia de género del gerente evidencie un mejor desempeño organizacional, en las pymes analizadas en la ciudad de Santiago de Cali, a partir del instrumento de medición del desempeño de Rohrbaugh y Quinn.	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque: cualitativo. - Procedimiento: Comparación de resultados del primer objetivo frente a resultados del segundo objetivo por cada variable. - Herramienta: Cuadro comparativo.

Fuente: Elaboración propia.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico forma un conjunto de referentes temáticos, los cuales pueden ser de utilidad para comprender cada aspecto que pueda influir en el análisis final de este estudio, así como cada variable que es analizada, teniendo en cuenta múltiples perspectivas. Así, se estudian temáticas como el género, su definición y características relacionadas, desde varias ciencias, que puedan en su conjunto establecer un perfil completo de este concepto.

De igual manera, se realizará un perfil completo acerca del género a nivel organizacional, de los gerentes y sus funciones, de las variables que pertenecen al factor de desempeño organizacional y sus modelos, entre otros.

2.1.1. Definición de género

Para comenzar, la Real Academia de la Lengua Española define el término “Género” de múltiples maneras, pero para el presente estudio se tomará el siguiente: “Grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido este desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico”¹⁷.

El anterior significado expresado por la R.A.E. hace referencia a que el género puede significar desde un punto de vista biológico como la categorización de los seres humanos en dos grupos, hombres o mujeres; sin embargo, dadas las condiciones socioculturales pueden clasificarse en más géneros, según las nuevas características similares que van surgiendo y agrupando a los seres humanos.

Se debe mencionar que, aunque en la actualidad pueda existir una mayor clasificación de grupos dentro del concepto de género, únicamente se van a tomar los grupos “masculino” y “femenino” para efecto de análisis del mismo en los

¹⁷ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Significado de Género. Disponible en: <<http://dle.rae.es/?id=J49ADOi>> [Consultado el 11 de septiembre de 2016].

gerentes de las pymes de Santiago de Cali. Para entender así, la caracterización de cada uno de los dos grupos tomados para el estudio, se explica a continuación el concepto de género visto desde la biología, desde la psicología, y desde lo organizacional.

2.1.2. Género en biología

El concepto de género, en este sentido, significa la categoría taxonómica que agrupa a las especies estrechamente afines, entendiéndose como estas especies el ser humano con diferenciación de sexo, masculino y femenino.

Es aquí donde entra la determinación del sexo, y la diferencia sexual, como el origen o punto de partida para la identificación del género en los seres humanos desde su conformación genética. En este sentido, es pertinente explicar que la determinación del género tiene como fuente principal la unión resultante entre los cromosomas del óvulo y los cromosomas existentes en el espermatozoide.

Tanto para el óvulo como para el espermatozoide, cada uno tienen 22 cromosomas no sexuales y un solo cromosoma sexual, y es aquí donde existe la primera diferencia, ya que, en el óvulo, el cromosoma sexual es el cromosoma X (femenino), mientras que, en el espermatozoide, puede estar presente el cromosoma X o el cromosoma Y (masculino).

Finalmente, en este proceso de unión o fecundación del ovulo, se genera un huevo resultante con 46 cromosomas, 44 no sexuales y dos sexuales. Cuando los dos cromosomas sexuales son X - X, el nuevo ser humano tendrá sexualidad femenina, mientras que, si los dos cromosomas sexuales son X - Y, tendrá sexo masculino.¹⁸

¹⁸ PIERCE, Benjamín. Genética, un enfoque conceptual. En: Determinación del sexo. Tercera edición. Editorial Médica Panamericana, 2009, p. 74-81.

2.1.3. Género en la sociedad

Patricia Silva Rosales, en el libro *Perspectiva de Género* publicado en el año 2004, menciona que el género “es un concepto construido socialmente a partir del conjunto de ideas, creencias, y representaciones que cada cultura ha generado a partir de las diferencias sexuales entre hombres y mujeres”¹⁹. La anterior, es una definición que sirve como punto de partida para determinar que la mujer ha sido principalmente marginada y subordinada, ya que se le atribuían únicamente características biológicas de embarazo, crianza, y el asumir el rol de ama de casa y esposa.

Aun cuando la mujer demuestra poder realizar tareas que usualmente no se le atribuirían al sexo femenino, la remuneración obtenida por realizar dicho trabajo refleja una baja valorización por parte de la sociedad frente a su desempeño.

En este sentido, Martha Lamas menciona acerca del género masculino que: “su masculinidad depende de sus logros laborales o públicos, y su desempeño como padre o amo de casa no cuenta. Este desequilibrio tiene costos para ambos, y sobre todo para las hijas e hijos, porque impide su pleno desarrollo como seres humanos”²⁰.

Es pertinente decir entonces que, según un informe de la Comisión Europea de la UE²¹ realizado en el año 2014, donde se habla de la brecha de género existente en términos salariales y de expectativas, los hombres ganan en promedio un 16% más que las mujeres suponiendo un mismo escenario formativo para ambos géneros. Así mismo, se evidencia también este desequilibrio en el tipo de empleo

¹⁹ CHAVEZ, Julia del Carmen. *Perspectiva de género*. En: *El género en la sociedad*. Primera edición. Plaza y Valdés Editores, 2004, p. 14.

²⁰ LAMAS, Martha. *La perspectiva de género, una herramienta para construir equidad entre hombres y mujeres*. 1997. p. 81.

²¹ UNIÓN EUROPEA. *Cómo combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea. ¿Cuáles son las principales causas de la brecha salarial?* 2014, p. 5 – 7. Disponible en: <http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_es.pdf>

o intensidad horaria de cada género, ya que un 34.9% de las mujeres se emplean en jornadas de medio tiempo, mientras que los hombres solo lo hacen en un 8.6%.

Finalmente, un dato adicional y significativo, que a su vez valida también lo mencionado anteriormente por Martha Lamas, es, por ejemplo, la escasa presencia de mujeres en puestos de liderazgo y alta gerencia, obteniendo una baja representación en los ámbitos políticos y económicos, Así, para 2013 las mujeres solo ocuparon el 17.8% de los miembros de las juntas directivas de las empresas que más cotizan en bolsa en la Unión Europea y el 4.8% de los cargos directivos en dichas juntas.

2.1.4. Género en las organizaciones

En cuanto al género en las organizaciones, según Robbins y Coulter²², existen algunas diferencias marcadas, y concretamente en el ámbito de la comunicación interna en las mismas, y en cuanto al liderazgo. Para el primer caso, se ha descubierto, por medio de estudios, que los hombres utilizan sus relaciones con los demás para afirmar o ganar status, mientras que las mujeres las utilizan para generar conexiones. Además, para los hombres la comunicación es una forma de preservar su status dentro del orden jerárquico organizacional, mientras que, para las mujeres, las conversaciones se utilizan para obtener apoyo y confirmación de los demás.

Para el liderazgo, las diferencias de género también se hacen presentes, en tanto que hombres y mujeres emplean diferentes estilos de liderazgo dentro de las organizaciones. Concretamente, se dice que las mujeres suelen tener un estilo más participativo y democrático, ya que buscan promover la participación, comparten con mayor facilidad información y el poder, así como también buscan incrementar la autoestima de quienes son sus seguidores, mediante el uso de su

²² ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. Estilos de comunicación de hombres y mujeres. Pearson Education – México, 2010. P. 320.

carisma, experiencia, y el uso de habilidades personales para influir en los demás colaboradores.

Para los hombres, el estilo de liderazgo que más se ha identificado es el estilo directivo, en conjunción con la preferencia por mandar y controlar, además de que tienen a usar un estilo transaccional, donde se premia los buenos resultados, pero se castigan los malos resultados. Aunque existen diferencias entre estilos de liderazgo utilizados, la efectividad de un líder masculino o femenino puede ser similar, aunque se utilicen distintos métodos; sin embargo, las mujeres que ejercen el rol de líder, generalmente obtienen mejores calificaciones por sus empleados, ya que la mujer en este caso representa una estructura laboral más flexible, que una estructura rígida atribuida al género masculino²³.

2.1.5. Diferencias de género en otros ámbitos

En el artículo publicado por G. Ronald Gilbert, Meredith F. Burnett, Ian Phau y Jerry Haar²⁴, denominado "¿Does gender matter? A review of workrelated gender commonalities", se realiza una recopilación de conceptos relacionados con el género masculino y femenino, explicando sus diferencias para cada área específica (ver tabla no. 2).

²³ ROBBINS, Stephen, y COULTER, Mary. Administración. Comprensión de las diferencias de género y liderazgo. Pearson Educación – México, 2010. P. 387.

²⁴ BURNETT, Meredith, et al. Does gender matter? A review of workrelated gender commonalities. Gender in Management: An International Journal. 2010. Vol. 25, 8 pp. 676 - 699

Tabla 2. Diferencias de género

Cuadro comparativo de características entre hombres y mujeres		
Nivel Psicológico	Características Nivel Psicológico	Diferencias de género entre hombres y mujeres
(1) Biológico / Hereditario	Lo que se trasmite genéticamente de generación en generación.	<ul style="list-style-type: none"> - Los hombres y las mujeres varían con respecto a sus diferencias motoras, sexuales / románticas o de atracción, y la dominancia social. - Los hombres tienen una mayor fuerza de agarre, corren más rápido y más lejos. - Los hombres tienen una menor flexibilidad muscular. - Los niños tienen menos capacidad para controlar su atención y los impulsos. - Los niños demuestran conductas más problemáticas.
(2) Inteligencia / Aptitud	Capacidad para resolver problemas y comprender; potencial para aprender.	<ul style="list-style-type: none"> - Los puntajes masculinos son equivalentes para el arte, el idioma inglés, y pruebas de composición. - Los hombres puntúan más alto en matemáticas y ciencias. - Los hombres puntúan más alto en la ciencia, ciencia espacial y pruebas de razonamiento cuantitativo, y puntúan menos en pruebas verbales y el lenguaje.
(3) Logros Académicos	Logro en las disciplinas académicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Los hombres reciben más honores académicos en matemáticas y ciencias, sin embargo, son menos propensos a graduarse y recibir premios académicos. - Los hombres obtienen calificaciones más bajas en sus cursos que las mujeres.
(4) Personalidad	Conjunto estable de características psicológicas que son únicas para los individuos.	<ul style="list-style-type: none"> - Los hombres son más agresivos y dan mayor importancia a tomar la iniciativa y ejercer control de otros. - Los hombres son menos emocional (es decir, menos ansiosos, tienen una mayor autoestima, están menos deprimidos, etc.), menos simpáticos, menos cálidos (cariñosos), y menos abiertos a los sentimientos. - Los hombres son más asertivos y abiertos a las ideas. - Los hombres tienen una mayor tolerancia al riesgo.
(5) Intereses Laborales	Conjunto estable de características psicológicas que son únicas para los individuos.	<ul style="list-style-type: none"> - Los hombres obtienen puntuaciones más bajas en los rasgos artísticos, sociales y convencionales. - Los hombres obtienen mejores resultados en la mecánica, carpintería, y en la investigación. - Los hombres son menos orientados. - Los hombres demuestran más interés en las cosas, datos e ideas.

(6) Vida / Valores Laborales	Eso que es intrínsecamente deseable en la vida y en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Los hombres valoran probablemente más la realización y la independencia. - Los hombres son propensos a valorar menos la amistad y la igualdad. - Los hombres dan más importancia a los altos salarios, asunción de riesgos, y el prestigio de la organización. - Los hombres dan menos valor a la satisfacción en el trabajo, respeto a los colegas, condiciones de trabajo limpias, la comunidad, la familia, y a sus amigos. - Los hombres dedican menos tiempo a sus carreras.
------------------------------	---	---

Fuente: Artículo "Does gender matter? A review of workrelated gender commonalities" (traducción propia).

2.1.6. Gerente y funciones básicas relacionadas

Robbins y Decenzo²⁵, definen al gerente como una persona que, dentro de la organización, dirige las actividades de otras personas, ya sea para producir utilidades, o con algún fin de carácter social.

Así mismo, estos autores mencionan que existen títulos dentro de los cargos en las organizaciones, y así mismo aplica para los gerentes, ya que estos se categorizan en tres tipos de gerentes, siendo estos de primera línea, de nivel medio y de nivel alto.

Los gerentes de primera línea, o comúnmente denominados supervisores, se encargan de coordinar y supervisar las actividades diarias de los empleados operativos en sus respectivas áreas, mientras que los gerentes de nivel medio administran a otros gerentes, y tal vez a algunos empleados operativos, donde su función principal es traducir las metas planteadas por la alta gerencia en detalles y metas específicas que puedan desempeñar los gerentes de primera línea.

Finalmente están los gerentes de nivel alto en la cima de la organización, quienes son los encargados de la toma de decisiones y la dirección de la organización,

²⁵ ROBBINS, Stephen, y DECENZO, David. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Los gerentes y la administración. 2002, 3ª edición, p. 1 – 24.

estableciendo políticas que impactan en todos los miembros de la empresa. Estos gerentes suelen tener títulos dentro de la organización como presidente, vicepresidente, canciller, director administrativo, director de operaciones, director general, entre otros.

Los gerentes entonces, según Robbins y Decenzo, son los encargados de llevar a cabo el proceso de conseguir que las cosas se hagan de una manera eficaz y eficiente, a través de otras personas y en colaboración con ellas. Es por esto que se asocian cuatro funciones básicas del administrador las cuales son planificar, organizar, dirigir y controlar.

Planificar hace referencia a definir metas e idear estrategias que, desarrolladas con base a un conjunto de actividades coordinadas, ayuden al cumplimiento de dichas metas. Una vez realizada la planificación, aparece el concepto de organizar, cuya función es establecer que actividades serán ejecutadas, como se desarrollarán, quien será el responsable de cada una de ellas, de qué forma estarán agrupadas, cómo se toman las decisiones en torno a esa actividad, y quien depende de quién para realizar sus labores.

Posteriormente, llega el concepto dirigir en las funciones del gerente, lo que implica orientar las actividades, motivar a los empleados, elegir canales de comunicación eficaces y solucionar conflictos que puedan surgir en este sentido. Por último, se encuentra la función de controlar, que no es más que monitorizar el desempeño de la organización, compararlo con las metas establecidas en la función de planificación, y corregir todas las desviaciones importantes del proceso.

2.1.7. Desempeño Organizacional

El desempeño organizacional tiene su origen y comienzo de manera muy remota, consistiendo, de manera primitiva, en el análisis de tiempos y movimientos, comparándoles con medidas estandarizadas, y su valor corresponde a la suma total de una serie de procedimientos realizados, en un momento determinado.

Poco a poco, a razón de la competitividad, el clima organizacional y los negocios, se encontró la necesidad de estudiar y desarrollar métricas adicionales que ofrecieran resultados más detallados y completos, llegando así a la utilización de sistemas articulados que analizan resultados tanto operativos como del nivel estratégico de la organización. Lo anterior, se fue convirtiendo en una medición más individualizada del desempeño, midiéndose por áreas por cargos específicos. Sin embargo, la evolución del desempeño organizacional y su medición, distante de asentarse hasta ese punto, ha seguido evolucionando, llegando a reconocer el desempeño individual es un insumo fundamental para este aspecto, pero así mismo, la medición de políticas organizacionales que generan impacto de forma descendente, también deben ser medidas ya que estas estimulan o no la consecución de metas u objetivos marcados previamente.

Todas estas formas de analizar el desempeño, han surgido debido a maximizar la efectividad de las decisiones que se toman en las empresas, así como las acciones que se llevan a cabo, que permitan gestionar de mejor manera los procesos, estandarizar o simplificar operaciones y actividades, y obtener una mayor adaptabilidad al entorno de la organización.

Se puede concluir entonces que, el proceso de medición del desempeño en las organizaciones, considera aspectos de diseño organizacional, roles organizacionales, información y aspectos técnicos de esta, por lo cual necesita apoyarse en tecnologías de gestión, incluyendo gestión de los procesos, gestión de la calidad y sistemas de toma de decisiones.²⁶

²⁶ DEL CASTILLO, Carlos; VARGAS, Braulio. El proceso de gestión y el desempeño organizacional: una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. EN: The bi-annual academic publication of Universidad ESAN, 2009, vol. 14, no 26.

2.1.8. Modelo de Desempeño - Rohrbaugh & Quinn

El modelo de medición de desempeño en las organizaciones de Rohrbaugh y Quinn²⁷, es un modelo con gran aceptación a nivel mundial, dado que concibe una medición de efectividad vista de una forma multidimensional, a través de cuatro modelos (dos internos y dos externos a la organización), y que se deriva en la búsqueda de un equilibrio entre el control y la flexibilidad de la empresa.²⁸

Este modelo de medición de Rohrbaugh y Quinn, se basa en un análisis de las organizaciones con base a tres ejes respecto al factor de la eficiencia, los cuales son el enfoque de la organización, la estructura organizacional y los medios y fines organizacionales.

Es entonces cuando, a partir de la unión de estos tres ejes mencionados anteriormente, nacen los cuatro modelos indicados inicialmente, desde donde se realiza la medición de eficiencia en las organizaciones. Estos modelos son: Modelo de Procesos Internos, Modelo de Sistema Abierto, Modelo Racional y Modelo de Relaciones Humanas²⁹.

El Modelo de Procesos Internos estudia la eficiencia organizacional de manera interna, dando mayor relevancia a los aspectos relacionados con el control, la estabilidad, y la comunicación de información. Es así como de manera interna, se

²⁷ QUINN, Robert y ROHRBAUGH, John. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. EN: *Management science*, 1983, vol. 29, no 3, p. 363-377. Disponible en <<http://tpayne.ba.ttu.edu/Graduate/MGT5391/QuinnRohrbaugh1983.pdf>>

²⁸ RODRÍGUEZ, Augusto. Transferencia de conocimiento en relaciones inter-organizacionales: su efecto sobre el desempeño de la firma receptora. EN: *Revista Estudios Gerenciales*. 23 (103), 18-19. Disponible en: <http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/226>

²⁹ GALVEZ ALBARRACIN, Edgar Julián y GARCIA PEREZ, Domingo. Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en Colombia. EN: *Revista Estudios Gerenciales*. 2012, vol.28, n.122, p. 11-28. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000100002&lng=en&nrm=iso>.

analiza en este modelo la calidad del producto/servicio; la eficiencia de los procesos operativos internos; y la organización de las tareas del personal.

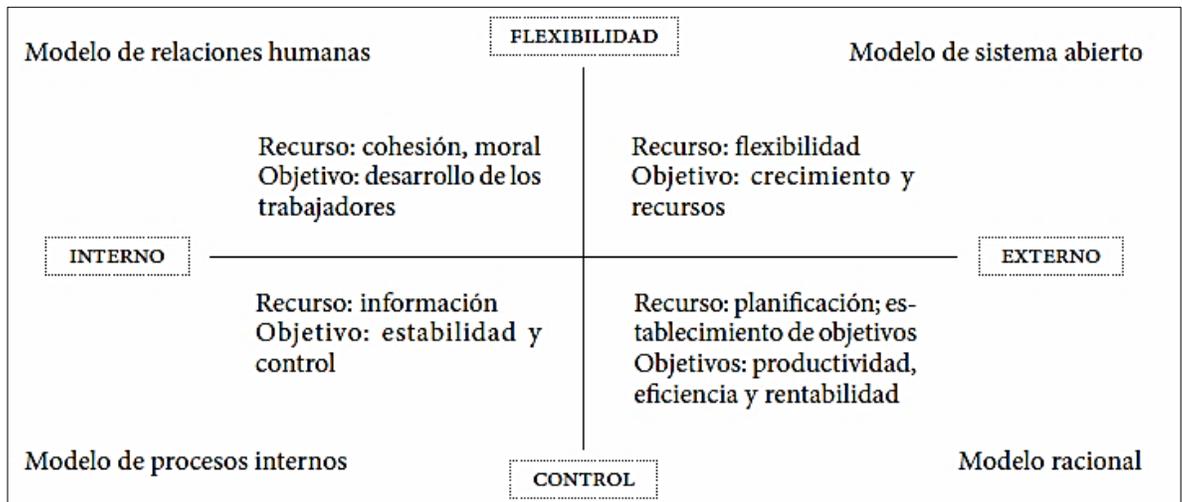
En el Modelo de Sistema Abierto, el rendimiento de la organización se estudia desde un punto de vista externo, en cuanto a la observación de la evolución en su flexibilidad, donde los objetivos son la adquisición de recursos, el crecimiento y el apoyo externo. Entre tanto, este modelo analiza factores como la satisfacción de los clientes; la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados; y la imagen de la empresa y de sus productos / servicios.

En cuanto al Modelo Racional, este estudia el rendimiento organizacional desde el control externo, con base a criterios de eficiencia y productividad, y analizando factores como el incremento de la cuota de mercado; el incremento de la rentabilidad; y el incremento de la productividad.

Finalmente, el último modelo contemplado es el Modelo de Relaciones Humanas, el cual analiza el rendimiento organizacional desde la flexibilidad interna, donde el objetivo sea el desarrollo de capital humano. Los criterios evaluados en este modelo son la motivación/satisfacción de los trabajadores, reducción de la rotación del personal (abandono voluntario de trabajadores), y reducción del absentismo laboral.

Gráficamente, el modelo de medición de Rohrbaugh y Quinn, ofrece un mapa donde se incluyen los 4 modelos, analizados desde un punto de vista interno y externo de la organización, así como también se analiza el equilibrio de la empresa entre su flexibilidad y el control que ejerce.

Ilustración 1. Modelo de desempeño de Rohrbaugh y Quinn



Fuente: Artículo "Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empirico en Colombia".

2.1.8.1. Variables de rendimiento en el Modelo de Desempeño - Rohrbaugh y Quinn

A continuación, se detallan y describen de mejor manera cada una de las variables que pertenecen en su totalidad a los cuatro modelos mencionados anteriormente y que conforman en su conjunto el Modelo de Desempeño de Rohrbaugh y Quinn. Este modelo será aplicado a las pymes de Santiago de Cali incluidas en la medición y la encuesta desarrollada.

- **Calidad del producto / servicio.** Esta variable hace referencia a la percepción que tiene el cliente / consumidor del producto que adquiere o usa, derivándose en una fijación psicológica de este cuando asume conformidad con dicho producto o servicio, y la capacidad de este mismo para satisfacer las necesidades por las cuales fue adquirido.³⁰

³⁰BRUGOS, Issaachart. La Calidad y las MIPYME en República Dominicana. Disponible en: <<http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/07/CODOPYMES-Burgos.pdf>> [Consultado el 03 de octubre de 2016].

- **Procesos operativos internos.** Este tipo de procesos ejecutados al interior de la organización, y que también son denominados procesos “de línea”³¹, son todos aquellos que justifiquen la existencia del bien o servicio producido. Generalmente estos procesos se ejecutan de forma transversal en diversas áreas de la empresa y son los procesos que requieren mayor cantidad de recursos³².
- **Organización de las tareas del personal.** La organización del trabajo es vista como un conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la fabricación de bienes y servicios en las organizaciones, y esto es así porque, de una adecuada asignación de labores para el personal, y de su adecuada relación personal – maquinaria, se puede favorecer o no el aprendizaje, el desarrollo de las competencias laborales, y una mayor optimización de los procesos sobre los cuales tiene control la empresa³³.
- **Satisfacción de los clientes.** El significado de esta variable, según Philip Kotler³⁴, es el estado emocional que tiene una persona cuando pone en comparación las expectativas del producto o servicio que adquirió, frente a su experiencia de uso reflejada en el rendimiento percibido del mismo. Se debe entender entonces, que los dos factores sometidos a comparación según lo anterior, son los componentes de este concepto.
- **Adaptación a las necesidades de los mercados.** Esta adaptación es la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades o no dentro de su mercado objetivo, los requerimientos sociales o nuevas tendencias que surgen

³¹ BELTRÁN SANZ, Jaime, et al. Guía para una gestión basada en procesos. 2009. Disponible en: <<http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gestion-basada-procesos-completa.pdf>>

³² GIL OJEDA, Yolanda y VALLEJO GARCÍA, Evo. Guía para la identificación y análisis de los procesos de la universidad de Málaga. Clasificación de los procesos. 2008. Disponible en <http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprosos1.pdf>

³³ ROITTER, Sonia; DELFINI, Marcelo y ERBES, Analía. Organización del trabajo e innovación: Un estudio comparativo entre ramas productivas argentinas. Economía: Teoría y práctica. 2011. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281122174005>>

³⁴ THOMPSON, Ivan. La Satisfacción del Cliente. Promonegocios.net. 2005. Disponible en: <http://www.academia.edu/download/44275060/Satisfaccion_del_Cliente.pdf>

en el mundo. La preocupación por adaptarse al mercado nace porque los clientes o consumidores de un determinado nicho de mercado adquieren los productos que consideran satisfacen sus necesidades, y estas no son siempre las mismas a través del tiempo. La adaptación a las necesidades de los mercados generalmente es una labor atribuida al área del marketing en las empresas, sin embargo, pasa desapercibida en áreas administrativas, cuando los gerentes o directores administrativos están más preocupados por aspectos productivos o costes³⁵.

- **Imagen de la empresa y de sus productos / servicios.** En este caso, la imagen de una organización está relacionada con la asociación mental que tiene el público en general sobre esta, incluyendo así mismo sus productos o servicios. Lo anterior se realiza en un plano de recepción en el proceso de comunicación, construyéndose desde los clientes y el entorno de la organización a partir de un conjunto de atributos identificables³⁶.
- **Cuota de mercado.** Este término hace referencia a la participación porcentual que tiene la organización en el mercado, comparando el mercado actual de una empresa frente al mercado actual total del producto, midiendo así el éxito comercial de la organización³⁷.
- **Rentabilidad.** La rentabilidad es un término que de manera general significa la capacidad de una organización para producir un beneficio adicional, comparándose con el esfuerzo o inversión realizado inicialmente para obtener dicho beneficio, sin embargo, este término contiene tres categorías, las cuales son rentabilidad económica, rentabilidad financiera y rentabilidad social.

³⁵ MARTÍNEZ CARO, Laura; FLORES LÓPEZ, Enrique y MARTÍNEZ GARCÍA Jose Antonio. Análisis de las necesidades del cliente y su satisfacción en la industria del mueble según las normas ISO 9000: un estudio de casos. EN: Cuadernos de Gestión, 2010 Vol. 10. N° 2, p. 99-116. Disponible en: <<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/1026.pdf>>

³⁶ CAPRIOTTI PERI, Paul. Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. 2009 Disponible en: <<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>>

³⁷ AUTOR INSTITUCIONAL. El estudio del mercado. Tamaño del mercado. McGrawHill. P. 51. Disponible en: <<http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169298.pdf>>

La rentabilidad económica se refiere al beneficio obtenido en comparación con todos los recursos utilizados para lograrlo, mientras que la rentabilidad financiera solamente se mide en comparación con los recursos propios utilizados para alcanzar este beneficio. Por último, se encuentra la rentabilidad social, que es medida en términos de los objetivos y beneficios determinados por las empresas públicas y ONG³⁸.

- **Productividad.** La productividad es definida de forma básica como la relación que existe entre la cantidad de bienes / servicios producidos con respecto a la cantidad de recursos utilizados para producirlos. Los factores que inciden mayoritariamente en el valor obtenido cuando se analiza la productividad, son la inversión económica en función de las necesidades del mercado, la investigación y desarrollo al introducir nuevos procesos o mejoras en los existentes, la reglamentación gubernamental (gastos asociados), y la mano de obra ya que en función de su desempeño se mide su productividad³⁹.
- **Motivación / satisfacción de los trabajadores.** Inicialmente, se debe conocer que la palabra “motivo”, significa todo aquello que impulse a una persona actuar de una determinada manera, ya sea por un estímulo externo (del entorno), o por procesos mentales internos de cada persona.⁴⁰

Ahora bien, en cuanto al concepto de motivación en los trabajadores, se ha descubierto que los profesionales tienen “necesidades sociales” en el trabajo, ya que no solo buscan la comodidad y salario como medida de compensación,

³⁸ SÁNCHEZ SEGURA, Amparo. La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española: Análisis de los factores determinantes. EN: Revista española de financiación y contabilidad. N° 78, 1994, p. 159-179. Disponible en: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/44122.pdf>>

³⁹ ESPAÑA. CENTRO i-CREO METAL. Introducción a la productividad. Red de Centros de Reflexión Estratégica de Oportunidades de la innovación. Disponible en: <<http://www.femeval.es/informesymanuales/Documents/i-CREO%20INTRODUCCION%20A%20LA%20PRODUCTIVIDAD/files/introduccion%20a%20la%20productividad.pdf>>

⁴⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. La motivación humana. McGraw Hill, 5ta Edición. 2001. P. 68.

sino que su rendimiento organizacional va a depender de lo gratificante que se sientan realizando sus labores y en la empresa.

Uno de los autores más importantes al momento de analizar la motivación laboral es David McClelland, quien estudió a profundidad los motivos o necesidades que permiten explicar la forma en que se comportan y como se relacionan con otras personas en el trabajo. Estos motivos sociales, de los que se ha mencionado anteriormente, son de tres tipos según McClelland, de logro (alcanzar un estándar o mejorar), de afiliación (generar y mantener buenas relaciones interpersonales), y de poder (influir sobre los demás y su forma de actuar)⁴¹.

- **Rotación del personal.** Este término, también denominado rotación de recursos humanos o *turnover*, es utilizado para definir el cambio de personal entre la organización y su ambiente, definiéndose así entre el número de personal que ingresa a la empresa y el número que sale de ella. La rotación de colaboradores entonces, se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de estos que pertenecen a la organización en un periodo de tiempo, presentándose en índices mensuales y/o anuales⁴².
- **Absentismo laboral.** En este caso, el término hace referencia a la no asistencia de un trabajador del que se pensaba asistiría a su jornada laboral correspondiente, estando fuera de los periodos vacacionales o de huelga. Este fenómeno tiene posee una clasificación propia en las que segmenta las causas del absentismo, como lo es según su origen, según las causas amparadas por la ley, o por disposición del trabajador.

⁴¹ JERICÓ, Pilar (2001). Gestión del talento humano. La motivación, todo un descubrimiento. Prentice Hall, España. Pág 81 – 82.

⁴² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Rotación de personal. McGraw Hill, 5ta Edición. 2001. P. 188.

Cuando el absentismo es categorizado según su origen, se analiza si la causa es de origen médico o no médico, mientras que cuando se analiza según las causas amparadas por la ley, aparecen las causas legales o ilegales. Finalmente, cuando el ausentismo sucede por disposición del trabajador, este puede ser voluntario o involuntario⁴³.

2.2. ESTADO DEL ARTE

En medio de la búsqueda de información donde se puedan encontrar diversos estudios previos que hayan tratado de relacionar las variables aquí presentadas, tanto el género del gerente o de la junta directiva con el desempeño de la organización, y que a su vez generen conclusiones validadas al respecto, se ha podido encontrar que el estudio de género en las organizaciones es relativamente nuevo y ha tomado más fuerza en la última década, y aun así sigue sin desarrollarse a gran escala.

Ronald Gilberth, Meredith Burnett, Ian Phau y Jerry Haar, en su artículo “Does gender matter? A review of work-related gender commonalities”, publicado en el año 2010, hablan acerca de un estudio realizado a 1164 estudiantes de administración de empresas de habla inglesa, en distintos países, con el fin de encontrar las diferencias en el desempeño enmarcadas por el género, analizando estilos psicológicos de aprendizaje, temperamento de la personalidad, y valores e intereses relacionados con lo laboral.

Los resultados de esta investigación concluyen que el desempeño de los estudiantes de administración de empresas varía en algunos aspectos, sin

⁴³ SÁNCHEZ, Diana Carolina. Ausentismo Laboral: Una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. EN: Revista Salud Bosque. 2015. Volumen 5, Número 1, P. 43-54. Disponible en:
<http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista_salud_bosque/volumen5_numero1/07-articulo5-salud-bosque_vol5-No1.pdf>

embargo, esta diferencia está más arraigada al país y el entorno donde se encuentren, que a una diferencia de género; y la reflexión que se genera al respecto, es que fijarse en el género de una persona debe ser algo irrelevante al momento de realizar en una organización, procesos de selección, ubicación, entrenamiento, desarrollo y evaluación de desempeño⁴⁴.

Cristian L. Dezso y David Gaddis Ross⁴⁵, en su artículo “Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation” publicado el año 2012, parten del supuesto en el cual la representación femenina en la alta gerencia hace que los demás gerentes de la empresa exhiban mejores comportamientos y resultados, y que las mujeres que trabajan en la gerencia media estén más motivadas, entre otros beneficios, lo cual se traduciría según ellos, de comprobar su validez, en un mejor desempeño de la organización y en una mejor gestión. Este estudio fue realizado a 1500 empresas pertenecientes a la lista “S&P Composite 1500 Index” la cual es un índice de acciones de bolsa de 1500 empresas en el mercado de estados Unidos, realizado por Standard & Poor.

Con un recopilatorio de datos de desde 15 años atrás de estas empresas, se pudo encontrar que una mayor representación femenina en la alta gerencia mejora el desempeño de la empresa solamente cuando su estrategia está basada en la innovación, ya que se está en un ambiente de contante interacción social y de información, donde las mujeres destacan sobre el género masculino por su gestión.

Continuando con los estudios efectuados para relacionar el género y el desempeño, se encuentra, publicado en el año 2007, el artículo “The diversity of corporate board committees and firm financial performance” llevado a cabo por el

⁴⁴ GILBERT, Ronald, et al. Does gender matter? A review of workrelated gender commonalities, *Gender in Management: An International Journal*, 2010. Vol. 25 Iss 8 p. 676 – 699.

⁴⁵ DEZSŐ, Cristian y ROSS, David Gaddis. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. EN: *Strategic Management Journal*, 2012, vol. 33, no 9, p. 1072-1089.

departamento de finanzas en Oklahoma State University⁴⁶. Este estudio se centra en investigar la relación entre el género y la diversidad étnica de los directivos con el desempeño financiero de las empresas, basándose en el análisis de datos obtenidos de las empresas ubicadas en la lista “Fortune 500” entre 1998 y 2002.

Este estudio concluyó que no se puede establecer de forma concreta una diferencia clara al respecto en términos de género y desempeño financiero, al igual que en lo relacionado a la etnicidad, ya que estas diferencias son sutiles y complejas, donde parece importar más la composición específica de dicha diversidad, porque depende de ciertas situaciones en que un tipo de diversidad género/etnia favorece unos aspectos y desfavorece otros dentro de la organización.

Otro estudio relacionado con el género y el desempeño es el realizado por Claude Francoeur, Réal Labelle y Bernard Sinclair-Desgagné⁴⁷, donde se busca analizar si la presencia y participación de las mujeres en los consejos directivos y la alta gerencia mejora el desempeño financiero de las organizaciones, en su artículo “Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management”, publicado en el año 2008.

Los resultados obtenidos de esta investigación concluyen que, en un escenario o entorno complejo para la organización, las empresas que poseen un mayor número de mujeres en la alta gerencia tienden a generar positiva y significativamente altos rendimientos o beneficio. Así mismo, mencionan que las empresas con una mayor proporción de mujeres en sus sistemas de gestión y

⁴⁶ CARTER, David, et al. The diversity of corporate board committees and firm financial performance. SSRN 972763, 2007.

⁴⁷ FRANCOEUR, Claude; LABELLE, Réal y SINCLAIR-DESGAGNÉ, Bernard. Gender diversity in corporate governance and top management. EN: Journal of business ethics, 2008, vol. 81, no 1, p. 83-95.

administración logran mantener al día de forma más estable sus retornos en la bolsa.

Otra investigación donde se puede encontrar la importancia de analizar el género y el desempeño, se escala a escenarios más básicos y no necesariamente organizacionales, o al menos no de una forma completa. Es así como en el artículo “The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment”, según Hoogendorn, Oosterbeek y Praag⁴⁸, la conformación (manipulada) de equipos de trabajo de estudiantes de licenciaturas relacionadas a la administración de empresas, demuestra como los equipos de trabajo donde predominan los hombres o las mujeres no poseen un grado de desempeño mayor que los equipos conformados más equitativamente en cuanto al género. Se descubrió entonces que la supervisión mutua entre ambos géneros es la principal causa de que se obtenga un mayor rendimiento, en términos de ventas, beneficio y ganancias por acciones.

De manera más reciente, también es posible encontrar una investigación relacionada con la diversidad de género en las organizaciones y sus efectos a largo plazo en el desempeño financiero y no financiero. Precisamente, esta es la investigación desarrollada por Parveen P. Gupta, Kevin C K Lam, Heibatollah Sami y Haiyan Zhou⁴⁹, la cual se denomina “Board Diversity and its Long-term Effect on Firm Financial and Non-financial Performance”.

En cuanto a las conclusiones obtenidas por Gupta, Lam, Sami & Zhou, se puede conocer que la diversidad de género en la junta directiva ofrece una mejora en el rendimiento de la empresa en términos sociales, ambientales y gubernamentales

⁴⁸ HOOGENDOORN, Sander; OOSTERBEEK, Hessel y VAN PRAAG, Mirjam. The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment. *Management Science*, Vol. 59, No. 7, 2013, p. 1514-1528. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1826024>.

⁴⁹ GUPTA, Parveen, et al. Board Diversity and Its Long-Term Effect on Firm Financial and Non-Financial Performance. April 15, 2015. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=2531212>

(en especial cuando los Estados buscan promover la diversidad de género), pero no ocurre necesariamente lo mismo en torno al rendimiento financiero. Por otra parte, una mayor diversidad de género en la organización incrementa los índices de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), lo cual, si puede ayudar a que, a largo plazo, la empresa se pueda enfocar más en la búsqueda y optimización de su rendimiento financiero.

Continuando con la revisión bibliográfica encontrada al respecto del tema de género y desempeño organizacional, se encuentran autores como Deborah L. Rhode y Amanda K. Packel⁵⁰, con su artículo “Diversity on corporate boards: how much difference does difference make?”, En este artículo, Rhode y Packel logran evaluar si en realidad la diversidad de género en la mesa directiva de las organizaciones cumple un rol determinante en la consecución de un mayor rendimiento en las empresas, y lo que encuentran es que esta diversidad ocasiona un incremento de la rentabilidad financiera y corporativa, así como una otorga una mejor reputación a la compañía y se enriquece el proceso de toma de decisiones en la junta directiva.

Sin embargo, según Rhode y Packel, no es posible asegurar de una manera contundente la relación existente y directa entre la diversidad de género y el rendimiento financiero, ya que este depende más bien de una adecuada gestión del proceso de toma de decisiones en la junta directiva, contrario a la construcción de una buena imagen y reputación, donde sí se encuentra una relación directa ya que la empresa exhibe así sus compromisos con la igualdad de oportunidades y la inclusión.

⁵⁰ RHODE, Deborah y PACKEL, Amanda. Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?. 2014. EN: Delaware Journal of Corporate Law, Vol. 39, No. 2 p. 377-426. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1685615>

Por su parte, el autor Omar Alejandro Pérez Cruz⁵¹ en su artículo “Compromiso organizacional, género y sus relaciones con las utilidades de la empresa” publicado en el 2014, encontró en sus investigaciones que, si había una relación entre género y rendimiento financiero, siempre y cuando se basara en el grado de lealtad que poseen hombres y mujeres desde su rol de gerencia con la organización. Es así como, en primer lugar, encontró que solamente el 19% de los gerentes encuestados entre las 41 Pymes que investigó (en el municipio de Colima, México), pertenecen al género femenino, más sin embargo encontró también que las mujeres tienen un 70% de lealtad con la empresa, mientras que los hombres solo un 60% y esto se vio reflejado en las utilidades económicas.

Entre las relaciones que Pérez pudo establecer, encontró que a menor tamaño de la empresa más era el grado de lealtad de sus empleados, e igual sucedía cuando existía una baja rotación del personal, que a su vez se podía explicar cuando se realizaba una mejor estrategia de selección y reclutamiento desde la gerencia.

Finalmente, también se puede encontrar dentro de revisión bibliográfica realizada, a la autora Maria Eugenia Elizundia Cisneros⁵², quien en el año 2015 publicó su artículo “Desempeño de nuevos negocios, perspectiva de género”. En su artículo, Elizunda buscaba determinar si los antecedentes de los fundadores (femeninos y masculinos) de las organizaciones, incidían en el desempeño de sus empresas.

Para esto, Elizunda evaluó a 192 dueños de negocios en Ciudad de México del sector comercio y de servicios, que tuvieran bajo su cargo entre 2 a 15 empleados, mediante una encuesta que le permitiría conocer información relacionada con su experiencia laboral previa, el nivel educativo, antecedentes de familiares

⁵¹ PÉREZ CRUZ, Omar Alejandro. Compromiso organizacional, género y sus relaciones con las utilidades de la empresa. Revista electrónica de Ciencias Sociales. 2014. Volumen 6, número 7, diciembre. ISSN: 1886-8452. Disponible en: <<http://www.eumed.net/rev/tecsistecat1/n17/utilidad.pdf>>

⁵² ELIZUNDIA CISNEROS, María Eugenia. Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género. EN: Contaduría y Administración. 2015, 60, Abril-Junio. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39535648010>>

emprendedores, la edad, el género, el capital inicial empleado, el nivel de planeación efectuado, el tipo de participación inicial, si se obtuvo ayuda de una asesoría profesional, y cuál fue la estrategia inicial de cada empresa.

Los resultados obtenidos por Elizunda en su investigación, concluyeron en cuanto al desempeño organizacional que no había diferencias significativas entre el sector servicios y el sector comercio, sin embargo, si había diferencia en cuanto al género, ya que a los dueños de negocios masculinos se les facilitan los tramites crediticios y de inversión en las instituciones financieras, a diferencia del género femenino.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

Para la comprensión del funcionamiento y establecimiento de las pymes en Colombia, y específicamente en Santiago de Cali, se considera necesario en este estudio ofrecer un marco contextual que afronte varios puntos de análisis en torno a este tipo de organizaciones, sus beneficios, sus dificultades, sus barreras, y a la continua exposición a la que están sometidas por múltiples factores del entorno que les rodea. Es por esto que se decide indagar sobre lo que significa una pyme, cuál es su composición, cuál es su marco regulatorio y legal, y, además, brindar un panorama actual sobre el cual se desarrollan y evolucionan.

2.3.1. Definición de pyme y regulación relacionada.

El presente trabajo investigativo, el cual busca encontrar la relación del genero del gerente respecto a la organización y sus efectos, está basado en analizar especialmente las pymes de la ciudad de Santiago de Cali. Es por esto de gran importancia en primer lugar algunas definiciones de este tipo de organizaciones, así como regulaciones e información adicional que acompañan a este tipo de empresas.

Para comenzar, una pyme es dentro del sector empresarial colombiano, un grupo de empresas las cuales cuentan con activos totales mayores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes, y hasta un tope máximo de 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes⁵³. Sin embargo, este grupo puede ser desagregado en pequeñas empresas y medianas empresas por separado.

Las pequeñas empresas, según la legislación y normatividad colombiana⁵⁴ (MinComercio, 2013), se caracterizan por tener un personal de planta desde once (11) colaboradores hasta cincuenta (50) de estos, y por tener activos totales con un valor desde quinientos uno (501) hasta menos de cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Por otra parte, y según esta misma normatividad, las empresas medianas, son contempladas dentro de esta categoría cuando poseen un personal de planta desde cincuenta y uno (51) colaboradores, hasta un máximo de doscientos (200) de estos, así como también se caracterizan por tener activos totales con un valor comprendido entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Las pymes en el territorio nacional, cuentan actualmente con el apoyo de múltiples instituciones de carácter privado, público y mixto, que prestan sus servicios principales o secundarios a este tipo de empresas⁵⁵. Entre estas entidades de apoyo empresarial, se encuentran las Cámaras de Comercio de Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cucuta, Ibagué, Manizales, Medellín, Aburrá Sur, Montería, Neiva, Pasto, Pereira, Santa Marta y Villavicencio;

⁵³ COLOMBIA. BANCOLDEx. Entidades de Apoyo Empresarial [En Línea]. <<https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/entidades-de-apoyo-empresarial325.aspx>> [consultado el 23 de agosto 2016].

⁵⁴ CONGRESO DE COLOMBIA. Capítulo 1: “Disposiciones Generales” de la ley 905 de 2004 – artículo 2do.

⁵⁵ COLOMBIA. BANCOLDEx. Entidades de Apoyo Empresarial [En Línea]. <<https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/entidades-de-apoyo-empresarial325.aspx>> [consultado el 23 de agosto 2016].

el Centro Nacional de Productividad, la Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO, el Fondo Nacional de Garantías F.N.G, el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, la Superintendencia de Sociedades, la Superintendencia Financiera de Colombia, el Banco de la República, la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia – ASOBANCARIA, la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – ACOPI, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, la Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF, la Asociación Nacional de Comercio Exterior – ANALDEX, entre otras más que pueden variar según el sector productivo de la pyme.

Según Bancoldex, estas instituciones y su amplia experiencia y conocimiento del sector empresarial, ayudan a mejorar la productividad y competitividad de las empresas colombianas.

Con respecto a la normatividad que rige a las pymes en Colombia, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo⁵⁶, estas se rigen bajo las siguientes leyes:

- Ley 1676 de 2013⁵⁷, la cual promueve el acceso al crédito y establecen normas relacionadas con garantías mobiliarias.
- Ley 1753 de 2015⁵⁸, en la que se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018.
- Ley 1429 de 2010⁵⁹, en donde encuentra la Ley de Formalización y Generación de Empleo.

⁵⁶ COLOMBIA. MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Leyes [En Línea]. Disponible en: <<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=9296>> [Consultado el 23 de agosto de 2016].

⁵⁷ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1676 de 2013. Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1676_2013.html> [Consultado el 23 de agosto de 2016].

⁵⁸ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1753 de 2015. Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1753_2015.html> [Consultado el 23 de agosto de 2016].

- Ley 905 de 2004⁶⁰, la cual modifica la Ley 590 del 2000.
- Ley 590 de 2000⁶¹, donde el Congreso de la República dicta disposiciones para promover el desarrollo de las Mipymes.
- Ley 67 de 1979⁶², la cual establece normas a las que está sujeto el Presidente de la República para promover las exportaciones mediante sociedades de comercialización internacional, entre otras disposiciones para promover el comercio exterior.

Dentro de esta normatividad, también se pueden encontrar decretos relacionados con las actividades implícitas o vinculadas con las pymes en Colombia⁶³, los cuales son:

- Proyecto de Decreto 2015⁶⁴, en el cual se modifica el régimen de Zonas Francas, entre otras disposiciones.
- Decreto 489 del 14 de marzo de 2013⁶⁵, donde se reglamenta el otorgamiento de Garantías, brindando un descuento en el valor de las comisiones, en empresas creadas por personas no mayores a veintiocho (28) años.

⁵⁹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1429 del 2010. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>> [Consultado el 23 de agosto de 2016].

⁶⁰ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 905 de 2004. Disponible en: <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html> [Consultado el 23 de agosto de 2016].

⁶¹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 590 del 2000. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>> [Consultado el 23 de agosto de 2016].

⁶² COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Ley 67 de 1979. Disponible en: <<http://www.notinet.com.co/pedidos/ley67-79.htm>> [Consultado el 23 de agosto de 2016].

⁶³ COLOMBIA. MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decretos. Disponible en: <<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=9297>> [Consultado el 24 de agosto de 2016].

⁶⁴ COLOMBIA. MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Proyectos de Normatividad 2015. Disponible en: <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=3655>> [Consultado el 24 de agosto de 2016].

⁶⁵ COLOMBIA. MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 0489 del 14 de marzo de 2013. Disponible en: <<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2013/Documents/MARZO/14/DECRETO%20489%20DEL%2014%20DE%20MARZO%20DE%202013.pdf>> [Consultado el 24 de agosto de 2016].

- Decreto 0295 del 27 de febrero de 2013⁶⁶, en el cual se define el “Programa San Andrés, Providencia y Santa Catalina – Fase I” donde se definen programas estratégicos y proyectos de inversión a realizarse en estos departamentos, relacionados con el transporte, comercio, industria y turismo.
- Decreto 2706 del 27 de diciembre de 2012⁶⁷, donde se establece un régimen simplificado de contabilidad de causación para las microempresas, conforme al “marco técnico normativo de información financiera para las microempresas” de la Ley 1314 de 2009.
- Decreto 734 del 13 de abril de 2012⁶⁸, que según su artículo 1.1, reglamenta las disposiciones legales que se incluyen en el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, entre otras disposiciones aplicables a la contratación estatal.
- Decreto 1446 de 2011⁶⁹, en el cual se modifica el Decreto 2685 de 1999, adicionando párrafos a los artículos 124 y 231; modificando numerales a los artículos 128 y 502; modificando el artículo 310 del mismo, y adicionando el artículo 391-1. “Tráfico Fronterizo” a este decreto.
- Artículo 1 del Decreto 4327 de 2005⁷⁰, en el cual se especifica la fusión de la Superintendencia Bancaria de Colombia en la Superintendencia de Valores, denominándose ahora como la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Decreto 2685 de 1999⁷¹, donde se modifica en él la Legislación Aduanera.

⁶⁶ COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 0295 del 27 de febrero de 2013. Disponible en: <<http://www.mipymes.gov.co/descargar.php?idFile=3995>> [Consultado el 24 de agosto de 2016].

⁶⁷ COLOMBIA. SECRETARÍA GENERAL – MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 2706 del 27 de diciembre de 2012. Disponible en: <<http://www.mipymes.gov.co/descargar.php?idFile=3967>> [Consultado el 24 de agosto de 2016].

⁶⁸ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 734 de 2012. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=46940>> [Consultado el 24 de agosto de 2016].

⁶⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 1446 del 05 de mayo de 2011. Disponible en: <<http://www.mincit.gov.co/descargar.php?idFile=1864>> [Consultado el 24 de agosto de 2016].

⁷⁰ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 4327 del 25 de noviembre de 2005. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18320>> [Consultado el 24 de agosto de 2016].

Así mismo, se pueden encontrar dos resoluciones⁷² y una circular⁷³ las cuales son:

- Resolución número 1021 del 2013⁷⁴, donde se adopta el manual de contratación, supervisión e interventoría del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y se dictan otras disposiciones.
- Resolución número 3205 del 28 de noviembre de 2008⁷⁵, en la cual se reglamentan las funciones de los Consejos Regionales de Miypmes (CRM) y se establecen directrices para su organización y funcionamiento.
- Circular No. 018⁷⁶, destinada a usuarios y funcionarios del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por parte de la Dirección de Comercio Exterior, y que tiene como asunto el registro en línea de usuarios ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE.

2.3.2. Contexto general de las pymes en Colombia.

Según la “gran encuesta pyme”⁷⁷, un informe de resultados del primer semestre de 2016 donde se presenta información detallada del momento actual para las pymes en Colombia, se indica que la situación económica actual del país ha

⁷¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 2685 del 28 de diciembre de 1999. Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_2685_1999.html> [Consultado el 24 de agosto de 2016].

⁷² COLOMBIA. MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Resoluciones. Disponible en: <<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=9298>> [Consultado el 25 de agosto de 2016].

⁷³ COLOMBIA. MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Circulares. Disponible en: <<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=9300>> [Consultado el 25 de agosto de 2016].

⁷⁴ COLOMBIA. MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Resolución 1021 del 22 de marzo de 2013. Disponible en: <<http://www.mipymes.gov.co/descargar.php?idFile=4106>> [Consultado el 25 de agosto de 2016].

⁷⁵ COLOMBIA. MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Resolución 3205 del 28 de noviembre de 2008. Disponible en: <<http://www.mipymes.gov.co/descargar.php?idFile=3791>> [Consultado el 25 de agosto de 2016].

⁷⁶ COLOMBIA. MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dirección de Comercio Exterior. Circular No. 018. Disponible en: <<http://www.mipymes.gov.co/descargar.php?idFile=4337>> [Consultado el 25 de agosto de 2016].

⁷⁷ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Presentación. Disponible en: <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 30 de agosto de 2016].

generado un decrecimiento en la percepción de evolución y desarrollo de los empresarios en sus negocios, especialmente en el sector del comercio y los servicios, mientras que desde el sector industrial se ha evidenciado un crecimiento a nivel de ventas. Así mismo, se menciona que, con la desaceleración existente y generalizada de la economía nacional, las expectativas optimistas de crecimiento a corto plazo de los empresarios en sus pymes se han contraído, en conjunción con el apoderamiento de una mayor incertidumbre de cara al futuro inmediato que afrontan.

Si se analizan individualmente los sectores en los cuales se desempeñan las pymes, se puede encontrar, gracias a la Gran Encuesta Pyme Nacional (GEP Nacional I-2016)⁷⁸, que en el sector industria, quienes afirman con mayor diferencia encontrarse en un plano positivo son los subsectores de productos textiles, muebles, y productos de caucho y de plástico; mientras que los sectores donde existe una percepción negativa más significativa son los subsectores de cuero, calzado y marroquinería, productos minerales no metálicos, y maquinaria y equipo. Es importante mencionar que el subsector de productos textiles se mantiene en primer lugar en el balance de respuestas positivas – negativas ante la situación económica, el volumen de ventas, de producción, de pedidos recibidos, de márgenes y de número de empleados, especialmente superando la media del total de la industria por más del doble de respuestas positivas en estas categorías.

En lo que respecta al sector comercio, aunque el balance de respuestas positivas y negativas fue positivo, este balance arrojó un resultado menor por debajo al expresado en el segundo semestre del año 2014, por lo cual se puede decir que, las pymes ubicadas en este sector, experimentaron una leve desaceleración a nivel de ventas, pedidos y situación actual. Desagregando este análisis en

⁷⁸ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Situación Actual. Sector industria. Disponible en: <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 30 de agosto de 2016].

subsectores, quienes emitieron un juicio favorable respecto a la evolución de sus negocios fueron las empresas ubicadas en el sector de artículos de uso doméstico, productos textiles y prendas de vestir; mientras que los subsectores pertenecientes a los alimentos y bebidas, y productos farmacéuticos de perfumería y tocador ofrecieron una percepción no tan favorable al respecto.

Es así entonces como el subsector de productos textiles y prendas de vestir, se posiciona en el primer lugar del balance positivo de respuestas relacionadas con la situación actual en cuanto a los márgenes comerciales y costos de ventas; el subsector de productos farmacéuticos y perfumería en primer lugar en cuanto al balance de respuestas en el volumen de ventas y el nivel de pedidos recibidos; y el subsector de artículos de uso doméstico se destaca en la situación económica general y el número de trabajadores que poseen estas pymes⁷⁹.

Finalmente, para el sector de los servicios, se presentó también una desaceleración económica que, aunque siga presentando un balance positivo de respuestas ante el momento actual, este balance decreció en 12 puntos, bajando hasta una valoración o balance de 21. Dentro de esta valoración general del sector de servicios, se puede identificar que son los subsectores de actividades informáticas y asesoramiento empresarial quienes demostraron un mayor balance de respuestas positivas – negativas, obteniendo valores de 27 y 25 respectivamente⁸⁰.

⁷⁹ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Situación Actual. Sector comercio. Disponible en: <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 30 de agosto de 2016].

⁸⁰ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Situación Actual. Sector servicios. Disponible en: <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 30 de agosto de 2016].

2.3.3. Perspectivas de las pymes para el año 2016.

Las perspectivas, continuando con el análisis de la GEP Nacional I - 2016 efectuado por Bancoldex, el Banco de la República, el Banco Interamericano de Desarrollo, y la Asociación Nacional de Instituciones Financieras ⁸¹, son influenciadas por los eventos económicos principalmente ocurridos en el periodo de tiempo analizado inmediatamente anterior, y dado esto, desde el sector de la industria es posible decir que existe una leve disminución en el optimismo acerca del futuro de los negocios en las pymes, ya que de optimismo del 45% de las pymes obtenido en el segundo periodo de 2015, se pasa a un 44% para el primer semestre del presente año.

Dentro de los subsectores destacados por tener un mayor índice de positivismo de cara al futuro de los negocios de sus pymes en la industria, se pueden encontrar las sustancias y productos químicos con un balance de respuestas positivas-negativas de 50 puntos, los productos de caucho y plástico con 42 puntos y los muebles con un 41 puntos; mientras que los subsectores que se mostraron escépticos a un buen futuro en el corto plazo fueron de productos minerales no metálicos, cueros, calzados y marroquinería, y productos textiles (todos con un balance de 12 puntos cada uno), junto con el sector de alimentos y bebidas que obtuvieron 18 puntos.

Para el sector del comercio, también hubo un decrecimiento en el porcentaje de pymes que experimentaron sensaciones positivas de crecimiento y futuro a corto plazo en sus negocios, representando así un total del 37% de expectativas positivas para este sector en el primer semestre de 2016, 7% menos que las expectativas existentes en el segundo semestre del año 2015 (44%).

⁸¹ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Perspectivas. Sector industria. Disponible en: <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 30 de agosto de 2016].

Cuando se categoriza el origen de estos porcentajes, se encuentra que el balance de respuestas positivas-negativas, donde se ofrece un panorama más positivo dentro del sector comercial, nace a partir de los subsectores relacionados con los productos farmacéuticos, de perfumería y tocador, en conjunción con el subsector de alimentos y bebidas, con una valoración positiva en su balance de 32, con 8 puntos cada uno por encima del balance medio del sector. De manera inversa, los subsectores que representaron un menos balance positivo entre las respuestas positivas-negativas brindadas están, principalmente, los productos textiles y prendas de vestir con un total de sólo 5 puntos⁸².

Para finalizar, en lo que se refiere al sector servicios, hubo una disminución del 11% en cuanto a las perspectivas positivas existentes del segundo semestre del año 2015 en comparación con el primer semestre del año 2016. Concretamente, este índice de perspectivas positivas pasó significar un 52% de las pymes encuestadas en este sector, a ser un 41% de estas.

Visto de una manera más detallada, son los subsectores de informática, asesoramiento empresarial, y hoteles y restaurantes, donde se evidencia un mayor balance favorable en el análisis de respuestas positivas-negativas con una valoración de 37, 33 y 32 puntos respectivamente; mientras que el subsector de la arquitectura tuvo una percepción menos favorable del futuro respecto a sus negocios, con una valoración de 18 puntos, 10 puntos por debajo del promedio del sector servicios⁸³.

⁸² COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Perspectivas. Sector comercio. Disponible en: <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 30 de agosto de 2016].

⁸³ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Perspectivas. Sector servicios. Disponible en: <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 30 de agosto de 2016].

2.3.4. Financiamiento.

En cuanto a los métodos de financiamientos utilizados por las pequeñas y medianas empresas en Colombia, para invertir en actores como el capital de trabajo, la consolidación del pasivo, la compra o alquiler de maquinaria, o realizar remodelaciones/ajustes, el método que tomó mayor relevancia para el segundo semestre del año 2015 fue el crédito solicitado al sistema financiero. Es así como las pequeñas empresas ubicadas en los tres sectores económicos, superaron el promedio histórico de respuestas positivas o afirmativas frente a la situación de haber solicitado un crédito a una entidad financiera, donde, por ejemplo, las pequeñas empresas del sector industria en un 45% aseguraron haber solicitado un crédito, mientras que el porcentaje para las empresas de este mismo tamaño en el sector comercio y de servicios fue del 41% y 34% respectivamente.

Respecto a las medianas empresas de cada sector, estas también superaron el promedio histórico de respuestas afirmativas acerca de haber solicitado un crédito financiero para invertir en los aspectos mencionados inicialmente. Las medianas empresas del sector industria indicaron que el 52% de estas decidieron tomar un crédito financiero, mientras que para las empresas de este tamaño ubicadas en los sectores comercio y de servicios, el porcentaje de solicitudes fue del 56% y 47% respectivamente⁸⁴.

Así mismo, es importante mencionar que, según este estudio, la preferencia de las pymes en Colombia cuando solicitan un crédito a una entidad financiera, lo piden a un término de mediano plazo, y así mismo es aprobado en la mayoría de los casos⁸⁵.

⁸⁴ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Financiamiento. ¿Solicitó crédito con el sistema financiero? <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 31 de agosto de 2016].

⁸⁵ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Financiamiento. ¿A qué plazo lo había solicitado?. Disponible en:

Es importante destacar también que, el 46% de las pymes ubicadas en el sector industria decidió no tomar algún método de financiación, mientras que, en este mismo sentido, el porcentaje obtenido de las pymes ubicadas en el sector comercio y de servicios fue del 51% y 39% respectivamente. Además, métodos de financiación como el leasing, el mercado extra-bancario, el factoring, proveedores, y recursos propios también fueron empleados, pero en mucha menor proporción⁸⁶.

Por último, sólo el 26% de las pymes ubicadas en el sector industria accedieron a fondos de capital privado o fondos de apoyo al emprendimiento, mientras que para las pymes ubicadas en los sectores de comercio y de servicios el porcentaje no fue mucho mayor, tan solo del 32% y 30% respectivamente⁸⁷.

2.3.5. Acciones de mejoramiento

Dentro de esta contextualización categorizada de las pymes en Colombia, se tiene como base todas las acciones llevadas a cabo para obtener una mayor competitividad. Es así como, entre los aspectos más importantes a destacar, se descubre que para el primer semestre de 2016 por ejemplo, las dos opciones de mejoramiento analizadas por las pymes ubicadas en los tres sectores que se han venido estudiando, son la obtención de una certificación de calidad y capacitar al personal, especialmente con más interés desde las empresas medianas por sobre las pequeñas, lo que permite ver también como las empresas medianas ofrecen un menor porcentaje de desinterés frente a realizar acciones de mejoramiento, que las pequeñas empresas donde este índice es mayor.

<<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 31 de agosto de 2016].

⁸⁶ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Financiamiento. ¿Accedió a otra fuente para satisfacer sus requerimientos de financiación?. Disponible en: <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 31 de agosto de 2016].

⁸⁷ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Financiamiento. ¿Su empresa ha accedido a recursos de fondos de capital privado y apoyo emprendedor durante el último año?. Disponible en: <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 31 de agosto de 2016].

Específicamente, las pequeñas empresas que declaran no desarrollar acciones de mejoramiento en el sector de la industria representan un 40%, en el sector comercial un 39% y en el sector de servicios un 33% de estas; sin embargo, en cuanto a las medianas empresas, estas indican porcentajes del 26%, 33% y 32% respectivamente para estos mismos sectores. Lo anterior justifica en cierta medida la mayor visión que ya poseen por trayectoria y experiencia las medianas empresas por sobre las pequeñas empresas, por lo cual se preocupan en mayor medida por desarrollar acciones de mejoramiento, y además cuentan con más recursos para llevarlos a cabo⁸⁸.

2.3.6. Mercado Laboral

La caracterización del mercado laboral para las pymes en Colombia se encuentra dado por una valoración positiva en relación a su calificación certificada (para lo que están preparados), respecto a los restos reales de las pymes colombianas. Es así como las pymes ubicadas en el sector de industria afirman que el 70% del mercado laboral está preparado para las labores que allí se requieren, mientras que el sector del comercio indica en este mismo sentido una cifra del 66%, y dentro del sector de los servicios se arroja una cifra del 72%⁸⁹.

Si bien las cifras mencionadas anteriormente superan en promedio una opinión positiva del 69% al respecto, no son ni mucho menos cercanas a lo que debería ser ideal para este tipo de organizaciones que buscan aprovechar todo el aporte que les puede brindar un profesional, técnico o tecnólogo.

⁸⁸ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Acciones de mejoramiento. Acciones de mejoramiento por tamaño de empresa en el primer semestre de 2016. Disponible en: <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 31 de agosto de 2016].

⁸⁹ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Mercado Laboral. ¿La formación profesional ofrecida por el SENA y otros centros educativos públicos o privados responde a las necesidades de su empresa? Disponible en: <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 31 de agosto de 2016].

Es así como las pymes opinan entonces, sobre qué aspectos deberían cambiar o ser fortalecidos en la oferta educativa de estas instituciones de educación superior, mostrando como recomendaciones más votadas que la formación responda a las necesidades propias de cada industria de las pymes, y que se establezca una formación dual (50% teórica y 50% práctica); mientras que la opción menos votada de manera significativa es la implementación del bilingüismo⁹⁰.

Finalmente, el contexto económico anteriormente planteado para cada tipo de sector de las pymes, en conjunción con demás factores relacionados y la relación entre la calificación técnica del mercado laboral, genera un impacto negativo reflejado así mismo la redistribución salarial, donde solo el 1% de las pymes en el sector de comercio paga más de 10 SMMLV (0% en los demás sectores), así como también en cuanto a una remuneración ubicada entre más de 4 y menos de 10 SMMLV, donde existen bajos porcentajes de remuneración salarial (sector industria 7%, sector comercio 6% y sector servicios 9%)⁹¹.

2.3.7. Comercio Exterior

En cuanto a este factor de negocio en las pymes, se evidencia según el estudio de la GEP Nacional I – 2016⁹² que, el número de empresas no exportadoras ha disminuido en relación a las que sí lo hacen, sin embargo, las pymes no exportadoras siguen representando en gran mayoría el total de las pymes, lo cual

⁹⁰ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Mercado Laboral. Si considera insuficiente la oferta educativa, en su concepto, ¿Qué se debería cambiar/mejorar? Disponible en: <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 31 de agosto de 2016].

⁹¹ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Mercado Laboral. Distribución de la contraprestación salarial. Disponible en: <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 31 de agosto de 2016].

⁹² COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Comercio Exterior. Disponible en: <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>> [Consultado el 31 de agosto de 2016].

se ve reflejado en que las pymes no poseen actualmente un amplio portafolio de exportación con respecto a sus bienes y servicios.

Desde el sector de la industria, se define como la razón más importante para no exportar simplemente un desinterés en hacerlo (34%), seguido de no conocer la manera de realizar exportaciones (23%), y no poseer productos relevantes para ser exportados (14%); mientras que el 51% de las pymes ubicadas en este sector aseguran que tienen un plan de internacionalización, lo cual puede conllevar a una leve mejoría en cuanto al nivel de exportación obtenido para las cifras finales del presente año 2016.

En cuanto al sector de servicios, el 70% de las pymes ubicadas en este sector indican que no realizan actividades de exportación por razones diferentes a las preguntadas por la GEP Nacional, pero en cuanto a realizar un plan de internacionalización preparado para afrontar el año 2016, un 55% de las pymes relacionadas con el sector de servicios asegura poseerlo.

Por último, es importante mencionar que un tema preocupante para los sectores de industria, servicios y comercio en general, es el tema cambiario y la devaluación del peso colombiano frente al dólar, lo que implica estar sometidos ante una variable incontrolable que en muchas ocasiones se convierte en amenazas para las pymes de Colombia.

2.3.8. Contexto de las pymes en el suroccidente colombiano.

Dado que el presente estudio es realizado específicamente con pymes en la ciudad de Santiago de Cali, se debe conocer también el contexto específico para estas. Es por esto que a continuación se mencionan los aspectos económicos y laborales más relevantes para la región durante el presente año 2016, con cifras provenientes del Banco de la República y el DANE, y organizada trimestralmente, hasta donde se tiene registro al momento de realizar este estudio.

2.3.8.1. Primer Trimestre de 2016

Para el primer trimestre del presente año, existió un panorama positivo en cuanto al clima económico de la región, ya que se obtuvieron resultados positivos en cuanto al comercio, el empleo, la construcción, el transporte, la industria y las exportaciones. De igual manera, las remesas y el crecimiento del empleo formal fueron factores claves para obtener un mejor desempeño económico en comparación con los indicadores que se tenían previstos a nivel nacional.

En este mismo orden, la demanda interna de la región fue atendida con la propia oferta local, y esto se debe a un crecimiento del sector comercio por encima de lo esperado para este periodo, que a su vez ha incrementado debido a las remesas provenientes del exterior, aportando al comercio de bienes y servicios en la región del suroccidente colombiano, así como también la inversión en propiedad raíz. Es así como la región representa un tercio de las remesas totales recibidas, siendo estas un total a nivel nacional de...

En cuanto al empleo formal, hubo un notable crecimiento (14%) que ocasionó una mayor capacidad de adquisición en los hogares de la región, mayor facilidad de acceso a créditos, y a métodos de vivienda con financiación.

Para la oferta, durante este primer semestre del año 2016, la producción fabril incrementó un 3.7% en el valle del cauca, sin embargo, el crecimiento general de la región fue del 3.3%. En cuanto al sector de la construcción, las obras en proceso para el primer trimestre del año se incrementaron por encima de la media registrada a nivel nacional según el DANE.

En cuanto a las exportaciones, estas reportaron una mejoría en cuanto al volumen y el valor de los bienes exportados, ya que la depreciación del peso colombiano frente al dólar permitió un mayor beneficio local. Así mismo, es por esta razón que se registró una disminución en las importaciones, representando la pérdida del poder adquisitivo nacional frente a los mercados internacionales.

Por último, además de las interpretaciones anteriores mencionadas en el Boletín Económico Regional, para el primer trimestre del 2016 según el Banco de la Republica, también se menciona que la economía del Valle del Cauca experimentó un crecimiento del 4.6%, comparándose con el mismo periodo en el año 2015⁹³.

2.3.8.2. Segundo Trimestre de 2016

En cuanto a la industria manufacturera, para el segundo trimestre del año 2016 hubo un descenso del 2.4% en la producción, concretamente de la región compuesta por Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. De igual manera, hubo una disminución de ventas registrada en un 3.0% y una disminución del personal ocupado en un 2.1%⁹⁴.

Si se segmenta por actividades al sector manufacturero, se puede encontrar que se registraron 7 variaciones negativas en cuanto a la producción, los cuales son:

- (1) Jabones y detergentes; preparados para limpiar y pulir; perfumes -1.7%.
- (2) Cacao, chocolate, confitería, condimentos y alimentos para lactantes -1.3%.
- (3) Hierro y fundición -0.6%.
- (4) Caucho y plástico -0.3%.
- (5) Molinería y almidones 0% (variación de -0.4 frente al periodo anterior).
- (6) Otras manufacturas -1.0%.
- (7) Otros productos alimenticios -0.5%.

⁹³ COLOMBIA. BANCO DE LA REPUBLICA. Boletín Económico Regional – I trimestre de 2016. Suroccidente. Panorama Económico. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_surorientado_tri1_2016.pdf> [Consultado el 09 de agosto de 2016].

⁹⁴ COLOMBIA. DANE. Muestra Trimestral Manufacturera Regional II trimestre 2016. Región de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. Comportamiento general de la industria manufacturera 2016 (II Trimestre). <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtmr/bol_mtmr_IItrim16.pdf> [Consultado el 09 de septiembre de 2016].

Por otra parte, los 5 subsectores que presentaron una variación positiva o de crecimiento, en comparación con el segundo semestre del año anterior (2015), son:

- (1) Confecciones 0% (variación de 1.3% frente al periodo anterior).
- (2) Papel y sus productos 0.7%
- (3) Bebidas 1.3%
- (4) Farmacéuticos y medicinales 0.8%
- (5) Otros químicos 0.2%

Estas cifras anteriormente mencionadas, hacen que la producción, en su variación negativa haya sumado un total de -5.4%, mientras que su variación positiva haya sido del 3.0%. Lo anterior ocasiona entonces una variación negativa total del sector de -2.4%⁹⁵.

Desde el factor “ventas”, se presentó una misma proporción de subsectores con variación positiva y negativa, sin embargo, fue su composición la que cambió. Los 7 subsectores con variaciones negativas son:

- (1) Jabones y detergentes; preparados para limpiar y pulir; perfumes -1.1%.
- (2) Cacao, chocolate, confitería, condimentos y alimentos para lactantes -1.8%.
- (3) Hierro y fundición -0.2%.
- (4) Caucho y plástico -0.4%.
- (5) Papel y sus productos -0.4%
- (6) Otras manufacturas -0.5%.
- (7) Otros productos alimenticios -0.5%.

Entre tanto, estos 5 subsectores presentaron un crecimiento en el factor ventas:

- (1) Confecciones 0.2%

⁹⁵ COLOMBIA. DANE. Muestra Trimestral Manufacturera Regional II trimestre 2016. Región de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. Comportamiento de la industria manufacturera según actividad. Producción. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtmr/bol_mtmr_IItrim16.pdf> [Consultado el 09 de septiembre de 2016].

- (2) Molinería y almidones 0.2%
- (3) Bebidas 0.9%
- (4) Farmacéuticos y medicinales 0.4%
- (5) Otros químicos 0% (variación de 0.3% frente al periodo anterior).

Es así como se consolida una variación total en ventas para el sector negativa del -3.0%, según las cifras del DANE⁹⁶ para el presente segundo semestre del año 2016, en comparación con el mismo periodo del año 2015.

Por último, se encuentra el factor “personal ocupado”, donde solamente 4 subsectores presentaron una variación negativa, sin embargo, la variación positiva de los demás sectores no fue suficiente, ocasionando una variación negativa total para el sector de -2.1% en este aspecto⁹⁷.

3. HIPÓTESIS

Según la revisión de la literatura y de acuerdo con los objetivos planteados, se presentan las siguientes hipótesis y sub hipótesis:

H₁: Los hombres gerentes impactan de manera significativa y positiva en el desempeño organizacional en las pymes de Santiago de Cali

H_{1a}: Los hombres gerentes impactan de manera significativa y positiva el desempeño de los procesos internos en las pymes ubicadas en Santiago de Cali

H_{1b}: Los hombres gerentes impactan de manera significativa y positiva el desempeño del sistema abierto en las pymes de Santiago de Cali

⁹⁶ COLOMBIA. DANE. Muestra Trimestral Manufacturera Regional II trimestre 2016. Región de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. Comportamiento de la industria manufacturera según actividad. Ventas. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtmr/bol_mtmr_IItrim16.pdf> [Consultado el 09 de septiembre de 2016].

⁹⁷ COLOMBIA. DANE. Muestra Trimestral Manufacturera Regional II trimestre 2016. Región de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. Comportamiento de la industria manufacturera según actividad. Personal Ocupado. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtmr/bol_mtmr_IItrim16.pdf> [Consultado el 09 de septiembre de 2016].

H_{1c}: Las mujeres gerentes impactan de manera significativa y positiva el desempeño de las relaciones humanas en las pymes ubicadas en Santiago de Cali

H_{1d}: Los hombres gerentes impactan de manera significativa y positiva el desempeño racional en las pymes ubicadas en Santiago de Cali

4. RESULTADOS

4.1. EL GÉNERO Y EL DESEMPEÑO DESDE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA

4.1.1. Análisis de información

Para establecer una relación entre las características intrínsecas y propias de cada tipo de género biológico (hombre o mujer) con relación al desempeño, se ha analizado en primer lugar toda la literatura mencionada anteriormente con la ayuda del software ATLAS.ti, para así encontrar con base a los resultados de estas investigaciones previas, qué aspectos y hallazgos son comunes y poseen una significancia importante para ser presentados mediante un modelo de relación.

Como primer paso en el desarrollo de este objetivo, se han seleccionado diez artículos entre el total de estos utilizados en la presente investigación, los cuales ofrecen en mayor o menor medida y según el análisis realizado, información relevante para efectuar relaciones y conclusiones al respecto. Esta depuración de contenido se efectuó mediante una lectura manual y exhaustiva de cada artículo, seleccionando a los que contuvieran resultados significativos y susceptibles de relacionar con cada una de las doce variables que componen el modelo de medición del desempeño de Rohrbaugh y Quinn.

A continuación, estos artículos serán presentados de manera individual junto con la información pertinente que cada uno brinda, donde factores como la

profundidad de análisis realizada por los autores, el número de países en los cuales se desarrolló cada investigación, la cantidad de tiempo que conllevó, el número de empresas en cada muestra, la extensión propia de cada artículo, entre otros, hacen que la cantidad de conclusiones varíe en mayor o menor medida de una investigación a otra.

- **Artículo: “Does Gender Matter, A Review of work - related gender commonalities”**

Factores de desempeño. biológicos-genéticos y de construcción social (de los colaboradores/profesionales):

- Estilo de Aprendizaje (Escrito, Fonético).
- “Work Values” (independiente, querer ser amigable, trabajar con otros en equipo, hacer carrera, lograr resultados).
- Intereses laborales (ayudar a otros, trabajar con datos, con cosas mecánicas, con información objetiva, dirigir a otros).
- Temperamento de la personalidad (Enfocarse una sola tarea, Explorar ideas, Gestión del tiempo, Flexibilidad).

Relaciones encontradas por los autores.

- Hay mayor incidencia en el género masculino que femenino en términos de habilidad y frecuencia de trabajo con aparatos mecánicos.
- Trabajar en tareas con instrucciones específicas, la gestión del tiempo, querer ayudar a otros, trabajar independientemente, y los resultados orientados al logro tienen mayor incidencia en el género femenino que en el masculino (solo en Estados Unidos de Norteamérica).
- La preferencia por dirigir a otros tiene mayor incidencia en el género masculino que femenino (solo en Estados Unidos de Norteamérica).

- La flexibilidad en el ambiente de trabajo tiene mucha mayor incidencia en el género femenino, mientras que trabajar con ideas tiene mayor incidencia con el género masculino (solo en Jamaica).
- Ligera supremacía del género femenino en querer ser amigable (solo en Australia).
- **Artículo: “Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation”**

Relaciones encontradas por los autores.

- Existe un mayor nivel de motivación en la empresa si el personal de cargos inferiores lo ocupan personas de género femenino.
- Se establece una mejor relación con los clientes cuando el género femenino predomina en los cargos de alta dirección.
- Se obtiene un mayor rendimiento organizacional cuando la empresa está más involucrada con aspectos de innovación (en producto), y los cargos de alta dirección son ocupados por personas de género femenino.
- **Artículo: “Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management”**

Relaciones encontradas por los autores. Las mujeres obtienen un mejor desempeño organizacional (directivas) cuando la organización se desenvuelve en entornos complejos, sin embargo, esta diferencia no es significativa, y el impacto positivo claro identificado se ve en la imagen favorecida de la organización, al demostrar mayor compromiso con la equidad de género. Los autores argumentan que, aunque el estudio se hizo durante un largo periodo de tiempo (1990-2004), tuvieron que reducir significativamente la muestra y, además, hasta ese momento no contaban con más estudios de género que apoyaran ciertos hallazgos.

- **Artículo: “Women of Boards and Firm Performance”**

Relaciones encontradas por los autores.

- En Holanda, país donde se desarrolla la investigación, la mayor parte de empresas seleccionadas en la muestra utilizada para el análisis son pequeñas o medianas empresas, las cuales poseen de manera minoritaria colaboradoras de género femenino ocupando sus cargos directivos. Caso contrario ocurre con las compañías más grandes de la muestra, y que a su vez son minoría, donde el género femenino obtiene la mayoría de cargos en sus juntas directivas.
- Un mayor nivel de diversidad de género presente en la junta directiva de las empresas conlleva a un mejor proceso de toma de decisiones.
- El estilo de comunicación de las mujeres contribuye, en las empresas con mayor diversidad de género, a que en la organización se encuentre un mayor desempeño respecto a los niveles inferiores, y se genere una mejor reputación pública para la empresa. Así mismo, se encontró que las organizaciones con un mayor número de mujeres a cargo en la junta directiva obtuvieron una relación significativa y positiva, entre la inclusión de mujeres en su junta, y el crecimiento del ROE (Beneficio Neto después de Impuestos).

- **Artículo: “The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a field experiment”**

Relaciones encontradas por los autores. Encuentran una relación significativa, donde una participación porcentual de hasta 0.55 del género femenino en los equipos de trabajo incrementa progresivamente el desempeño contemplado desde los resultados de ventas, llegando a los picos más altos, pero al superar este valor de participación porcentual, los resultados de desempeño en las ventas empiezan a disminuir también de forma progresiva.

- **Artículo: “Board Diversity and Its Long-term Effect on Firm Financial and Non-Financial Performance”**

Relaciones encontradas por los autores. Este artículo señala que la integración de una junta directiva con mayor o menor diversidad no influye en el rendimiento financiero organizacional, sin embargo, a largo plazo una mayor diversidad de género contribuye a mejorar el desempeño organizacional comprendido en las dimensiones sociales, del entorno, y gubernamentales.

- **Artículo: “Gender Diversity and Board Performance: Women’s Experience and Perspectives”**

Relaciones encontradas por los autores.

- En Ghana la estructura de las familias y su tendencia a extender la mano a sus familiares, hace que las mujeres puedan acceder con mayor facilidad a las juntas directivas de las empresas, sin embargo, en Estados Unidos el ingreso de la mujer en las juntas directivas ha estado más condicionado por su incremento y mejoría en la preparación académica, en la demostración de habilidades gerenciales, y en que tengan redes profesionales útiles.
- A pesar de lo anterior, también se encontró que la mayoría de directivos masculinos que han contratado directivas de género femenino en sus organizaciones, lo han hecho porque además de cumplir con los requisitos del cargo, han sido muy bien referenciadas en redes sociales, profesionales, personales e incluso círculos cercanos, por lo que el “origen” de su preparación, y su reconocimiento por parte de muchas otras personas son aspectos decisivos en la contratación (privilegios y experiencia).
- No se invierte en la formación de los directivos debido a que la empresa ya tiene altas expectativas frente a estos al momento de contratarlos, por lo cual carecen de consejerías, tutorías, coaching, y crecimiento continuo de su

formación académica. Mientras tanto, esto si realizan con cargos de niveles inferiores a la junta directiva.

- Aunque las mujeres, en el proceso de selección hayan sido aceptadas por su actitudes y aptitudes, por lo general todas entran con la necesidad de obtener credibilidad por los demás miembros de la junta directiva y demostrar todo lo que son y pueden ser, ya que a las nuevas directivas les cuesta más entender bajo que “idioma” hablan en la junta directiva. Lo anterior es porque la mayoría de dirigentes masculinos suelen incomodarse al notar la presencia de un nuevo directivo, especialmente cuando es del género femenino.
- La contribución de las mujeres en la junta directiva es notoria cuando, mediante testimonios, antes de su ingreso a esta no se hablaban de beneficios sociales, mientras que probablemente luego se haya comenzado a velar mayoritariamente por lo que resulta más conveniente para todas las partes de la organización y de la junta misma.
- La contribución de las mujeres se ve limitada cuando su porcentaje de representación es significativamente menor que el de los directivos masculinos.

- **Artículo: “Desempeño de Nuevos Negocios: Perspectiva de Género”**

Características personales analizadas. Experiencia, Educación, Familiares, Edad y Género (en México).

Relaciones encontradas por los autores.

- En cuanto a la educación, las mujeres en México tienen según el estudio, mayores dificultades para acceder a niveles mayores de formación y de mejor calidad, lo cual limita su emprendimiento y experticia en temas de administración, planeación, legalidad y contabilidad.
- Entre los 20 y 35 años el porcentaje de hombres que realiza emprendimiento doblaba al porcentaje de mujeres que realiza emprendimiento. Entre los 36 y 50 años, las mujeres empiezan a incrementar su porcentaje de

emprendimiento, ya que se considera que a esta edad la carga familiar empieza a disminuir, con el crecimiento de los hijos, y las mujeres empiezan a pensar en el emprendimiento como una fuente de ingresos.

- El tamaño reducido de las organizaciones dirigidas por mujeres, hace que no cumplan con requisitos impuestos por las entidades financieras, lo que en principio priva rápidamente a la organización del hecho de obtener financiación e inversión realizando solicitudes de créditos. Son amigos y familiares en este caso quienes en principio ayudan a financiar sus proyectos.
- El género femenino, es su búsqueda de compatibilizar su vida personal con su vida laboral, tiende a alojarse en actividades comerciales, las cuales obtienen mejores ingresos que otros sectores económicos.
- Plan de negocios, asesorías o consultoría, emprendimientos con pocos socios o ninguno frente a mínimo tres socios del emprendedor masculino, otros aspectos diferenciales en los cuales el género femenino posee menos ayudas y mayor dificultad para emprender.
- En cuanto al desarrollo e implementación de estrategias para producir y comercializar productos en sus respectivas organizaciones, el género masculino utiliza mayoritariamente la estrategia de diferenciación y especialización, mientras que el género femenino utiliza la estrategia de innovación.

- **Artículo: “Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico”**

Relación encontrada por los autores. Existe relación entre las características de maternidad del género femenino respecto a la percepción (negativa) en sus organizaciones sobre su rendimiento. En la muestra investigada se logró identificar un total 544 gerentes masculinos respecto a 56 gerentes de género femenino.

- **Artículo: “Compromiso Organizacional, Género y su relación con las empresas”**

Relación encontrada por los autores. Las mujeres poseen mayor lealtad que los hombres (70% vs 60%) frente a la organización, y esto a su vez tiene un impacto significativo en las utilidades netas. El porcentaje de mujeres en cargos administrativos es de 19% frente a un 81% del género masculino.

4.1.2. Frecuencia de conceptos

Además de realizar una revisión manual de conclusiones que pudiesen relacionar directa e indirectamente el género biológico con el desempeño organizacional, mediante el uso del software ATLAS.ti es posible encontrar cuales son los conceptos principalmente mencionados y relevantes que pueden servir de apoyo para el desarrollo del presente objetivo.

Es así como a continuación se construye una tabla para cada artículo, en la cual se indican qué conceptos son los más utilizados en el artículo y la investigación, la frecuencia expresada en número de veces que se repite en el texto, y su peso porcentual. Es importante mencionar que el valor porcentual puede verse en algunos casos con un valor significativamente más bajo que otros, pero sucede debido a que el software también tiene en cuenta conectores, adjetivos, etc, palabras que naturalmente obtienen la mayor participación porcentual en cada artículo, al momento de ejecutar el análisis.

- **Artículo: “Does Gender Matter, A Review of work - related gender commonalities”**

Respecto a las palabras clave destacadas, se puede encontrar como en este artículo más allá de intentar relacionar el género con un aspecto en concreto del desempeño organizacional, se desea comprobar si las diferencias biológicas, psicológicas y físicas encontradas en la teoría existente entre el género femenino

y masculino se ven reflejadas también en el entorno organizacional, de manera parcial o absoluta (ver tabla no. 3).

Tabla 3. Frecuencia de conceptos relevantes

Does Gender Matter? A Review of Work-related gender commonalities		
Concepto	Frecuencia	%
Work	119	1,54
Gender	107	1,38
Diferencias	106	1,37
Males	61	0,78
Females	40	0,51
Business	36	0,46
Psychological	33	0,42

Fuente: Elaboración propia.

- **Artículo: “Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation”**

Es propio de esta investigación, según la frecuencia de conceptos más relevantes, que no se trata de especificar qué mayor y mejor papel ocupa un hombre o una mujer, sino que se indaga directamente sobre si la mujer y su mayoritaria representación es un factor real que en la actualidad permita un mayor desempeño organizacional, sin embargo y según los resultados, solamente se puede hablar de beneficios ligados a esta afirmación cuando la empresa actúa en un entorno de innovación (ver tabla no. 4).

Tabla 4. Frecuencia de conceptos relevantes

Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation		
Concepto	Frecuencia	%
Management	193	2,09
Female	135	1,46
Representation	123	1,33
Firm	118	1,27
Performance	91	0,98
Innovation	58	0,62
Diversity	51	0,55
Gender	47	0,5
Benefits	22	0,23

Fuente: Elaboración propia.

- **Artículo: “Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management”**

Aunque en este caso el artículo analiza la diversidad de género en la alta gerencia, es posible ver cómo esta investigación ubica a la mujer como su principal objeto de estudio, debido a que es el género femenino el que tiene menor representación generalmente en este nivel de administración, y sobre el cual el hecho de atribuirle variaciones en los resultados de desempeño organizacional puede ser más relevante para el contexto corporativo (ver tabla no. 5).

Tabla 5. Frecuencia de conceptos relevantes

Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management		
Concepto	Frecuencia	%
Women	128	2,23
Directors	68	1,18
Diversity	39	0,68
Corporate	37	0,64
Management	35	0,61
Board	29	0,5
Gender	27	0,47
Returns	26	0,45
Performance	24	0,41
Governance	24	0,41
Risk	23	0,4

Fuente: Elaboración propia.

- **Artículo: “Women of Boards and Firm Performance”**

Al igual que en algunos de los artículos citados en esta investigación, en este se toma en cuenta la diversidad de género en la alta gerencia como factor de variación del desempeño organizacional, estableciendo entonces una relación de composición en la alta gerencia, donde finalmente no solo depende de la cantidad de mujeres u hombres respecto al otro género, sino que además factores personales de cada uno tienen una mayor influencia (ver tabla no. 6).

Tabla 6. Frecuencia de conceptos relevantes

Women on Boards and Firm Performance		
Concepto	Frecuencia	%
Companies	113	1,73
Board	112	1,71
Directors	96	1,47
Women	88	1,34
Performance	72	1,1
Diversity	63	0,96
Corporate	37	0,56
Financial	34	0,52

Fuente: Elaboración propia.

- **Artículo: “The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a field experiment”**

En esta investigación, según lo encontrado en el artículo y los conceptos claves evidenciados en la tabla, el estudio sobre la influencia del género de la persona no se basa en el desempeño organizacional, sino en el desempeño que pueden alcanzar los equipos de trabajo compuestos por profesionales titulados o en formación en administración de empresas o afines (ver tabla no. 7).

Tabla 7. Frecuencia de conceptos relevantes

The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment		
Concepto	Frecuencia	%
Teams	155	1,69
Women	105	1,14
Gender	85	0,93
Performance	82	0,89
Business	67	0,73
Students	63	0,68
Diversity	47	0,51
Management	41	0,44
Composition	23	0,25

Fuente: Elaboración propia.

- **Artículo: “Board Diversity and Its Long-term Effect on Firm Financial and Non-Financial Performance”**

En este caso, el análisis sobre la diversidad de género en la alta gerencia está más enfocado a conocer cuáles son sus efectos financieros y no financieros a largo plazo, razón por la cual no solamente se analiza el desempeño financiero, sino el desempeño en términos de gestión del personal, responsabilidad social, cumplimiento de la normatividad y beneficios relacionados, etc. (ver tabla no. 8).

Tabla 8. Frecuencia de conceptos relevantes

Board Diversity and its Long-term Effect on Firm Financial and Non financial Performance		
Concepto	Frecuencia	%
Board	134	1,75
Diversity	128	1,67
Performance	123	1,6
Firm	85	1,11
Directors	65	0,85
Financial	59	0,77
Gender	39	0,51
Governance	36	0,47

Fuente: Elaboración propia.

- **Artículo: “Gender Diversity and Board Performance: Women’s Experience and Perspectives”**

La ausencia del concepto de género masculino entre las palabras más frecuentes del artículo refleja el enfoque de género femenino, y como su introducción en el mundo empresarial gradualmente va generando cambios y nuevos retos en la administración, todo esto basado en la experiencia y los diversos tipos de culturas sociales (ver tabla no. 9).

Tabla 9. Frecuencia de conceptos relevantes

Gender Diversity and Board Performance: Women's Experiences and Perspectives		
Concepto	Frecuencia	%
Board	163	1,55
Women	119	1,13
Diversity	80	0,76
Management	72	0,68
Boardroom	71	0,67
Directors	61	0,58
Gender	57	0,54
Performance	50	0,47
Corporate	50	0,47
Human	46	0,43
Resource	40	0,38

Fuente: Elaboración propia.

- **Artículo: “Desempeño de Nuevos Negocios: Perspectiva de Género”**

A diferencia de las demás investigaciones, aquí existe una marcada intensión desde el comienzo por establecer cuáles son las diferencias en términos del género, que existen respecto a las dificultades de iniciar un nuevo negocio y que así mismo esto pueda repercutir a futuro. Es por esto que conceptos como emprendimiento, desempeño, entrepreneurship y negocios, los cuales se relacionan directamente con la acción de iniciar autónomamente una actividad comercial, son más frecuentes en el artículo (ver tabla no. 10).

Tabla 10. Frecuencia de conceptos relevantes

Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género		
Concepto	Frecuencia	%
Mujeres	96	1,43
Hombres	53	0,79
Negocios	50	0,74
Entrepreneurship	29	0,43
Desempeño	29	0,43
Administración	24	0,35
Emprendimiento	23	0,34
Business	23	0,34

Fuente: Elaboración propia.

- **Artículo: “Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico”**

Además de servir como una investigación relevante para el desempeño organizacional, es de destacar el múltiple enfoque que posee este artículo ya que analiza también sus resultados por categorías como empresas familiares, tecnológicas, por sector, entre otras. Es por esto mismo que el concepto de rendimiento, como se puede evidenciar en la tabla, aunque adquiriera un papel relevante de la investigación, no logra ser el foco de estudio por encima de otros conceptos abordados (ver tabla no. 11).

Tabla 11. Frecuencia de conceptos relevantes

Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico		
Concepto	Frecuencia	%
Mujeres	92	0,95
Empresas	82	0,85
Género	64	0,66
Sector	39	0,4
Hombres	37	0,38
Resultados	32	0,33
Familiar	30	0,31
Tecnología	24	0,24
Tamaño	24	0,24
Organizaciones	24	0,24
Rendimiento	23	0,23
Posición	22	0,22
Pymes	17	0,17

Fuente: Elaboración propia.

- **Artículo: “Compromiso Organizacional, Género y su relación con las empresas”**

Aunque inicialmente se tomen el género y el compromiso organizacional como variables independientes y se consideren las utilidades de las empresas como la variable dependiente, en los resultados es posible evidenciar que también existe una relación entre estas variables a su vez que con las utilidades de las empresas encuestadas, por lo que el género puede influir directamente en la utilidades, pero también puede tener un efecto previo en el grado de compromiso de una persona hacia su organización según el género de la misma y entonces así influir finalmente sobre el desempeño financiero (ver tabla no. 12).

Tabla 12. Frecuencia de conceptos relevantes

Compromiso organizacional, género, y su relación con las utilidades de las empresas		
Concepto	Frecuencia	%
Lealtad	65	1,09
Empresa	56	0,94
Empleados	49	0,82
Personal	27	0,45
Género	23	0,38
Directivos	23	0,38
Utilidades	21	0,35
Compromiso	21	0,35
Rotación	14	0,23
Estrategias	11	0,18

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. Cuadro y modelo de relaciones

A partir del análisis realizado a las investigaciones mencionadas anteriormente, se ha podido encontrar relaciones positivas entre diversas características propias del género masculino y otras propias del género femenino, respecto al desempeño. Cuando se menciona “relaciones positivas”, se hace referencia a que dicha característica está presente en algún determinado valor en cada género, sin embargo, cuando esta característica pertenece, es asociada o destacada dentro de uno de los dos géneros, el desempeño organizacional es afectado de manera incremental.

A los hombres les resulta más fácil trabajar con equipos e instrumentos mecánicos dado sus condiciones físicas y estructurales en su cuerpo. Así mismo, también existe una tendencia en el género masculino de preferir dirigir a otros colaboradores en la organización, mientras que en el género femenino se tiende a

desarrollar las funciones de manera más independiente reduciendo esa necesidad de mando. Precisamente las mujeres en las organizaciones en lugar de enfocarse en dirigir a otros tienden más a colaborar con los demás, servir de ayuda y buscar beneficios sociales, desde labores del día a día hasta en la toma de decisiones en la junta directiva cuando se toman decisiones que pueden afectar a otros.

En cuanto a la estrategia utilizada en la organización, se ha logrado identificar que el género femenino utiliza la innovación, ya sea en procesos y/o en productos, para intentar ser más competitivos en el mercado, mientras que en el género masculino se tiende a utilizar más la estrategia de diferenciación y especialización. Cuando cada tipo de directivo o gerente, según su género, se ha acogido a las respectivas estrategias organizacionales mencionadas anteriormente, el desempeño de sus organizaciones ha registrado crecimientos destacables.

El género femenino también tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional desde el incremento de la imagen organizacional, ya que cuando se integran más mujeres a la junta directiva, gerencia o en general a la organización, las políticas gubernamentales del Estado pueden favorecer incluso económicamente a la empresa como reconocimiento por su gestión en este aspecto, así como también la sociedad valora positivamente este hecho, y desde el interior de la organización las mujeres que están en rangos inferiores trabajan con mayor motivación, al conocer que realmente tienen posibilidades de ascender dentro de la misma. De igual manera, cuando las organizaciones se aceptan una política propia en favor del género, la contratación y asignación de cargos deja de estar ligada a una discriminación posible frente a alguno de los dos géneros, y resulta más beneficioso para la empresa y su desempeño ya que se asegura que la obtención del cargo es completamente según los méritos académicos y profesionales de quien está aplicando o es considerado entre los candidatos.

Por otra parte, la función que cumple cada género en la sociedad es otro factor relevante que puede afectar el desempeño, ya que por ejemplo la maternidad, que está ligada al género femenino, en un proceso que se puede considerar como un factor negativo en tanto que disminuye el desempeño laboral de la persona cuando esto ocurre.

En cuanto al sector de preferencia del género femenino, se ha encontrado que las mujeres prefieren ubicarse o desempeñarse en el sector comercial donde obtienen mejores ingresos, y esto es más evidente y positivo cuando se ha podido demostrar, en las investigaciones, que este tipo de empresas a cargo de mujeres obtienen mejores resultados en ventas, un rendimiento del capital empleado para la inversión más alto (ROE), y una mejor relación con los clientes, esto último especialmente porque las mujeres han demostrado tener un trato más amigable respecto a las personas que interactúan con ellas. En cuanto a los resultados en ventas, es importante decir que el porcentaje de diversidad de género máximo que impacta de manera más óptima estos resultados se encuentra en una distribución de 55% mujeres y 45% hombres, ya que una vez se empieza a superar el 10% de ventaja que tiene el género femenino sobre el masculino dentro de la composición, los resultados en ventas bajan gradualmente.

En situaciones adversas donde el desempeño organizacional está en riesgo, las mujeres logran incluso sacar un mejor desempeño cuando se encuentran en un entorno complejo que pone a prueba sus capacidades personales y profesionales, trabajando con base a instrucciones más específicas y asignando de óptimamente la cantidad de tiempo que deben dedicarles estas tareas, lo que caracteriza a las mujeres, según las investigaciones realizadas en la teoría utilizada, como el género más flexible frente a los diversos entornos laborales.

Así mismo, las mujeres dentro de la organización evidencian sus resultados orientados al logro y alcanzan un 70% de lealtad a la misma, un 10% más que la

lealtad identificada en los colaboradores del género masculino. En cuanto a la formación profesional, los directivos de género masculino tienen una mayor y mejor trayectoria en su preparación académica debido a que tienen más oportunidades de acceso a este tipo de formación. Por último, debido a la existencia de posiciones encontradas en cuanto al tamaño de la organización que puede ocupar mayoritariamente un género u otro, no se encuentra una relación clara respecto a este tema que impacte positiva o negativamente el resultado final del desempeño organizacional.

Las anteriores relaciones están basadas en la investigación previa realizada, las cuales se pueden evidenciar en las siguientes tablas de frecuencias (ver tabla no. 13 - 14) que permiten identificar cuan relevante es cada factor destacado anteriormente en los resultados de dichas investigaciones, y observar si existen posibles resultados opuestos en otra investigación que condujeran a juicios de no significancia desde un enfoque cualitativo, tal como ocurrió con el tamaño de la organización. Estas frecuencias permiten gráficamente mediante el uso de ilustraciones radiales verificar la información expuesta en las tablas de frecuencias categorizadamente según el género (ver ilustración no. 2 – 3).

Finalmente, se ha desarrollado mediante la utilización del software ATLAS.ti y con base a la tabla mencionada, un árbol de relación semántica en el cual se hace gráficamente visible cómo influyen estos factores en el desempeño organizacional, según el género del gerente, evidenciando así todas las conclusiones indicadas anteriormente, donde se destaca que la mayoría de atribuciones positivas respecto al desempeño organizacional se encuentran asociadas con las mujeres, mientras que los hombres se muestran mucho menos flexibles y más potencializados en acciones que requieren de su condición física y psicológica, las cuales para ambos casos son tendencias generalizadas de su comportamiento y forma de vivir (ver ilustración no. 4).

Tabla 13. Sumatoria de frecuencias por variable

	VARIABLES DE GÉNERO QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO																									
	TRABAJO CON COSAS MECÁNICAS		TRABAJO CON INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS		GESTIÓN DEL TIEMPO		AYUDAR A OTROS (BENEFICIOS SOCIALES)		TRABAJO INDEPENDIENTE		RESULTADOS ORIENTADOS AL LOGRO		DIRIGIR A OTROS		FLEXIBILIDAD EN EL AMBIENTE LABORAL		TRABAJAR CON IDEAS		SER AMIGABLE		MOTIVACIÓN		RELACIÓN CON LOS CLIENTES		INNOVACIÓN (PRODUCTO)	
ARTÍCULOS / GÉNERO	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Does Gender Matter, A Review of work - related gender commonalities	X			X	X		X		X		X		X		X		X		X							
Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation																						X		X		X
Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management																										
Women of Boards and Firm Performance																										
The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a field experiment																										
Board Diversity and Its Long-term Effect on Firm Financial and Non-Financial Performance																										
Gender Diversity and Board Performance: Women's Experience and Perspectives								X																		
Desempeño de Nuevos Negocios: Perspectiva de Género																										X
Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico																										
Compromiso Organizacional, Género y su relación con las empresas																										
FRECUENCIA TOTAL	1	0	0	1	0	1	0	2	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	2

Fuente: Elaboración propia

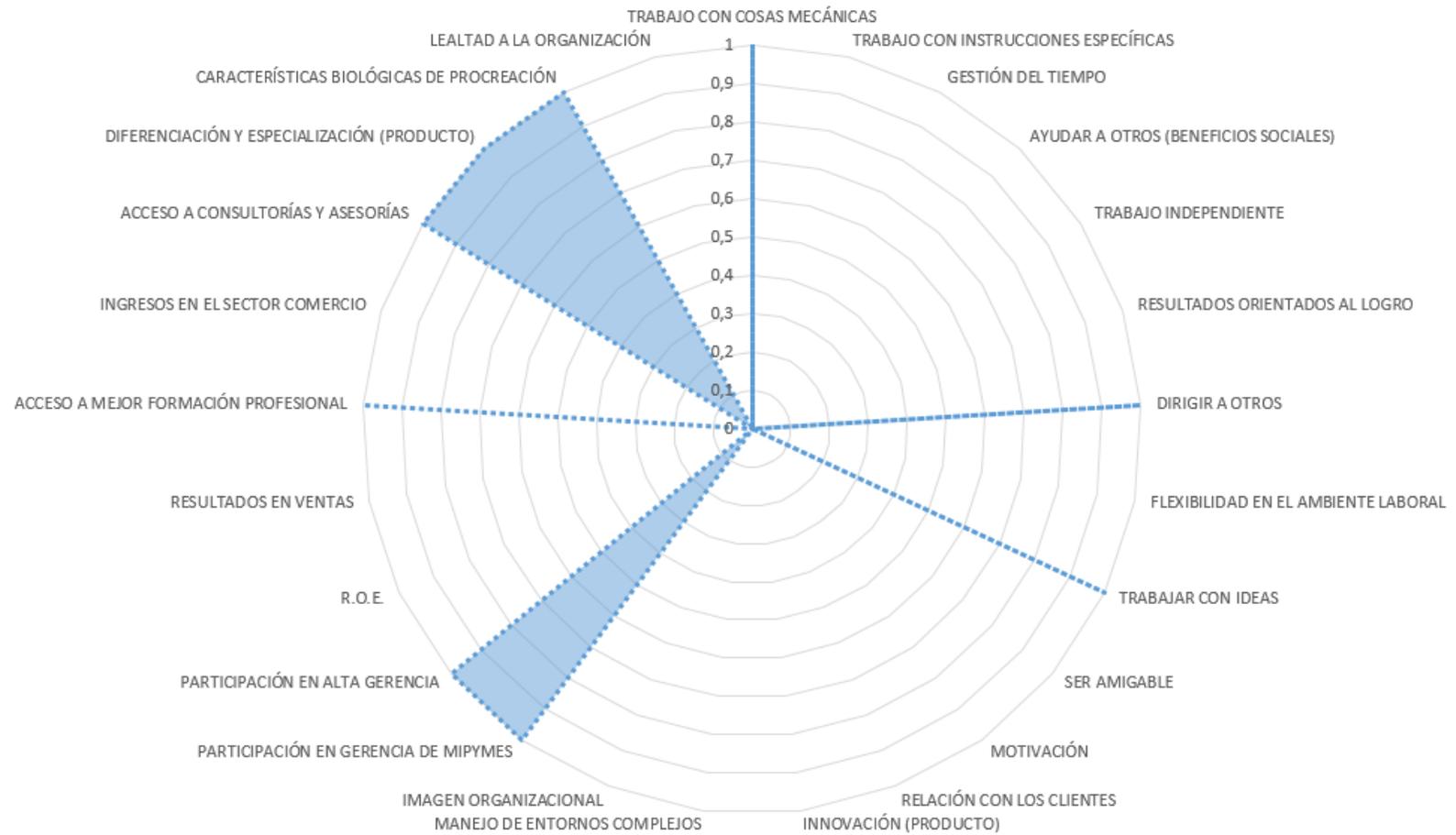
Tabla 14. Sumatoria de frecuencias por variable

	VARIABLES DE GÉNERO QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO																							
	MANEJO DE ENTORNOS COMPLEJOS		IMAGEN ORGANIZACIONAL		PARTICIPACIÓN EN GERENCIA DE MIPYMES		PARTICIPACIÓN EN ALTA GERENCIA		R.O.E.		RESULTADOS EN VENTAS		ACCESO A MEJOR FORMACIÓN PROFESIONAL		INGRESOS EN EL SECTOR COMERCIO		ACCESO A CONSULTORÍAS Y ASESORÍAS		DIFERENCIACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN (PRODUCTO)		CARACTERÍSTICAS BIOLÓGICAS DE PROCREACIÓN		LEALTAD A LA ORGANIZACIÓN	
ARTÍCULOS / GÉNERO	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Does Gender Matter, A Review of work - related gender commonalities																								
Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation																								
Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management		X		X																				
Women of Boards and Firm Performance					X			X		X														
The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a field experiment											X													
Board Diversity and Its Long-term Effect on Firm Financial and Non-Financial Performance				X																				
Gender Diversity and Board Performance: Women´s Experience and Perspectives																								
Desempeño de Nuevos Negocios: Perspectiva de Género						X	X					X			X	X		X						
Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico																					X			
Compromiso Organizacional, Género y su relación con las empresas																								X
FRECUENCIA TOTAL	0	1	0	2	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2. Gráfico radial - género masculino

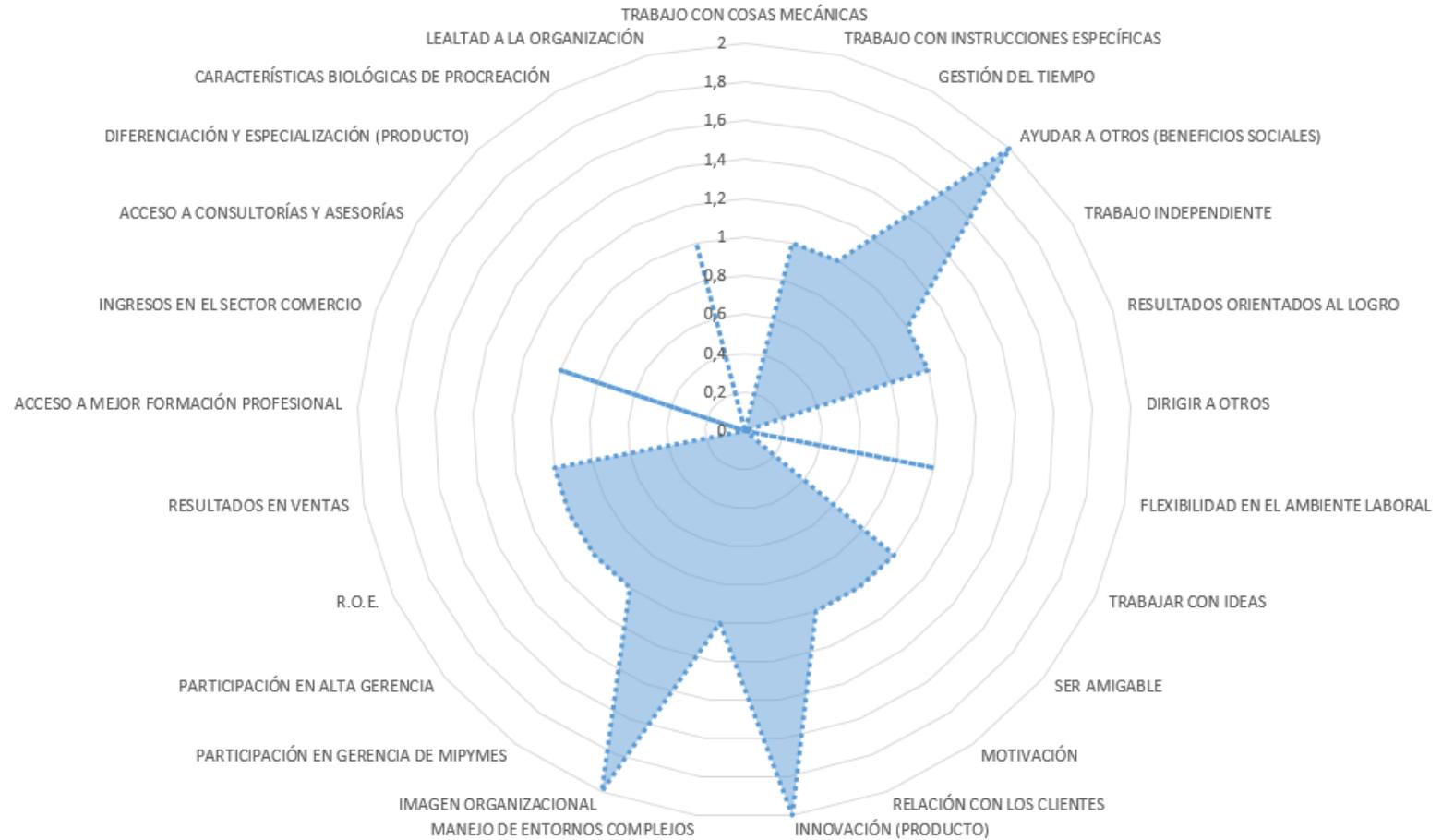
VARIABLES DE GÉNERO QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO GÉNERO MASCULINO



Fuente: Elaboración propia.

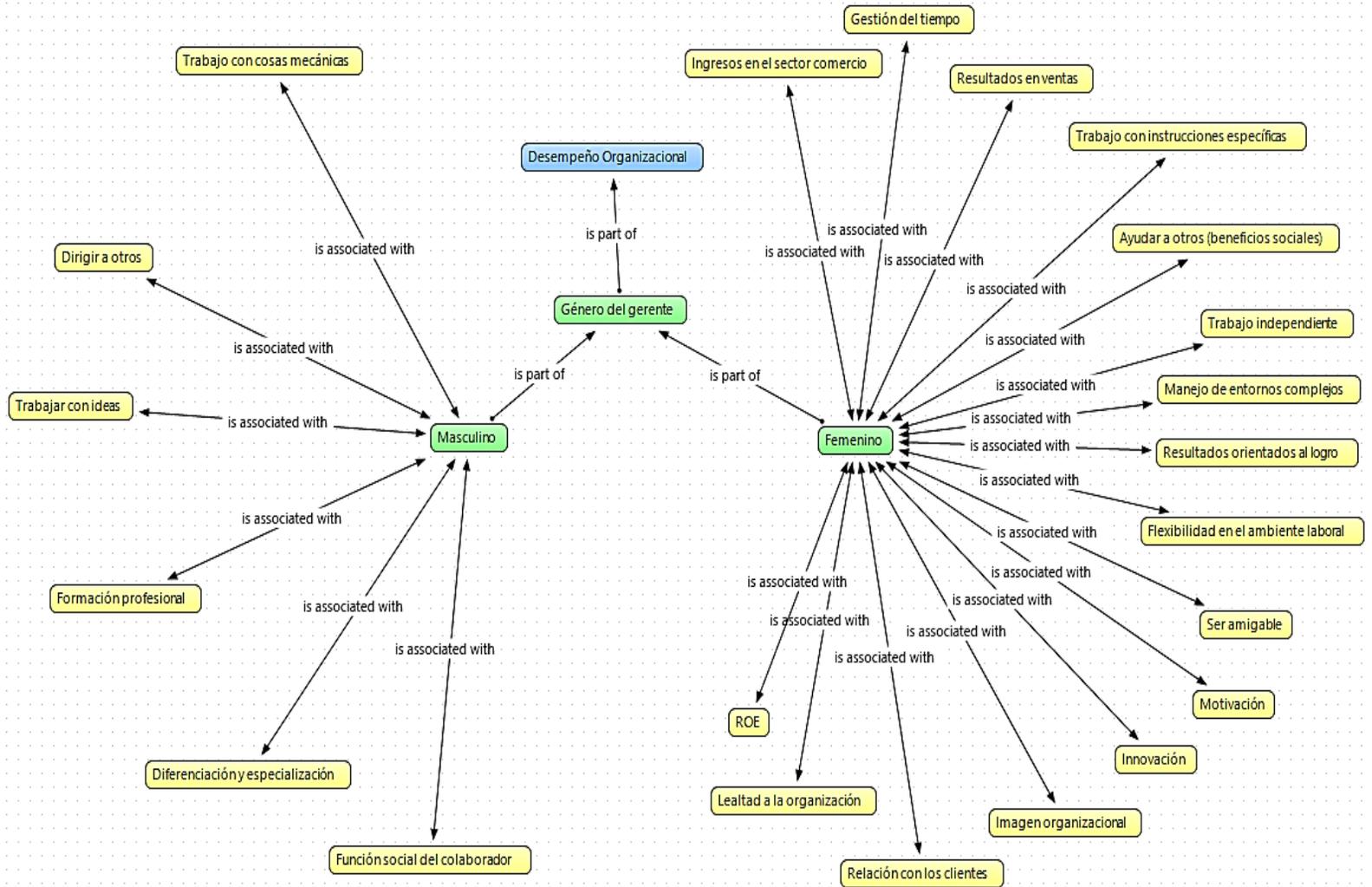
Ilustración 3. Gráfico radial - género masculino

VARIABLES DE GÉNERO QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO GÉNERO FEMENINO



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 4. Modelo de relación semántica - artículos



Fuente: Elaboración propia.

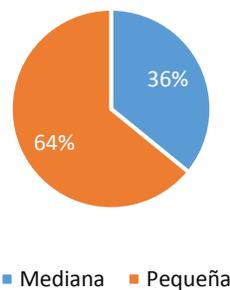
4.2. EL GÉNERO Y EL DESEMPEÑO DESDE EL ANÁLISIS CUANTITATIVO EN LAS PYMES DE SANTIAGO DE CALI

Mediante la aplicación de la encuesta (Ver Anexo 1) desarrollada con base al modelo de medición de desempeño de Rohrbaugh y Quinn, la cual fue aplicada a 354 pymes de la ciudad de Santiago de Cali, se ha podido obtener información valiosa para la presente investigación tanto de manera general como de manera específica para cada dimensión de desempeño evaluada. Es así como a continuación se presentan los resultados de la encuesta de forma gráfica, con tablas descriptivas y con la respectiva interpretación de cada resultado obtenido.

En primer lugar, con base a los resultados se ha podido establecer que las pymes encuestadas ubicadas en Santiago de Cali están clasificadas mayoritariamente como pequeñas empresas, concretamente suman un total de 227 empresas pertenecientes a esta categoría, representando un 64% del total de empresas encuestadas. A su vez, se identificó que un 36% de las empresas encuestadas pertenece a la categoría de medianas empresas, sumado en su totalidad 127 empresas (ver ilustración no. 5).

Ilustración 5. Tamaño de las pymes encuestas

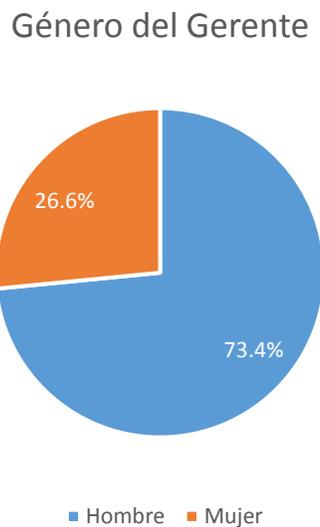
Tamaño de la Empresa



Fuente. Elaboración propia

En cuanto al género del gerente, se identificó que las pymes de Santiago de Cali mayoritariamente poseen un gerente de género masculino. Las empresas que tienen en su cargo de gerente a una persona del género masculino son concretamente 260, mientras que otras 94 empresas indican que el género de la persona que ocupa el cargo de gerente es femenino. Es posible, con base a la anterior información, indicar que el porcentaje de mujeres que ocupan el cargo de gerente en las empresas es del 26.6%, mientras que este mismo ítem para los hombres es del 73.4% (ver ilustración no. 6).

Ilustración 6. Distribución porcentual del género del gerente en las pymes de Santiago de Cali



Fuente. Elaboración propia

Entre tanto, se pudo establecer mediante la encuesta, que los sectores preferidos por las pymes de Santiago de Cali en los cuales desarrollan estas empresas sus actividades comerciales son el sector manufacturero con un 11.58%, el sector comercial (enfocado a los repuestos de automóviles y motocicletas) con un 33.05%, las actividades inmobiliarias con un 7.91%, y la construcción con el 7.63% de las pymes encuestadas. Por el contrario, sectores como la distribución y tratamiento de agua, la explotación de minas y canteras, el suministro de

electricidad, gas, vapor y aire acondicionado, y el transporte de pasajeros, fueron los cuatro sectores que menos representación obtuvieron, con tan solo 1 empresa desempeñada en cada uno de ellos (ver tabla no. 15).

Tabla 15. Sector/Actividad económica de las pymes de Santiago de Cali

SECTOR	Frecuencia	Porcentaje
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	2	0,56%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	16	4,52%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	16	4,52%
Actividades financieras y de seguros	17	4,80%
Actividades inmobiliarias	28	7,91%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	23	6,50%
Agricultura ,ganadería, caza, silvicultura y pesca	23	6,50%
Alojamiento y servicios de comida	7	1,98%
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	117	33,05%
Construcción	27	7,63%
Distribución de agua, evaluación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.	1	0,28%
Educación	2	0,56%
Explotación de minas y canteras	1	0,28%
Industrias manufactureras	41	11,58%
Información y comunicaciones	11	3,11%
Otras actividades de servicios	3	0,85%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1	0,28%
Transporte de pasajeros	1	0,28%
Transporte y almacenamiento	17	4,80%
TOTAL	354	100%

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a la media de trabajadores que poseen las 354 pymes encuestadas en Santiago de Cali, para el año 2013 registraron en promedio tener 27 trabajadores, sin embargo el número más común de empleados a cargo fue de tan solo 1,

mayoritariamente por cuenta de 33 pequeñas empresas de ese mismo año. En este sentido, la mediana obtenida de 11 trabajadores, confirma que al menos el 50% de las pymes encuestadas tienen como máximo dicha cantidad de empleados.

Para el año 2014 las cifras no varían mucho, ya que el promedio de trabajadores por empresa aumenta solo de 27 a 28, al menos el 50% de las empresas encuestadas tenía como máximo 12 empleados a cargo, y el número de empleados registrados más común sigue siendo de 1 empleado a cargo, por parte de 33 pequeñas empresas nuevamente.

Respecto a la cantidad de empleos generados por parte de las 354 pymes en la ciudad de Santiago de Cali, para el año 2013 se generaron/mantuvieron 9574 puestos de trabajo, mientras que para el año 2014 esta cifra aumentó hasta los 9736 puestos de trabajo (ver tabla no. 16).

Tabla 16. Cifras de empleabilidad - pymes 2013 y 2014

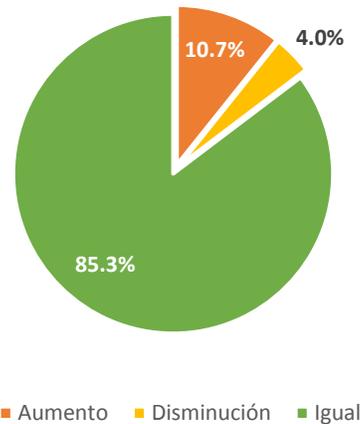
Empleados		
	2013	2014
Número de Pymes	354	354
Media	27	28
Mediana	11	12
Moda	1	1
Suma	9574	9736

Fuente. Elaboración propia

Finalmente en este aspecto, para el año 2015 los gerentes expresaron en la encuesta que la tendencia de generación de empleo mayoritariamente iba a ser de permanecer igual, representando un 85.3% de las pymes participantes de la investigación, otro 10.7% dice que el número de puestos de trabajo en la empresa aumentará, mientras que el 4% de las pymes asegura que durante el año mencionado se reducirán el número de puestos de trabajo de los cuales disponen (ver ilustración no. 7).

Ilustración 7. Tendencia de empleabilidad - pymes 2015

Empleados - Tendencia para 2015



Fuente. Elaboración propia

Es importante mencionar, ahora en cuanto a la composición del capital de las pymes encuestadas, que absolutamente todas las 354 empresas han dicho que la organización no está regida bajo un control familiar, ya que en ningún caso el capital de la misma por parte de la familia en la organización es igual o mayor al 50% (ver tabla no. 17).

Tabla 17. Control familiar en las pymes de Santiago de Cali

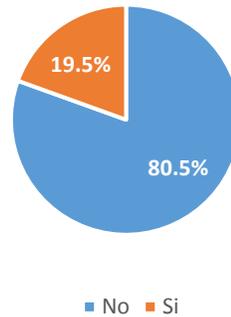
CONTROL FAMILIAR (> 50% CAPITAL)		
	Frecuencia	Porcentaje
NO	354	100,0

Fuente. Elaboración propia

Relacionado a lo anterior, tan solo el 19.5% de las pymes encuestadas en la ciudad de Santiago de Cali afirma que emplea a familiares en cargos de dirección, mientras que el 80.55 de las empresas no poseen familiares en los cargos de dirección disponibles (ver ilustración no. 8).

Ilustración 8. Cargos de dirección ocupados por familiares

Cargos de Dirección - Familia

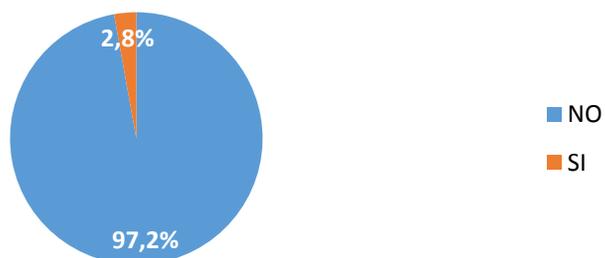


Fuente. Elaboración propia

Respecto a si poseen o no las pymes una junta directiva, mediante la encuesta se pudo obtener que apenas el 2.8% de las pymes encuestadas en Santiago de Cali si poseen una junta directiva, mientras que el 97.2% restante no tiene junta directiva (ver ilustración no. 9).

Ilustración 9. Distribución de pymes con junta directiva

Pymes con junta directiva

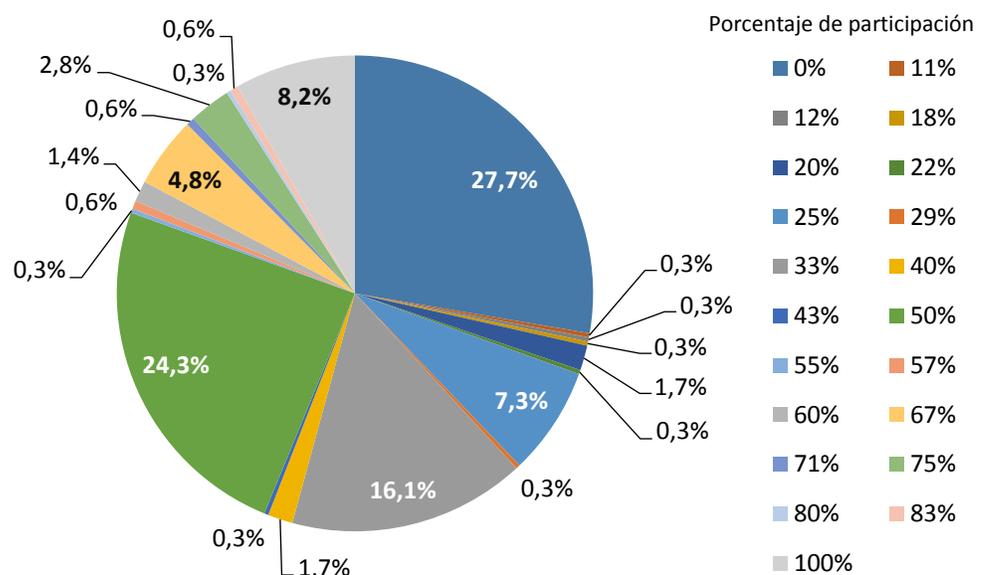


Fuente. Elaboración propia

Sumado a esto, se pudo encontrar dentro de las empresas que si poseen junta directiva, el porcentaje de participación que tiene el género femenino la misma. Entre los principales hallazgos se encontró que el 27.7% de las pymes encuestadas no tienen representación alguna del género femenino en sus juntas

directivas, mientras que desde el escenario contrario, un 8.2% de las pymes tiene una composición del 100% del género femenino en sus juntas directivas. Así mismo, un 24.3% de las pymes encuestadas poseen una distribución del 50% para cada género (ver ilustración no. 10).

Ilustración 10. Distribución de participación porcentual del género femenino en las juntas directivas de las pymes en Santiago de Cali

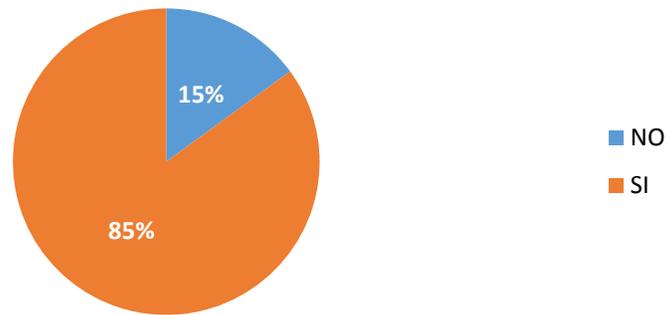


Fuente. Elaboración propia

Finalmente, la encuesta también permitió conocer que en el 85% de las pymes encuestadas en Santiago de Cali el gerente de la empresa hace las veces del presidente de la junta directiva. Entre tanto, otro 15% de las pymes indica que el gerente de la empresa y el presidente de la junta directiva son personas distintas (ver ilustración no. 11).

Ilustración 11. Gerente como presidente de la junta directiva

¿El gerente y el presidente de la junta son la misma persona?



Fuente. Elaboración propia

4.2.1. Análisis Cuantitativo – Significancia

Para determinar el efecto del género del gerente en el desempeño organizacional, se desarrolla una regresión lineal con cada uno de las variables que integran el modelo de medición del desempeño de Rohrbaugh y Quinn, así como con cada uno de los cuatro modelos que lo integran, y con el desempeño organizacional en general. De igual manera, y para corroborar la significancia de cada factor puesto a consideración, se integran también variables de control independientes tales como el tamaño de la organización (pequeña o mediana) y su categoría legal (persona natural o jurídica).

Además, se halla el promedio de desempeño en cada variable o factor dependiente evaluado según el género del gerente, con base a la información relacionada con el desempeño suministrada por los gerentes mediante la encuesta realizada, en una escala de valoración numérica de 1 a 7, siendo el número 1 el valor más bajo y negativo de desempeño, y el número 7 el valor más alto y positivos del desempeño.

Todo lo indicado anteriormente se realiza con el fin de consolidar finalmente un apartado donde se muestren los resultados de la investigación, y dar así cumplimiento al segundo objetivo específico.

4.2.1.1. Calidad del producto / servicio

Al comparar el promedio de desempeño obtenido según el género del gerente, las pymes en Santiago de Cali que tienen como gerente a una persona de género masculino han registrado mayor desempeño en la calidad del producto/servicio ofrecido respecto al género femenino, donde es el cliente quien además evalúa esta característica positivamente (ver tabla no. 18).

Tabla 18. Desempeño medio según el género del gerente

		Calidad del producto / servicio
		Media
Género del Gerente	Hombre	6,38
	Mujer	6,29

Fuente. Elaboración propia

Posteriormente, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente NO es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado a la eficiencia de los procesos operativos que tienen las pymes de Santiago de Cali (ver tabla no. 19). Lo anterior está fundamentado en el nivel de significancia hallado, el cual es de 0.496 para este caso y por lo tanto se encuentra fuera de los rangos de significancia (Sig.: 0.496; N.S.).

Tabla 19. Análisis el género del gerente en cambios o mejoras

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,285	,154		40,935	,000
Género	-,095	,117	-,044	-,816	,415
Tamaño de la Empresa	-,002	,109	-,001	-,018	,986
Categoría	,110	,161	,037	,682	,496

Regresión lineal simple □ Nota: *: p≤0,1; **: p≤0,05; ***: p≤0,01; N.S.: no significativo □

Fuente. Elaboración propia

4.2.1.2. Eficiencia de los procesos operativos internos

Al comparar el promedio de desempeño obtenido según el género del gerente, las pymes en Santiago de Cali que tienen como gerente a una persona de género masculino han registrado mayor eficiencia de los procesos operativos internos respecto al género femenino (ver tabla no. 20).

Tabla 20. Desempeño medio según el género del gerente

		Eficiencia de los procesos operativos internos
		Media
Género del Gerente	Hombre	6,40
	Mujer	6,16

Fuente. Elaboración propia

Así mismo, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente SI es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado a la eficiencia de los procesos operativos que tienen las pymes de Santiago de Cali (ver tabla no. 21). Lo anterior está fundamentado en el nivel de significancia hallado, el cual es de 0.028 para este caso y por lo tanto se encuentra en el nivel de significancia medio de forma definitiva (Sig.: 0.028; **: p≤0,05).

Tabla 21. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la eficiencia de los procesos operativos

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,169	,145		42,635	,000
Género	-,243	,110	-,116	-2,202	,028
Tamaño de la Empresa	-,097	,103	-,051	-,948	,344
Categoría	,299	,152	,105	1,965	,050
Regresión lineal simple □ Nota: *: p≤0,1; **: p≤0,05; ***: p≤0,01; N.S.: no significativo □					

Fuente. Elaboración propia

4.2.1.3. Organización de las tareas del personal

Al comparar el promedio de desempeño obtenido según el género del gerente, las pymes en Santiago de Cali que tienen como gerente a una persona de género masculino han registrado un mejor desempeño ligado a la eficiencia de los procesos operativos internos respecto al género femenino (ver tabla no. 22).

Tabla 22. Desempeño medio según el género del gerente

		Organización de las tareas del personal
		Media
Género del Gerente	Hombre	6,46
	Mujer	6,13

Fuente. Elaboración propia

De igual manera, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente SI es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado a la organización de tareas del personal en las pymes de Santiago de Cali (ver tabla no. 23). Lo anterior está fundamentado en el nivel de significancia hallado, el cual es de 0.002 para este caso y por lo tanto se encuentra en el nivel de significancia alto de forma definitiva (Sig.: 0.002; ***: p≤0,01).

Tabla 23. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la organización de tareas del personal

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,192	,143		43,449	,000
Género	-,337	,109	-,163	-3,103	,002
Tamaño de la Empresa	-,098	,101	-,052	-,974	,331
Categoría	,344	,150	,121	2,294	,022

Regresión lineal simple □ Nota: *: p≤0,1; **: p≤0,05; ***: p≤0,01; N.S.: no significativo □

Fuente. Elaboración propia

4.2.1.4. Satisfacción de los clientes

Al comparar el promedio de desempeño obtenido según el género del gerente, las pymes en Santiago de Cali que tienen como gerente a una persona de género masculino han registrado un mejor desempeño ligado al nivel de satisfacción percibido desde los clientes respecto al género femenino (ver tabla no. 24).

Tabla 24. Desempeño medio según el género del gerente

		Satisfacción de los clientes
		Media
Género del Gerente	Hombre	6,39
	Mujer	6,28

Fuente. Elaboración propia

Posteriormente, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente NO es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado a la satisfacción de los clientes que alcanzan las pymes de Santiago de Cali (ver tabla no. 25). Lo anterior está fundamentado en el nivel de significancia hallado, el cual es de 0.352 para este caso y por lo tanto se encuentra fuera de los rangos de significancia (Sig.: 0.352; N.S.).

Tabla 25. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la satisfacción de los clientes

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,358	,158		40,185	,000
Género	-,112	,120	-,050	-,931	,352
Tamaño de la Empresa	,014	,112	,007	,123	,902
Categoría	,029	,166	,010	,176	,860

Regresión lineal simple □ Nota: *: p≤0,1; **: p≤0,05; ***: p≤0,01; N.S.: no significativo □

Fuente. Elaboración propia

4.2.1.5. Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados

Al comparar el promedio de desempeño obtenido según el género del gerente, las pymes en Santiago de Cali que tienen como gerente a una persona de género masculino han registrado un mejor desempeño ligado a la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados respecto al género femenino (ver tabla no. 26).

Tabla 26. Desempeño medio según el género del gerente

		Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados
		Media
Género del Gerente	Hombre	6,38
	Mujer	6,30

Fuente. Elaboración propia

Seguidamente, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente NO es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado a la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados que tienen las pymes de Santiago de Cali (ver tabla no. 27). Lo anterior está fundamentado en el nivel de significancia hallado, el cual es de 0.463 para este caso y por lo tanto se encuentra fuera de los rangos de significancia (Sig.: 0.463; N.S.).

Tabla 27. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,112	,150		40,858	,000
Género	-,084	,114	-,039	-,736	,463
Tamaño de la Empresa	,017	,106	,008	,157	,875
Categoría	,295	,157	,101	1,874	,062
Regresión lineal simple □ Nota: *: p≤0,1; **: p≤0,05; ***: p≤0,01; N.S.: no significativo □					

Fuente. Elaboración propia

4.2.1.6. Imagen de la empresa y de sus productos / servicios

Al comparar el promedio de desempeño obtenido según el género del gerente, las pymes en Santiago de Cali que tienen como gerente a una persona de género masculino han registrado un mejor desempeño ligado a la imagen de la empresa y de sus productos/servicios respecto al género femenino (ver tabla no. 28).

Tabla 28. Desempeño medio según el género del gerente

		Imagen de la empresa y de sus productos / servicios
		Media
Género del Gerente	Hombre	6,38
	Mujer	6,32

Fuente. Elaboración propia

Posteriormente, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente NO es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado a la imagen de la empresa y de sus productos/servicios que tienen las pymes de Santiago de Cali (ver tabla no. 29). Lo anterior está fundamentado en el nivel de significancia hallado, el cual es de 0.570

para este caso y por lo tanto se encuentra fuera de los rangos de significancia (Sig.: 0.570; N.S.).

Tabla 29. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la imagen de la empresa y de sus productos/servicios

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,119	,150		40,725	,000
Género	-,065	,114	-,030	-,568	,570
Tamaño de la Empresa	,093	,106	,047	,874	,383
Categoría	,260	,158	,088	1,647	,100

Regresión lineal simple □ Nota: *: p≤0,1; **: p≤0,05; ***: p≤0,01; N.S.: no significativo □

Fuente. Elaboración propia

4.2.1.7. Incremento de la cuota de mercado

Al comparar el promedio de desempeño obtenido según el género del gerente, las pymes en Santiago de Cali que tienen como gerente a una persona de género masculino han registrado un mejor desempeño ligado al incremento de la cuota de mercado respecto al género femenino (ver tabla no. 30).

Tabla 30. Desempeño medio según el género del gerente

		Incremento de la cuota de mercado
		Media
Género del Gerente	Hombre	6,42
	Mujer	6,21

Fuente. Elaboración propia

En este sentido, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente SI es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado al incremento de la cuota de mercado en las pymes de Santiago de Cali (ver tabla no. 31). Lo anterior está fundamentado en el

nivel de significancia hallado, el cual es de 0.060 para este caso y por lo tanto se encuentra en el nivel de significancia bajo de forma definitiva (Sig.: 0.060; *: $p \leq 0,1$).

Tabla 31. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el incremento de la cuota de mercado

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,171	,147		41,880	,000
Género	-,211	,112	-,100	-1,884	,060
Tamaño de la Empresa	-,009	,104	-,005	-,088	,930
Categoría	,287	,155	,099	1,852	,065

Regresión lineal simple □ Nota: *: $p \leq 0,1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo □

Fuente. Elaboración propia

4.2.1.8. Incremento de la rentabilidad

Al comparar el promedio de desempeño obtenido según el género del gerente, las pymes en Santiago de Cali que tienen como gerente a una persona de género masculino han registrado un mejor desempeño ligado al incremento de la rentabilidad respecto al género femenino (ver tabla no. 32).

Tabla 32. Desempeño medio según el género del gerente

		Incremento de la rentabilidad
		Media
Género del Gerente	Hombre	6,51
	Mujer	6,26

Fuente. Elaboración propia

Por último, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente SI es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado al incremento de la rentabilidad en las pymes de Santiago de Cali (ver tabla no. 33). Lo anterior está fundamentado en el nivel de significancia hallado, el cual es de 0.013 para este caso y por lo tanto se

encuentra en el nivel de significancia medio de forma definitiva (Sig.: 0.013; **: $p \leq 0,05$).

Tabla 33. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el incremento de la rentabilidad

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,322	,137		46,120	,000
Género	-,260	,104	-,131	-2,487	,013
Tamaño de la Empresa	,010	,097	,005	,098	,922
Categoría	,212	,144	,079	1,471	,142

Regresión lineal simple □ Nota: *: $p \leq 0,1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo □

Fuente. Elaboración propia

4.2.1.9. Incremento de la productividad

Al comparar el promedio de desempeño obtenido según el género del gerente, las pymes en Santiago de Cali que tienen como gerente a una persona de género masculino han registrado un mejor desempeño ligado al incremento de la productividad respecto al género femenino (ver tabla no. 34).

Tabla 34. Desempeño medio según el género del gerente

		Incremento de la productividad
		Media
Género del Gerente	Hombre	6,44
	Mujer	6,28

Fuente. Elaboración propia

Además, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente NO es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado al incremento de la productividad en las pymes de Santiago de Cali (ver tabla no. 35). Lo anterior está fundamentado en el nivel

de significancia hallado, el cual es de 0.116 para este caso y por lo tanto se encuentra fuera de los rangos de significancia (Sig.: 0.116; N.S.).

Tabla 35. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el incremento de la productividad

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,258	,141		44,315	,000
Género	-,170	,108	-,084	-1,577	,116
Tamaño de la Empresa	-,018	,100	-,010	-,180	,857
Categoría	,218	,148	,079	1,468	,143
Regresión lineal simple □ Nota: *: p≤0,1; **: p≤0,05; ***: p≤0,01; N.S.: no significativo □					

Fuente. Elaboración propia

4.2.1.10. Motivación / satisfacción de los trabajadores

Al comparar el promedio de desempeño obtenido según el género del gerente, las pymes en Santiago de Cali que tienen como gerente a una persona de género masculino han registrado un mejor desempeño ligado a la motivación/satisfacción de los trabajadores respecto al género femenino (ver tabla no. 36).

Tabla 36. Desempeño medio según el género del gerente

		Motivación / satisfacción de los trabajadores
		Media
Género del Gerente	Hombre	6,46
	Mujer	6,10

Fuente. Elaboración propia

De esta manera, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente SI es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado al nivel de motivación/satisfacción de los trabajadores en las pymes de Santiago de Cali (ver tabla no. 37). Lo anterior está fundamentado en el nivel de significancia hallado, el cual es de 0.001 para este

caso y por lo tanto se encuentra en el nivel de significancia alto de forma definitiva (Sig.: 0.001; ***: $p \leq 0,01$).

Tabla 37. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la motivación/satisfacción de los trabajadores

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,187	,143		43,118	,000
Género	-,370	,109	-,176	-3,386	,001
Tamaño de la Empresa	-,162	,102	-,084	-1,597	,111
Categoría	,376	,151	,131	2,493	,013

Regresión lineal simple □ Nota: *: $p \leq 0,1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo □

Fuente. Elaboración propia

4.2.1.11. Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario trabajadores)

Al comparar el promedio de desempeño obtenido según el género del gerente, las pymes en Santiago de Cali que tienen como gerente a una persona de género masculino han registrado un mejor desempeño ligado a la reducción de la rotación de personal respecto al género femenino (ver tabla no. 38).

Tabla 38. Desempeño medio según el género del gerente

		Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario trabajadores)
		Media
Género del Gerente	Hombre	6,40
	Mujer	6,16

Fuente. Elaboración propia

Finalmente, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente SI es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado a la reducción de rotación de personal en las pymes de Santiago de Cali (ver tabla no. 39). Lo anterior está fundamentado en el

nivel de significancia hallado, el cual es de 0.027 para este caso y por lo tanto se encuentra en el nivel de significancia medio de forma definitiva (Sig.: 0.027; **: $p \leq 0,05$).

Tabla 39. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la reducción de la rotación de personal

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,152	,148		41,451	,000
Género	-,251	,113	-,117	-2,223	,027
Tamaño de la Empresa	-,122	,105	-,062	-1,163	,246
Categoría	,338	,156	,115	2,167	,031

Regresión lineal simple □ Nota: *: $p \leq 0,1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo □

Fuente. Elaboración propia

4.2.1.12. Reducción del absentismo laboral

Al comparar el promedio de desempeño obtenido según el género del gerente, las pymes en Santiago de Cali que tienen como gerente a una persona de género masculino han registrado un mejor desempeño ligado a la reducción del absentismo laboral respecto al género femenino (ver tabla no. 40).

Tabla 40. Desempeño medio según el género del gerente

		Reducción del absentismo laboral
		Media
Género del Gerente	Hombre	6,44
	Mujer	6,15

Fuente. Elaboración propia

Así mismo, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente SI es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado a la reducción del absentismo laboral en las pymes de Santiago de Cali (ver tabla no. 41). Lo anterior está fundamentado en el

nivel de significancia hallado, el cual es de 0.006 para este caso y por lo tanto se encuentra en el nivel de significancia alto de forma definitiva (Sig.: 0.006; ***: $p \leq 0,01$).

Tabla 41. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en la reducción del absentismo laboral

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,260	,139		44,879	,000
Género	-,295	,106	-,146	-2,780	,006
Tamaño de la Empresa	-,138	,099	-,074	-1,396	,164
Categoría	,260	,147	,094	1,776	,077

Regresión lineal simple □ Nota: *: $p \leq 0,1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo □

Fuente. Elaboración propia

4.2.1.13. Modelo de Procesos Internos

En términos comparativos, en el modelo de procesos internos las pymes de Santiago de Cali obtienen un mayor desempeño cuando su gente pertenece al género masculino. Esto indica que las pymes cuyos gerentes pertenecen al género masculino logran una mayor eficiencia organizacional de manera interna (control, estabilidad y comunicación de la información), en relación con los gerentes de género femenino (ver tabla no. 42).

Tabla 42. Desempeño medio según el género del gerente - Modelo de Procesos Internos

		Modelo de Procesos Internos
		Media
Género del Gerente	Hombre	6,41
	Mujer	6,19

Fuente. Elaboración propia

Adicionalmente, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente SI es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el

desempeño organizacional ligado a dos de los tres factores pertenecientes al modelo de Procesos Internos (ver tabla no. 43), los cuales concretamente son la eficiencia de los procesos operativos internos y la organización de las tareas del personal en las pymes de Santiago de Cali. Lo anterior está fundamentado en el nivel de significancia hallado, el cual es de 0.016 para este caso y por lo tanto se encuentra en el nivel de significancia medio de forma definitiva (Sig.: 0.016; **: $p \leq 0,05$).

Tabla 43. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el Modelo de Procesos Internos

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,215	,122		50,809	,000
Género	-,225	,093	-,127	-2,415	,016
Tamaño de la Empresa	-,066	,087	-,041	-,760	,448
Categoría	,251	,129	,104	1,951	,052
Regresión lineal simple □ Nota: *: $p \leq 0,1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo □					

Fuente. Elaboración propia

Con base a los resultados anteriores, la hipótesis H_{1a} : “Los hombres gerentes impactan de manera significativa y positiva el desempeño de los procesos internos en las pymes ubicadas en Santiago de Cali” debe ser aceptada.

4.2.1.14. Modelo de Sistema Abierto

En el modelo de sistema abierto, el género del gerente que alcanza un mayor desempeño es el género masculino en las pymes de Santiago de Cali, respecto a las gerenciadas por personas de género femenino (ver tabla no. 44). En este modelo, las pymes cuyo gerente pertenece al género masculino presentan una mayor flexibilidad en el entorno externo a la organización, adquiriendo más eficientemente los recursos necesarios, obteniendo un mayor crecimiento y apoyo de otras entidades u organizaciones.

Tabla 44. Desempeño medio según el género del gerente - Modelo de sistema Abierto

		Modelo de Sistema Abierto	
		Media	
Género del Gerente	Hombre	6,38	
	Mujer	6,30	

Fuente. Elaboración propia

Posteriormente, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente NO es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado a factores pertenecientes al modelo de Sistema Abierto, como lo son la satisfacción de los clientes, la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados, y la imagen de la empresa y de sus productos/servicios en las pymes de Santiago de Cali (ver tabla no. 45). Lo anterior está fundamentado en el nivel de significancia hallado, el cual es de 0.379 para este caso y por lo tanto se encuentra fuera de los rangos de significancia (Sig.: 0.379; N.S.).

Tabla 45. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el Modelo de Sistema Abierto

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,196	,130		47,795	,000
Género	-,087	,099	-,047	-,881	,379
Tamaño de la Empresa	,041	,092	,024	,448	,655
Categoría	,195	,136	,077	1,429	,154
Regresión lineal simple □ Nota: *: p≤0,1; **: p≤0,05; ***: p≤0,01; N.S.: no significativo □					

Fuente. Elaboración propia

Con base a los resultados anteriores, la hipótesis H_{1b}: “Los hombres gerentes impactan de manera significativa y positiva el desempeño del sistema abierto en las pymes de Santiago de Cali” debe ser rechazada.

4.2.1.15. Modelo de Relaciones Humanas

Según el promedio de desempeño obtenido en este aspecto mediante la encuesta, las pymes de Santiago de Cali participantes en esta investigación, y que tienen como gerente a una persona de género masculino, han obtenido un mayor desempeño que las pymes gerenciadas por una persona del género femenino (ver tabla no. 46).

Tabla 46. Desempeño medio según el género del gerente - Modelo de Relaciones Humanas

		Modelo de Relaciones Humanas
		Media
Género del Gerente	Hombre	6,43
	Mujer	6,13

Fuente. Elaboración propia

Por último, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente SI es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado a los tres factores pertenecientes al Modelo de Relaciones Humanas (ver tabla no. 47), los cuales concretamente son la motivación/satisfacción de los trabajadores, reducción de la rotación de personal y reducción del absentismo laboral en las pymes de Santiago de Cali. Lo anterior está fundamentado en el nivel de significancia hallado, el cual es de 0.002 para este caso y por lo tanto se encuentra en el nivel de significancia alto de forma definitiva (Sig.: 0.002; ***: $p \leq 0,01$).

Tabla 47. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el Modelo de Relaciones Humanas

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,199	,131		47,462	,000
Género	-,305	,099	-,161	-3,071	,002
Tamaño de la Empresa	-,141	,093	-,080	-1,522	,129
Categoría	,325	,137	,125	2,366	,019
Regresión lineal simple □ Nota: *: p≤0,1; **: p≤0,05; ***: p≤0,01; N.S.: no significativo □					

Fuente. Elaboración propia

Con base a los resultados anteriores, la hipótesis H_{1c} : “Las mujeres gerentes impactan de manera significativa y positiva el desempeño de las relaciones humanas en las pymes ubicadas en Santiago de Cali” debe ser rechazada, ya que si bien es un factor significativo, cuando beta presenta valor negativo quiere decir que fue el género masculino quien obtuvo mejor desempeño.

4.2.1.16. Modelo Racional

Según el promedio ponderado registrado de desempeño organizacional para este modelo según la encuesta, son los gerentes de género masculino quienes han obtenido un mayor desempeño (ver tabla no. 48). Lo anterior, según el análisis teórico realizado previamente y los resultados de la encuesta, significa que las pymes con gerentes del género masculino obtuvieron un mejor rendimiento organizacional desde el control externo, respecto a criterios de eficiencia y productividad en comparación con los gerentes de género femenino.

Tabla 48. Desempeño medio según el género del gerente - Modelo Racional

		Modelo Racional
		Media
Género del Gerente	Hombre	6,46
	Mujer	6,25

Fuente. Elaboración propia

Por último, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente SI es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado a dos los tres factores pertenecientes al Modelo Racional (ver tabla no. 49), los cuales concretamente son el incremento de la cuota de mercado y el incremento de la rentabilidad en las pymes de Santiago de Cali. Lo anterior está fundamentado en el nivel de significancia hallado, el cual es de 0.022 para este caso y por lo tanto se encuentra en el nivel de significancia medio de forma definitiva (Sig.: 0.022; **: $p \leq 0,05$).

Tabla 49. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el Modelo Racional

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,250	,122		51,286	,000
Género	-,214	,093	-,122	-2,301	,022
Tamaño de la Empresa	-,006	,086	-,004	-,068	,946
Categoría	,239	,128	,100	1,865	,063
Regresión lineal simple □ Nota: *: $p \leq 0,1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo □					

Fuente. Elaboración propia

Con base a los resultados anteriores, la hipótesis H_{1d} : “Los hombres gerentes impactan de manera significativa y positiva el desempeño racional en las pymes ubicadas en Santiago de Cali” debe ser aceptada.

4.2.1.17. Desempeño Organizacional

Por último, luego de haber establecido una comparativa continua en las diversas variables y modelos anteriores entre el género del gerente y el desempeño obtenido, es posible asegurar que todas las pymes de Santiago de Cali que han integrado la muestra utilizada en la presente investigación, presentaron un mayor desempeño organizacional cuando el género de quien ocupa el cargo de gerente

es masculino (ver tabla no. 50). Lo anterior toma mayor importancia toda vez que se ha podido comprobar que en cada comparativa realizada el género masculino registra mejor desempeño organizacional que el género femenino.

Tabla 50. Desempeño organizacional medio según el género del gerente

		Desempeño Organizacional	
		Media	
Género del Gerente	Hombre	6,42	
	Mujer	6,22	

Fuente. Elaboración propia

Para finalizar, se realiza una regresión lineal simple incluyendo dos variables independientes de control como lo son el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) y su categoría (persona natural o jurídica), la cual indica que el género del gerente SI es un factor que impacta de manera significativa y evidente en el desempeño organizacional ligado a tres de los cuatro modelos que integran el modelo de medición de desempeño de Rohrbaugh y Quinn (ver tabla no. 51), los cuales concretamente son el Modelo de Procesos Internos (parcialmente), el Modelo de Relaciones Humanas (de forma absoluta) y el Modelo Racional (parcialmente). Lo anterior está fundamentado en el nivel de significancia hallado, el cual es de 0.014 para este caso y por lo tanto se encuentra en el nivel de significancia medio de forma definitiva (Sig.: 0.014; **: $p \leq 0,05$).

Tabla 51. Análisis del género del gerente en cambios o mejoras en el Desempeño Organizacional

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	6,215	,110		56,270	,000
Género	-,208	,084	-,130	-2,470	,014
Tamaño de la Empresa	-,043	,078	-,029	-,548	,584
Categoría	,252	,116	,116	2,173	,030

Regresión lineal simple □ Nota: *: $p \leq 0,1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo □

Fuente. Elaboración propia

Con base a los resultados anteriores, la hipótesis H₁: “Los hombres gerentes impactan de manera significativa y positiva en el desempeño organizacional en las pymes de Santiago de Cali” debe ser aceptada.

4.3. COMPARATIVA DE RESULTADOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS

En la medida que se han podido desarrollar los objetivos previos establecidos, ha sido posible identificar y puntualizar qué factores del género del gerente impactan o modifican el desempeño organizacional obtenido en las pymes de Santiago de Cali. Así, se establece a continuación una comparativa (ver tabla no. 52) que permite evidenciar si existe o no una relación entre los resultados originarios de la revisión teórica desarrollada y el análisis cuantitativo ofrecido gracias a la aplicación de la encuesta diseñada bajo el modelo de medición del desempeño de Rohrbaugh y Quinn (ver anexo no. 1), con el fin de complementar adecuadamente el desarrollo de las conclusiones en este trabajo de investigación.

Tabla 52. Comparativa de resultados cualitativos y cuantitativos

Modelo de Procesos Internos	Calidad del producto / servicio		
	Resultado de estudio cualitativo	Resultado de estudio cuantitativo	Observación
	La calidad del producto o servicio puede ser beneficiada por ambos géneros según el tipo de estrategia que se desarrolle, ya sea de innovación para las mujeres gerentes o de diferenciación comúnmente en los gerentes masculinos.	El género del gerente no es un factor determinante en el desempeño obtenido de esta variable en las pymes de Santiago de Cali	Los resultados de estudios anteriores no son compatibles ni complementarios con los hallazgos de la presente investigación
Eficiencia de los procesos operativos internos			
Resultado de estudio cualitativo	Resultado de estudio cuantitativo	Observación	

	La correcta gestión del tiempo y un eficiente trabajo con instrucciones específicas y detalladas fomentas desde el género femenino una mayor ventaja para este factor	El género del gerente si es un factor significativo (de nivel medio) que impacta al desempeño obtenido de esta variable en las pymes de Santiago de Cali, que a su vez se muestra más favorable cuando el gerente pertenece al género masculino.	Los resultados de estudios anteriores no son compatibles con la presente investigación dado que el género que impacta positivamente al desempeño es diferente para cada hallazgo
	Organización de las tareas del personal		
	Resultado de estudio cualitativo	Resultado de estudio cuantitativo	Observación
	Existe una mayor preferencia por dirigir a otros y establecer funciones a terceros por parte del género masculino	El género del gerente si es un factor significativo (de nivel alto) que impacta al desempeño obtenido de esta variable en las pymes de Santiago de Cali, que a su vez se muestra más favorable cuando el gerente pertenece al género masculino.	Los resultados se encuentran relacionados en el contexto en el cual se desarrolla la presente investigación
Modelo de Sistema Abierto	Satisfacción de los clientes		
	Resultado de estudio cualitativo	Resultado de estudio cuantitativo	Observación
	Los gerentes pertenecientes al género femenino son quienes obtienen un mayor desempeño de satisfacción al cliente por calidad de servicio, servicio postventa y se respalda en mayores cifras de ingresos por ventas	El género del gerente no es un factor determinante en el desempeño obtenido de esta variable en las pymes de Santiago de Cali	Los resultados de estudios anteriores no son compatibles ni complementarios con los hallazgos de la presente investigación
	Adaptación a las necesidades de los mercados		
	Resultado de estudio cualitativo	Resultado de estudio cuantitativo	Observación

	El género femenino en la alta gerencia es más flexible a los cambios del entorno a los cuales debe adaptarse la organización y su actividad económica, incluso en entornos de alta complejidad.	El género del gerente no es un factor determinante en el desempeño obtenido de esta variable en las pymes de Santiago de Cali	Los resultados de estudios anteriores no son compatibles ni complementarios con los hallazgos de la presente investigación
	Imagen de la empresa y de sus productos / servicios		
	Resultado de estudio cualitativo	Resultado de estudio cuantitativo	Observaciones
	La mayoritaria representación del género femenino en la alta gerencia produce una mejor imagen organizacional ligada al cumplimiento de políticas de equidad de género y Responsabilidad Social Empresarial.	El género del gerente no es un factor determinante en el desempeño obtenido de esta variable en las pymes de Santiago de Cali	Los resultados de estudios anteriores no son compatibles ni complementarios con los hallazgos de la presente investigación
Modelo Racional	Cuota de mercado		
	Resultado de estudio cualitativo	Resultado de estudio cuantitativo	Observación
	La orientación a los resultados, mayor desempeño en ventas y en el sector comercial, ubican al género femenino como el género que impacta más positivamente esta variable	El género del gerente si es un factor significativo (de nivel bajo) que impacta al desempeño obtenido de esta variable en las pymes de Santiago de Cali, que a su vez se muestra más favorable cuando el gerente pertenece al género masculino.	Los resultados de estudios anteriores no son compatibles ni complementarios con los hallazgos de la presente investigación
	Rentabilidad		
	Resultado de estudio cualitativo	Resultado de estudio cuantitativo	Observaciones
El género femenino en la alta gerencia obtiene un mayor valor de rentabilidad del capital comprendido mediante el indicador financiero R.O.E.	El género del gerente si es un factor significativo (de nivel medio) que impacta al desempeño obtenido de esta variable en las pymes de Santiago de Cali, que a su vez se muestra más favorable cuando el gerente pertenece al género masculino.	Los resultados de estudios anteriores no son compatibles ni complementarios con los hallazgos de la presente investigación	

Modelo de Relaciones Humanas	Productividad		
	Resultado de estudio cualitativo	Resultado de estudio cuantitativo	Observación
	Las mujeres obtienen una mayor productividad personal proveniente de sus características propias de metodología de trabajo	El género del gerente no es un factor determinante en el desempeño obtenido de esta variable en las pymes de Santiago de Cali	Los resultados de estudios anteriores no son compatibles ni complementarios con los hallazgos de la presente investigación
	Motivación / Satisfacción de los trabajadores		
	Resultado de estudio cualitativo	Resultado de estudio cuantitativo	Observación
	La motivación del personal está influenciada por el género del gerente, según sea así mismo el género de sus empleados a cargo y su distribución dentro de la organización sobre el total de empleados	El género del gerente si es un factor significativo (de nivel alto) que impacta al desempeño obtenido de esta variable en las pymes de Santiago de Cali, que a su vez se muestra más favorable cuando el gerente pertenece al género masculino.	Los resultados de estudios anteriores son parcialmente compatibles y son complementarios con los hallazgos de la presente investigación
	Rotación del personal		
	Resultado de estudio cualitativo	Resultado de estudio cuantitativo	Observación
	El género femenino obtiene un menor nivel de rotación de personal por deserción voluntaria en los cargos que ocupan con respecto a los hombres	El género del gerente si es un factor significativo (de nivel medio) que impacta al desempeño obtenido de esta variable en las pymes de Santiago de Cali, que a su vez se muestra más favorable cuando el gerente es hombre.	Los resultados de estudios anteriores no son compatibles ni complementarios con los hallazgos de la presente investigación
	Absentismo laboral		
Resultado de estudio cualitativo	Resultado de estudio cuantitativo	Observación	

	El género femenino valora más la oportunidad de empleo que obtiene y estrecha vínculos positivos con la organización que conllevan a una mayor lealtad	El género del gerente si es un factor significativo (de nivel alto) que impacta al desempeño obtenido de esta variable en las pymes de Santiago de Cali, que a su vez se muestra más favorable cuando el gerente pertenece al género masculino.	Los resultados de estudios anteriores no son compatibles ni complementarios con los hallazgos de la presente investigación
--	--	---	--

Fuente. Elaboración propia

La anterior comparativa demuestra que no existe relación alguna entre los resultados cualitativos y cuantitativos de la presente investigación en las siguientes variables: calidad del producto/servicio, eficiencia de los procesos operativos internos, satisfacción de los clientes, rapidez de adaptación a los mercados, imagen de la empresa y de sus productos/servicios, incremento de la cuota de mercado, incremento de la rentabilidad, incremento de la productividad, reducción de la rotación de personal, y la reducción del absentismo laboral.

Entre tanto, las variables que si demuestran relación entre sus resultados cualitativos y cuantitativos son la organización de las tareas del personal y parcialmente la motivación/satisfacción del personal.

Cabe mencionar que la no compatibilidad y complementariedad entre las variables se origina en la variación de tamaño de las empresas analizadas en cada estudio, así como en la diferencia del nivel de desarrollo económico, político y cultural del país al que pertenecen estas organizaciones, lo que estimula conclusiones diferentes. Por otra parte, la relación positiva en las dos variables indicadas se genera a partir de características intrínsecas relacionadas propiamente con el género del gerente, lo cual ofrece leves variaciones o ninguna.

5. CONCLUSIONES

Con el interés de enriquecer la teoría actual y en desarrollo relacionada con el impacto que tiene el género del gerente en las organizaciones, y cuya investigación se ha venido efectuando mayoritariamente en países de otros

continentes (Europa, Asia y Norteamérica), el presente estudio se configura como un aporte contextualizado en la ciudad de Santiago de Cali.

Este escenario distinto a los mencionados anteriormente, puede ofrecer nuevos resultados bajo condiciones diferentes que antes no han sido consideradas, así como también puede apoyar o rechazar los resultados que se han obtenido hasta el momento en investigaciones anteriores según sea el caso.

Es por esta razón que se analiza el impacto que tiene el género del gerente en la variable “desempeño organizacional”, cuya ponderación se torna más simple hacia los gerentes, al hacer uso de las cifras económicas, valoraciones de desempeño y autoevaluaciones de los resultados obtenidos con sus respectivas empresas. Así mismo, se consideró desarrollar esta investigación en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad, ya que los resultados de esta investigación pueden servir de ayuda para desarrollar nuevas y mejores estrategias y planes de acción que les permita a los gerentes obtener un desempeño organizacional mayor.

Fueron entonces 354 pymes de la ciudad de Santiago de Cali las que compusieron la muestra estimada para ampliar el conocimiento analizado en cuestión con base a los resultados de la encuesta aplicada, la cual a su vez se diseñó con base al modelo de desempeño organizacional de Rohrbaugh y Quinn que permite un análisis más integral y eficiente para este tipo de organizaciones.

Los resultados demuestran a primera vista y mediante una comparativa de promedios ponderados, que en las doce dimensiones de desempeño integradas en el modelo de medición, los gerentes de género masculino obtuvieron un mejor desempeño que las pymes gestionadas por gerentes del género femenino, sin embargo esto no significa a priori que sea el género del gerente el factor que en realidad haya impactado positivamente en favor del género masculino y el desempeño de estas organizaciones. Es por esto que se emplearon regresiones lineales con los datos obtenidos con el fin de indagar más acerca de estos

resultados preliminares y superficiales, determinando así el nivel de significancia en cada dimensión del género del gerente respecto al resultado de desempeño correspondiente.

Para el modelo de Procesos Internos, según los resultados está claro que en las pymes de la ciudad de Santiago de Cali, la calidad del producto o servicio está concebido principalmente por factores técnicos de maquinaria y proceso, que requiere un acompañamiento de capacitación en nuevas tecnologías y ubicar al personal adecuado en los procesos productivos requeridos, más allá del género de la persona que ocupe el cargo, sin embargo la organización de las tareas del personal a cargo de un gerente de género masculino si resulta más eficiente al estar más familiarizado con el hecho de dar órdenes, especialmente en empresas pequeñas donde el gerente se limita a hacer esto para enfocarse personalmente en los diversos aspectos organizacionales que tiene que cubrir a falta de un nivel directivo más amplio que le brinde apoyo. Es precisamente esta asignación eficiente de labores la que permite un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en el proceso productivo o de línea de fabricación, desencadenado inicialmente por las características de gestión que posee un gerente del género masculino.

Elizundia (2015) en este sentido admite que múltiples factores como la falta de una mejor formación y asesorías afectan la preparación de la mujer para la vida laboral y una mejor gestión de las organizaciones, lo que puede hacer que la mujer sea menos hábil en este sentido; más sin embargo, en su investigación no encontró una relación significativa respecto a este modelo.

Respecto a los factores que convergen en el modelo de desempeño de Sistema Abierto, estos no han arrojado respuesta alguna relacionada con el género del gerente y los resultados de desempeño, debido a que no se encontró un nivel de significancia con ninguno de sus tres componentes al momento de utilizar las

regresiones lineales simples con los datos obtenidos mediante la encuesta. Cabe indicar en este caso además, que inicialmente se esperaban resultados positivos y significantes ya que en la revisión de literatura e investigaciones previas se atribuía al género femenino características favorables al desempeño en el modelo de sistema Abierto, como lo es una mejor atención al cliente y servicio postventa, un mayor desempeño general en la gestión de las organizaciones bajo entornos complejos que le permite adaptarse a distintas situaciones, y el favorecimiento de la imagen de la empresa, cuya percepción por parte de la sociedad sería positiva al ver una mujer o una mayoritaria cantidad de mujeres a cargo de la organización (especialmente en regiones donde esto no es usual), tal como lo mencionaban Francoeur, Labelle y Desgagné (2010) o más recientemente Gupta, Lam, Sami y Zhou (2015) en sus investigaciones.

Se deberá entonces desarrollar nuevas investigaciones que sobrepasen las limitantes contenidas en la presente investigación, y se encarguen de aclarar específicamente bajo qué casos todo lo anteriormente mencionado si impacta al desempeño organizacional y en qué casos no lo hace, mediante un estudio comparativo de género y desempeño en distintas zonas geográficas y con condiciones culturales, políticas y económicas diferentes, que a su vez representen por una parte a las empresas que funcionan en países desarrollados, a las que funcionan en países en vía de desarrollo, y a las que funcionan en países con dificultades económica u sociales severas, o bajo una crisis importante.

En lo que refiere ahora al modelo de Sistema Racional, es el género un factor significativo y que tiene impacto en el desempeño del incremento en la cuota de mercado, aunque en un menor nivel de significancia, y de la cual se ha visto más favorecida esta variable cuando el gerente de la organización es un hombre. Lo anterior se fundamenta en la ventaja competitiva que tienen los gerentes hombres respecto a las mujeres en su nivel de formación académica, así como también su nivel de experticia empírica para los sectores más tradicionales en los que se

desenvuelven las pymes de la ciudad. Además, este mismo precedente repercute en la toma de decisiones acertadas, beneficiosas y rentables que disminuye el riesgo cuando el género del gerente es masculino, contrario a lo afirmado por Rhode y Packel (2014), quienes indican que este proceso y sus beneficios se evidencian en mayor medida cuando hay presencia más equitativa de ambos géneros en la organización.

Los resultados demuestran además que el género del gerente se encuentra estrechamente relacionado con el resultado del desempeño vinculado a la motivación/satisfacción de los empleados, la reducción de rotación de personal y la reducción del absentismo laboral en las pymes analizadas, e impacta más positivamente a estos factores cuando el género del gerente es masculino, contrario a lo que indicaba la información contenida en la revisión literaria realizada donde Pérez Cruz (2014) afirma que la un nivel mayor de motivación era evidenciado en el género femenino que a su vez repercutía en un mayor grado de lealtad hacia la organización por parte de las mujeres.

Estos tres factores mencionados los cuales se encuentran dentro del Modelo de Relaciones Humanas, se fundamentan en el tipo de relación que se fomenta entre el gerente y los empleados de niveles inferiores, ya que este tipo de organizaciones (pymes) suelen tener una jerarquía organizacional donde se encuentra el gerente como persona al mando de la misma y a los demás en un nivel inferior teniendo menos autonomía en las decisiones.

Una de las razones por las cuales el resultado en cuanto a la motivación del personal es contraria a la establecida por la revisión literaria, es que el género femenino únicamente impacta de manera positiva este aspecto cuando la mayoría de sus empleados pertenecen al mismo género, es decir, cuando son mujeres, sin embargo tiene un efecto totalmente contrario cuando el gerente de la organización

es una mujer y gran parte de sus empleados son hombres, quienes verán con malos ojos dentro de un contexto machista el hecho de que una mujer los lidere.

Es importante mencionar también que España, México y Colombia, han sido los países en los cuales se ha desarrollado al menos una investigación y todas estas han concluido en que es el género masculino del gerente el que afecta de manera positiva el desempeño organizacional, mientras que en continentes como Asia, Europa, y algunos países del África y Estados Unidos entre sus diversos estudios desarrollados han concluido que es el género femenino del gerente el que impacta de mayor manera el desempeño organizacional (bajo ciertas condiciones), y en un mayor o menor grado dependiendo de la situación en la que se encuentre la organización. La anterior particularidad, en el caso de la concordancia para los países iberoamericanos mencionados en relación con los demás lugares, sucede principalmente porque en dichos territorios aún predomina un sistema social, político, económico y cultural de corte machista, que favorece a los hombres desde el alcance que puede tener su formación profesional, hasta los cargos que pueden ocupar y el salario que van a recibir por desempeñarse en ellos, por encima de sus similares del género femenino.

El hecho de concebir aún a la mujer principalmente en su papel de madre y ama de casa en estos países, hace que dentro del ámbito laboral se les considere a priori menos productivas por el cumplimiento de sus “deberes biológicos y sociales”, por lo cual se le brindan mayores oportunidades a los hombres, ya sea para la obtención de un nuevo cargo, el ascenso dentro de la misma organización, acceso a mejor beneficios crediticios bancarios, o acceso a círculos sociales más relevantes en el contexto regional/nacional, entre otros aspectos.

En cuanto a las limitantes presentes en el estudio, se debe indicar que en primer lugar solamente se pudo efectuar el análisis en una dimensión menor de la alta gerencia, ya que la encuesta fue aplicada solo a quienes ocupaban el cargo de

gerente en las pymes, y no existe una proporción similar de grandes empresas dentro de la ciudad que permitieran ampliar aún más las consideraciones ofrecidas, lo que si sucede en países desarrollados como Estados Unidos y Holanda, donde es más común encontrar organizaciones con mayor trayectoria y magnitud. El anterior motivo desencadenó directamente en que no se lograra aplicar la encuesta ni se investigara respecto al tema de análisis a los miembros de una hipotética junta directiva (aún en los casos que hubiese dicha junta), ni fuera aplicada a otros directivos de la organización. Este aspecto se concibe como una limitante especialmente cuando la mayoría de la literatura encontrada se centra en estudios más integrales de la alta gerencia donde incluyen a toda la junta directiva de cada empresa y su composición según el género de sus integrantes.

Por otra parte, la información y los resultados aquí contenidos pueden ayudar a establecer mejores procesos de selección que apoyen las estrategias antes mencionadas y que también permitan optimizar el recurso humano disponible con el fin de obtener un mejor desempeño, alcanzando los objetivos de crecimiento en el mercado propuestos bajo una optimización principalmente originaria desde la gestión humana, cuyos componentes han sido los principales estimulantes en la variación del desempeño organizacional obtenido.

Por último y de cara al futuro, el análisis aquí contenido deberá servir de utilidad en primer lugar a las pequeñas o medianas empresas de Santiago de Cali y de otras ciudades que se encuentren desarrollando su actividad económica bajo unas condiciones similares a las aquí trabajadas, que permitan a sus gerentes establecer estrategias para incrementar la eficiencia de los procesos operativos internos utilizando las capacidades y destrezas ligadas mayoritariamente a un género u otro según las necesidades, y que a su vez permita que cada persona pueda desenvolverse en el área profesional que sea de su mayor interés y capacidad de desarrollo al interior de la organización, evitando deserción voluntaria de trabajadores por un eventual desaprovechamiento de sus

potencialidades con base a sus características biológicas y psicológicas ligadas al género.

Por otra parte, este estudio sienta un precedente más profundo del tema en empresas de menor tamaño respecto a las analizadas por investigaciones anteriores en países que mayoritariamente presentan una economía y una sociedad más desarrollada, por lo cual un consolidado más diversificado en sus resultados permite no solo que a futuro se siga ampliando la teoría relacionada con el género y las organizaciones, sino que también ocurra un efecto similar en las teorías administrativas que permita generar y divulgar nuevos modelos integrales de gestión considerando los aspectos mencionados en este estudio respecto a las habilidades y capacidades relacionadas con cada género, compuestas inicialmente por la genética y adaptadas posteriormente con el aprendizaje social presente en cada ser humano.

6. BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Presentación. Colombia. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Situación Actual. Sector industria. Colombia. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Situación Actual. Sector comercio. Colombia. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Situación Actual. Sector servicios. Colombia. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Perspectivas. Sector industria. Colombia. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Perspectivas. Sector comercio. Colombia. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Perspectivas. Sector servicios. Colombia. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Financiamiento. ¿Solicitó crédito con el sistema

financiero? Colombia. Disponible en:
<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Financiamiento. ¿A qué plazo lo había solicitado? Colombia. Disponible en:
<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Financiamiento. ¿Accedió a otra fuente para satisfacer sus requerimientos de financiación? Colombia. Disponible en:
<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Financiamiento. ¿Su empresa ha accedido a recursos de fondos de capital privado y apoyo emprendedor durante el último año? Colombia. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Mercado Laboral. Si considera insuficiente la oferta educativa, en su concepto, ¿Qué se debería cambiar/mejorar? Colombia. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Mercado Laboral. Distribución de la contraprestación salarial. Colombia. Disponible en:
<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gran Encuesta Pyme Nacional I – 2016. Comercio Exterior. Colombia. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2016.pdf>

AUTOR INSTITUCIONAL. El estudio del mercado. Tamaño del mercado. McGrawHill. P.51. Disponible en: <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169298.pdf>

BANCO DE LA REPUBLICA. *Boletín Económico Regional – I trimestre de 2016*. Suroccidente. Panorama Económico. Colombia. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_surorientetri1_2016.pdf

BANCOLDEX. Entidades de Apoyo Empresarial. Colombia. Disponible en: <https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/entidades-de-apoyo-empresarial325.aspx>

BANCOLDEX. Entidades de Apoyo Empresarial. Colombia. Disponible en: <https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/entidades-de-apoyo-empresarial325.aspx>

BELTRÁN SANZ, Jaime, et al. Guía para una gestión basada en procesos. 2009. Disponible en: <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gestion-basada-procesos-completa.pdf>

BRUGOS, Issaachart. La Calidad y las MIPYME en República Dominicana. Disponible en: <http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/07/CODOPYMES-Burgos.pdf>

BURNETT, Meredith, et al. Does gender matter? A review of workrelated gender commonalities. *Gender in Management: An International Journal*. 2010. Vol. 25, 8 pp. 676 – 699

CAPRIOTTI PERI, Paul. Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. 2009 Disponible en: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

CARTER, David, et al. The diversity of corporate board committees and firm financial performance. SSRN 972763, 2007.

CASAL, Jordi y MATEU, Enric. Tipos de muestreo. Revista Epidem. Med. Prev. 2003; 1, p. 3-7.

CHAVEZ, Julia del Carmen. Perspectiva de género. En: El género en la sociedad. Primera edición. Plaza y Valdés Editores, 2004, p. 14.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. La motivación humana. McGraw Hill, 5ta Edición. 2001. P. 68.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Rotación de personal. McGraw Hill, 5ta Edición. 2001. P. 188.

CONGRESO DE COLOMBIA. Capítulo 1: “Disposiciones Generales” de la ley 905 de 2004 – artículo 2do.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1429 del 2010. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1676 de 2013. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1676_2013.html

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1753 de 2015. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1753_2015.html

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 590 del 2000. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 905 de 2004. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

CONYON, Martin J. y HE, Lerong. Firm Performance and Boardroom Gender Diversity: A Quantile Regression Approach. 2016. SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2748558>. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2748558>

DANE. *Muestra Trimestral Manufacturera Regional II trimestre 2016*. Región de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. Comportamiento general de la industria manufacturera 2016 (II Trimestre). Colombia. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtmr/bol_mtmr_IItrim16.pdf

DANE. *Muestra Trimestral Manufacturera Regional II trimestre 2016*. Región de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. Comportamiento de la industria manufacturera según actividad. Producción. Colombia. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtmr/bol_mtmr_IItrim16.pdf

DANE. *Muestra Trimestral Manufacturera Regional II trimestre 2016*. Región de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. Comportamiento de la industria manufacturera según actividad. Ventas. Colombia. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtmr/bol_mtmr_IItrim16.pdf

DANE. *Muestra Trimestral Manufacturera Regional II trimestre 2016*. Región de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. Comportamiento de la industria manufacturera según actividad. Personal Ocupado. Colombia. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtmr/bol_mtmr_IItrim16.pdf

DEL CASTILLO, Carlos; VARGAS, Braulio. El proceso de gestión y el desempeño organizacional: una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. EN: The bi-annual academic publication of Universidad ESAN, 2009, vol. 14, no 26.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 0295 del 27 de febrero de 2013. Colombia. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/descargar.php?idFile=3995>

DEZSÖ, Cristian y ROSS, David Gaddis. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. EN: Strategic Management Journal, 2012, vol. 33, no 9, p. 1072-1089.

ELIZUNDIA CISNEROS, María Eugenia. Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género. Revista Contaduría y Administración. 2015, 60, Abril - Junio. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39535648010>

ESPAÑA. CENTRO i-CREO METAL. Introducción a la productividad. Red de Centros de Reflexión Estratégica de Oportunidades de la innovación. Disponible en: <http://www.femeval.es/informesymanuales/Documents/i-CREO%20INTRODUCCION%20A%20LA%20PRODUCTIVIDAD/files/introduccion%20a%20la%20productividad.pdf>

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (Estados Unidos). *Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género*. 2013. Disponible en: <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310s.pdf>

FRANCOEUR, Claude; LABELLE, Réal y SINCLAIR-DESGAGNÉ, Bernard. Gender diversity in corporate governance and top management. EN: Journal of business ethics, 2008, vol. 81, no 1, p. 83-95.

GALVEZ ALBARRACIN, Edgar Julián y GARCIA PEREZ, Domingo. Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en Colombia. EN: *Revista Estudios Gerenciales*. 2012, vol.28, n.122, p. 11-28. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000100002&lng=en&nrm=iso

GARCÍA, Fernando. El cuestionario. Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionario. Editorial Limusa. México. 2002.

GARCÍA SOLARTE, Mónica; GARCÍA PÉREZ, Domingo y MADRID GUIJARRO, Antonia. Caracterización de comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico. EN: Revista Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, Vol. 28, No. 47, enero - junio 2012.

GIL OJEDA, Yolanda y VALLEJO GARCÍA, Evo. Guía para la identificación y análisis de los procesos de la universidad de Málaga. Clasificación de los procesos. 2008. Disponible en http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocesos1.pdf

GILBERT, Ronald, et al. Does gender matter? A review of workrelated gender commonalities, Gender in Management: An International Journal, 2010. Vol. 25 Iss 8 p. 676 – 699.

GUPTA, Parveen, et al. Board Diversity and Its Long-Term Effect on Firm Financial and Non-Financial Performance. April 15, 2015. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=2531212>

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. Enfoque cualitativo. Mc Graw Hill, cuarta edición. 2006. ISBN. 970-10-5753-8. P. 8.

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. Enfoque cuantitativo. Mc Graw Hill, cuarta edición. 2006. ISBN. 970-10-5753-8. P. 5.

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. ¿Qué es la regresión lineal?. Mc Graw Hill, cuarta edición. 2006. ISBN. 970-10-5753-8. P. 456.

HOOGENDOORN, Sander; OOSTERBEEK, Hessel y VAN PRAAG, Mirjam. The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from

a Field Experiment. Management Science, Vol. 59, No. 7, 2013, p. 1514-1528. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1826024>.

ICART, Teresa, FUENTEELSAZ, Carmen y PULPÓN, Anna. Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina. Capítulo III. Revisión bibliográfica. Publicacions i edicions de la universitat de Barcelona. 2006. p. 11

JERICÓ, Pilar (2001). Gestión del talento humano. La motivación, todo un descubrimiento. Prentice Hall, España. Pág 81 – 82.

LAMAS, Martha. La perspectiva de género, una herramienta para construir equidad entre hombres y mujeres. 1997. p. 81.

LUCKERATH-ROVERS, Mijntje. Women on boards and firm performance. 2013. EN: Journal of Management & Governance, vol. 17, no 2, p. 491-509. Disponible en: <http://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10997-011-9186-1.pdf>

LUSTHAUS, Charles, et al. Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño. 2002. Disponible en: <https://publications.iadb.org/handle/11319/446>

MADRID GUIJARRO, Antonia; GARCÍA PÉREZ, Domingo y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico. EN: Revista Cuadernos de Administración. 2012, 28 (Enero-Junio). Disponible en: <http://148.215.1.176/articulo.oa?id=225025086004>

MARTÍNEZ CARO, Laura; FLORES LÓPEZ, Enrique y MARTÍNEZ GARCÍA Jose Antonio. Análisis de las necesidades del cliente y su satisfacción en la industria del mueble según las normas ISO 9000: un estudio de casos. EN: Cuadernos de Gestión, 2010 Vol. 10. Nº 2, p. 99-116. Disponible en: <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/1026.pdf>

MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Circulares. Colombia. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=9300>

MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 0489 del 14 de marzo de 2013. Colombia. Disponible en: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2013/Documents/MARZO/14/DECRETO%20489%20DEL%2014%20DE%20MARZO%20DE%202013.pdf>

MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decretos. Colombia. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=9297>

MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dirección de Comercio Exterior. Circular No. 018. Colombia. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/descargar.php?idFile=4337>

MINCOMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Leyes. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=9296>

PÉREZ CRUZ, Omar Alejandro. Compromiso organizacional, género y sus relaciones con las utilidades de la empresa. Revista electrónica de Ciencias Sociales. 2014. Volumen 6, número 7, diciembre. ISSN: 1886-8452. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/tecsistecat/n17/utilidad.pdf>

7. ANEXO

Buenos días / tardes, soy Henry Orozco Escobar y pertenezco al pregrado en Administración de Empresas de la Universidad del Valle. Estoy realizando un estudio de género y desempeño en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Santiago de Cali, con el fin de identificar la relación entre el género del gerente y el desempeño organizacional que obtiene. Me gustaría contar con su participación respondiéndonos una encuesta. Todas sus opiniones serán tratadas de forma confidencial, por lo tanto, siéntase en libertad de expresar todos sus comentarios.

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa? (breve descripción):

.....

Sector al que pertenece

2.1 ¿Cuántos Empleados en promedio tuvo su empresa durante el año 2013? ¿Y cuantos en 2014? (LA CANTIDAD DEBE SER ENTRE 6 A 250 EMPLEADOS)
 ¿Cree usted que la tendencia para el 2015 es aumentar, mantener o disminuir la cantidad de empleados?

2.2 ¿de la cantidad de empleados que tuvo en 2013 cuantas eran mujeres? ¿Y cuantas en 2014?

	2013 (a)	2014 (b)	Tendencia 2015 (c)		
			Aumento	Igual	Disminución
2.1. N° medio de empleados			1	2	3
2.2. N° de mujeres:					

3. ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa? _____ Años
4. ¿El control mayoritario de la empresa es familiar? (En una empresa familiar, los grupos familiares tienen más del 50% del capital):
- 0 SÍ 1 NO
5. Cuantos son el total de socios de la empresa _____
- 5.a. Qué porcentaje de socios o dueños de la empresa son:
- Mujeres: _____%
- Hombres: _____%
6. En la empresa los cargos de dirección, ¿están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia? 0 SÍ 1 NO
7. Tiene su empresa junta directiva?: 0 SÍ 1 NO ->P11
8. ¿Qué % de los miembros de la junta son mujeres? _____%
9. ¿Cuántos son en total los miembros de la junta directiva? _____
10. Cuantos asesores independientes hacen parte de la junta? _____
11. ¿El gerente y el presidente de la junta son el mismo? 0 SÍ 1 NO
12. Por favor dígame su edad: _____ años
13. **ENCUESTADOR:** marque el género del gerente: 0 Hombre 1 Mujer
14. ¿Cuántos años lleva gerenciando esta empresa? _____ años
15. ¿Por favor indíqueme cuál es su último nivel académico?:
- 1 - Estudios básicos, bachillerato, técnico

2 - Estudios universitarios → Especificar título:

16. ¿Cuál es la expectativa de ventas de su empresa para el año 2015?

ENCUESTADOR lea las opciones ¿y 2016?

16.1 2015	0 Aumento	1 Igual	2 Disminución
16.2 2016	0 Aumento	1 Igual	2 Disminución

17. Monto de ventas en el 2014 _____

17a- Del total de sus ventas, ¿qué porcentaje son a mercados internacionales (exportaciones)? _____ %

RENDIMIENTO							
18. Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los dos últimos años.	Muy desfavorable				Muy favorable		
	18.1. Calidad del producto / servicio	1	2	3	4	5	6
18.2. Eficiencia de los procesos operativos internos	1	2	3	4	5	6	7
18.3. Organización de las tareas del personal	1	2	3	4	5	6	7
18.4. Satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
18.5. Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	1	2	3	4	5	6	7
18.6. Imagen de la empresa y de sus productos / servicios	1	2	3	4	5	6	7
18.7. Incremento de la cuota de mercado	1	2	3	4	5	6	7
18.8. Incremento de la rentabilidad	1	2	3	4	5	6	7
18.9. Incremento de la productividad	1	2	3	4	5	6	7
18.10. Motivación / satisfacción de los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
18.11. Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario trabajadores)	1	2	3	4	5	6	7
18.12. Reducción del absentismo laboral	1	2	3	4	5	6	7

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN