Revista Venezolana de Gerencia
ISSN: 1315-9984
rvgluz@fces.luz.edu.ve
Universidad del Zulia
Venezuela

El género de la gerencia y la cultura organizacional de la pyme en la región de Murcia-España[1].

García Solarte, Mónica; García Pérez de Lema, Domingo; Madrid Guijarro, Antonia

El género de la gerencia y la cultura organizacional de la pyme en la región de Murcia-España [1] .
Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 82, 2018
Universidad del Zulia, Venezuela
Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115002

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Internacional.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

En la mira: Gestión organizacional en Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)

El género de la gerencia y la cultura organizacional de la pyme en la región de Murcia-España [1].

The gender of management and organizational culture of the SMEs in the Murcia-Spain region

Mónica García Solarte
Universidad del Valle, Colombia
monica.garcia@correounivalle.edu.co

Domingo García Pérez de Lema
Universidad Politécnica de Cartagena, España
domingo.garcia@upct.es

Antonia Madrid Guijarro
Universidad Politécnica de Cartagena, España
antonia.madrid@upct.es

Redalyc: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115002

Recepción: 27 Febrero 2018
Aprobación: 30 Abril 2018

Resumen:

El propósito de esta investigación es analizar cómo incide el género de la gerencia sobre el desarrollo de la cultura organizacional de la pequeña y mediana empresa. Para el logro de este objetivo se utiliza un enfoque cuantitativo donde se aplica muestra compuesta por 600 pymes de la región de Murcia – España, la información se recolecta a partir de un cuestionario auto- administrado dirigido al gerente y el análisis contrasta si la variable género de la gerencia influye significativamente sobre la cultura organizacional, una vez incorporadas variables de control, a partir de regresiones lineales multivariantes. Los resultados muestran que las empresas dirigidas por mujeres motivan en mayor medida el desarrollo de culturas organizacionales con valores como la cohesión, la participación, el sentido de pertenencia, y el trabajo en equipo, mientras que las empresas dirigidas por hombres impulsan en mayor medida los valores como la competitividad, productividad, posición externa y control. Dentro de esta investigación se puede concluir que los valores de las mujeres y hombres deben ser tenidos en cuenta en los procesos organizacionales por ser diferentes y complementarios y aportar de diferentes formas a la organización.

Palabras clave: Género de la gerencia, cultura organizacional, Pymes.

Abstract:

The objective of this research is to analyze how the management gender affects the development of the organizational culture of small and medium enterprises (SMEs). To achieve this objective, a quantitative approach is used in which a sample composed of 600 SMEs of Murcia-Spain region is applied; the information is collected from a self-administered questionnaire addressed to the manager and the analysis contrasts whether the variable genre of management has a significant influence on the organizational culture, once incorporated control variables, from multivariate linear regressions OLS. The results show that women-led enterprises are more motivated to develop organizational cultures with values such as cohesion, participation, sense of belonging, and teamwork, while male-led enterprises drive values such as competitiveness, productivity, external position and control. Within this research it can be concluded that the values f women and men must be taken into account in the organizational processes because they are different and complementary and contribute in different ways to the organization.

Keywords: Genre of management, Organizational Culture, SMEs.

1. Introducción

En la actualidad las empresas trabajan en entornos complejos sometidos a constantes cambios que requieren organizaciones menos jerárquicas y más flexibles (Kark, Waismel-Manor & Shamir, 2012). En este contexto, la pluralidad en la fuerza laboral, los cambios en el entorno familiar y los nuevos roles asociados a los valores

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

de hombres y mujeres, juegan un papel importante sobre la productividad de las organizaciones (Robbins & Judge, 2009). Para afrontar dichos cambios las empresas deben generar nuevas estructuras, ser creativas e innovadoras (López, Arias & Rave, 2006) y tener en cuenta la conveniencia de incorporar características asociadas al género para su funcionamiento (Godoy & Mladinic, 2009; Selvarajan, Slattery & Stringer, 2015). Hombres y mujeres a través de su dirección y liderazgo aportan valores a la transformación y gestión de las organizaciones y al desarrollo de la cultura organizacional (Charlo & Nuñez, 2012).

La cultura organizacional tradicionalmenteinstaura normas, genera hábitos y asigna roles desde una óptica masculina dominante, sobresaliendo los valores androcéntricos excluyentes de lo femenino (ElKhouly & Marwan, 2017; Ramos, Barberá & Sarrió, 2003).Estos valores sitúan al hombre en el centro de la vida y generan pensamientos, y relaciones patriarcales. De ahí, que la cultura existente en el entorno laboral, sea dominada por los hombres, competitiva y conservadora que dificulta el ingreso y desarrollo de la mujer, puesto que para que la mujer tenga mayores posibilidades dentro de la organización se requiere de una cultura con valores orientados al trabajo en equipo, las relaciones y la colaboración (Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes & Rosano-Ortega, 2017; Haynes & Ghosh, 2012; Wentling & Thomas, 2009). Igualmente, la participación de la mujer en cargos directivos cada vez es más escasa y limitada por lo que los valores culturales de las mismas se encuentran en la cúspide académica para adelantar investigaciones, especialmente en España donde la participación de la mujer sigue sujeta a elementos como techo de cristal y barreras de acceso a la gerencia.

Por lo anterior, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿el género de la gerencia ejerce un efecto sobre la cultura organizacional de la pyme?, ¿las mujeres gerentes establecen valores femeninos en las organizaciones que dirigen, o siguen manteniendo el carácter masculinizado que ha permeado tradicionalmente a la empresa? Para dar respuesta a estas preguntas de investigación se lleva a cabo un estudio empírico con un enfoque cuantitativo donde se aplica una encuesta a 600 pymes españolas, de las que 544 estaban gestionadas por hombres y 56 estaban gestionadas por mujeres. Para medir la cultura organizacional se utiliza la clasificación de Cameron y Quinn (2006) que refleja cuatro tipos de cultura (Clan, Adhocrática, Jerárquica y Mercado).

Este trabajo contribuye a la literatura en dos vías. En primer lugar, identifica la forma en que el género de la gerencia influye en el desarrollo y gestión de la cultura de la empresa. Los estudios empíricos sobre cultura organizacional y género de la gerencia son escasos (Vilkinas & Cartan, 2006). La literatura previa sobre cultura organizacional se centra principalmente en la identificación de sus características y la incidencia que tiene la cultura en el desempeño de la empresa (Ali & Rehman, 2011; Fiordelisi & Ricci, 2013), pero no analiza si los valores identificados y desarrollados en la cultura de la empresa son diferentes según el género de la gerencia (Martínez, Vera & Vera, 2014). El trabajo a partir de la clasificación de Cameron y Quinn (2006) muestra un rasgo dominante sobre el tipo de Cultura Clan en las empresas gestionadas por mujeres frente a un tipo de Cultura de Mercado en las gestionadas por hombres.

Estos resultados son relevantes y permiten identificar cómo el género de la gerencia y las características asociadas a sus valores aportan a la gestión de los procesos culturales de la organización. Qué las empresas reconozcan y utilicen la perspectiva masculina y femenina para la elaboración de las estrategias organizacionales (Charlo & Nuñez, 2012) impulsaría el reconocimiento de la mujer en el mundo laboral y aportarían al desarrollo y crecimiento de la mujer dentro de las empresas. Adicionalmente, hoy en día en un mundo globalizado donde prima la integración de los mercados, las pymes deben hacer frente a los cambios del entorno y buscar nuevas ventajas competitivas utilizando todos sus recursos (Maurya, Mishra, Anand & Kumar, 2015). En segundo lugar, se contribuye a llenar el vacío que existe en la investigación de la pyme, a pesar de la importancia que éstas representan para la economía de muchos países y ser una fuente generadora de empleo (Miladi, 2014; Tidor, Gelmereanu, Baru & Morar, 2012).

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

1. Género de la gerencia y cultura organizacional

La teoría de la congruencia de rol plantea que hay expectativas compartidas sobre la conducta de las personas, definidas como roles de género que contienen normas descriptivas y consensuadas con relación al comportamiento de hombres y mujeres, y normas prescriptivas de comportamientos deseables acordes a cada género (Borna & White, 2003; Eagly & Steffen, 1984; Koenig, Eagly, Mitchell & Ristikari, 2011; Selvarajan et al, 2015). Los roles de género se basan en las diferentes posiciones que ocupan hombres y mujeres en la división sexual del trabajo reflejando atributos personales o disposiciones internas según sus valores y comportamientos (Godoy & Mladinic, 2009).

El hecho de que las mujeres desarrollen roles familiares, que es una conducta relacionada con el cuidado y bienestar del otro, está asociado con rasgos o valores de sensibilidad interpersonal, calidez, amabilidad y empatía. Mientras que los hombres al desarrollar una conducta dominante de mayor status y poder, están asociados con rasgos de asertividad, autonomía, actividad e independencia (Eagly & Carli, 2003). Estos roles se reflejan en el estilo directivo, donde el masculino es competitivo y se desarrolla a través de la estructura jerárquica de la organización. Su objetivo fundamental es triunfar utilizando un fuerte control y el análisis racional en la solución de conflictos. Mientras que el femenino se caracteriza por tener un estilo cooperativo, a través de equipos de trabajo. Su objetivo es lograr el resultado con calidad utilizando la comprensión, la colaboración y un control reducido, solucionando problemas con un análisis intuitivo/racional (Eagly & Carli, 2003). Por tanto, mujeres y hombres se identifiquen con diferentes características de gestión (Ramos et al, 2003), como son: el estilo de liderar, de trabajar con los demás, de relacionarse, y de ver la organización.

La cultura organizacional se ha caracterizado por contener valores masculinos, que describen una cultura de independencia, competencia, decisión, agresividad, estatus y autoridad (Ramos et al, 2003). El ingreso de la mujer en el mercado laboral ha influido en el desarrollo de la organización y ha generado que dentro de ámbitos que han sido caracterizados por valores masculinos aparezcan los valores femeninos (Claes, 1999). Estos últimos contrastan con el enfoque competitivo y de autoridad asociados a la gestión masculina, ya que las mujeres fomentan relaciones y un enfoque de gestión diferente (NG y PINE, 2003). El equilibrio entre los valores masculinos y femeninos es una clave del éxito empresarial (Appelbaum, Audet & Miller, 2003; Herrera, Duncan, Grenn & Skaggs, 2012).

No obstante, las mujeres se enfrentan a diferentes obstáculos para su ingreso a la organización como son las responsabilidades familiares, las barreras sociales y los valores masculinos en que se fundamenta la cultura de las empresas (Miller, 2002; Sarrió, Ramos & Barberá, 2000). La mujer ha hecho que la cultura organizacional vaya adoptando características y valores femeninos (relaciones interpersonales más humanas, una mejor equidad, mayor cooperación, armonía y participación que conducen a la igualdad de género en la organización) (Bajdo & Dickson, 2001; Bellou, 2010; Jandeska & Kraimer, 2005; Yeganeh & May, 2011).

Al estudiar la cultura organizacional de acuerdo al Competing Values Framework (CVF) de Cameron y Quinn (2006) se reconocen dos dimensiones principales: enfoque externo - interno y estabilidad - flexibilidad. Estas dos dimensiones crean cuatro cuadrantes, que representan cuatro tipos de cultura: Clan, Adhocrática, Jerárquica y de Mercado (Wiewiora, Trigunarsyah, Murphy & Coffey, 2013). Este es un instrumento ampliamente utilizado en el estudio de la cultura organizacional(Aldhuwaihi, Shee & Stanton, 2012; Ali & Rehman, 2011; Balogh, Gaál & Szabó, 2011; De-la-Garza- Carranza, Guzmán-soria & Mueller, 2011; Gupta, 2011).

· Hipótesis de investigación

A partir de la revisión de la literatura previa y teniendo en cuenta que el objetivo de este estudio es analizar si el género de la gerencia tiene un efecto sobre la cultura organizacional, planteamos las siguientes hipótesis y sub-

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

hipótesis de investigación. Las hipótesis están relacionadas con cada tipo de cultura definido por Cameron y Quinn (2006), mientras que las sub- hipótesis se asocian a la forma de ver o definir la empresa, el estilo de dirección, los valores compartidos por el personal y en qué términos fundamentan el éxito de la empresa.

La Cultura Clan hace énfasis en la flexibilidad y centra su atención en la organización interna, en la gobernanza informal y en un lugar agradable para trabajar. Esta cultura se identifica en empresas familiares, con valores y objetivos compartidos, donde existe cohesión, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y participación de los empleados. La principal tarea de la dirección es facultar a los empleados en la toma de decisiones y facilitar su participación, su compromiso, su cohesión y lealtad (K. N. Al-Khalifa & Aspinwall, 2001; Cameron & Quinn, 2006; Low, Abdul-rahman & Zakaria, 2015).

Los valores que identifican el estilo femenino en la gestión de la organización, son el trabajo en equipo, la cooperación, el compromiso con el desarrollo de los empleados, y un modelo orientado a las relaciones interpersonales (Alice H. Eagly & Carli, 2003). Además, las mujeres tienen habilidades comunicativas y de motivación, disponibilidad para delegar, empatía hacia los subordinados y gestión eficaz del tiempo (Charlo & Nuñez, 2012; Kokina & Davidova, 2013; Ramos et al, 2003).Las mujeres están más orientadas hacia la Cultura Clan (Belias & Koustelios, 2013) y se desarrollan mejor en una cultura de armonía, cooperación y participación (Jandeska & Kraimer, 2005).

Por lo que se desprende la siguiente hipótesis:

H_a . L as mujeres gerentes promueven en mayor medida la cultura clan que los hombres gerentes.

Las sub-hipótesis ligadas a la cultura clan desde un punto de vista de género son:

H_{a1} . Las mujeres ven la empresa como una gran familia, donde la gente comparte mucho con los demás, en mayor medida que los hombres.

H_{a2} . Las mujeres promueven el trabajo en equipo, el consenso y la participación en mayor medida que los hombres.

H_{a3} . Las mujeres se identifican con los valores compartidos como la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en grupo, en mayor medida que los hombres.

H_{a4} . Las mujeres basan el éxito de la empresa en el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores, en mayor medida que los hombres.

La Cultura Adhocrática hace énfasis en la flexibilidad y el cambio, está orientada hacia el exterior. Los valores fundamentales son la creatividad, la iniciativa empresarial y la asunción de riesgos. Esta cultura fomenta la adaptabilidad y la flexibilidad, no tiene el poder centralizado o relaciones de autoridad, es ad-hoc, por lo tanto la energía fluye de un individuo a otro. Permite a los empleados desarrollar de manera libre las actividades siempre y cuando estén orientadas a los objetivos de la organización. El reto de la dirección es la innovación y el manejo de nuevos recursos donde se fomenta el espíritu empresarial (Aktaş, Çiçek & Kiyak, 2011; Albayrak & Albayrak, 2014; Khalifa N. Al-Khalifa & Aspinwall, 2001; Cameron & Quinn, 2006; Wiewiora et al, 2013).

Los valores que identifican el estilo femenino en la gestión son: la flexibilidad, su capacidad creativa que impulsa el desarrollo de las personas y los procesos dentro de la organización, generando autonomía y libertad en los colaboradores para el desarrollo de nuevas iniciativas (Alice H. Eagly & Carli, 2003; Yeganeh & May, 2011). Adicionalmente, tienen facilidad para adaptarse al cambio y su espíritu innovador les impulsa a ser generadoras de nuevas ideas (Charlo & Nuñez, 2012), y su disponibilidad para delegar facilita el fortalecimiento de equipos auto-dirigidos (Ulijn, Nagel & Tan Wee, 2001).En consecuencia, se desprende la siguiente hipótesis:

H_b . L as mujeres gerentes promueven en mayor medida la Cultura Adhocrática que los hombres.

Las sub-hipótesis ligadas a la Cultura Adhocrática desde un punto de vista de género son:

H_{b1} . Las mujeres ven la empresa como una entidad muy dinámica y emprendedora, donde la gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos, en mayor medida que los hombres.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

H_{b2} . Las mujeres promueven la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad en mayor medida que los hombres.

H_{b3} . Las mujeres se identifican con los valores como el compromiso con la innovación y el cambio continuo, en mayor medida que los hombres

H_{b4} . Las mujeres basan el éxito de la empresa en el desarrollo de productos únicos y novedosos, ser líder en productos e innovación, en mayor medida que los hombres.

La Cultura de Mercado está centrada en lo externo, pero con orientación al control interno. Tiene una estructura formal, enfocada al alcance de metas, la planificación, ejecución, y eficiencia. Los individuos se sienten motivados por la competencia y en el logro de cuota de mercado. La competencia conduce a la individualidad y al escaso manejo en las relaciones personales. El fundamento de la eficacia de la organización está en el costo de la transacción, por lo tanto, la administración debe fomentar la competencia y el logro de objetivos (Khalifa N. Al-Khalifa & Aspinwall, 2001; Cameron & Quinn, 2006; Wiewiora et al, 2013). Los valores que identifican el estilo masculino en la gestión de la organización, son: el liderazgo transaccional, la orientación al logro de objetivos, el ser competitivo, estratega y tener un fuerte control (Eagly & Carli, 2003).

Las características asociadas al hombre como responsabilidad, tenacidad y su orientación a la actividad, les lleva a trabajar enfocado a lograr metas. Adicionalmente, los rasgos de seguridad por mantenerse en el cargo y la ambición, más inherentes en el hombre, impulsan una mayor competitividad, y los lleva a ser menos relacionales y más individualistas (Godwin, Stevens & Brenner, 2006; Kawatra & Krishnan, 2004; Ramos et al, 2003; Yeganeh & May, 2011). Los hombres están más orientados hacia la Cultura Mercado y se desarrollan mejor en una cultura de independencia, autonomía y competitividad (Belias & Koustelios, 2013). La hipótesis que se plantea a partir de esta revisión es la siguiente:

H_c . Los hombres gerentes promueven en mayor medida la Cultura Mercado que las mujeres.

Las sub-hipótesis ligadas a la Cultura Mercado desde un punto de vista de género son:

H_{c1} . Los hombres ven la empresa como una entidad orientada a los resultados, donde la gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos, en mayor medida que las mujeres.

H_{c2} . Los hombres promueven la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos en mayor medida que las mujeres.

H_{c3} . Los hombres se identifican con los valores compartidos como la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos, en mayor medida que las mujeres.

H_{c4} . Los hombres basan el éxito de la empresa en la penetración en el mercado y la cuota de mercado, ser el número uno respecto a los competidores, en mayor medida que las mujeres.

La Cultura Jerárquica hace énfasis en el control y la eficiencia interna. Se centra en la estabilidad y el buen funcionamiento de las operaciones. La efectividad se define por la permanencia y el logro de objetivos claramente definidos. La eficiencia interna, la coordinación y la estricta adherencia a las normas y los reglamentos, son sus principales características. Esta cultura se caracteriza por tener líneas claras de autoridad, toma de decisiones, normas y procedimientos estandarizados, y los mecanismos de control y rendición de cuentas se valoran como las claves del éxito, que caracterizan un lugar formalizado y estructurado para trabajar, que permite mantener la estabilidad en el sistema. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores (K. N. Al-Khalifa & Aspinwall, 2001; Cameron & Quinn, 2006; Wiewiora et al, 2013).

Los valores que identifican el estilo masculino en la gestión son: su orientación a la estructura organizacional, ser autocráticos y regidos por la norma, dados a la instrucción de manera racional y jerárquica (Ramos et al, 2003). Y mantienen una orientación al control, al análisis fortaleciendo su competencia técnica y sin involucrar las emociones y buscando la estabilidad, formalidad y seguridad, poseen una gran habilidad para exigir el cumplimiento de las normas, y capacidad para ejercer el mando (Appelbaum et al, 2003; Charlo & Nuñez, 2012; Yeganeh & May, 2011).

De ahí se desprende la siguiente hipótesis:

Hd . Los hombres gerentes promueven en mayor medida la Cultura Jerárquica que las mujeres gerentes.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Las sub-hipótesis ligadas a la Cultura Jerárquica desde un punto de vista de género son:

Hd1. Los hombres ven la empresa como una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada, donde para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidas, en mayor medida que las mujeres.

Hd2. Los hombres promueven la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre, en mayor medida que las mujeres.

Hd3. Los hombres se identifican con los valores compartidos como el respecto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía, en mayor medida que las mujeres.

Hd4. Los hombres basan el éxito de la empresa en la eficiencia, la buena programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos, en mayor medida que las mujeres.

2. Incidencia del género de la gerencia sobre el desarrollo de la cultura organizacional de la Pyme

Antes de analizar los resultados obtenidos se precisan aspectos metodológicos necesarios para su comprensión. Se define la muestra y población así como la descripción del modelo de regresión empleado.

La muestra está compuesta por 600 pymes españolas, la información procede de la base de datos del Barómetro Económico de la pyme de la Región de Murcia. La recogida de información se realiza con un cuestionario auto-administrado dirigido al gerente. La población de empresas ha sido segmentada de acuerdo al criterio de actividad dentro de la de clasificación de Industria, Construcción, Comercio y Servicios.

El número de empresas en cada estrato se ha obtenido a partir del Directorio Central de Empresas del INE. El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas. Después de segmentar la población se obtuvo un tamaño muestral calculado con error máximo de 5% con un nivel de confianza del 95%.Para esta investigación dio como resultado un total de 544 empresas gestionadas por hombres y 56 gestionadas por mujeres. El tamaño medio de las empresas es de 22,9 empleados, su edad media es de 21 años, y el 69,3% pertenece al sector industrial y de la construcción y el resto al sector servicios y comercio (tabla 1). Las muestras según el género de la gerencia son homogéneas en cuanto al tamaño y la edad de la empresa, puesto que no existen diferencias significativas. Sin embargo, sí existe una mayor concentración de mujeres gerentes en el sector de servicios y comercio.

Las empresas que rechazaron participar en el proyecto fueron reemplazadas por una empresa similar elegida aleatoriamente. El sesgo de no respuesta fue analizado comparando las respuestas de las empresas que respondieron en la primera ronda (78%) con aquellas que respondieron por sustitución (22%), no surgiendo diferencias significativas utilizando los tests de t y chi-cuadrado (Nwachukwu, Vitell, Gilbert & Barnes, 1997).

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

TABLA 1
Características de la Muestra

		Total N=600		Hombres N=544		Mujeres N=56	
		Media	Desviación Estándar (DS)	Media	DS	Media	DS
Antigüedad		21,01	14,52	21,15	14,74	19,71	12,08
Empleados		22,97	40,06	23,69	41,37	16	23,28
		% Total		% Hombres		% Mujeres	
Sector %	Industria-construcción	69,30%		70,60%		55,40%	
	servicios-comercio	30,70%		29,40%		44,60%	

Fuente: elaboración propia

En cuanto al modelo de regresión utilizado para poder comprobar el nivel de influencia del género que se estable en las preguntas de investigación, contrasta en el análisis si la variable género de la gerencia influye significativamente sobre la cultura organizacional, una vez incorporadas las variables de control. Dado el carácter continuo de la variable dependiente y que se trata de datos transversales, estimamos el siguiente modelo de regresión lineal múltiple por Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO), para confirmar o rechazar las hipótesis y sub-hipótesis de investigación. Para verificar la validez estadística de los modelos se analiza las correlaciones entre las variables, el estadístico de ajuste global del modelo F de Snedecor, el R2 ajustado y el Factor de la Inflación de la Varianza (FIV), para comprobar la ausencia de multicolinealidad del modelo.

$$\text{Cultura}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Genero}_i + \beta_2 \text{Tamaño}_i + \beta_3 \text{Edad}_i + \beta_4 \text{Sector}_i + \varepsilon_i \quad \text{Ecuación (1)}$$

Dónde:

Cultura se mide con el modelo desarrollado por Cameron y Quinn (2006) distinguiendo: Cultura Clan, adhocrática, mercado y jerárquica. Los gerentes distribuyen 100 puntos entre cuatro respuestas, en relación con la definición de la empresa, el estilo de dirección en la empresa, los valores compartidos por el personal y los aspectos claves para el éxito de la empresa (ver tabla 2). El valor total de la Cultura Clan se obtiene como la media aritmética de los puntos atribuidos a las respuestas "A" en las cuatro preguntas ((A1+A2+A3+A4)/4); el valor de la Cultura Adhocrática se obtiene con las respuestas "B" ((B1+B2+B3+B4)/4); la Cultura de Mercado con las repuestas "C" ((C1+C2+C3+C4)/4); y la Cultura Jerárquica con las respuestas " D" ((D1+D2+D3+D4)/4). Para contrastar las sub-hipótesis planteadas estimamos el modelo de la expresión (1) considerando como variable dependiente cada una de los ítems desde A1 a D4.

Este constructo de cultura organizacional es de tipo formativo, puesto que los indicadores representan cuatro dimensiones independientes del constructo y las variables observadas causan la variable latente. Tal y como indican Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2016) cualquier intento de purificar los indicadores formativos en base a los patrones de correlación conlleva consecuencias negativas para la validez de contenido del constructo formativo. Por tanto, en lugar de utilizar los indicadores de fiabilidad compuesta o AVE, los investigadores deben asegurar la validez de contenido. Para asegurar la validez de contenido, Hair y otros (2016) recomiendan que se realice una revisión en profundidad de la literatura. Desde una perspectiva metodológica el modelo de Cameron y Quinn (2006) ha sido validado por diferentes estudios como los de Braunscheidel, Suresh y Boisnier (2010), Ahmadi, Salamzadeh, Daraei, y Akbari (2012), Wiewiora et

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

al, (2013), Akhavan, Zahedi, Dastyari, y Abasaltian (2014), Belias y Koustelios (2015), Naranjo- Valencia, Jimenez-Jimenez y Saenz-Valle (2016). El análisis de los indicadores indica que no existe problemas de colinealidad siendo éste inferior a 2 (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).En la tabla 2 se exponen los descriptivos de las dimensiones de la variable cultura, distinguiendo el género de la gerencia.

TABLA 2
Estadísticos de las dimensiones de la variable cultura

Dimensiones de la cultura:	Total Media	DS	Hombre Media	Mujer Media
DEFINICIÓN DE LA EMPRESA				
A1 Es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás	41,86	31,129	41,12	49,04
B1 Es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos	19,46	20,457	19,81	17,96
C1 Es una entidad orientada a resultados. La gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos	18,89	20,152	18,91	18,7
D1 Es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos	19,91	22,49	20,4	15,16
DEFINICIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN				
Se caracteriza por promover:				
A2 El trabajo en equipo, el consenso y la participación	41,35	26,283	40,78	46,88
B2 La iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad	15,97	17,156	16,08	14,91
C2 La competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos	10,51	14,875	10,9	6,73
D2 La seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre	31,98	25,649	32,03	31,48
VALORES COMPARTIDOS POR EL PERSONAL				
A3 La lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutual y el trabajo en grupo	48,75	28,875	47,74	58,54
B3 El compromiso con la innovación y el cambio continuo	16,04	16,964	16,03	16,13
C3 La agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos	11,27	14,293	11,6	8,13
D3 El respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía	23,88	21,655	24,57	17,2
FUNDAMENTOS DEL ÉXITO				
El éxito se basa en:				
A4 El trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores	40,73	26,353	39,79	49,88
B4 El desarrollo de productos únicos y novedosos. Ser líder en productos e innovación	15,07	17,197	15,38	12,05
C4 La penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a los competidores	17,42	18,095	18,02	11,57
D4 La eficiencia. La adecuada programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos	26,4	22,401	26,39	41,12

Fuente: Elaboración propia.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Género de la gerencia: se mide teniendo en cuenta el género del a gerencia a través de una variable categórica que toma el valor 1 cuando la empresa es dirigida por mujeres y 0 cuando es dirigida por hombres (Davis, Babakus, Englis & Al, 2010; Serviere-Munoz, Vicdan, & Saran 2013).

Tamaño: se mide con el nivel de ventas en términos logarítmicos (Driga & Prior, 2010; Tsui, Zhang, Wang, Xin, & Wu, 2006). Estudios previos donde se relaciona el género y el tamaño de la empresa muestran que las empresas dirigidas por mujeres son de menor tamaño (Driga & Prior, 2010) e identifican que la cultura es más fuerte en las organizaciones más pequeñas (Tsui et al, 2006).

Edad de la Empresa: se mide a partir de su fecha de constitución (Esparza & García, 2011; Mayer, 2008). Las empresas jóvenes tienen una mayor armonía entre empleados, mayor innovación, mayor enfoque al cliente, mayor control de la gestión y mayor responsabilidad social (Tsui et al, 2006).

Sector de Actividad: identifica tres sectores: industria, construcción y servicios, sin embargo como en el sector servicios es donde hay mayor participación de la mujer (Díaz & Jiménez, 2010) se define el sector como una variable categórica que toma el valor 1 cuando es del sector servicios o comercio, y 0 cuando es del sector industria o construcción.

Para desarrollar los resultados obtenidos se presenta la tabla 3 expone los descriptivos de las variables de cultura, distinguiendo el género de la gerencia. El rasgo predominante de la muestra de empresas analizadas es la Cultura Clan con una puntuación media de 43,14, seguida de la Cultura Jerárquica 25,53, la Cultura Adhocrática 16,64 y la Cultura Mercado 14,54. Este patrón se mantiene independientemente del género, aunque se aprecia en estos descriptivos una mayor inclinación de la mujer hacia la Cultura Clan, y del hombre hacia las culturas jerárquicas y mercado.

La tabla 4 examina las relaciones entre las variables dependientes tipo de cultura y las variables independientes. Se realizan regresiones lineales multivariantes MCO. Inicialmente se comprueba que el Factor de Inflación de la Varianza (FIV) es menor a 1,060, lo que descarta presencia de multicolinealidad, es decir, las variables no se relacionan entre sí mismas lo que podría estar afectando el resultado (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999). Los R2 ajustados en los distintos modelos van desde 0,008 al 0,05. Aunque estos valores son bajos son suficientes cuando el carácter del estudio es explicativo y no predictivo, como es nuestro caso. Los ajustes delos modelos son válidos a excepción de la regresión asociada a la Cultura Jerárquica donde el estadístico F no es significativo. Estos resultados muestran evidencia para aceptar Ha y Hc, pero no nos permiten contrastar Hd y no nos permiten aceptar la Hb.

TABLA 3
Estadísticos de la variable cultura

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA	Total Media	SD	Hombre Media	Mujer Media
Clan	43,14	23,386	42,36	51,08
Adhocrática	16,64	13,108	16,77	15,26
Mercado	14,54	12,269	14,86	11,28
Jerárquica	25,53	16,515	25,85	22,58

Fuente: elaboración propia.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

TABLA 4
Análisis del efecto del género sobre la cultura empresarial (MCO)

	Variable Dependiente			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Variable Indep.	CE (T-student)	CE (T-student)	CE (T-student)	CE (T-student)
Género	0,105**(2,404)	-0,039(-0.880)	0,148392	-0,049(-1,103)
Tamaño	-0,128***(-2,889)	0,036(0,800)	0,101**(2,245)	0,066(1,465)
Edad	-0,037(-0,835)	0,060(1,336)	-0,018(-0,414)	0,021(0,467)
Sector	0,130*** (2,997)	0,133903	-0,100**(-2,274)	-0,042(-0,946)
FIV más alto	1,06	1,06	1,06	1,06
F	7,756***	2,022*	4,117***	1,483
R2 Ajustado	0,05	0,008	0,024	0,004
* p£0,1; ** p£0,05; *** p£0,01				
CE: Coeficiente estandarizado. FIV: Factor de Inflación de la Varianza				

Fuente: elaboración propia

El modelo estimado para la Cultura Clan presenta un coeficiente positivo y significativo asociado con el género de la gerencia (Coef.:0,105;T-student: 2,404). Las empresas gestionadas por mujeres motivan en mayor medida culturas organizacionales con valores de la Cultura Clan que las empresas gestionadas por hombres, verificando la Ha. Este resultado está en línea con Jandeska y Kraimer (2005) y Belias y Koustelios (2013) quienes plantean que las mujeres perciben que una Cultura Clan, más participativa y con un ambiente familiar y de confianza, es más positiva para su desarrollo. Esto refuerza la idea de que la mujer tiene mayores probabilidades de crecimiento profesional en organizaciones que tengan en cuenta estos valores femeninos (Ramos et al, 2003). Las variables de control por su parte muestran resultados con un coeficiente negativo y significativo para el tamaño (Coef.:-0,128(-2,889)) y un coeficiente positivo y significativo para la variable sector (Coef.:0,130(2,997)).

Las empresas de menor tamaño y del sector servicios o comercio impulsan con más intensidad características de la Cultura Clan. Este resultado coincide con lo expuesto por Connell (2001) que identifica que las empresas pequeñas impulsan de manera positiva la cultura organizacional debido a que son más consultivas y mantienen más alta la moral de los empleados, características que se asocian con la Cultura Clan.

La estimación del modelo de Cultura de Mercado presenta un coeficiente negativo y significativo para la variable género (Coef.:-0,081(-1,832)). Las empresas gestionadas por hombres impulsan en mayor medida los valores de este tipo de cultura, mostrando evidencia a favor de la Hc. Este resultado verifica estudios como el de Ramos, Barberá y Sarrió (2003) donde muestran que los valores masculinos son competitivos y racionales, y los estudios de De-la-Garza- Carranza, Guzmán-Soria y Mueller (2011) y Appelbaum, Audet y Miller (2003) que señalan que los valores masculinos están orientados a la búsqueda del logro y el alcance de las metas, adicionalmente Belias y Koustelios (2013) identifican la preferencia de los hombres por pertenecer a una Cultura Mercado y Kokina y Davidova (2013) plantean que la organización donde predomina el género masculino, la Cultura Mercado es más dominante. Igualmente, el sector influye de forma significativa y negativa (Coef.:-0,100(-2,274)) y el tamaño de forma positiva (Coef.:0,101(2,245)). El mayor tamaño de las empresas y la actividad empresarial en industria y construcción motivan el desarrollo de culturas organizacionales de mercado.

Estos resultados indican que hay diferencias en la cultura organizacional de acuerdo al género de la gerencia y se relaciona con la percepción que hombres y mujeres tienen sobre la organización y su satisfacción y desarrollo dentro de la misma (Powell & Eddleston, 2008; Robbins & Judge, 2009) y la posibilidad de desarrollar sus capacidades personales sin limitaciones impuestas por los estereotipos sociales (Charlo & Nuñez, 2012).

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

El modelo estimado para la Cultura Adhocrática no arroja efectos significativos para la variable género, por lo que no podemos aceptar las hipótesis Hb, y el modelo asociado a la Cultura Jerárquica no es significativo no siendo interpretable, por lo que no podemos contrastar la hipótesis Hd.

Para verificar las sub-hipótesis realizamos el análisis multivariante para cada ítem de las variables de cultura (definición de la empresa, estilo de dirección, valores compartidos y fundamentos del éxito). Los resultados se presentan a continuación en tablas 5, 6, 7 y 8:

En cuanto a las sub-hipótesis ligadas a la Cultura Clan (A) y teniendo en cuenta un nivel de significancia del 5% los resultados muestran evidencia a favor de las hipótesis Ha2, Ha3 y Ha4. De acuerdo con el coeficiente del Modelo A2 se puede afirmar que en las empresas gestionadas por mujeres se promueve en mayor medida el trabajo en equipo, el consenso y la participación (Coef.: 0,087(1,971)). Estos resultados, coinciden con Ramos, Barberá y Sarrió (2003) y Appelbaum, Audet y Miller (2003) que plantean que el estilo femenino se caracteriza por su orientación a las personas y su orientación al trabajo transformacional. Por otra parte, signo positivo del coeficiente del modelo A3 revela que las empresas gestionadas por mujeres motivan culturas organizacionales donde, valores como el compromiso, la lealtad y la confianza son más importantes en comparación con las culturas promocionadas por los hombres gerentes (Coef.: 0,091(2,072)). Con respecto a los fundamentos del éxito, partiendo del modelo A4, en el cual el coeficiente es positivo y significativo se puede afirmar que las mujeres basan el éxito de la empresa en el trabajo en equipo (Coef.: 0,095(2,195)).

TABLA 5
Análisis del efecto del género sobre la definición de la empresa (MCO)

$$Cultura_i = \beta_0 + \beta_1 Genero_i + \beta_2 Tamaño_i + \beta_3 Edad_i + \beta_4 Sector_i + \varepsilon_i$$

Definición de la empresa				
Variables Independientes	Una Gran Familia (A1)	Dinámica Emprende (B1)	Orientada a Resultados (C1)	Jerarquizada y Formalizada (D1)
	CE (T-student)	CE (T-student)	CE (T-student)	CE (T-student)
Género	0,066(1,497)	-0,022(-0,482)	-0,040(-0,904)	-0,025(-0,560)
Tamaño	-0,155***(-3,459)	0,015(0,323)	0,066(1,442)	0,130**(2,885)
Edad	0,026(0,576)	-0,056(-1,231)	-0,053(-1,164)	0,066(1,485)
Sector	0,040(0,900)	-0,007(-0,147)	0,020(0,445)	-0,060(-1,356)
FIV más alto	1,06	1,06	1,06	1,06
F	4,356***	0,449	1,049	4,191***
R^2 ajustado	0,026	-0,004	0	0.024
* p£0,1; ** p£0,05; *** p£0,01				
CE: Coeficiente estandarizado				

Fuente: elaboración propia

TABLA 6
Análisis del efecto del género sobre el estilo de dirección (MCO)

$$Cultura_i = \beta_0 + \beta_1 Genero_i + \beta_2 Tamaño_i + \beta_3 Edad_i + \beta_4 Sector_i + \varepsilon_i$$

Estilo de Dirección				
Variables Independientes	Trabajo en Equipo (A2)	Innovación, asunción de riesgos (B2)	Competitividad Agresiva (C2)	Seguridad en el Empleo (D2)
	CE (T-student)	CE (T-student)	CE (T-student)	CE (T-student)
Género	0,087**(1,971)	-0,065(-1,453)	-0,065(-1,479)	-0,014(-0,319)
Tamaño	-0,040(-0,899)	0,036(0,804)	0,086*(1,920)	-0,039(-0,859)
Edad	-0,050(-1,111)	0,079*(1,760)	-0,031(-0,704)	0,026(0,571)
Sector	0,096**(2,167)	-0,059(-1,330)	-0,112**(-2,541)	-0,003(-0,063)
F	3,383***	2,475**	3,669***	0,242
R^2 ajustado	0,018	0,011	0,02	-0,006
* p£0,1; ** p£0,05; *** p£0,01				
CE: Coeficiente estandarizado				

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Fuente: elaboración propia

TABLA 7
Análisis del efecto del género sobre los valores compartidos

$$Cultura_i = \beta_0 + \beta_1 Genero_i + \beta_2 Tamaño_i + \beta_3 Edad_i + \beta_4 Sector_i + \varepsilon_i$$

Variables Independientes	Valores compartidos			
	Lealtad Compromiso (A3)	Innovación al cambio (B3)	Agresividad y Espíritu ganador (C3)	Respeto por la norma (D3)
	CE (T-student)	CE (T-student)	CE (T-student)	CE (T-student)
Género	0,091**(2,072)	0,003(0,064)	-0,063(-1,415)	0,136422
Tamaño	-0,089**(-1,993)	-0,010(-0,230)	0,017(0,381)	0,110**(2,428)
Edad	-0,056(-1,253)	0,124***(2,779)	-0,047(-1,046)	0,008(0,184)
Sector	0,126***(2,880)	0,151044	-0,108**(-2,437)	-0,030(-0,672)
F	5,957***	3,055**	2,415**	2,943**
R^2 ajustado	0,037	0,016	0,011	0,015

*** p£0,1; ** p£0,05; *** p£0,01**
CE: Coeficiente estandarizado

Fuente: elaboración propia

TABLA 8
Análisis del efecto del género sobre los fundamentos del éxito

$$Cultura_i = \beta_0 + \beta_1 Genero_i + \beta_2 Tamaño_i + \beta_3 Edad_i + \beta_4 Sector_i + \varepsilon_i$$

Variables Independientes	Fundamentos Éxito			
	Trabajo en Equipo (A4)	Líder en innovación. Productos únicos (B4)	Cuota de mercado. Penetración Mercado (C4)	Eficiencia (D4)
	CE (T-student)	CE (T-student)	CE (T-student)	CE (T-student)
Género	0,095**(2,195)	-0,035(-0,794)	0,121691	-0,031(-0,689)
Tamaño	-0.122***(-2,769)	0,068(1,506)	0,120***(2,697)	0,007(0,162)
Edad	-0,044(-1,013)	0,049(1,101)	0,074*(1,668)	-0,042(-0,935)
Sector	0,165***(3,803)	(-0,089)**(-2,018)	-0,119***(-2,724)	-0,033(-0,741)
F	8,996***	2,695**	6,813***	0,478
R^2 ajustado	0,059	0,013	0,043	-0,004

*** p£0,1; ** p£0,05; *** p£0,01**
CE: Coeficiente estandarizado

Fuente: elaboración propia

Para las sub-hipótesis ligadas a la Cultura Mercado, los resultados muestran evidencia para aceptar una de las cuatro sub-hipótesis planteadas. La regresión asociada al ítem C4, que hace hincapié en la penetración del mercado y la cuota de mercado como fundamentos del éxito de la empresa, muestra un coeficiente significativo y negativo de la variable género de la gerencia (Coef.:-0,073(- 1,667)). Esto indica que las empresas gestionadas por mujeres impulsan en menor medida, la medición del rendimiento vía cuota de mercado. Este resultado verifica la Hc4 y está en línea con estudios como los de Ramos, Barberá y Sarrió (2003) y Appelbaum, Audet y Miller (2003) que plantean que el estilo masculino se caracteriza por su orientación a la estructura y la búsqueda del logro por la meta, y los niveles de productividad orientados al mercado.

Respecto a la Cultura Jerárquica, el análisis de las sub-hipótesis revela evidencia suficiente para aceptar la hipótesis Hd3. El coeficiente obtenido es negativo y significativo (Coef.: -0,078 (-1,749) por lo que en las empresas gestionadas por mujeres se promocionan en menor medida el respeto por la norma como valor

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

compartido con respecto a las empresas gestionadas por hombres. cuando el gerente es mujer dentro de los valores compartidos se encuentra el respeto a la norma.

3. Conclusiones

Las investigaciones empíricas previas sobre cultura organizacional se orientan principalmente hacia la identificación de sus características y la incidencia que ésta tiene en el desempeño de la empresa considerando la cultura como los valores y creencias de la organización. Sin embargo, pocos estudios han analizado los valores de la cultura empresarial desde una perspectiva de género. El objetivo principal de este trabajo ha sido estudiar las diferencias en cuanto a la cultura organizacional de la pyme gestionada por hombres y por mujeres a partir de la clasificación de cultura propuesta por Cameron y Quinn.

Los resultados del estudio empírico realizado muestran evidencia a favor de que el género de la gerencia ejerce un efecto significativo sobre la cultura organizacional. En concreto, los valores de la Cultura Clan están significativamente más presentes en la empresa, cuando ésta se encuentra dirigida por una mujer. La Cultura Clan promueve valores ligados al liderazgo femenino como son: lealtad, compromiso, trabajo en equipo y la unión de las personas. Mientras que los hombres gerentes promueven valores ligados a la Cultura Mercado como son el respeto por la norma y la penetración en el mercado como medida de éxito o rendimiento.

Estos resultados confirman que hombres y mujeres presentan valores en cierta medida opuestos a la hora de dirigir la empresa. La mujer gerente promueve valores ligados a lo interno y la flexibilidad, mientras que el hombre favorece valores relacionados con lo externo y el control de acuerdo al modelo de Cameron y Quinn. Estos resultados están en línea con trabajos que evidencian la existencia de valores masculinos y valores femeninos en las organizaciones y que hay preferencias o percepciones que depende del género. Por lo tanto, a pesar de que la cultura tradicional se ha caracterizado por valores masculinos, con los resultados de este estudio se muestra que a través de la dirección de la empresa los valores femeninos están empezando a permear las organizaciones a través del estilo de dirección de la mujer que no es menos eficaz que el del hombre, y que en contextos organizacionales donde la estructura organizativa se fundamenta en el trabajo en equipo las mujeres son más eficaces.

Además, estos valores opuestos pueden ser a la vez complementarios. En este sentido, una consecuencia de los resultados obtenidos promueve que las empresas deben buscar un equilibrio entre hombres y mujeres que favorezca la complementariedad de los valores dentro de las organizaciones. Con este objetivo, la empresa debe identificar los niveles directivos y las áreas que requieren gerentes mujeres o gerentes hombres, así como fomentar la diversidad de género en los grupos de trabajo y las posiciones directivas. Los hombres y las mujeres tienen formas de pensar y de actuar diferentes pero que poseen la misma eficacia y validez, razón por la cual, este hecho permite desarrollar procesos complementarios en las organizaciones.

Las implicaciones de nuestros resultados son importantes y contribuyen a la discusión del rol que debe jugar la mujer en la gestión de una organización, y cómo su incorporación al mundo laboral contribuye a los cambios organizacionales. Los resultados de este estudio son de interés a las empresas porque ayudan a entender cómo las diferencias entre hombres y mujeres pueden afectar a la cultura y favorecer o entorpecer prácticas que permitan alcanzar los objetivos organizacionales. De igual manera, este estudio resulta de interés a las autoridades públicas para favorecer políticas que impulsen la equidad de género dentro de las organizaciones, y pueden ayudar a las instituciones educativas para presentar a los estudiantes la importancia de considerar el género en el estudio de las organizaciones.

Al concluir que los valores de las mujeres y hombres deben ser tenidos en cuenta en los procesos organizacionales por ser diferentes y complementarios se aporta al estudio de la teoría social femenina de la mujer que plantea que los hombres y las mujeres están sujetos a procesos de socialización con base en su género, y que esta condición los hace diferentes, la socialización diferente de hombres y mujeres durante las primeras etapas de su crecimiento, los hace desarrollar diferentes esquemas cognitivos y emotivos,

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

aumentando así las posibilidades de que los empleados del mismo género tengan valores más homogéneos y muestren actitudes similares. Estos valores se refuerzan a través de la cultura organizacional donde se enfatizan los roles socialmente aceptados para hombres y mujeres.

Por otro lado, es importante señalar que las implicaciones para los actuales gerentes está orientada a tomar decisiones según el interés de la organización en términos de cultura y con lo cual se puede aumentar la participación femenina en la dirección de cargos estratégicos. Este estudio es solo un primer paso a nivel exploratorio para entender en el contexto español como juega la representación de la mujer a partir de los valores culturales que esta fomenta al interior de las organizaciones.

Este trabajo presenta limitaciones que deben ser tenidas en cuenta en futuros estudios. En primer lugar, a pesar de que la muestra es representativa de la población, el número de empresas dirigidas por mujeres es de tan sólo 56. Este hecho no quita relevancia a los resultados puesto que la estructura de la población es la mantenida en la muestra. Aunque el número de mujeres en la gerencia media ha crecido en las últimas décadas, el número de mujeres CEOs de las empresas sigue siendo muy bajo. Las mujeres constituyen un porcentaje desproporcionadamente menor en los puestos directivos. Por lo tanto, es difícil encontrar datos donde se encuentre una muestra equilibrada en tamaño de acuerdo al género de la gerencia.

En segundo lugar, el estudio empírico se centra en una única región geográfica la Región de Murcia (España) por lo que se debe ser cauto a la hora de generalizar los resultados. En tercer lugar, medimos la variable género de una forma muy sencilla, entendida como el género de la gerencia. Así en futuros estudios sería interesante analizar no sólo cómo afecta el género de la gerencia a la cultura organizacional, sino cómo la diversidad de género en la empresa está motivando cambios culturales, y si esa diversidad de género se ha visto beneficiada por características específicas de la cultura organizacional. En este contexto, sería interesante analizar el conflicto trabajo- familia que la mujer sufre en el acceso a puestos directivos, así como el efecto de la cultura sobre las medidas de conciliación de la empresa. De igual forma, la extensión del estudio a datos nacionales, europeos e internacionales favorecerán la generalización de resultados.

Referencias bibliográficas

Aktaş, Esra., Çiçek, Işık & Kıyak, Mithat (2011), The effect of organizational culture on organization a l efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 24, Turquia, 1560–1573. http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.092

Albayrak, Gulcag & Albayrak, Ugur (2014), Organizational Culture Approach and Effects on Turkish Construction Sector. **APCBEE Procedia**, 9, Turquia, 252–257. http://doi.org/10.1016/j.apcbee.2014.01.045

Aldhuwaihi, Abdullah., Shee, Himanshu K. & Stanton, Pauline (2012), Organisational Culture and the Job Satisfaction-Turnover Intention Link : A Case Study of the Saudi Arabian Banking Sector, 2(3), Australia, 127–141.

Ali, Qamar, & Rehman, Manqooshur (2011), Cultural Diagnosis: An Empirical Investigation of Cellular Industry of Pakistan, **Asian Journal of Business Management,** 3(4), Pakistan, 278–286.

Al-Khalifa, Khalifa N., & Aspinwall, Elaine M. (2001), Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries. **Total Quality Management**, 12(4), Qatar, 417–428.

Appelbaum, Steven H., Audet, Lynda & Miller, Joanne C. (2003), Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. **Leadership & Organization Development Journal**, 24(1), Canada, 43 – 51. http://doi.org/10.1108/01437730310457320

Bajdo, Linda M. & Dickson, Marcus W. (2001), Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations : A Cross-Cultural Examination. **Sex Roles**, 45(5/6), Estados Unidos, 399–414.

Balogh, Agnes., Gaál, Zoltán.& Szabó, Lajos (2011), Relationship between organizational culture and culture intelligence. **Management & Marketing**, 6(1), 95–110. http://doi.org/10.1097/JAC.0b013e3181ff6ef2

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Belias, Dimitrios., Koustelios, Athanasios., Vairaktarakis, George & Sdrolias, Labros (2015), Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 175, Grecia, 314 – 323. http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206

Belias, Dimitrios & Koustelios, Athanasios (2013), The influence of gender and educational background of Greek bank\n employees on their perceptions of organizational culture. **International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)**, 3(5), Grecia, 1–10.

Bellou, Victoria (2010), Organizational c ulture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. **Career Development International**, 15(1), Grecia, 4 –19. http://doi.org/10.1108/13620431011020862

Borna, Shaheen & White, Gwendolen (2003), " Sex" and "Gender": Two Confused and Confusing Concepts in the " Women in Corporate Management" Literature. **Journal of Business Ethics**, 47(2), Holanda, 89–99. http://doi.org/10.1023/A:1026082400801

Brady, David., Isaacs, Katelin., Reeves, Martha., Burroway, Rebekah & Reynolds, Megan (2011), Sector, size, stability, and scandal: Explaining the presence of female executives in Fortune 500 firms, **Gender in Management: An International Journal**, 26(1), Estados Unidos, 84-105. http://doi.org/10.1108/17542411111109327

Cameron, Kim & Quinn, Robert (2006). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.** San Francisco: Jossey-Bass.

Charlo, Maria Jose & Nuñez, Miriam (2012), La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. **Estudios Gerenciales**, 28(124), España, 87–105. http://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70217-6

Chen, C.-C., Fosh, P. & Foster, D. J. (2008), Gender differences in perceptions of organizational cultures in the banking industry in Taiwan. **Journal of Industrial Relations**, 50(1), Taiwan, 139–156. http://doi.org/10.1177/0022185607085698

Claes, Maria Therese (1999), Women, men and management styles. **International Labour Review**, 138(4), Belgica, 431–446.

Connell, Julia (2001), Influence of Firm Size on Organizational Culture and Employee Morale. **Journal of Management Research (09725814)**, 1(4), Australia, 220.

Carro-Suárez, Jorge., Sarmiento-Paredes, Susana. & Rosano - Ortega, Genoveva (2017), La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. **Estudios Gerenciales**, 33(1), México, 352–365. Available at: http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0123592317300773.

Davis, Peter S., Babakus, Emin., Englis- Danskin, Paula & Pett, Tim (2010), Orientation and Performance in Service Small and Medium-Sized Service Businesses, **Journal of Small Business Management** , 48(4), Suiza, 475–496.

De-la-Garza-Carranza, Maria Teresa., Guzmán-Soria, Eugenio & Mueller, Carolyn B. (2011), Organizational culture profile of service and manufacturing businesses in méxico. **INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas Y Sociales**, 21(40), México, 81–91.

Díaz, Maria Cristina & Jiménez, Juan J. (2010), Recursos y resultados de las pequeñas empresas: nuevas perspectivas del efecto género. **Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa**, 13(42), España, 151–175. http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1138-5758(10)70006-2

Driga, Otilia & Prior, Diego. (2010), Start- up conditions and the performance of women - and men - controlled businesses in manufacturing industries. **Revista de Contabilidad**, 13(1), España, 89–123. http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1138-4891(10)70013-3

Eagly, Alice H. & Carli, Linda L. (2003), The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. **Leadership Quarterly**, 14(6), Estados Unidos, 807–834. http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004

Eagly, Alice H., & Steffen, Valerie J. (1984), Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. **Journal of Personality and Social Psychology**, 46(4), Estados Unidos, 735–754.

ElKhouly, Sayed & Marwan, Rania (2017), Defining the Organizational Culture that Drives Strategic Innovation in Micro, Small and Medium Enterprises in Egypt. **Competition Forum**, 14(2), Egipto, 38–47.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Elsaid, Eahab & Ursel, Nancy D. (2011), CEO succession, gender and risk taking. **Gender in Management: An International Journal**, 26(7), Canada, 499 – 512. http://doi.org/10.1108/17542411111175478

Ely, Robin J. & Meyerson, Debra E. (2000), Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. **Research in Organizational Behavior**, 22(1), 103–151.

Esparza, Jose Luis & García, Domingo. (2011), La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión. **Cuadernos de Administración**, 24(42), México, 295–313.

Fiordelisi, Franco., & Ricci, Omella. (2013), Corporate culture and CEO turnover. **Journal of Corporate Finance**, 28, Italia, 66 – 82. http://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.009

Fischer, E. M., Reuber, A. R. & Dyke, L. S. (1993), A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(2), 151–168.

Fitzsimmons, Stacey R. (2012), Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough. **Business Horizons**, 55(6), Estados Unidos, 557–566. http://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.07.003

Godoy, Lorena & Mladinic, Antonio. (2009), Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. **Psykhe (Santiago)**, 18(2), Chile, 51–64. http://doi.org/10.4067/S0718-22282009000200004

Godwin, Lindsey N., Stevens, Christopher E. & Brenner, Nurete L. (2006), Forced to play by the rules? Theorizing how mixed-sex founding teams benefit women entrepreneurs in male- dominated contexts. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30(5), Estados Unidos, 623–643.

Gupta, Bindu (2011), A comparative study of organizational strategy and culture across industry. **Benchmarking: An International Journal**, 18(4), India, 510–528. http://doi.org/10.1108/14635771111147614

Hair, Joseph., Anderson, Rolph., Tatham, Ronald & Black, Willian C. (1999), **Analisis Multivariante**. Madrid: Prentice Hall.

Haynes, Ray K. & Ghosh, Rajashi (2012), Towards mentoring the Indian organizational woman: Propositions, considerations, and first steps. **Journal of World Business**, 47(2), India, 186–193. http://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.04.005

Herrera, Richard., Duncan, Phyllis., Grenn, Mark & Skaggs, Sheryl. (2012), The Effect of Gender on Leadership and Culture. **Global Business and Organizational Excellence**, 24(4), 37–48. http://doi.org/10.1002/joe

Jandeska, Kathryn & Kraimer, Maria. (2005), Women's Perceptions of Organizational Culture, Work Altitudes, and Role-modeling Behaviors. **Journal of Managerial**, 17(4), Estados Unidos, 461–478.

Kark, Ronit., Waismel-Manor, Ronit., & Shamir, Boas. (2012), Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender- role, transformational leadership and identification. **Leadership Quarterly**, 23(3), Israel, 620 – 640. http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.012

Kawatra, Shelly & Krishnan, Venkat. R. (2004), Impact of Gender and Transformational Leadership on Organizational Culture. **Management Review**, 16(1), India, 1–6.

Koenig, Anne M., Eagly, Alice H., Mitchell, Abigail & Ristikari, Tiina (2011), Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. **Psychologic al Bulletin**, 137(4), 616–642. http://doi.org/10.1037/a0023557

Kokina, Irena & Davidova, Jelena (2013), Analysis of Latvian Organizational Culture in Relation to Leadership Gender Roles. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 106, Letonia, 445 – 455. http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.050

López, M., Arias, L. & Rave, S. (2006), Las organizaciones y la evolucion administrativa. *Scientia et Technica*, 12(31), 147–152.

Low, Wai Wah., Abdul-rahman, Hamzah & Zakaria, Norhanim. (2015), The impact of organizational culture on international bidding decisions : Malaysia context. **International Journal of Project Management**, 33(4), Malasia, 917–931. http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.010

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Martínez, Rafaela., Vera, Maria Antonieta., & Vera, Jose Gerardo. (2014), Cultura organizacional y efectividad en pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. **Revista Internacional Adminitracion & Finanzas**, 7(4), México, 79–93.

Maurya, Upendra Kumar., Mishra, Prahlad., Anand, Sandip., & Kumar, Niraj. (2015), Corporate identity, customer orientation and performance of SMEs: Exploring the linkages. **IIMB Management Review**, 27(3), India, 159-174. http://doi.org/10.1016/j.iimb.2015.05.001

Mayer, Heike. (2008), Segmentation and Segregation Patterns of Women-Owned High-Tech Firms in Four Metropolitan Regions in the United States. **Regional Studies** , 42 (10), Estados Unidos, 1357–1383. http://doi.org/10.1080/00343400701654194

Miladi, Abdelmoula Ines (2014), Governance for SMEs: Influence of leader on organizational culture. **International Strategic Management Review**, 2(1), Tunez 21–30. http://doi.org/10.1016/j.ism.2014.03.002

Miller, Gloria. (2002), The frontier, entrepreneurialism, and engineers: Women coping with a web of masculinities in an organizational culture. **Culture and Organization**, 8(2), Canada, 145–160. http://doi.org/DOI:10.1080/14759550212836

Ng, Catherine W. & Pine, Ray (2003), Women and men in hotel management in Hong Kong: Perceptions of gender and career development issues. **International Journal of Hospitality Management**, 22(1), China, 85–102. http://doi.org/10.1016/S0278-4319(02)00077-4

Nwachukwu, Saviour L., Vitell, Scott J., Gilbert, Faye W. & Barnes, James H. (1997), Ethics and social responsibility in marketing: an examination of the ethics evaluation of advertising strategies. **Journal of Business Research**, 39(2), Estados Unidos, 107–118.

Orser, Barbara & Leck, Joanne. (2010), Gender influences on career success outcomes. **Gender in Management: An International Journal**, 25(5), Canada, 386 – 407. http://doi.org/10.1108/17542411011056877

Powell, Gary N. & Eddleston, Kimberly A. (2008), The paradox of the contented female business owner. **Journal of Vocational Behavior**, 73(1), Estados Unidos, 24 –36. http://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.12.005

Ramos, Amparo. (2005), Mujeres directivas: Un valor en alza para las organizaciones. **Cuadernos de Georgrafía**, 78, España, 191–214.

Ramos, Amparo., Barberá, Ester & Sarrió, Maite (2003), Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género, **Anuario de Psicología**, 34(2), España, 267–278.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009), **Comportamiento Organizacional**. Mexico: Pearson.

Sarrió, Maite., Ramos, Amparo., & Barberá, Ester. (2000), Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad. **Revista de Intervención Psicosocial**, 9, España, 49–62.

Selvarajan, T. T., Slattery, Jeffrey & Stringer, Donna. Y. (2015), Relationship between gender and work related attitudes: a study of temporary agency employees. **Journal of Business Research**, 68 (9), Estados Unidos 1–9. http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.001

Serviere-Munoz, Laura., Vicdan, Handan & Saran, Ashu (2013), Two peas in a pod? Exploring the market orientation, innovation, and dynamism of Mexico and Turkey's entrepreneurial culture. **International Journal of Entrepreneurship**, 17, México, 77–98.

Tidor, Adriana., Gelmereanu, Cristian., Baru, Paul & Morar, Liviu. (2012), Diagnosing Organizational Culture for SME Performance. **Procedia Economics and Finance**, 3(12), Rumania, 710 –715. http://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00218-3

Tsui, Anne S., Zhang, Zhi-Xue., Wang, Hui., Xin, Khaterine R. & Wu, Joshua B. (2006), Unpacking the relationship between C EO leadership behavior and organizational culture. **Leadership Quarterly**, 17(2), China 113–137. http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.001

Ulijn, Jan M., Nagel, Arie & Tan Wee, Liang (2001), The impact of national, corporate and professional cultures on innovation: German and dutch firms compared. **Journal of Enterprising Culture**, 9 (1), Alemania y Holanda, **Journal of Project Management**, 31(8), Autralia, 1163–1174. http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.014

Wolfers, Justin (2006), Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender. **Journal of the European Economic Association**, 4(2–3), Estados Unidos, 531– 541. http://doi.org/10.1162/jeea.2006.4.2-3.531

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Yeganeh, Hamid & May, Diane. (2011), Cultural values and gender gap: a cross-national analysis. **Gender in Management: An International Journal** , 26(2) , Estados Unidos, 106 –121. http://doi.org/10.1108/17542411111116536

Yu, Tianyuan & Wu, Nengquan. (2009), A Review of study on the Competing Values Framework. **International Journal of Business and Management**, 4(7), China, 37–42. http://doi.org/10.5539/ijbm.v4n7p37

Notas

1 Se agradece el apoyo institucional y económico de la Universidad del Valle en Colombia, de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado, de la Universidad Politécnica de Cartagena y del Ministerio de Ciencia e Innovación (Project ECO2011-29080), Gobierno de España.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto