

## Cultura y Liderazgo: Influencia en el desempeño organizacional derivado de la representación del género en las Pymes del Sur de Sonora

VALDEZ-PINEDA, Dina Ivonne †\*, OCHOA-JAIME, Blanca Rosa, SÁNCHEZ-RODRÍGUEZ, Jorge, y OSUNA-RIVERA, Jesús Rodolfo

*Universidad Instituto Tecnológico de Sonora. Cd. Obregón, Sonora, Mexico*

Recibido Junio 12, 2017; Aceptado Septiembre 01, 2017

### Resumen

Actualmente en Latinoamérica las mujeres han ido tomando un mayor posicionamiento en la economía y los negocios. Además, normalmente estos negocios son pequeños en términos de ventas y número de empleados, enfocándose en áreas de comercio y/o servicios. Los estudios realizados en este tipo de empresas para la identificación de los efectos del género sobre el desempeño son pocos. Surgiendo con ello el siguiente planteamiento de problema ¿cómo se desarrolla en la actualidad la representación de género respecto al desempeño organizacional influenciado por la cultura y el liderazgo en las PyMes del sur de Sonora, específicamente en los puestos de gestión administrativa? Por lo que La presente investigación es de tipo cuantitativa, su alcance es descriptivo, con un diseño no experimental y corte transversal, donde participan 100 PYMES del Sur de Sonora, con el objetivo de Identificar la influencia de la cultura y el liderazgo en la representación de género en los puestos de gestión administrativa en las PyMES, para considerarlo como un referente en la medición del desempeño organizacional. Se aplicó un instrumento que consta de 28 preguntas cuales contienen en conjunto un total de 117 reactivos, divididas en nueve bloques.

**Desempeño organizacional, Género, PyMES, liderazgo y Cultura**

### Abstract

Currently in Latin America women have been taking a greater position in the economy and business. In addition, these businesses are typically small in terms of sales and number of employees, focusing on areas of commerce and / or services. The studies conducted in this type of companies to identify the effects of gender on performance are few. With this, the following problems arise: how is the gender representation of organizational performance influenced by culture and leadership in SMEs in southern Sonora, specifically in administrative management positions? As far as the present research is of quantitative type, its scope is descriptive, with a non-experimental design and transversal section, where 100 SMEs of the South of Sonora participate, with the objective of Identifying the influence of the culture and the leadership in the representation Gender management positions in SMEs, to be considered as a benchmark in the measurement of organizational performance. We applied an instrument consisting of 28 questions which together contain a total of 117 reagents, divided into nine blocks.

**Organizational performance, Gender, SMEs, leadership and culture**

**Citación:** VALDEZ-PINEDA, Dina Ivonne, OCHOA-JAIME, Blanca Rosa, SÁNCHEZ-RODRÍGUEZ, Jorge, y OSUNA-RIVERA, Jesús Rodolfo. Cultura y Liderazgo: Influencia en el desempeño organizacional derivado de la representación del género en las Pymes del Sur de Sonora. Revista Administración y Finanzas. 2017, 4-12: 30-45.

\*Correspondencia del Autor: (correo electrónico: dvaldez@itson.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

En los últimos años, el tema de la equidad de género ha tomado un mayor auge a nivel mundial, esto es debido al gran interés que conlleva el conocer un poco más sobre la igualdad que se tiene entre hombres y mujeres, especialmente en el área laboral, por lo tanto es necesario analizar más a fondo la paridad del desempeño de los individuos dentro de las organizaciones.

Es por ello que cada vez son más los investigadores alrededor del mundo que realizan estudios sobre el desempeño organizacional, tomando en cuenta las representaciones de género que existe en las empresas. La igualdad entre hombres y mujeres se ha visto en diferentes aspectos empresariales, por ejemplo, en la última década ha habido un crecimiento importante del emprendimiento femenino en todo el mundo (Swinney, Runya y Huddleston, 2006).

Al mismo tiempo, Heller (2010) explica que el emprendimiento femenino ha tenido un lugar muy importante en el desarrollo económico y la disminución de la pobreza; por ejemplo en los países desarrollados se ha demostrado que impacta al Producto Interno Bruto (PIB) alrededor del 5 al 7%, ambos citados por Elizundia (2015).

Asimismo Guzmán y Rodríguez (2008) señalan que en los últimos años el número de empresas creadas e impulsadas por mujeres han experimentado un aumento significativo a nivel internacional. García, Madrid y García (2012) mencionan que en años recientes ha surgido un gran interés de diversos sectores de la sociedad por la realización de estudios empíricos, donde se identifique cómo la mujer y sus características impactan en el desarrollo de todas las organizaciones.

Este fenómeno se ha detectado más que nada en empresas grandes, ya que ahí es donde se busca que exista una igualdad de oportunidades para todos los empleados, sin importar el género. Esto ha sido considerado como algo necesario para lograr un cambio en la gestión corporativa, la cual permitirá una inserción de la mujer en todos los niveles de la organización.

Así mismo, según los autores mencionados anteriormente, en los últimos años el ingreso de la mujer a la fuerza laboral ha generado cambios significativos en su estructura y organización, sobre todo en la búsqueda del derecho de igualdad en oportunidades, y se destaca también que en las PyMES no se impulsa.

Dentro de los estudios que han involucrado al género y desempeño a nivel mundial. Se puede mencionar a Elizundia (2015), quien llevó a cabo la investigación denominada “Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género” con el objetivo de analizar si existen diferencias significativas en los antecedentes de los nuevos negocios comenzados por hombres y mujeres en la Ciudad de México y si estos influyen en el desempeño que obtienen. Los participantes fueron 192 dueños de negocios, hombres y mujeres, dentro del sector comercio y servicios, con 2 a 15 empleados.

Por otra parte, Contreras, Almodóvar, Huerta y Navas (2015) realizaron la investigación llamada “Impacto del género sobre los resultados organizacionales de las empresas chilenas”, con el objetivo de determinar el impacto que se produce sobre los resultados empresariales derivado de la presencia de hombres y mujeres, en la propiedad y dirección de las empresas de Chile, con un método no experimental-documental con estudio explicativo.

La población de referencia para la investigación empírica son las empresas de la industria chilena, las cuales fueron identificadas a través de la información contenida en la base de datos de la Encuesta Industrial Anual (ENIA) para el período 2001-2007. Se utilizó una base de datos con un total de 13,687 observaciones correspondientes a 2,256 empresas manufactureras del país, para el período 2001-2007. Debido a la naturaleza del estudio la base de datos fue dividida en dos paneles, una de ellas solo contempló a los propietarios y la otra sólo al personal directivo.

Dentro de los resultados se destaca que en la muestra de propietarios existió un 63.84% de presencia de hombres y sólo el 36.16% restantes son mujeres. Situación similar ocurre en la muestra de directivos, con 35.7% de mujeres y 64.3% de hombres. Mediante la técnica de datos de panel los resultados demuestran que el género del propietario es relevante en la influencia que ejercen los propietarios sobre los resultados obtenidos, siendo positiva la influencia en el caso de que sean hombres y negativas si son mujeres.

A través del análisis descriptivo se descubrió que la mayoría de las empresas en Chile son lideradas por propietarios o directivos de género masculino y en menor medida por mujeres, y además, que ante la presencia de mujeres en la organización se encontró que la media respecto al número de trabajadores es superior que cuando la misma es dirigida o controlada por hombres. Las empresas obtienen resultados empresariales similares, indiferente del género de los propietarios, a diferencia de la muestra de directivos donde se aprecia que las mujeres obtienen mejores resultados empresariales. García, Madrid y García (2012) llamado Caracterización del comportamiento de las PyMES según el género del gerente:

Un estudio empírico” el cual tuvo el objetivo de contribuir al desarrollo de estudios de género en la pequeña y mediana empresa que permitan identificar procesos de cambio cultural dentro de las organizaciones y puedan brindar mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento a las mujeres. Se estudió como el género incide en el comportamiento de una muestra de 600 Pymes de la región de Murcia, España con base en diferentes variables de caracterización de las empresas. El análisis de los resultados se realizó desde una perspectiva univariante y multivariante a través de una regresión logística.

Los resultados revelaron que las empresas que son dirigidas por mujeres se encuentran sobre todo en el sector de servicios, las cuales son de menor tamaño, tienen una posición tecnológica menos desarrollada, y son mayoritariamente de carácter familiar. Estos hallazgos vienen a mostrar como el ingreso de la mujer al mundo laboral actualmente se ve influido por el papel que la mujer ha jugado en la sociedad.

Analizando los estudios anteriores, se puede concluir que en la actualidad la equidad de género dentro de las empresas ha tomado una mayor relevancia, ya que se puede observar que cada vez son más las mujeres que se encuentran en el mercado laboral, ya sea porque hayan abierto un negocio propio o que han logrado obtener puestos dentro de las organizaciones que que antes tal vez hubiera sido imposible conseguir, ya que solo eran exclusivos para el género masculino. Además, Muñoz (2015) menciona que en años recientes la equidad de género se ha vuelto una prioridad estratégica para las organizaciones y los gobiernos, ya que ha crecido la demanda de herramientas de medición de los avances, intercambio de las mejores prácticas y mecanismos de colaboración que ayuden a cerrar la brecha.

Un ejemplo de ello es que la misma autora señala que de acuerdo con el Reporte Global de Brecha de Género del Foro Económico Mundial, el cual cuantifica la magnitud de las disparidades y registra su progreso a lo largo del tiempo, México ocupa el lugar 80 de 142 países en lo que se refiere a igualdad de género, mientras que respecto a la posibilidad de ascenso para las mujeres el país se encuentra en el lugar 116 de 131. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) las estadísticas sobre el desempeño laboral de las mujeres establecen que durante 2013, en el sector de la construcción laboraban cerca de 76,000 mujeres de un total de 689,243 personas; un ejemplo de ello es que dentro de las industrias manufactureras las mujeres participaron en un 34.3%.

Por otro lado, en lo que respecta a los servicios privados no financieros, tales como restaurantes, hoteles, contabilidad y auditoría, escuelas del sector privado, servicios legales y médicos, entre otros, 1'850,868 mujeres formaron parte del mismo, lo cual representó casi la mitad del total de la población en ese sector. Además, en ese mismo año, dentro del sector de comercio al por menor, en el cual se concentra la mayor parte de la fuerza laboral del país, la participación femenina aporta el 45% del personal ocupado total.

Sin embargo, a pesar de lo ya mencionado, en México este tema no ha sido abordado de igual manera que en otros países, pues todavía es algo complejo debido a que no existe información confiable que pueda dar un respaldo y se pueda conocer más a fondo cómo está actualmente la representación del género en las empresas de nuestro país. Este mismo fenómeno se presenta en los diferentes estados de la república.

De manera particular Caballero, Castro, Rascón, Espinoza y Rochín (2011) afirman que en Sonora, la participación de la mujer en el mercado laboral se ha incrementado cada vez más; esto se debe principalmente a que el gobierno ha ofrecido diferentes programas de apoyo a mujeres emprendedoras, tal es el caso de FONAES (Fondo Nacional de Apoyo para Empresas de Solidaridad), el cual cuenta con varios programas de apoyo, especialmente el denominado Impulso Productivo de la Mujer a fin de mejorar el desarrollo económico en el estado (IPM).

Es por ello que, después de analizar diversos estudios sobre la representación de género en las organizaciones, se encontró que en México y particularmente en Sonora no existen estudios que hablen a profundidad del desempeño de la mujer en los puestos de gestión administrativa en las Pequeñas y Medianas Empresas del sur de Sonora, en especial la influencia que ejerce la cultura organizacional y el liderazgo al momento de administrar la empresa.

Estudios con el desarrollo de la cultura organizacional y el liderazgo dentro de las organizaciones. García y Gálvez (2011) quienes llevaron a cabo la investigación "Cultura organizacional y rendimiento de las MiPyMES de mediana y alta tecnología. Los resultados del mismo mostraron que las culturas de tipo clan y la de tipo innovación son las que tiene un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerárquico influye de manera negativa. Según los autores estos resultados refuerzan la teoría de que la cultura organizacional es determinante para el logro de la competitividad de las empresas, son de gran utilidad para los empresarios y también para las entidades que promueven su conocimiento y desarrollo, incluyendo las organizaciones de fomento y la academia.

Otro estudio, Rodríguez y Pedraja (2008) llamado “Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas”. Rodríguez (2010) llevó a cabo la investigación denominada “Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas” el cual tuvo como objetivo descubrir si los estilos de liderazgo tienen o no influencia en la cultura organizativa,

Después de realizar un análisis sobre los estudios llevados a cabo relacionados con género, cultura y liderazgo de la PyMES y a partir de la poca investigación realizada al respecto en el país, ha surgido la idea de realizar un estudio para conocer el impacto que tiene el género en el desempeño de las organizaciones en México influenciado por la cultura organizacional y el liderazgo ejercido por sus administradores en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) en el sur del estado de Sonora, México.

### Justificación

Hoy en día es necesario que las organizaciones establezcan estrategias que les permitan responder a las necesidades y al entorno empresarial que les rodea, pero esto no será posible sin la participación eficiente y oportuna de sus empleados. Por lo cual, es importante conocer cómo se encuentra en la actualidad la representación de género en los puestos de gestión administrativa en las PyMES del sur de Sonora y si el desempeño organizacional tiene alguna variación debido a la representación del género en las organizaciones influenciado por la cultura de la organización y del liderazgo que ejercen.

Los principales beneficiados con el análisis de este tema serán los directivos de las pequeñas y medianas empresas a los cuales les interesa adentrarse en ello, y así poder analizar en mayor medida la participación que tienen respecto al género en sus puestos gerenciales o aquellos donde se tenga personal a su cargo y se aplique algún tipo de liderazgo.

Los resultados de la investigación ayudarán a las organizaciones a identificar cuál ha sido la inclusión de las mujeres a lo largo de la historia de vida de sus empresas. Se generará información valiosa para futuros estudios sobre género, desempeño organizacional y la relación que hay entre estas variables y análisis comparativos con otros estudios similares. En virtud de lo anterior, con los resultados de este proyecto se estaría en condiciones de establecer acciones pertinentes con relación a igualdad de género.

### Problema

González (2012), explica que en años recientes existe todavía un gran desafío que no se ha podido ganar; esto quiere decir que la igualdad entre hombres y mujeres en el mundo laboral todavía tiene muchas diferencias, las cuales deben ser analizadas para poder encontrar una respuesta al porque aún se presentan las mismas. También, éste autor describe que en América Latina ha existido en los últimos años un incremento bastante considerable de la fuerza laboral femenina; sin embargo la participación de mujeres en puestos con cargos de dirección o gerencia sigue siendo muy baja.

Por otro lado, en estudios empíricos, existe la preocupación por conocer el desempeño que se tiene dentro de las organizaciones cuando son administradas por un hombre o una mujer.

Debido a lo anterior, se considera necesario realizar un estudio para analizar: ¿cómo se desarrolla en la actualidad la representación de género respecto al desempeño organizacional influenciado por la cultura y el liderazgo dentro de las pequeñas y medianas empresas del sur de Sonora, específicamente en los puestos de gestión administrativa?.

### Objetivo

Identificar la influencia de la cultura y el liderazgo en la representación de género dentro de los puestos de gestión administrativa en las PyMES, para considerarlo como un referente en la medición del desempeño organizacional en la inclusión de mujeres y hombres en el sector empresarial del sur de Sonora.

### Marco Teórico

Las PyMES (pequeñas y medianas empresas) como comúnmente se les llama este sector. ProMÉXICO (2014) señala que las PyMES constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Por ello, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación. En nuestro país, según lo publicado en el Diario Oficial de la Federación DOF, (2009) y en común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) se consideró necesario llevar a cabo la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas de acuerdo a su estratificación tomando en cuenta el sector al que pertenecen, el número de trabajadores con los que cuenta y el monto de ventas anuales que obtienen, la cual es la siguiente (Tabla 1):

Estratificación de las PYMES en México			
Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Monto de ventas anuales (Millones de pesos)
Micro	Todos	0 a 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	11 a 50	
Mediana	Comercio	31 a 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	51 a 100	
	Industria	51 a 250	

**Tabla 1** Estratificación de las PYMES en México

*Fuente: Elaboración propia a partir del Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el Diario Oficial de la Federación (2009)*

El género es un concepto que rebasa los límites del sexo biológico, si bien la mayoría de las personas nacen de sexo masculino o femenino, se les enseñan normas de género, las cuales muestran los comportamientos apropiados para varones y mujeres, en especial cómo deben interactuar con otros miembros del mismo sexo o del sexo opuesto en los hogares, las comunidades y los lugares de trabajo, y qué funciones o responsabilidades deben asumir en la sociedad (OMS, 2015).

El ámbito corporativo en México está dando un giro a su modo de negocio, reitera la directora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD). Llama la atención que un 80% lo hicieron teniendo en cuenta que ellas han incrementado su poder adquisitivo y reúnen las habilidades para los puestos. "El mundo se encuentra en una guerra (de talento) y había que buscarlo" (Vargas, 2012).

El instituto Nacional de las mujeres (2009), plantea que la incorporación de la perspectiva de género en las relaciones al interior de la empresa es un proceso que comprende la participación de mujeres y hombres por igual y no puede prescindirse de una de las partes. Por tanto, es un proceso que requiere de tiempo y que debe incidir en todas y todos los integrantes de la unidad productiva, con diferencias de grado en su impacto, ya que cada grupo de personas es heterogéneo y posee distintas percepciones, objetivos e intereses.

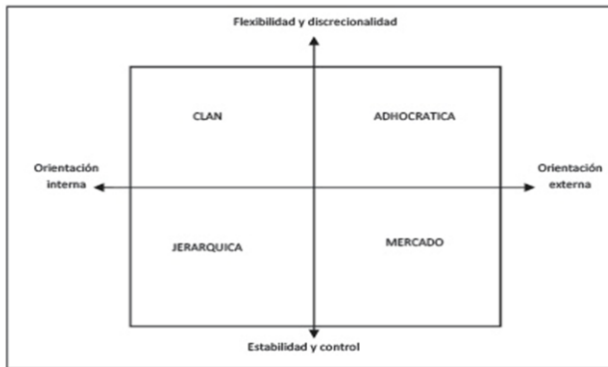
Stoner, Freeman y Gilbert (1966) definen al desempeño organizacional como el grado en el que una organización cumple su trabajo; además encuentran que es la forma en cómo se miden la eficiencia y la eficacia. Por otra parte, Yamakawa y Ostos (2011) mencionan que existen diferentes definiciones sobre desempeño organizacional, las cuales varían de acuerdo a los diferentes autores.

Algunas definiciones más sobresalientes sobre el desempeño organizacional: Lee y Miller (1996), señalan que el desempeño organizacional depende del objetivo que tenga la compañía para poder verse reflejado en su rentabilidad operativa. Gopalakrishnan (2000) lo define a partir de diferentes factores, donde se incluye la eficiencia de los recursos, la efectividad, que se encuentra relacionada con el crecimiento del negocio y la satisfacción del empleado, y por último se toma en cuenta también los resultados financieros, incluyendo la inversión y las utilidades obtenidas. Por otra parte, Li y Atuahene-Gima (2001), describen que se encuentra muy ligado al concepto de innovación tomando en cuenta los factores internos y se entrelaza con factores externos que pueden afectar al entorno de la empresa y Chamanski y Waago (2001) describen que el desempeño organizacional se relaciona principalmente con el comportamiento de los factores internos.

Los cuales pueden variar según la edad, el ciclo de vida de la empresa y también considerando al tipo de industria que sea. La Influencia de la cultura y liderazgo en el desempeño organizacional. La cultura organizacional para Franklin y Krieger (2012) se edifica sobre la base de las relaciones particulares que se establecen entre ella y la estructura de la organización, así como entre todos los miembros de la misma, pues son ellos los que establecen vínculos cara a cara ya que son los encargados de realizar las tareas cotidianas de la empresa

Cameron y Quinn (1999) proponen un modelo que se basa en cuatro tipos de cultura organizacional: clan, adhocráctica, jerárquica y de mercado a partir de dos dimensiones. La metodología utilizada por estos autores está basada en el modelo de marco de valores de competencia y su propósito es el de diagnosticar el tipo de la cultura que se tiene en una organización y con ello facilitar el cambio de la misma. Por lo cual, una de sus principales ventajas es que se puede identificar con mayor facilidad que tipo de cultura es más dominante y cómo piensan los miembros dentro de la organización.

Este se centra en dos dimensiones básicas, la primera de ellas es la flexibilidad y discrecionalidad contra la estabilidad y el control, donde se hace mayor referencia a si la organización considera más importante el orden y el control sobre la flexibilidad; y la segunda se considera el enfoque interno o externo, donde se contraponen si la empresa prefiere tener orientación interna o externa (Figura 1).



**Figura 1** Tipos de cultura organizacional según el modelo de Cameron y Quinn (1999)

Fuente: Naranjo, J. & Ruiz, Y. (2012)

Los cuatro tipos de cultura más dominantes que se mencionaron anteriormente dentro del modelo de Cameron y Quinn (1999), esta clasificación es la siguiente: Cultura de clan. La empresa es como una gran familia, por lo que la gente comparte mucho con los demás. Además, la gerencia se puede considerar como ejemplo de buen tutor, consejero y padre de todos los que están dentro de la gran familia que es la empresa. El estilo de dirección se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación y los valores compartidos por el personal son la lealtad, el compromiso con la empresa y la confianza mutua.

Cultura adhocrática. La empresa es una entidad muy dinámica y emprendedora, por lo que la gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos. Además, la gerencia se puede considerar como ejemplo de emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos. El estilo de dirección se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad y los valores compartidos por el personal son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.

Cultura jerárquica. La empresa es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada, por lo que para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos. Además, la gerencia se puede considerar como ejemplo de coordinador, organizador y defensor de la eficiencia. El estilo de dirección se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre y los valores compartidos por el personal son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía.

Cultura de mercado. La empresa es una entidad orientada a resultados, por lo que la gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos. Además, la gerencia se puede considerar como ejemplo de ejecutivo agresivo, competitivo y con orientación clara a resultados. El estilo de dirección se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos y los valores compartidos por el personal son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.

Franklin y Krieger (2012) definen al liderazgo como la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forman parte de una empresa y debe estar dirigido a alcanzar los objetivos y metas de la organización. Es por ello que liderar implica orientar, influir, convencer, comprender, motivar, capacitar, innovar, pero sobre todo el líder debe tener una visión de éxito, además tiene el poder máximo dentro de la organización, lo cual significa que deberá usarlo con eficacia y de una forma justa. Señalan que los tres actores que intervienen en una situación de liderazgo, son los siguientes:



1. El líder. Su personalidad está conformada por su manera de comunicarse, por como decide, delega, motiva, y por su capacidad para asumir riesgos y afrontar presiones y desafíos.
2. Los seguidores. Son los individuos que toman como propia la visión de líder, aportando sus características, competencias y predisposición a participar y por lo tanto asumir responsabilidades.
3. La situación. Se refiere al entorno organizacional en general, incluyendo la cultura y el clima organizacional, las relaciones de poder y autoridad, así como su estructura y procesos.

Actualmente se han realizado numerosos estudios a fin de determinar si el género tiene algún impacto en la cultura organizacional de las empresas. De acuerdo con García, García y Madrid (2013), la cultura organizacional está dominada por valores androcéntricos excluyentes de lo femenino.

Los valores androcéntricos sitúan al hombre como el centro de la vida y genera pensamientos, valores y relaciones patriarcales, lo que forja una cultura patriarcal, en la que se mueven las organizaciones. Esto se evidencia en trabajos citados por García, García y Madrid (2013), como el de Wentling y Thomas (2009), que identifican las características de la cultura actual de su lugar de trabajo es una cultura dominada por los hombres, competitiva y conservadora.

También se concluye que el ambiente que ayuda el desarrollo de la mujer dentro de la organización, es una cultura orientada al trabajo en equipo, orientada a las relaciones y colaborativa

### Metodología de Investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativa, con alcance descriptivo, diseño no experimental y corte transversal y esta encaminada a identificar la influencia de la cultura y el liderazgo en la representación de género dentro de los puestos de gestión administrativa en las pequeñas y medianas empresas del Sur de Sonora, del sector servicio, industria y comercio. Los participantes fueron los administradores que se encuentran en puestos de mandos medios y altos de 100 PyMES del sur de Sonora.

El instrumento consta de 28 preguntas las cuales contienen en conjunto un total de 117 reactivos, divididas en nueve bloques: Datos generales, Cultura Organizacional, Actividad Innovadora, Rendimiento, Gestión del conocimiento, Liderazgo, Cambio organizacional, Redes empresariales, Tecnologías de la información y comunicación, y aprendizaje. Sin embargo, para efectos de este trabajo solo se consideró la información recabada de los bloques sobre datos generales, cultura organizacional y liderazgo.

**Objeto de estudio:** Fueron los administradores que se encuentran en puestos de mandos medios y altos de las pequeñas y medianas empresas del sur de Sonora.

La población a investigar se integra por un total de 445 PyMES del sur de Sonora (Guaymas, Ciudad Obregón y Navojoa), incluidos todos los distintos giros o sectores empresariales (Sistema de Información Empresarial Mexicano [SIEM], 2016). Se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia de 100 empleados de las distintas empresas.

**Materiales:** El instrumento aplicado en la presente investigación es un cuestionario estructurado, tomando como referencia el cuestionario elaborado por García y Zapata (2008), el cual fue adaptado según los requerimientos específicos del presente estudio. El instrumento consta de 28 preguntas principales las cuales contienen en conjunto un total de 117 reactivos, divididas en nueve bloques:

1. Datos generales.
2. Cultura organizacional.
3. Actividad innovadora.
4. Rendimiento.
5. Gestión del conocimiento.
6. Liderazgo.
7. Cambio organizacional.
8. Redes empresariales.
9. Tecnologías de la información, comunicación y aprendizaje.

Con respecto a las respuestas para este instrumento, se pretende utilizar un formato de respuesta variado, el cual se describe según el bloque a continuación:

**Bloque I, Datos generales:** En el primer bloque, se encuentran preguntas de modalidad abierta, donde se preguntan datos generales sobre la persona encuestada y la empresa.

**Bloque II, Cultura Organizacional:** En este bloque, se pide al encuestado a repartir 100 puntos de manera jerárquica a las afirmaciones con respecto a la cultura organizacional.

**Bloque III, Actividad Innovadora:** En este apartado, el encuestado deberá indicar un nivel de importancia en una escala de Likert del 1 al 5, donde los extremos son; 1 nada importante y 5 muy importante.

**Bloque IV, Rendimiento:** Este bloque, pide al entrevistado, mediante una escala de Likert, asignar en una escala del 1 al 5 si su percepción es muy favorable (1) o muy desfavorable (5).

**Bloque V, Gestión del conocimiento:** En este bloque, se pide indicar su grado de acuerdo con las afirmaciones sobre el tema, en una escala de 1 a 5, donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo.

**Bloque VI, Liderazgo:** A continuación, se pide indicar el grado de acuerdo con las afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo.

**Bloque VII, Cambio organizacional:** Dentro de este bloque, se pide responder al grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las afirmaciones relacionadas con el cambio organizacional, en una escala de 1 a 5, donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo.

**Bloque VIII, Redes empresariales:** Este bloque, pide al entrevistado que indique el grado de colaboración de su empresa con diferentes socios en términos de lo siguiente, en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy bajo y 5 muy alto.

**Bloque IX, Tecnologías de la información y comunicación, y aprendizaje:** Finalmente, en el último bloque, mediante opción múltiple, se pide al entrevistado seleccionar las opciones que considere apropiadas, y de no encontrarlas, responda cualquier otra de manera libre. Para efectos de este trabajo solo se consideró la información recabada de los bloques I, II y VI.

Procedimiento. Para el desarrollo del proyecto se llevaron a cabo lo siguiente: Se realizó la elección del problema que se desea investigar, el cual se encuentra relacionado con el desempeño organizacional derivado de la representación del género en los puestos de gestión administrativa en algunas PyMES del sur de Sonora.

Se revisó la literatura existente de acuerdo al desempeño organizacional. Se definió la variable de estudio, la cual es el desempeño dentro de las organizaciones; además se consideraron dos dimensiones a analizar, las cuales fueron cultura organizacional y liderazgo. Se determinó la población de las PyMES del Sur de Sonora (Guaymas, Obregón y Navjoa) y se obtuvo la muestra seleccionada.

Se llevó a cabo la aplicación del cuestionario personalmente a los gerentes/as de mandos medios y altos de las PyMES seleccionadas en la muestra. Se capturaron y analizaron los datos recabados mediante el sistema Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), esto se realizó mediante la elaboración de una gráfica por cada reactivo en base al instrumento aplicado.

Se elaboró el informe con los resultados encontrados durante la investigación. En esta investigación se aplicó el modelo de Cameron y Quinn (1999). Solo se consideraron los bloques I. Datos generales, II. Cultura organizacional y el VI. Liderazgo.

## Resultados

Al aplicar el instrumento se obtuvieron los siguientes resultados.

## Bloque I Datos generales

A continuación se presenta la información recabada del bloque sobre datos generales, donde se incluyen algunos aspectos básicos que fueron de mucha utilidad para la investigación, como lo son el sexo del entrevistado, los años que lleva dirigiendo la empresa, el nivel de estudios que se tiene y los años que lleva funcionando la organización (Tabla 4). Como se puede observar en la tabla y considerando como dato relevante para el objetivo del estudio se encontró una diferencia mínima entre el número de hombres y mujeres que se encuentran en puestos de gestión administrativa en las PyMES del sur de Sonora.

<b>Caracterización de la muestra</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo del entrevistado</b>		
Hombres	56	56.6
Mujeres	43	46.4
<b>Años dirigiendo la empresa</b>	7.51	N/A
<b>Nivel de estudios</b>		
Básicos	4	4.1
Bachillerato	15	15.5
Universitarios	75	77.3
Maestría	3	3.1
<b>Años de funcionamiento de la empresa</b>	21.07	N/A

**Tabla 1** Caracterización de la muestra

*Fuente: Elaboración propia*

## Bloque II Cultura Organizacional

Aquí se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, los cuales hacen referencia al tipo de cultura organizacional que se utiliza en las PyMES del sur de Sonora.

La siguiente información contenida en las tablas se encuentra calculada en medias utilizando una calificación repartida de 1 a 100 en cuatro preguntas, cada una referente a algún tipo de cultura organizacional. En la tabla 5. Se muestran los resultados correspondientes a la definición del tipo de cultura utilizada en cada una de las PyMES del sur de Sonora, Como se puede observar, el tipo de cultura mayormente dominante en las PyMES del sur de Sonora es la del tipo de Mercado, esto significa que de acuerdo al Modelo de Cameron y Quinn (1999) las PyMES en las cuales se aplicó el instrumento son consideradas muy competitivas y orientadas a lograr las metas tanto individuales como de la organización, por lo cual el principal objetivo de sus integrantes es cumplir con los objetivos de acuerdo a cada puesto.

También se muestran la forma en que los empleados de las empresas consideran que se encuentran dirigidas las mismas, de acuerdo a su perspectiva en base a los estilos de dirección. Analizando la información, se puede deducir que el estilo mayormente utilizado en las PyMES del sur de Sonora es el relacionado con la cultura tipo clan, esto significa que de acuerdo al Modelo de Cameron y Quinn (1999) estas consideran que el trabajo en equipo es de suma importancia para lograr las metas individuales y organizacionales de la organización, además consideran que se promueve la participación de todos los integrantes de la misma.

Sin embargo esto contrasta con los resultados de la tabla 5, en la cual se identificaban más con la cultura de mercado, en donde se promueve mayormente la competitividad tanto interna como externa. Además, se observa que el tipo de cultura y los estilos de liderazgo se encuentran relacionados ya que según Schein (2002) son dimensiones importantes del quehacer organizativo y son necesariamente influenciadas mutuamente, por lo que no puede existir la cultura sin el liderazgo en las organizaciones.

Se encuentra mayor relación entre la cultura clan, adhocrática y jerárquica con el liderazgo transformacional, ya que en este se utiliza el carisma para inspirar y motivar a los empleados a seguir adelante y confiar más en ellos mismos. Y por otro lado, la cultura de mercado se inclinan más hacia el liderazgo transaccional, debido a que se enfoca en llevar a cabo acuerdos monetarios para llevar a cabo sus actividades y fomenta la competencia entre sus integrantes. Tabla 6

Tipos de Cultura Organizacional en las PyMES del sur de Sonora						
	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Jerárquica	Cultura de Mercado	Hombre	Mujer
17.1. Es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás.	26.33%				26.91%	26.19%
17.2. Es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos.		19.04%			19.38%	18.81%
17.3. Es una entidad orientada a resultados. La gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos.				28.87%	28.09%	28.45%
17.4. Es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos.				25.76%	25.80%	26.31%

**Tabla 2** Definición del tipo de cultura en las PyMES del sur de Sonora

Fuente: *Elaboración propia*

Estilos de dirección en las PyMES del sur de Sonora						
	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Jerárquica	Cultura de Mercado	Hombre	Mujer
17.5. Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	33.33%				31.61%	36.43%
17.6. Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad.		20.25%			20.89%	19.64%
17.7. Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos.				19.55%	18.66%	19.05%
17.8. Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.			24.84%		25.27%	24.86%

Tabla 6

En lo que respecta a los valores compartidos, el resultado, derivado de las respuestas de los empleados de las PyMES del sur de Sonora, consideran que los valores con los que cuentan en cada empresa se encuentran relacionados con la cultura tipo clan, ya que se identifican más con la lealtad, el compromiso con su organización, la confianza y el trabajo en conjunto, esto en relación al Modelo de Cameron y Quinn (1999).

Esto quiere decir que tanto en los estilos de dirección como en los valores compartidos el tipo de cultura más dominante es la de clan.

Se identifico que la mayoría de los empleados encuestados consideran que sus empresas tienen su éxito en base al trabajo en equipo y a que la organización muestra interés por sus integrantes ya que es considerada como una familia, lo cual utilizando el Modelo de Cameron y Quinn (1999) quiere decir que esto se relaciona con la cultura tipo clan.

### Bloque VI Liderazgo

En este bloque se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, los cuales hacen referencia al estilo de liderazgo utilizado en las PyMES del sur de Sonora. El liderazgo tipo transformacional cuenta con una media general de 4.36, lo cual significa que el 87.20% considera que se sienten mayormente identificados con un liderazgo donde según Bass y Avolio (1990) se cuenta con un ambiente ameno y agradable, en el cual el líder apoya a sus integrantes y les brinda la confianza para poder acercarse a él ante cualquier circunstancia que se presente dentro de la organización.

Por otro lado, el liderazgo tipo transaccional de acuerdo a la información obtenida, tiene una media general de 4.27, lo que significa que el 85.40% se identifican con este tipo de liderazgo, en donde el líder ofrece recompensas a sus empleados con el fin de motivarlos y con ello lograr con mayor facilidad y rapidez las metas y objetivos organizacionales.

Por último, el tercer estilo de liderazgo llamado Laissez-Faire resultó con una media general de 3.16, esto quiere decir que solamente el 63.20% de los empleados encuestados considera que pudiera existir una ausencia de liderazgo, ya que pueden llegar a sentirse que trabajan solos, no se les brinda ninguna motivación y solamente se les exige lo necesario para seguir con las actividades cotidianas de la empresa.

Después de analizar los resultados se puede inferir que la cultura organizacional más utilizada y arraigada entre sus integrantes es la cultura tipo clan, la cual, según Cameron y Quinn (1999), por lo que se puede decir que el éxito se basa principalmente en promover el desarrollo humano, el trabajo en equipo y el compromiso, además de mostrar interés por los trabajadores. Esto puede deberse, en gran medida a que un alto porcentaje de las personas encuestadas, para ser exacto el 4.1% cuenta solamente con estudios básicos y el 15.5% con estudios de bachillerato, lo cual representa un factor que puede resultar en el desconocimiento de los otros tipos de cultura, y por ende se han adoptado por costumbre y tradición en mayor medida las características relacionadas a la cultura de clan que se enfoca más en ser una familia tradicional.

Sin embargo, se puede observar que a pesar de que la cultura tipo clan cuenta con una media de las cuatro tablas de 32.15%, entre los otros tres tipos de cultura no existe una diferencia significativa entre ellas, ya que la cultura adhocrática obtuvo un 20.25%, la jerárquica un 23.51% y la de mercado un 23.19%, lo cual significa que no se tiene claramente definido el tipo de cultura que es utilizada en las entidades.

Además, en lo que respecta a la comparación entre hombres y mujeres dentro de cada tipo de cultura, tampoco se presenta una marcada variación, ya que se encuentran muy a la par en el resultado. Por otro lado, en relación al estilo de liderazgo, se obtuvo como resultado que el mayormente utilizado dentro de las PyMES del sur de Sonora es el del tipo transformacional, el cual de acuerdo a Bass y Avolio (1990) el líder tiene la capacidad para prestar atención personal a cada uno de los miembros de la organización, y los convence de que todo el trabajo individual es importante para lograr un buen resultado.

## Conclusiones

La representación de género dentro de los puestos de gestión administrativa en las PyMES del sur de Sonora no tiene una gran influencia en lo que respecta al tipo de cultura organizacional y al estilo de liderazgo que se tiene, ya que no se encontraron diferencias significativas en ninguna de las variables.

Por lo cual, se puede decir que tampoco el desempeño organizacional se ve influenciado por la inclusión tanto de hombres como mujeres dentro de las PyMES ya que se encuentran con resultados muy a la par.

Además, no existen diferencias significativas en la definición del tipo de cultura ni tampoco en los estilos de liderazgo; esto se debe que al considerar el dato general obtenido en la encuesta sobre el nivel de estudios se observó que solamente el 77.3% cuenta con estudios universitarios, además el 3.1% tiene estudios de maestría; sin embargo, por el contrario, el 15.5% cuenta con estudios de bachillerato y el 4.1% con estudios básicos.

Con ello, se demuestra que no existe una influencia marcada de la cultura y el liderazgo en la representación de género dentro de los puestos de gestión administrativa en las pequeñas y medianas empresas del sur de Sonora. Además, tampoco el género es un factor determinante a considerar en el desempeño de las PyMES.

## Agradecimiento

Este estudio fue financiado por PRODEP

## Referencias

- Bass, B. & Avolio, B. (1997). Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Estados Unidos: Mind Garden.
- Caballero, R., Castro, G., Rascón, A. & Espinoza, F. (2011). *Liderazgo femenino en puestos administrativos en el sector comercial del municipio de Navojoa, Sonora*. El buzón de Pacioli, 74. Recuperado de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/1.\\_liderazgo\\_femenino\\_en\\_puestos\\_administrativos\\_en\\_el\\_sector\\_comerc.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/1._liderazgo_femenino_en_puestos_administrativos_en_el_sector_comerc.pdf)
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Diario Oficial de la Federación. (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5096849](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849)
- Elizundia, M. *Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género*. (2015). Contaduría y Administración [en línea], 60 (2), 468-485. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=39535648010>.
- Franklin, E. & Krieger, M. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- García, D. & Gálvez E. *Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia*. (2011). Cuadernos de Administración, 24 (42), 125-145. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042006>.
- García, M., Madrid, A. & García, D. *Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico*. (2012). Cuadernos de Administración [en línea], 28 (47), 37-52. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025086004>
- García, M. & Zapata, A. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Colombia.
- González, M. *Mujeres en espacios organizacionales. Viejos desafíos y nuevas perspectivas*. (2012). Observatorio Laboral Revista Venezolana [en línea], 5 (10), 57-78. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=219024823004>
- Guzmán, J. & Rodríguez, M. (2008). *Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global*. Revista de Economía Mundial, 18. 381-392. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86601830>
- Muñoz, P. (2015). México, en el sitio 80 en igualdad de género: Foro Económico Mundial. *La Jornada*. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2015/05/07/sociedad/041n1soc>.
- ProMéxico. (2014). *PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Sistema de Información Empresarial Mexicano. (2016). Recuperado de <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/consulta.asp?q=2>

Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.

Yamakawa, P. & Ostos, J. (2011). *Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional*. *Universidad & empresa*, 13 (21), 93-115. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187222420005>.