

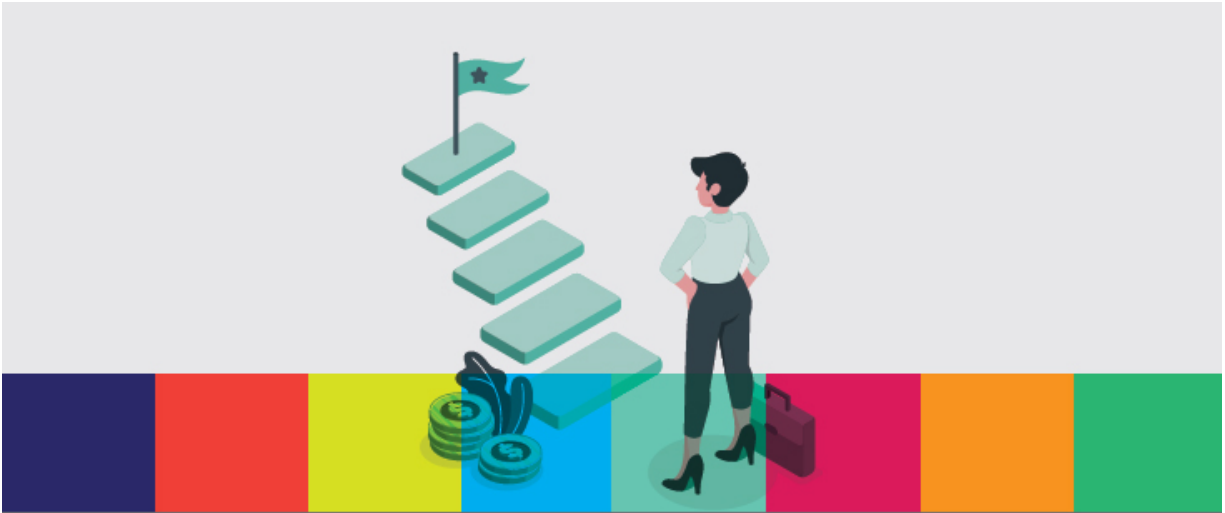


# CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN CALI:

Análisis desde el género del gerente

*Mónica García Solarte*  
*Laura Salas Arbeláez*  
*Andrés Ramiro Azuero*

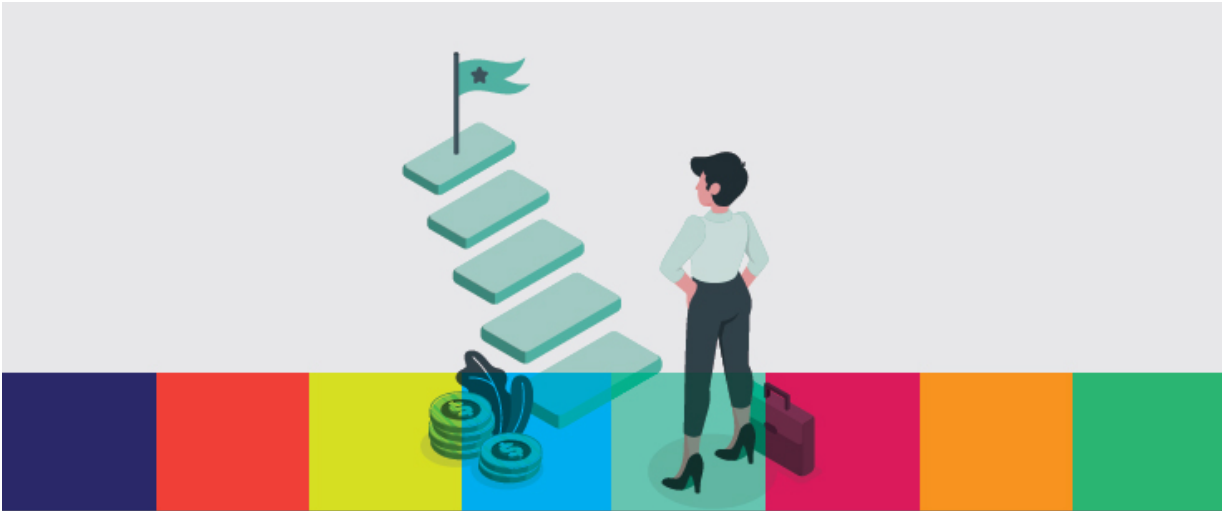




# CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN CALI:

Análisis desde el género del gerente





# CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN CALI:

Análisis desde el género del gerente

*Mónica García Solarte*

*Laura Salas Arbeláez*

*Andrés Ramiro Azuero*



Facultad de Ciencias de la Administración  
2020



García Solarte, Mónica

Cultura organizacional y liderazgo de la pequeña y mediana empresa en Cali: análisis desde el género del gerente / Mónica García Solarte, Laura Salas Arbeláez, Andrés Ramiro Azuero. -- Cali : Programa Editorial Universidad del Valle, 2020.

316 páginas ; 24 cm. -- (Colección Ciencias de la Administración)

1. Gerente - 2. Género - 3. Liderazgo organizacional 4. Cultura organizacional - 5. Pymes - 6. Cali (Valle del Cauca)

658.4 cd 22 ed.

G216

Universidad del Valle - Biblioteca Mario Carvajal



*Cultura organizacional y liderazgo de la  
pequeña y mediana empresa en Cali: análisis  
desde el género del gerente*

© Universidad del Valle

© Facultad de Ciencias de la Administración

© Mónica García Solarte, Laura Salas Arbeláez, Andrés Ramiro Azuero

**ISBN 978-958-5168-26-8**

**Primera impresión, diciembre 2020**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**Comité de publicaciones de la Facultad de Ciencias de la  
Administración**

Edgar Varela Barrios Ph.D  
**Rector Universidad del Valle**

Omar de Jesús Montilla Galvis  
**Decano y Presidente del Comité de Publicaciones**

Carlos Arango Pastrana  
**Vicedecano de Investigaciones y Posgrados**

Carlos Hernán González Campo  
**Editor Revista Cuadernos de Administración**

Bairon Otálvaro Marín

**Representante Departamento de Administración y Organizaciones**

Alvaro Pio Gómez

**Representante Departamento de Administración y Organizaciones**

Jorge Alberto Rivera Godoy

**Representante Departamento de Contabilidad y Finanzas**

Maritza Rengifo Millán

**Representante Departamento de Contabilidad y Finanzas**

Sara Alejandra Alzate

**Técnico de apoyo del Comité de Publicaciones**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

Calle 4B No 36-00

Sede San Fernando, Edificio 124.

<http://administracion.univalle.edu.co/>

Cali, Valle del Cauca

Colombia

**Diagramación, corrección de estilo e impresión**

Artes Gráficas del Valle S.A.S.

Tel: 333 2742

Cali, Valle del Cauca

Colombia

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión del autor y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad del Valle, ni genera su responsabilidad frente a terceros. El autor asume la responsabilidad por los derechos de autor y conexos contenidos en la obra, así como por la eventual información sensible publicada en ella. Este libro, o parte de él, no puede ser reproducido por ningún medio sin autorización escrita de la Universidad del Valle.

**Diseño epub:**

Hipertexto - Netizen Digital Solutions

# TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

## **CAPÍTULO 1. GÉNERO DEL GERENTE Y PYMES**

GÉNERO

Componente biológico del concepto “Género”

Concepción social, cultural y antropológica del género

Caracterización del género desde diversas perspectivas

Género en las organizaciones

El género en cifras

¿Por qué estudiar el género del gerente en las organizaciones?

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Situación de las Pymes en Colombia

¿Por qué estudiar las Pymes?

Marco legal de las Pymes

BIBLIOGRAFÍA



## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA**

TIPO DE INVESTIGACIÓN

POBLACIÓN Y MUESTRA

RECOLECCIÓN DE LOS DATOS Y PRUEBA PILOTO

ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS

VARIABLES

FASES DE LA INVESTIGACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

## **CAPÍTULO 3. GÉNERO DEL GERENTE Y CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES**

GÉNERO DEL GERENTE Y CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES

Género del gerente y nivel educativo

Género del gerente y ventas de las Pymes

Género del gerente y número de empleados de las Pymes

Género del gerente y sector productivo

Género del gerente y antigüedad de la empresa

Género del gerente y mercado extranjero

Género del gerente y Junta Directiva

Género y edad del gerente

Género del gerente y años dirigiendo

ANÁLISIS DEL GÉNERO DEL GERENTE Y LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

## **CAPÍTULO 4. GÉNERO DEL GERENTE Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES**

CULTURA ORGANIZACIONAL

GÉNERO DEL GERENTE Y CULTURA ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS DEL GÉNERO DEL GERENTE Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES DE CALI

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

## **CAPÍTULO 5. GÉNERO DEL GERENTE Y LIDERAZGO**

LIDERAZGO

Teorías o perspectiva de los rasgos

Teoría o perspectiva conductual

Teoría o perspectiva de contingencia o situacional

GÉNERO DEL GERENTE Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS DEL GÉNERO DEL GERENTE Y EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES DE CALI

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

NOTAS AL PIE

# INTRODUCCIÓN

A través del tiempo los roles de género han estado marcados por características distintivas entre hombres y mujeres. Los hombres han sido reconocidos por su poder, competencia y autoridad, mientras que las mujeres se han asociado a cuestiones sociales y humanas. Actualmente, la *perspectiva de género* dentro de la comunidad y las organizaciones ha sido cuestionada y reevaluada. La participación de las mujeres en el mercado laboral ha aumentado y la reglamentación en países latinoamericanos ha tenido avances significativos.

Muchas mujeres han empezado a tener posiciones que solo eran ocupadas por los hombres y que anteriormente no eran de su acceso. Aunque las organizaciones dirigidas por mujeres han aumentado, ello no ha sido de manera tan significativa como se ha pretendido, pues su rol en la vida familiar, (según la metáfora de “techo de cristal”), impide el acceso a cargos estratégicos y de dirección debido a su condición como madre o mujer.

Adicionalmente, a las mujeres se les ha atribuido características en la forma de gestionar que crea una gran diferencia en las organizaciones que lidera, en

comparación con las gestionadas por los hombres. Se ha identificado que las mujeres gestionan organizaciones de menor tamaño, más jóvenes, pertenecientes al sector servicios, de carácter familiar y menor desempeño. Igualmente, diversos estudios sugieren que las mujeres ejercen un estilo de liderazgo transformacional y los hombres transaccional, que las mujeres promueven una cultura organizacional tipo clan y adhocrática, mientras que los hombres un tipo de cultura jerárquica y mercado.

En general, las investigaciones en relación al género son amplias, empero, su aplicación en las Pequeñas y Medianas Empresas (desde ahora Pymes) sigue siendo limitada y la configuración que las características de género les dan a las organizaciones, especialmente en Colombia. Por lo tanto, este libro tiene como objetivo analizar el concepto de género y el efecto de este en la gestión de las Pymes de Cali en relación con sus características, la cultura organizacional y el liderazgo. El estudio se enfoca en las Pymes, ya que, en la Ciudad de Santiago Cali, el 86% de las empresas (entre la grande, pequeña y mediana empresa) son pequeñas y medianas. La construcción de este libro surge de la investigación realizada en el proyecto titulado “El género del gerente y sus efectos en la Pyme: un estudio empírico en Santiago de Cali” y patrocinado por la convocatoria interna 2-2016 de la Universidad del Valle.

Para ello, en su *primer capítulo* se estudia y analiza el concepto de género desde diferentes perspectivas, además

se expresa por qué estudiar el género en las organizaciones y se presentan algunas cifras actuales. También se estudian la Pequeña y Mediana Empresa y el marco legal que las cubre. En el *segundo capítulo* se muestra la metodología empleada que aplica para todos los capítulos y como se realiza la investigación en general. En el *tercer capítulo* se muestra la teoría existente en las características de las Pymes seleccionadas y el género, igualmente muestra los resultados del análisis del género del gerente con dichas características y sus principales conclusiones. El *cuarto capítulo* muestra la literatura existente de cultura organizacional y las investigaciones existentes entre cultura organizacional y género. Asimismo, muestra el análisis del género del gerente y la cultura organizacional para arrojar las conclusiones al respecto. En el *quinto capítulo* se muestra la literatura de liderazgo organizacional y las teorías de la temática. Igualmente se muestra la revisión de la literatura de liderazgo y género del gerente, el análisis del efecto del mismo y las principales conclusiones.

## Capítulo 01

# GÉNERO DEL GERENTE Y PYMES





El ingreso de la mujer al mundo del trabajo o la “feminización” de la fuerza laboral han establecido uno de los eventos más relevantes en el mercado del trabajo de América Latina y del Caribe en las últimas décadas del siglo XX (Abramo, 2006; Valenzuela, 2000). A partir de los años 80s y 90s la llamada mundialización del capital produjo impactos complejos, en los que se afectó desigualmente el empleo femenino y el masculino. Por una parte, el empleo de los hombres estuvo estancado; mientras que el empleo y el trabajo femenino remunerado crecieron. Dichos cambios ocurren seguidos del proceso de reestructuración productiva, en el periodo donde el taylorismo y el fordismo entran en crisis, así como la era de la acumulación flexible y de la llegada del neoliberalismo (Balderas, 2006).

En los últimos años el panorama no es muy diverso, a nivel mundial, la participación de las mujeres en el mercado laboral se ha mantenido estable situándose en un 48.5%. Por el contrario, las tasas de participación en la fuerza laboral a nivel mundial para los hombres han disminuido de forma constante del 81% al 75% (Organización Internacional del Trabajo, 2018). En este sentido, las brechas de género, y tal como lo menciona el Centre for Social Development, Humanitarian Affairs, UNICEF, y United Nations Development Fund for Women (2015) cada día son menores y con el tiempo las mujeres



han empezado a ocupar posiciones tradicionalmente ocupadas por hombres.

Según el informe del Foro Económico Mundial (2018), la diferencia de participación de hombres y mujeres a nivel mundial para el 2018 situó a Colombia en el puesto 40 entre 149 países analizados frente a la brecha de género, lo cual indica que el país se encuentra dentro de un nivel en el que el hombre y la mujer tienen participación similar en ámbitos económicos, políticos, educativos y de la salud. Sin embargo, en la ocupación de cargos gerenciales solo el 34% de las organizaciones son dirigidas por mujeres, que pese a seguir siendo una gran brecha en puestos gerenciales, ha disminuido significativamente respecto al 2016 donde el porcentaje era del 11.5%, lo cual demuestra un avance a nivel global en el cierre de brechas por género.

Los indicadores anteriores sugieren una mayor equidad con respecto a la equidad de género en el mercado laboral colombiano. Ello se debe en parte, a la creación de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM), y la inclusión de políticas Mujeres Constructoras de Paz y Desarrollo en el Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018). La Ley 731 de 2002 apoya las actividades de las mujeres en sectores como turismo rural y ecológico, artesanías, joyería, así como la comercialización, transformación de productos y prestación de servicios en relación a esos sectores. Adicionalmente, la Ley 823 de 2003 reglamenta el otorgamiento de apoyo tecnológico, organizacional y gerencial a las micro, pequeñas y

medianas empresas dirigidas por mujeres y a las que empleen en su mayoría personal femenino. El 55% del mercado laboral en Colombia es ocupado por el género femenino. Se destaca que la participación de las mujeres en los cargos de alta gerencia en las últimas mediciones tuvo un aumento aproximado cercano al 20% (Portafolio, 2018).

Estos indicadores han generado cambios significativos en la estructura de la fuerza laboral y su organización, sobre todo en la configuración de las organizaciones y los sectores a los que se van vinculando mujeres y hombres. La concentración de las mujeres en determinados sectores y puestos de trabajo sigue estando muy diferenciada con respecto a los hombres, ya que por lo general ocupan empleos que son considerados como “no estratégicos” (Brenner, Tomkiewicz, & Schein, 1989; Fernández-Palacín, López-Fernández, Maeztu-Herrera, & Martín-Prius, 2010; V. E. Schein, 1973; V. E. Schein & Lituchy, 1996).

Castaño, Martín, Vázquez y Martínez (2010); Cuadrado y Morales (2007) muestran que ni el crecimiento de la participación de las mujeres en el mercado laboral, ni las medidas legales adoptadas, ni la formación académica recibida, han generado un aumento proporcional de la representación femenina en puestos gerenciales, tal como aparentemente los indicadores muestran. Esta situación ha dado lugar a la denominada *perspectiva de género*, que centra su análisis en las relaciones de género en la actividad laboral y en la escasa participación de las

mujeres en el proceso de toma de decisiones y posiciones estratégicas (Fernández-Palacín *et al.*, 2010).

Igualmente, surgen preocupaciones sobre el papel y el rol que desempeñan las mujeres en el mundo laboral y su posición en las empresas como son los cargos directivos o gerenciales. Investigaciones realizadas en este campo han sugerido que ciertos factores asociados al género femenino son necesarios para el buen funcionamiento de las organizaciones. Según Godoy y Mladinic (2009) en la actualidad las organizaciones necesitan transformar sus estructuras altamente jerarquizadas por otras horizontales, flexibles y multiculturales, así como adoptar estilos de gestión asociados al género según las estrategias de la organización.

Es por ello que diferentes autores se ha preocupado en investigar la incidencia que tienen las mujeres en cargos directivos sobre el funcionamiento y resultado de las organizaciones, y las diferencias existentes en las características de las empresas gestionadas por mujeres con relación a las gestionadas por hombres (M. García, García Pérez de Lema, & Madrid Guijarro, 2012, García, González & Murillo, 2017). Powell y Eddleston (2011) sostienen que los hombres y las mujeres gestionan los negocios de forma diferente, por lo que caracterizar la gestión de las empresas según el género permite aprender sobre la gestión de las empresas y así poder potenciar las capacidades y actitudes que tienen los gerentes.

## **Género**

El género es un concepto abordado desde distintos puntos de vista y así mismo definido de diversas maneras según el contexto (social, cultural, político, económico) con el que conviven quienes construyen dicho concepto. Para comenzar, el origen de la caracterización entre hombre y mujer conforma un hecho primario de la vida simbólica y de la comunicación en el eje central de la sociedad. La primera utilidad del concepto de género es determinar que hombres y mujeres tienen más diferencias que similitudes, es así como la sociedad humana en general reconoció la existencia de estos dos géneros, haciéndolo un concepto universal (Jayme & Sau, 2004).

La Universidad de Cambridge define el género como “la condición física o social de ser hombre o mujer” (Cambridge University Press, 2017, p.1). Esta definición no solo habla de la identificación de características determinadas por la genética (que serían en primera instancia comprobables a través de la observación del cuerpo humano) son las que determinan el género de la persona, sino que también deben de reconocerse condiciones sociales que van más allá de lo aparentemente identificable. La Universidad de Oxford por su parte establece que el término de género hace referencia a cualquiera de los dos sexos (hombre o mujer), y más especialmente cuando se tienen en cuenta las diferencias sociales y culturales en lugar de las biológicas en cuanto a esta distinción (Oxford University Press, 2017, p.1).

Como se evidencia, el concepto de género reconoce una base de distinción biológica, pero con elementos añadidos provenientes de la sociedad y las culturas, sin embargo, esto no ha sido así siempre. De manera resumida, en el diccionario de la Universidad de Oxford también se explica que este término comenzó a ser usado en el siglo XIV, como un término gramático que hacía referencia a sustantivos designados como masculino o femenino, y en algunos idiomas de manera neutral (Oxford University Press, 2017, p.1). Este significado del término género no fue comúnmente usado sino hasta mediados del siglo XX. A partir de lo anterior y en concordancia con dicha evolución histórica, el diccionario de Oxford indica además que la diferencia entre el término “sexo” y el término “género” radica en que la palabra sexo se refiere únicamente a diferencias biológicas, mientras que la palabra género se usa actualmente para abarcar un rango de identidades mayor que el binario de hombres y mujeres.

### **Componente biológico del concepto “Género”**

La concepción biológica del género se configura como su componente primario y nace a partir de la determinación cromosómica del sexo. Concretamente, el primero en descubrir el cromosoma que determina el sexo fue Hermann Henking en 1891, cuando detectó un corpúsculo<sup>1</sup> ubicado en el núcleo de las células de insectos macho, pertenecientes a la especie *Pyrrhocoris*, la cual es una especie de chinche. Este corpúsculo se originaba en el

proceso denominado meiosis<sup>2</sup> y dada su naturaleza desconocida, Henking le denominó como “Cuerpo X”. Cuando Henking analizó detenidamente este proceso de meiosis, observó que, de los 23 cromosomas presentes, 22 formaban 11 parejas, mientras que uno de ellos quedaba en solitario en alguno de los polos de la célula. Al percatarse de que este elemento era el denominado “cuerpo X”, lo identificó plenamente como un cromosoma y lo denominó nuevamente como “cromosoma X” (Pierce, 2009).

Posteriormente, en el año 1905, Edmund B. Wilson y su estudiante de doctorado Nattie M. Stevens, estudiaron insectos del género *Protenor* (saltamontes) y el *Lygaeus tircicus*, entre sus investigaciones lograron identificar que había diferentes configuraciones cromosómicas entre machos y hembras, donde sus células podían tener más o menos cromosomas X, y que el sexo del género de insecto estudiado dependía de esto último, el número de este tipo de cromosomas presentes en sus células. Este hallazgo surgió al comprobar en primera instancia, mediante sus observaciones a los saltamontes, que las hembras poseen dos cromosomas X (XX), mientras que los machos solo poseen uno (XO) (Pierce, 2009).

Al realizar el mismo tipo de análisis sobre la especie *Lygaeus tircicus*, pudieron confirmar que la hembra posee igualmente dos cromosomas XX, mientras que el macho solo un cromosoma X, aunque esta vez estaba acompañado de un cromosoma cuya dimensión era menor, al cual denominaron “cromosoma Y”. Es así como surgen los

primeros tipos de determinación cromosómica, el tipo XX/XO en el caso del primer estudio, el del tipo XX/XY para el caso del segundo estudio. En este sentido, y a partir de la determinación cromosómica del tipo XX/XY, el género en los seres humanos corresponde a la categoría taxonómica donde se agrupan, según la diferenciación de sexo masculino y femenino (Pierce, 2009).

Es aquí donde el género del ser humano se reduce al proceso de determinación del sexo, el cual se configura como la base para la caracterización taxonómica del género desde la concepción genética del feto en el vientre de su madre. Así, este proceso está concebido por la unión resultante entre los cromosomas del óvulo y los cromosomas presentes en el espermatozoide. En ambos casos, cada uno alberga 22 autosomas<sup>3</sup> y un cromosoma sexual. Desde esta conformación de cromosomas ya se encuentran algunas diferencias, donde el óvulo contiene el cromosoma sexual X (mujer), contrario al espermatozoide, donde puede estar albergado el cromosoma X o el cromosoma Y (hombre).

Para finalizar el entendimiento sobre el proceso de determinación sexual en el ser humano, se continua con el proceso de unión o fecundación del óvulo. El producto de la fecundación es un huevo, el cual posee 46 cromosomas en total, de los cuales 44 son no sexuales y dos son sexuales. Cuando ambos cromosomas sexuales son del tipo X - X, el nuevo ser humano tendrá género femenino, mientras que si

los dos cromosomas sexuales son del tipo X - Y, el ser naciente pertenecerá a la categoría de género masculino.

## **Concepción social, cultural y antropológica del género**

La concepción social y cultural del género, a partir de las definiciones previas, se configura como su componente secundario y constantemente evolutivo. Es así como Rosales (2004) en el libro "Perspectiva de Género" indica que el género es un concepto elaborado socialmente mediante un conjunto de "ideas, creencias y representaciones" generadas por cada cultura tomando como punto de partida las diferencias biológicas entre hombre y mujer. En este sentido, la definición anterior le permite a la autora determinar que la mujer ha sido marginada y subordinada históricamente en la sociedad por su rol de madre, esposa y ama de casa.

Según Silva (2004), aunque la mujer demuestra que puede desarrollar labores que normalmente no le son atribuidas al género femenino, la retribución económica que se le brinda denota una baja consideración de parte de la sociedad respecto a su desempeño (comparado con la misma labor, realizada por un hombre con el mismo desempeño). Lamas (1997) asegura que la masculinidad del hombre depende de alcanzar sus metas laborales o personales, no de su desempeño como padre o amo de casa. Lo anterior para Lamas, hace que exista un desequilibrio con altos costos para ambos, ya que se impide



el crecimiento pleno como seres humanos de los hijos e hijas.

Las anteriores afirmaciones tienen su punto de partida en los orígenes de la connotación social del género, que se originó a mitad del siglo XX, donde el uso de este término se comenzó a utilizar para referirse a las personas como hombres y mujeres, con el fin de diferenciar el papel y las funciones propias ligadas a cada uno. Esta asignación personalizada de características según el género es realizada por la sociedad en general, en razón a las actividades que deben de efectuar siendo sexos opuestos (Novoa, 2012). Miralles (2012) afirma que el concepto de género se ha utilizado para diferenciar los roles en la sociedad que asumen las personas desde su posición sexual (hombres y mujeres), desde su naturaleza biológica, así como también para caracterizarlos a partir de la facultad histórica y lo que la sociedad establezca al respecto. El autor plantea que aunque existiese ya una asignación de funciones desde la condición natural de cada persona, el cambio de término y de paradigma representó la superación de las razones biológicas en la caracterización del papel que cumple cada uno en la sociedad. Así, el autor indica que el ser humano se encuentra más allá de su esencia biológica, ya que las personas adquieren elementos propios de su educación, su cultura y de su libre elección en su formación personal, lo que finalmente impacta en la construcción del papel que cumple cada uno en la sociedad.

Otro elemento adicional y diferenciador de los roles adquiridos por el ser humano, independiente de su género en el sentido biológico, es la compatibilidad con algunas actividades específicas, por ejemplo, el cuidado de los niños. En este ejemplo, son las mujeres desde su rol de madre, quienes se hacen cargo del cuidado de los niños y de su lactancia, lo que conlleva a la prohibición de actividades que puedan poner en peligro su vida o la de sus hijos, ni deben distanciarse de su hogar. Este hecho es validado culturalmente en algunas sociedades, justificándose en las cualidades físicas de las personas.

Ember, Ember y Peregrine (2004) indican que la posición social es conformada sin distinguir los elementos físicos de los sociales, ya que estos en realidad convergen. La teoría de la economía del esfuerzo descrita por los autores sugiere, además, una proximidad necesaria entre las respectivas actividades que llevan a cabo los hombres, y las que realizan las mujeres. En el lugar de los hombres, por ejemplo, son ellos quienes elaboran usualmente los instrumentos musicales, en parte porque son quienes talan los árboles de donde obtienen la madera necesaria para su proceso de fabricación, y en parte por el conocimiento que tienen de los elementos que trabajan. En el caso de las mujeres, el ser responsables del cuidado de los niños en el hogar, les permite llevar a cabo otras labores allí, ya que sería “económico” desde la perspectiva del esfuerzo (Ember, Ember & Peregrine, 2004).

## **Caracterización del género desde diversas perspectivas**

Existen otras áreas y perspectivas desde las cuales el género puede ser analizado, incluyendo desde luego, la diferencia entre ambos sexos. Así, en un estudio denominado “*¿Does gender matter? A review of workrelated gender commonalities*”, llevado a cabo por los investigadores Burnett, Gilbert, Phau y Haar (2010), se logró compilar una serie de diferencias representativas entre ambos sexos, de forma detallada.

Desde la *genética* o el punto de vista hereditario, los hombres y las mujeres se diferencian respecto a sus características motrices, reproductivas o de atracción, y en la dominancia social. Los hombres desarrollan una menor flexibilidad muscular, pero poseen una mayor fuerza de agarre, son más veloces y corren más distancia que las mujeres, comparativamente. En cuanto a la edad de la niñez, los niños son más distraídos, problemáticos e impulsivos que las niñas.

Desde un análisis de la *inteligencia* y la *aptitud* de la persona, los hombres usualmente tienen un puntaje mayor en pruebas de arte, inglés, de composición, matemáticas, de ciencias, de ciencia espacial y en pruebas de razonamiento cuantitativo; mientras que las mujeres logran un mayor puntaje en pruebas verbales y en el lenguaje.

En cuanto a los *logros académicos*, los hombres obtienen más reconocimientos académicos en matemáticas y ciencias, sin embargo, los hombres son menos propensos

a graduarse y recibir premios académicos en general. Así mismo, los hombres logran calificaciones más bajas en las asignaturas, comparativamente con las mujeres.

Respecto a los *rasgos de personalidad*, los hombres demuestran ser más agresivos, a la vez que consideran importante el tomar la iniciativa y tener poder sobre los demás. Además, los hombres demuestran ser menos emocionales, al ser menos ansiosos, tener una mayor autoestima, estar menos tiempo deprimidos, ser menos simpáticos, menos cálidos o cariñosos, y en general, menos abiertos a los sentimientos. Finalmente, este estudio también arrojó que, los hombres son más asertivos y abiertos a ideas, y poseen una mayor tolerancia al riesgo, en comparación con las mujeres.

Desde los *intereses laborales* de la persona los hombres obtienen puntuaciones inferiores respecto a las mujeres en los rasgos artísticos, sociales y convencionales. En contraste, los hombres obtienen resultados más altos que las mujeres en áreas como la carpintería, la mecánica y la investigación. Adicionalmente, los hombres son menos orientados en este sentido, mientras que las mujeres demuestran un mayor interés en diversos aspectos, datos e ideas relacionadas.

Por último, en este estudio se reconocen aspectos como la *vida laboral* y los *valores* relacionados a esta. En este sentido, la investigación indica que los hombres probablemente valoran más la realización y la independencia, mientras que valoran menos la amistad y la

igualdad. Además, es el género masculino en donde se identifica que se les da mayor importancia a los salarios altos, a la asunción de riesgos, y al prestigio organizacional.

En este mismo sentido, Burnett, Gilbert, Phau y Haar (2010) indican que los hombres dedican menos tiempo a sus carreras profesionales, y dan menos valor a la satisfacción en el trabajo, al respeto hacia los demás colaboradores, a las condiciones laborales limpias, a la comunidad, a la familia, y a sus amigos.

## **Género en las organizaciones**

El producto de la concepción del género masculino y femenino, a partir de fundamentos biológicos, sociales y culturales, denota algunas diferencias relevantes en el mundo organizacional, especialmente en lo que se refiere a comunicación interna y el liderazgo. En el caso de la comunicación interna, Robbins y Coulter (2010) indican que a partir de los estudios de Deborah Tannen, se descubrió que los hombres aprovechan las relaciones que entablan con los demás para afirmar o ganar status, mientras que las mujeres aprovechan estas relaciones para establecer conexiones. Los autores concluyen entonces que el hombre busca en la comunicación una forma de preservar su estatus, al sentirse parte del orden jerárquico organizacional; sin embargo, la mujer en este sentido utiliza la comunicación para que, mediante las

conversaciones, obtenga apoyo y confirmación de los otros colaboradores.

En cuanto al liderazgo, también existen diferencias entre el género masculino y el femenino, al identificarse que los estilos de liderazgo utilizados generalmente por ambos sexos no son los mismos. Respecto a esto, Robbins y Coulter (2010) mencionan que las mujeres usualmente tienen un estilo más participativo y democrático, dado que buscan generar más participación, compartir con facilidad información y poder, buscando elevar la autoestima de sus seguidores mediante su carisma, experiencia y aplicación de sus habilidades personales para influir sobre estos. Los hombres entre tanto utilizan un estilo de liderazgo directivo, dado su preferencia por mandar a los demás en lugar de ser democráticos, y por su preferencia para ejercer control sobre los otros. Así mismo, los hombres suelen usar un estilo de liderazgo transaccional, en el cual se otorgan premios a quien obtiene los mejores resultados, pero se castigan también a quienes registran resultados negativos.

A pesar de que, como lo mencionan Robbins y Coulter (2010), existen diferencias entre los estilos de liderazgos utilizados según el género del líder, y en las metodologías implementadas, la efectividad alcanzada en este sentido puede ser similar para ambos sexos; sin embargo, por lo general quienes obtienen un mejor reconocimiento en su rol de líder por parte de sus seguidores son las mujeres, ya que la mujer representa una estructura laboral más