

Modelo de madurez para mitigar la discriminación laboral femenina en algunas pymes de Cali

Diana Milena Serna Gutiérrez

Diego Fernando Montoya Vallejo

Jimmy Alexis Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

2023

Modelo de madurez para mitigar la discriminación laboral femenina en algunas pymes de Cali

Diana Milena Serna Gutiérrez

Diego Fernando Montoya

Jimmy Alexis Rodríguez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magister en  
Administración de Organizaciones

Asesor:

Mg. Jonny Mauricio Valderrama Fernández

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas, y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

2023

## **Agradecimientos**

Gratitud absoluta a Dios por darnos las herramientas para desarrollar nuestro camino de formación académica, a nuestras familias quien nos han apoyado incondicionalmente en el logro de nuestros sueños y también a nuestro asesor Jonny Mauricio Valderrama Fernández, por la dedicación y compromiso que para la culminación de este proyecto.

Gracias por la orientación de los docentes de la Maestría en Administración de Organizaciones por la orientación y la calidad humana, y a todos nuestros compañeros pues de cada una de ellos nos llevamos aprendizajes y gratos recuerdos.

Un trabajo de investigación es siempre producto de esfuerzo continuo, por eso agradecemos el grupo que hemos conformado, todos somos profesionales dedicados al proyecto que unimos esfuerzos previos para el logro satisfactorio de esta meta, por nosotros, nuestras familias y nuestros sueños.

A todos, gracias.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Jurado 1

---

Jurado 2

Cali, \_\_\_\_\_ de 2023

## Contenido

Introducción .....	9
Marco de referencias.....	13
Antecedentes del problema.....	13
Justificación de la investigación.....	20
Delimitación del problema .....	21
Objetivos de investigación .....	32
Marco teórico de la investigación .....	33
Bases teóricas.....	33
<i>Discriminación laboral por razón de género.....</i>	<i>33</i>
<i>Teorías sobre los estereotipos de género en el mundo laboral.....</i>	<i>33</i>
<i>Modelo de madurez empresarial:.....</i>	<i>36</i>
<i>Modelo del poder del mercado.....</i>	<i>36</i>
<i>Modelo del gusto por la discriminación.....</i>	<i>38</i>
Definición de conceptos clave .....	38
Marco Metodológico.....	41
Tipo de investigación .....	41
Enfoque.....	41
Formulación de hipótesis .....	42
<i>Hipótesis general.....</i>	<i>42</i>
<i>Hipótesis específicas.....</i>	<i>42</i>

Población y muestra .....	42
Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	45
Validación de instrumentos .....	45
Aspectos psicométricos.....	46
<i>Análisis de exploración de los datos</i> .....	47
<i>Análisis Factorial Exploratorio</i> .....	48
<i>Análisis Factorial Complementario</i> .....	51
Idoneidad del modelo de madurez empresarial.....	55
Elaboración del Modelo de madurez para mitigar la discriminación laboral femenina .....	58
en algunas pymes de Cali .....	58
Ponderación de las dimensiones.....	59
Los niveles de Madurez .....	62
Identificación de variables de trabajo.....	63
Resultados del trabajo de investigación .....	81
Evaluación Sociodemográfica de Población y muestra.....	81
Aplicación modelo de madurez empresarial sobre la discriminación laboral femenina .....	85
La encuesta y el Resultado.....	87
Dimensión 1. Imagen de la empresa en el mercado.....	88
Conclusiones .....	100
Anexos.....	108

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali 2018 – 2020 ...	22
<b>Tabla 2.</b> Fuerza de trabajo y tasas Promedio (enero - diciembre 2012-2018) .....	29
<b>Tabla 3.</b> Número de empresas inscritas (matriculadas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali por tamaño 2019-2022 .....	44
<b>Tabla 4.</b> Cargas de los Factores para el Análisis Factorial Exploratorio .....	49
<b>Tabla 5.</b> Cargas de los Factores para Análisis Factorial Complementario .....	52
<b>Tabla 6.</b> Modelos de madurez más citados en la literatura disponible .....	56
<b>Tabla 7.</b> Ponderación de las dimensiones .....	60
<b>Tabla 8.</b> Dimensión 1, Imagen de la empresa en el mercado.....	63
<b>Tabla 9.</b> Dimensión 2, Selección de personal. ....	66
<b>Tabla 10.</b> Dimensión 3. Capacidades del talento. ....	71
<b>Tabla 11.</b> Dimensión 4. Condiciones laborales en la empresa.....	73
<b>Tabla 12.</b> Dimensión 5. Oportunidades de capacitación y crecimiento.....	78
<b>Tabla 13.</b> Distribución de la población, según el tamaño de la empresa .....	81
<b>Tabla 14.</b> Rango salarial por genero .....	84
<b>Tabla 15.</b> Comparativo de la imagen de las empresas en el mercado.....	88
<b>Tabla 16.</b> Comparativo de selección de personal.....	90
<b>Tabla 17.</b> Comparativo de las capacidades del talento .....	92
<b>Tabla 18.</b> Comparativo de las condiciones laborales en la empresa.....	94
<b>Tabla 19.</b> Comparativo de las oportunidades de capacitación y crecimiento .....	96
<b>Tabla 20.</b> Obstáculos de las mujeres para destacarse laboralmente.....	98
<b>Tabla 21.</b> Resumen del Modelo por empresas y dimensiones. ....	99

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Indicadores de mercado laboral según sexo .....	24
<b>Figura 2.</b> Panorama de empleabilidad en Colombia 2021 .....	26
<b>Figura 3.</b> Análisis de Fiabilidad.....	47
<b>Figura 4.</b> Dimensiones propuestas para el modelo de madurez.....	59
<b>Figura 5.</b> Modelo de Madurez en las políticas de medición de discriminación laboral femenina.....	61
<b>Figura 6.</b> Rango de edades de los participantes en la muestra.....	82
<b>Figura 7.</b> Genero de la muestra.....	82
<b>Figura 8.</b> Rango Salarial .....	83
<b>Figura 9.</b> Tiempo de vinculación laboral .....	84
<b>Figura 10.</b> Clasificación por cargos .....	84
<b>Figura 11.</b> Comparativo de la imagen de las empresas en el mercado. ....	89
<b>Figura 12.</b> Comparativo de selección de personal .....	91
<b>Figura 13.</b> Capacidades del talento. ....	93
<b>Figura 14.</b> Condiciones laborales en la empresa.....	95
<b>Figura 15.</b> Oportunidades de capacitación y crecimiento.....	97

## Introducción

El presente trabajo se desarrolla como opción de proyecto aplicado basado en la discriminación laboral femenina en las pymes de Cali. Básicamente aborda el tema de discriminación laboral femenina en el contexto de las pequeñas empresas (entre 11 y 50 trabajadores y que cuentan con estructura de cargos y funciones) y las medianas empresas (entre 51 y 200 trabajadores) privadas de la ciudad de Cali (Colombia), debido a que la participación de las mujeres en el mercado laboral continúa experimentando problemas de desigualdad, inequidad e invisibilidad, de hecho a finales del 2019, las mujeres contaban con una tasa global de participación (TGP) de 53,1 %; que representa 20,7 puntos porcentajes (pps) menor a los de los hombres (Ramos y Bolívar, 2020).

Es importante resaltar el tema de la discriminación laboral femenina para reconocer las condiciones de desventaja que estas enfrentan por razón de su género en las pequeñas y medianas empresas, de igual forma también se generan procesos reflexivos que conlleven al fortalecimiento y reconocimiento de la labor de las mujeres, debido a que las empresas por ejemplo con menos de 100 trabajadores muestran una participación por debajo del 40% de participación femenina, además de enfrentarse a brechas salariales que repercuten en la disminución de ingresos dependiendo del sector en el que laboren, ya que existen sectores como el tecnológico, construcción o el campo científico que privilegia y remunera mayormente el trabajo de los hombres frente al de las mujeres (DANE, 2020).

Por otra parte, durante el año 2021 cuando se vivió la situación de pandemia generada por el COVID 19 también se generaron reportes de su incidencia en la tasa de desempleo, siendo mayormente afectado el género femenino con un 22,7% frente a un 13,4% de personas desempleadas, situaciones como estas son poco visibilizadas dentro de la sociedad, dicho

fenómeno es conocido como “techo de cristal” donde a partir de estereotipos y creencias que no se exponen públicamente se vulnera el derecho a la igualdad laboral de las mujeres (DANE, 2021; Caro, 2020).

La presente investigación acude a la línea de investigación de la maestría Gestión de las organizaciones, y en concreto aborda la sub línea modelos de madurez organizacional y el impacto que pueda tener en las organizaciones frente a su desarrollo sostenible, orientado hacia una propuesta para mitigar la discriminación laboral femenina en las pymes.

Se espera descubrir si en el entorno de las pymes de Cali existen factores asociados a la discriminación laboral que impacten el desarrollo profesional, ocupacional y financiero de las mujeres y que afecte su calidad de vida. Especialmente por la tradición histórica que demuestra que, en términos del capital humano y profesional para acceder a buenos empleos, el modelo se orienta a la demostración de una sociedad patriarcal y clasista, discriminadora en donde se da cuenta de la segregación de empleos en razón de género. La teoría de la discriminación considera que no son las características de los puestos de trabajo lo que explica la brecha salarial existente entre hombres y mujeres, sino los prejuicios de los empleadores a la hora de contratar a las mujeres, lo que genera estigmas sobre el rol de la mujer en el ámbito laboral (López et al., 2019).

Es por ello que el objetivo de este estudio se centra en mostrar la situación real de la discriminación laboral femenina en virtud de factores sociales, institucionales o académicos y las probabilidades por género para ocupar cargos administrativos.

De tal manera que se constituyeron cuatro capítulos. El primero de ellos presenta los elementos o puntos de partida para el proceso investigativo, como, por ejemplo, la falta de coherencia evidenciada entre las posibilidades de contratación a un trabajo digno con igualdad de

condiciones versus la formación académica, así mismo el acceso a una remuneración equitativa y estabilidad laboral. La realidad es que las mujeres son contratadas con salarios más bajos y menores privilegios, con las mismas exigencias frente a la formación académica, experiencia, desempeño y requerimientos técnicos y humanos (Caro, 2020).

De acuerdo con (López et al., 2019), muchas organizaciones y altos funcionarios están llenos de prejuicios frente a las diferentes áreas de gestión de una mujer (maternidad, hogar, escolaridad) y esto conlleva a que, en el ámbito laboral, las empresas estigmaticen el rol de las mujeres asociándolas a la tendencia de vieja data de que la mujer debe asumir mayormente la carga del hogar (Medina, 2015) y, por ende, dan origen a la exclusión, que en muchos sentidos constituyen una vulneración de sus derechos. Así que, para dar forma al problema se justificó y se presentaron los objetivos de esta investigación.

En el segundo capítulo se plantea la reflexión sobre las investigaciones relacionadas con la delimitación temática. En el capítulo tres se explica la metodología donde se describe cual es el tipo de investigación, sus etapas, el método para la recolección de datos que fueron validaron por los expertos, así como el marco contextual, y finalmente, la muestra y los participantes.

Para consolidar en el capítulo cuarto se ofrece una descripción de los datos extraídos del análisis del instrumento aplicado, así como una discusión a la luz de las teorías expuestas por la comunidad de expertos en la gestión empresarial, y los distintos modelos de maduración empresarial en el campo del cierre de brechas frente a la discriminación laboral femenina.

En complemento, el capítulo V se plantea el modelo de madurez para ser aplicado en las pymes de Cali donde se exponen las rutas frente a las estrategias de ingreso laboral, políticas salariales, políticas académicas y políticas de nombramientos en cargos de dirección

administrativa. Para terminar, las conclusiones del trabajo a la luz de los objetivos planteados inicialmente y los resultados obtenidos una vez finalizado el proceso de indagación.

## Marco de referencias

*"La igualdad de género es más que un objetivo en sí mismo. Es un requisito para alcanzar el desafío de reducir la pobreza, promover el desarrollo sostenible y construir una buena gobernanza"*

*Kofi Annan*

En este capítulo se exponen los factores asociados al problema de investigación, desde los antecedentes de trabajos realizados, los argumentos que justifican el estudio, con datos y cifras que lo sustenten, el estado del arte de la situación problema, y finalizando con la formulación de las preguntas orientadoras y los objetivos en coherencia con las variables clave del problema abordado.

### **Antecedentes del problema.**

Este segmento inicia con la descripción histórica del papel de la mujer a lo largo de la historia y su lucha por alcanzar la igualdad en los derechos. Para ello es preciso declarar una verdad innegable a la luz de las evidencias, y es precisamente el hecho de que el papel femenino se ha visto relegado en la mayoría de las culturas, muy a pesar que desde la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se hayan emitido conceptos de acuerdo al enfoque humanista en virtud de los derechos de igualdad.

Específicamente en el artículo 7 de la declaración de los derechos humanos se expone que “todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley. Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación” (ONU, 2018, p. 3).

Con esta normativa, se supone que la ley es igual para todos, por lo que debe considerar la equidad de todos los ciudadanos, es una prohibición expresa la discriminación, basándose en los principios de igualdad. No obstante, la discriminación es en muchos niveles una práctica que no ha perdido vigencia aun cuando se han emitido numerosas legislaciones para contrarrestarla; como indica Hosken (1981) algunos comportamientos sociales han “contribuido a reprimir, ignorar o incluso negar en contraposición con los derechos admitidos a los hombres y niños” (p. 34).

Es por ello que a continuación, se expone un recorrido histórico a través de diferentes culturas sobre los derechos de la mujer, iniciativas en diferentes sociedades del planeta, sea que correspondan a normativas internas, o institucionalizadas con el respaldo de leyes internacionales.

Desde la antigüedad, las culturas han instaurado algunas reglamentaciones de tipo legal para administrar su territorio, y más concretamente, la historia demuestra cómo veían y trataban a las mujeres. En el caso de China, las mujeres eran percibidas como seres humanos de poca estima y eran obligadas al vendado de sus pies, una práctica cuyo resultado era que sus pies no crecieran más de 10 cm. La deformación de las extremidades, causaban dificultades en la forma de caminar, lo que limitaba considerablemente las actividades realizadas por ellas. (Yulijiang, 2018).

Con énfasis en el documento de sociología de los derechos humanos de las mujeres de (López, J., 2018) se debe mencionar que en Grecia, las condiciones de las mujeres, no eran iguales en todos los estados de la geografía griega, mientras que en ciudades como Delfos, Gortina, Tesalia, Megara y Esparta hay antecedentes de propiedades privadas a nombre de mujeres, aunque no se les incluía en la vida militar; lo cierto es que, en la Atenas de antaño, a las

mujeres no se les consideraba sujetos legales. Más bien, su papel se relegaba a la vivienda, en una sociedad completamente patriarcal. Las atenienses no tenían derecho de propiedad, por ello no se les consideraba ciudadanas en el sentido pleno de la palabra.

También existen evidencias que indican que Platón promulgaba que si a las mujeres se les otorgaban derechos civiles y políticos se alteraría drásticamente la naturaleza del hogar y del estado. En controversia con su maestro, el pensamiento aristotélico negaba que las mujeres se consideraran esclavas o como propiedad de los hombres, puesto que pensaba que «la naturaleza ha distinguido entre la mujer y el esclavo»; no obstante, en contraste, opinaba que las esposas se podían «comprar» (Mill, 2012).

Siguiendo con los antecedentes de la antigüedad, esta vez en la sociedad romana, las mujeres libres se les consideraba ciudadanas con derechos, que gozaban de privilegios legales, lo que no ocurría con los no ciudadanos y los esclavos. Sin embargo, debido a la naturaleza patriarcal de esta sociedad, las mujeres carecían de beneficios como votar, ocupar cargos públicos o cumplir el servicio militar. Aunque en la alta sociedad, sí podían ejercer influencia política mediante el casorio y la maternidad.

Continuando la evolución histórica, en el medioevo desde el siglo XII la política anglosajona declaraba que el patrimonio a nombre de una mujer al momento de casarse se le otorgaba inmediatamente a su esposo. En otro contexto, esta vez en Francia, la historia muestra que las mujeres de la sociedad francesa ya casadas eran víctimas de limitaciones en el ejercicio de sus derechos legales, carecían de ellos. Pese a ello, hasta mediados del siglo XIX existía una relativa libertad descrita por los escritores, pero en los discursos tradicionales se exponía que el patriarcado era el orden natural (Mill, 2012).

Al mismo tiempo en la Europa de los siglos XVIII y XIX, evidencian que nacieron movimientos que solicitaban la libertad de culto, que se aboliera la esclavitud, y se le concedieran mayores derechos para las mujeres, y aquellos sin propiedades, así como su derecho para votar. Se retrata en la historia que, al término del siglo XVIII, el asunto de los derechos de las mujeres fue un tema central de los debates políticos en Francia e Inglaterra. (Mill, 2012).

Como se ha indicado, a finalizar el siglo XVIII Olympe de Gouges, una famosa escritora de drama y activista en política en Francia, publicó la Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadana, tomando como modelo la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1789. Con ello, se expuso el fracaso de la Revolución francesa, enfocado en el Igualitarismo; de manera literal en esta declaración se puede leer: “esta revolución solo tendrá efecto cuando todas las mujeres sean totalmente conscientes de su deplorable condición, y de los derechos que han perdido en la sociedad” (Badilla, 2012, p. 45).

Más adelante, en el siglo XIX surgió un movimiento que incitaba a la mujer en la participación gubernamental y la construcción de leyes. En este marco, el adelanto de las iniciativas para legalizar el voto universal, también los ideales del sufragio femenino tuvieron sus avances, gracia a ello las mujeres cuentan con el derecho al voto como un derecho y elimina cualquier forma de discriminación hacia la mujer. En 1893, Nueva Zelanda fue el primer país a nivel mundial en otorgar el derecho al voto femenino, años después en 1902 Australia fue el segundo país en hacerlo (Vega, 2022).

En América Latina, solo algunos países concedieron el derecho al voto en la primera mitad del siglo XX. Lo anterior deja claro los logros de los diferentes movimientos modernos, en donde los derechos de las mujeres se convirtieron en un tema clave y de gran importancia en el escenario político.

Más adelante, el movimiento surgido en los años 60 fue nombrado como “feminismo o liberación femenina”. Las precursoras de este movimiento exigían que los salarios fueran iguales tanto para los hombres como para las mujeres, así como tener la libertad de planificar o la decisión de no concebir hijos; al igual que otras temáticas como la igualdad de derechos legales y la suspensión de cualquier forma de discriminación contra la mujer (Vega, 2022).

De manera generalizada, hubo acuerdos internacionales como “*la Declaración Universal de los Derechos Humanos*”, aprobada en 1948, en la cual como se abordó anteriormente y se consagra la «igualdad de derechos entre hombres y mujeres» y se incluyeron temáticas de justicia, equidad e igualdad.

Es por esto que la Asamblea de Naciones Unidas el 3 de septiembre de 1981 declaró la eliminación de cualquier forma de discriminación contra la mujer, descrita como la declaración internacional de los derechos para las mujeres.

En un contexto contemporáneo, otras disposiciones como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) presenta 17 propósitos formulados para el cumplimiento de la Agenda 2030 de la ONU, donde el propósito fue lograr un estilo de vida más sostenible: cumplir con las necesidades actuales sin comprometer el futuro. Desde esta perspectiva, el interés es promover el cambio de concepto de la mujer en la sociedad como unos de los temas centrales de la Agenda 2030, tal como lo dispone el ODS 5 centrado en la “igualdad de género y promueve proyectos e iniciativas para empoderar a niñas, chicas y mujeres en todo el mundo” (ODS, 2015).

Así que, tal como se ha mostrado, todas estas disposiciones son aproximaciones históricas a la autonomía de las mujeres en una sociedad patriarcal y machista por tradición. Por ello, vale la pena mencionar que este principio de autonomía femenina no es una lucha que se ha

dado de forma natura, sino que hace parte de un proceso evolutivo que se venido gestando desde la Ilustración en el siglo XVIII.

En este recorrido histórico también se evidencia como la mujer ha sido relegada de la vida pública enunciado planteado por el Observatorio para la Equidad de las Mujeres (OEM, 2018) considerando la voz de las mujeres como mero parloteo pues “no se escuchan públicamente las voces de las mujeres en nuestra cultura contemporánea y en nuestra política, desde los escaños del Parlamento hasta las fábricas y talleres” (p. 5). Dicha visión preponderante es respaldada por las premisas básicas de la economía liberal clásica ubicada “en el centro de la discusión el mercado como el único lugar de generación de riqueza” (Coq-huelva, 2005, p. 2).

Así, por ejemplo, se examina el desarrollo de los países a partir de la acumulación de riqueza sin considerar otros ámbitos de la vida social (Unceta, 2009). En contraste, la postura del Observatorio para la Equidad de las Mujeres (OEM) soslaya la concepción de la autonomía económica. O sea, de concebir la idea de autonomía económica analizada de forma exclusiva desde la vinculación al mercado laboral o desde la medición salarial. Estos puntos son necesarios, pero no bastan para avalar la autonomía de la mujer en el campo económico. En tal sentido, se retoma la crítica de la economía feminista a la apuesta tradicional de la economía: La relevancia de reconocer el otro oculto en el sistema, esto es, la esfera privada del hogar (Esquivel, 2010; Quesada, 2018).

En suma, el total de informantes de la encuesta se han visto involucradas en situaciones de inequidad laboral, por ejemplo, devengan una menor cantidad de salario que sus pares masculinos aunque desempeñen el mismo cargo; se les solicita pruebas de gravidez como requisito para ser contratadas; situaciones en que la edad, el estado civil o el hecho de ser madres se convierten en factores de despidos, no contratación o baja de salario; la prolongación del

tiempo de trabajo sin aumento salarial respecto a sus compañeros varones; escasas o nulas oportunidades de ascenso en el trabajo en comparación con sus pares masculinos; la obtención de tareas de cuidado no remunerado pago y excluidas en su contrato; mínimas prestaciones que un hombre con el mismo cargo o posición laboral; la limitación en la realización de ciertas labores que para criterios de sus superiores son exclusivas para hombres; para finalizar, la negación de la licencia de maternidad o período de lactancia. De esta manera, son evidentes las desigualdades para las mujeres en Cali respecto al mercado laboral, puesto que se registran datos que indican una menor cantidad de ingresos que los hombres y sumado a ello, tienen menos agencia sobre los mismos.

Si bien estas tensiones limitan las formas en cómo las mujeres ingresan al mercado laboral, según (CEPAL, 2016):

“En las últimas décadas, se han verificado notorias mejoras en algunos indicadores del mercado laboral para las mujeres, pero también se puede observar en los últimos años que la tasa de actividad femenina está estancada a nivel regional en torno al 53%, lo que indica la existencia de un techo en la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado que es necesario atravesar.” (pág. 64).

De tal manera, es necesario considerar otros factores asociados al problema tal como el acoso y desigualdad laboral, la escasa participación de las mujeres en puestos de mayor grado y ámbitos de toma de decisiones, las malas condiciones laborales evidentes en la inestabilidad de seguridad social para las mujeres con empleos formales y otros puntos que se desean visibilizar.

Y a pesar que no se puede dudar que, en gran parte del orbe, las féminas han avanzado exponencialmente para lograr la igualdad ante las leyes, cifras como las del Banco Mundial en 2019 muestra que:

“en 104 países aún cuentan con leyes que impiden a las mujeres trabajar en determinados empleos, 59 no están equipados con leyes sobre acoso sexual en el lugar de trabajo y, en 18 países, los maridos pueden impedir legalmente que sus esposas trabajen” (Naciones Unidas, 2018, p. 3).

Por ello, aunque se ha avanzado mucho de manera legal, en los comportamientos sociales y en aspectos culturales a nivel global, muchos de estos esfuerzos no han bastado para mitigar la violencia contra la mujer, y en muchos casos, incluso la incentivan o la toleran, siendo esta una realidad para muchas mujeres en el mundo y en especial en el ámbito laboral.

### **Justificación de la investigación**

Todas las formas específicas de discriminación en pleno siglo XXI deberían ser historia, sin embargo, no es posible declararlo como tema extinto, “y no sólo contra las mujeres, sino también contra pueblos indígenas, migrantes, minorías y personas con discapacidad. El racismo y la discriminación basada en la religión, la orientación sexual y la igualdad de género también se incluyen” (Naciones Unidas, 2018, p. 3). es lamentablemente, una realidad latente en muchas latitudes del orbe.

Por ello, a la hora de seleccionar el tema no solo fue importante tener presente los intereses del grupo investigador, sino considerar las líneas de investigación que se manejan dentro de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN, por lo cual, después de realizar la respectiva revisión del documento maestro para la

presentación de trabajos como opción de grado, se optó por la línea de *Gestión de las organizaciones*, y en concreto abordar la sub línea *modelos de madurez organizacional y su impacto en el desarrollo sostenible de las organizaciones*, orientado hacia una propuesta para para mitigar la discriminación laboral femenina en las pymes.

### **Delimitación del problema**

El contexto de estudio elegido para desarrollar el trabajo fue la ciudad de Cali, reconocido como “Distrito Especial, Deportivo, Cultural, Turístico, Empresarial y de Servicios de Santiago de Cali, una ciudad de Colombia, capital del departamento de Valle del Cauca y la tercera ciudad más habitada de del país.” (Alcaldía de Santiago de Cali, 2023).

Este territorio, ubicado en la región Sur del Valle del Cauca, es la única gran ciudad colombiana que tiene una dirección rápida al Océano Pacífico, fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar, lo que la convierte en una de las capitales más antiguas de América.

Del suroccidente colombiano, Cali con 22 comunas es el principal foco “urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país y el tercero a nivel nacional después de Bogotá y Medellín” (Transcalima, s. f, p. 1). Es, además, uno de principales centros deportivos de Colombia, y conocida por su acervo cultural de ferias, principalmente conocida como “la capital mundial de la salsa” y “la sucursal del cielo”, según una reseña publicada por la Alcaldía de Santiago de Cali en 2018.

En términos poblacionales, a 2020 en el casco urbano de Cali se registra 2,496,442 habitantes, de los cuales 1,284,280 son mujeres; y en los corregimientos 36,653, teniendo 18.132 mujeres de esa población total.

Para acaudalar un mejor entendimiento respecto al tema de investigación, se debe hacer una relación en cuanto a la población general de la ciudad pues, se observa como una de las ciudades capitales más importantes de Colombia; según se relacionan los estudios y seguimientos en materia de población, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – (DANE) indica que en la ciudad de Santiago de Cali, se observa un análisis puntual en materia de género y edad, la cual contempla una gran cantidad de personas que se encuentran en edad o habilitados para ejercer alguna actividad laboral sea formal o informal y que requieren algún tipo de atención y con los derechos como ciudadanos colombianos de recibir los servicios que permitan suplir las necesidades básicas para subsistencia entre los que se encuentran los niños y adolescentes, así como mujeres, hombres y personas de la tercera edad que habitan la ciudad.

**Tabla 1.**

*Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali 2018 – 2020*

Edad	<u>2018</u>			<u>2019</u>			<u>2020</u>		
	Total	Hom bre	Mujer	Total	Hom bre	Mujer	Total	Hom bre	Mujer
Total	2,445	1,16	1,27	2,470	1,18	1,28	2,496,	1,193	1,303
	,405	8,89	6,50	,852	1,05	9,79	442	,332	,110
		9	6		8	4			
0 – 4	177,5	90,7	86,7	178,1	91,1	87,0	179,0	91,74	87,29
	07	34	73	57	36	21	39	3	6

5 – 9	178,3	90,7	87,6	178,3	90,6	87,7	178,3	90,46	87,88
	57	55	02	91	42	49	44	3	1
10 –	185,2	93,8	91,4	185,7	94,2	91,5	186,0	94,42	91,61
14	95	87	08	42	26	16	33	1	2
15 –	196,5	99,2	97,3	196,7	99,2	97,5	197,5	99,64	97,92
19	25	10	15	96	54	42	64	2	2
20 –	205,2	104,	101,	204,3	103,	100,	203,7	102,9	100,7
24	04	039	165	94	497	897	42	60	82
25 –	204,2	103,	101,	205,6	104,	101,	206,5	104,6	101,9
29	91	106	185	86	018	668	94	19	75
30 –	195,6	96,2	99,4	196,5	97,3	99,2	197,7	98,59	99,14
34	40	24	16	80	77	03	43	7	6
35 –	182,4	87,0	95,3	185,3	88,7	96,6	187,8	90,28	97,55
39	04	20	84	92	08	84	37	4	3
40 –	160,5	75,7	84,8	164,1	77,4	86,7	167,7	79,17	88,61
44	75	03	72	69	16	53	82	2	0
45 –	150,0	69,3	80,6	149,5	69,3	80,1	149,9	69,77	80,17
49	11	54	57	27	77	50	45	4	1
50 -	150,6	67,8	82,7	150,2	67,7	82,5	149,4	67,45	81,98
54	33	47	86	80	27	53	37	5	2
55 –	135,4	59,5	75,8	139,3	61,4	77,8	142,2	62,85	79,39
59	56	81	75	29	52	77	45	5	0

60 –	106,1	45,2	60,9	110,4	46,9	63,4	114,7	48,83	65,89
64	50	32	18	05	77	28	31	8	3
65 –	79,89	33,4	46,4	83,58	34,8	48,7	87,43	36,29	51,13
69	1	90	01	6	69	17	4	8	6
70 –	56,41	23,0	33,3	59,26	24,0	35,2	62,29	25,08	37,21
74	4	25	89	9	29	40	4	3	1
75 –	39,41	15,0	24,3	40,12	15,3	24,7	41,16	15,77	25,38
79	7	52	65	9	75	54	4	7	7
80 y	41,63	14,6	26,9	43,02	14,9	28,0	44,51	15,35	29,16
+	5	40	95	0	78	42	4	1	3

---

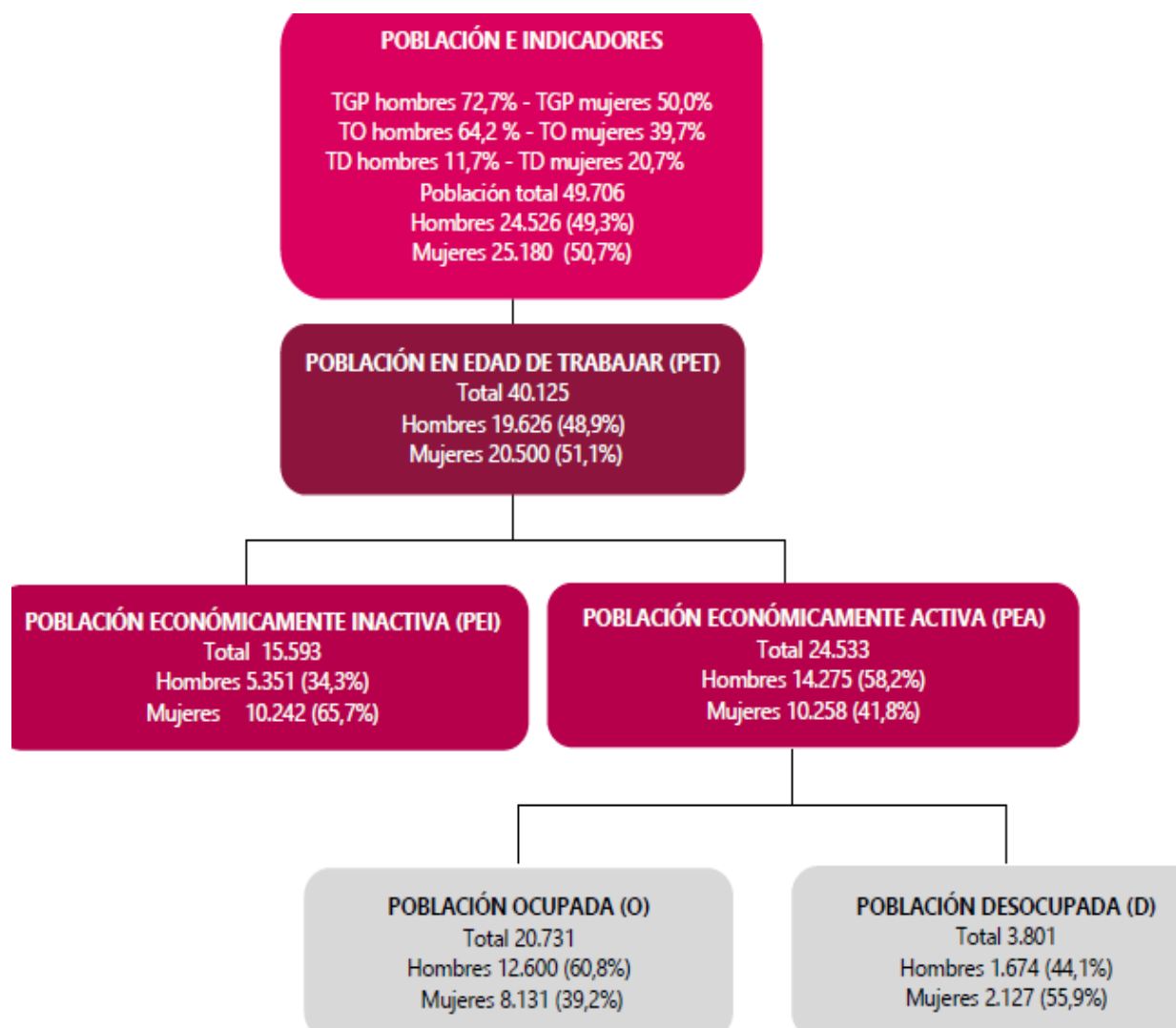
Fuente: Proyecciones de población municipal DANE /2005-2020

En concreto, para el caso que compete a este trabajo, las cifras sobre empleabilidad llevan a considerar lo planteado por el DANE (2021), las brechas en las tasas de desempleo y ocupación, para el trimestre móvil diciembre 2020 - febrero 2021, el porcentaje para las mujeres fue 20,7% y para los hombres 11,7%.

Estos registros se validan con los resultados del último boletín técnico de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH).

**Figura 1.**

*Indicadores de mercado laboral según sexo*



Fuente: DANE, GEIH.

En palabras de Oviedo (2021), director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, los efectos de la pandemia del coronavirus sobre la economía nacional aumentaron la brecha en la tasa de desempleo entre hombres y mujeres en el país, en tanto las subactividades donde hay mayor cantidad de mujeres ocupadas son las que más se han visto afectadas. (El País, 2021, p. 1).

Como se menciona en el artículo del periódico El País (2021) en “enero de 2021, cuando la tasa de desempleo a nivel nacional se ubicó en 17,3 %, el porcentaje de hombres desocupados era de 13,4 % mientras el de las mujeres era de 22,7 %” (p.1), hecho que refleja la disparidad en las tasas para cada sexo.

Para aterrizar la problemática al contexto de esta investigación, se muestran las cifras en la ciudad de Cali en donde los registros son poco alentadores, y se evidencia en un artículo de Pastrán (2021) “en el trimestre abril – junio de 2021, pasó a ser la segunda ciudad con mayor tasa de desempleo en el país, al alcanzar 21,4% y ubicarse solo por detrás de Quibdó, que llegó a cifras de 21,9%” (p. 1), como se presenta en la siguiente figura:

**Figura 2.**

*Panorama de empleabilidad en Colombia 2021*

## PANORAMA DEL MERCADO LABORAL EN COLOMBIA

**TASA DE DESEMPEÑO TRIMESTRE ABRIL - JUNIO POR CIUDADES**

Quibdó	21,9%
Cali	21,4%
Cúcuta	20,5%
Armenia	20,1%
Popayán	19,8%
Ibagué	19,8%
Neiva	19,5%
Florencia	19,4%
Valledupar	19,1%
Tunja	18,6%
Riohacha	18,6%
Bogotá	18,1%
Villavicencio	16,6%
Pereira	16,4%
Manizales	16,4%
Medellín	16,1%
Santa Marta	16,1%
Sincedejo	16,1%
Montería	15,6%
Pasto	14,4%
Bucaramanga	13,8%
Barranquilla	11,2%
Cartagena	11%

**POBLACIÓN OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD (Cifras en miles de personas)**

Rama de Actividad	Jun 2020	Jun 2021	Variación (miles de personas)
Comercio	3.576	4.050	474
Construcción	1.325	1.457	131
Industrias manufactureras	1.838	2.034	196
Alojamiento y servicios de comida	1.157	1.464	306
Actividades artísticas y de entretenimiento	1.384	1.528	144
Administración pública y defensa	2.121	2.412	291
Transporte y almacenamiento	1.129	1.527	398
Actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios educativos	1.232	1.328	96
Agricultura	3.408	3.567	159
Actividades inmobiliarias	216	296	80
Suministro de electricidad, gas, agua y gestión de derechos	359	352	-8
Información y comunicación	296	331	35
Actividades financieras y de seguros	298	279	-20

Fuente. <https://www.larepublica.co/economia/bloqueos-llevaron-a-cali-al-segundo-lugar-de-mas-desempleo-con-una-tasa-de-214-3209872>

Como es evidente en la figura 2, la tasa de desempleo en la ciudad registró su pico más alto este año, siendo influenciado también por los bloqueos y paros desde mayo hasta julio del

año en curso. Otro aspecto en los datos revelados por el DANE, es la continuidad de brechas laborales en Colombia entre hombres y mujeres, evidente en las cifras donde 12,1% de los hombres se encontraban desempleados a junio de 2021, contra el 19,2% de las mujeres en esta misma condición, en contexto, de cada tres hombres que lograron conseguir trabajo solo dos mujeres pudieron hacer lo mismo.

En razón de esto, la importancia de abordar este fenómeno como un tema de investigación resulta interesante desde el enfoque organizacional, desde la gestión empresarial y las iniciativas que se proponen las empresas para subsanar esta disparidad y contribuir a la igualdad de derechos laborales tanto para hombres como mujeres.

Así que vale la pena presentar en escena el rol que cumplen las pymes, como uno de los principales mecanismos que impulsan la economía local. Por ello, cuando se menciona a las partes interesadas o Stakeholders en esta investigación, se indican los actores implicados en el desarrollo de la misma cuya definición, y tal como lo promulgó su gestor, corresponde a “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización” (Freeman, 1984, p. 46).

Para identificar la problemática que se viene presentando en torno a los fenómenos de desigualdad de en amplias latitudes en el desarrollo social, en el caso en particular de las mujeres que hacen parte de la fuerza de trabajo laboral en la ciudad de Santiago de Cali, una de las más importantes a nivel nacional, es preciso conocer el escenario laboral aportado por las pyme, las cuales aporta como fuerza laboral para el desarrollo de la ciudad y aporta a la necesidad del gobierno local de suplir esas necesidades básicas para subsistir.

En este orden, la Cámara de Comercio de Cali, como ente rector en materia de control, busca constantemente medir el avance en el desarrollo empresarial local menciona que, “aproximadamente 1.600.000 de los empleos formales en Colombia son aportados por empresas que tienen entre 1 y 19 trabajadores, es decir, micro y pequeñas empresas. Este segmento representa el 92,3% de las firmas empleadoras” (Cámara de Comercio Cali, 2021); es decir, los Stakeholders o interesados internos, se encuentran en este gran segmento laboral de Colombia entre los que se encuentran, mujeres y hombres que son la fuerza laboral del país.

Pues bien, para la ciudad de Santiago de Cali y de acuerdo a los estudios realizados por parte del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, los Stakeholders o interesados internos, que se deben identificar, se encuentran en la población que hace parte de esa fuerza de trabajo y corresponde a un número total de 2519 para el año 2018.

**Tabla 2.**

*Fuerza de trabajo y tasas Promedio (enero - diciembre 2012-2018)*

Descripción	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Población total	2,354	2,381	2,409	2,436	2,464	2,491	2,519
Población en edad de trabajar	1,914	1,943	1,971	1,998	2,025	2,051	2,078
Población económicamente activa	1,256	1,283	1,315	1,358	1,380	1,398	1,402
PEA ocupada	1,076	1,100	1,142	1,202	1,231	1,232	1,240
PEA desocupada	180	183	173	157	149	166	162

Población económicamente inactiva	658	660	656	640	645	654	676
Subempleados subjetivos	398	400	404	434	434	415	411
Subempleados objetivos	164	172	159	172	168	158	167
Coeficiente de empleo	56.2	56.6	58.0	60.1	60.8	60.1	59.7
Tasa de desempleo	14.3	14.2	13.1	11.5	10.8	11.9	11.5
Tasa de participación global	65.6	66.0	66.7	68.0	68.2	68.1	67.4
Tasa de participación bruta	53.4	53.9	54.6	55.8	56.0	56.1	55.6
% PET / PT	81.3	81.6	81.8	82.0	82.2	82.3	82.5
Tasa de subempleo	44.8	44.6	42.8	44.6	43.6	41.0	41.2

---

*Fuente: GEIH 2012-2018 / DANE, Cálculos DAP*

Aunque estas cifras evidencian un panorama más alentador en el pasado, no se puede desconocer las dificultades que viene atravesando la población mundial a raíz de la pandemia de COVID-19<sup>1</sup>, que para el año 2020 llevó a una crisis económica no solo a la ciudad, el país, sino al mundo entero. Lo cual explica que la cifra de desempleo a nivel colonia haya aumentado, sin embargo no ofrece una explicación satisfactoria para que estas estadísticas hayan afectado en mayor grado a las mujeres que a los hombre, como muestran los datos más recientes de DANE,

---

<sup>1</sup> COVID-19: ...enfermedad nueva caracterizada por neumonía e insuficiencia respiratoria, a causa de un nuevo coronavirus (SARS-CoV-2), en la provincia de Hubei, China. Tomado de: Pandemia por COVID-19: el mayor reto de la historia del intensivismo.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7151426/>

donde exponen que “para el trimestre móvil junio - agosto 2021, la tasa de desempleo para las mujeres fue 18,1% y para los hombres 10,6%. Las mujeres jóvenes desocupadas de 14 a 28 años de edad corresponden al 44,8% de las desocupadas, mientras que los hombres jóvenes representan el 42,9% de los desocupados” (DANE, 2021).

Sumado a esto, se suman otros factores analizados de manera empírica y es la exigencia de una prueba adicional de embarazo en el caso de las mujeres como requisito de contratación para casi todos los empleos, lo que evidencia una marcada condición de desigualdad laboral, o como un menor salario que un par masculino que se desempeña en el mismo cargo; la edad, condición civil o la situación de maternidad como causas legítimas para ser despedidos, la no contratación o los bajos salarios; la prolongación de las jornadas laborales sin incremento del salario a devengar en relación con sus pares masculinos; o escasas oportunidades de ascenso laboral.

Todas las anteriores, representan tensiones que coartan las maneras en cómo las mujeres ingresan al mercado laboral, y se constituyen en razones para generar la siguiente formulación.

### **Formulación del problema**

¿Cuáles son los niveles de discriminación laboral femenina en las pymes de Cali en función de políticas salariales, académicas y de nombramientos en cargos de dirección administrativa?

## **Objetivos de investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de madurez que guie a las organizaciones en la implementación de buenas prácticas referente a la medición de la discriminación laboral femenina en algunas pymes Cali, en función de políticas salariales, académicas y de nombramientos en cargos de dirección administrativa.

### **Objetivos Específicos**

Identificar si existe la discriminación laboral femenina y cuál es el impacto dentro de las organizaciones en un grupo de pymes de Cali a través de la aplicación del modelo de madurez.

Identificar las causas que propician la discriminación laboral y salarial de las mujeres en las pymes y medianas empresas de ciudad de Cali mediante la aplicación del modelo a desarrollar para que a partir de los resultados obtenidos en una organización se puedan implementar buenas prácticas frente a las políticas sobre la no discriminación laboral femenina.

Proponer las condiciones organizacionales pertinentes que eviten la discriminación laboral femenina en las pymes de la ciudad de Cali, para que puedan evaluar la igualdad laboral, dando la posibilidad de mejorar la productividad y de disminuir la pobreza económica y social de la región.

## **Marco teórico de la investigación**

En este segmento se revisaron las bases teóricas, autores que con sus investigaciones han hecho aportes fundamentales para el desarrollo de la investigación que de acuerdo con Eduteka (2016) se presentan no solo los referentes con mayor pertinencia, sino la definición de conceptos clave que sustentan el desarrollo de la investigación, haciendo énfasis eso si en aspectos técnicos del proyecto.

### **Bases teóricas**

#### ***Discriminación laboral por razón de género***

Aunque existen multitud de causas de discriminación laboral como es la edad o etnia, la más relevante tiene que ver con el género femenino, se evidencia en tres factores a partir de los planteamientos de Rivas (1994):

La asignación de tareas basada en el sexo de los trabajadores (división sexual del trabajo). El mayor valor otorgado al trabajo realizado por los hombres en relación al que realizan las mujeres (devaluación de la mujer y de su trabajo que desencadena un diferencial de salarios). La construcción del género en el trabajo por parte de empresarios y trabajadores (p. 6).

Según estos factores, se trae a colación teorías que permitirán profundizar en las lógicas empresariales y la discriminación laboral por razón de género con el fin de comprender sus dinámicas, causas, efectos y posterior análisis de los niveles de madurez en las políticas salariales de las empresas privadas.

#### ***Teorías sobre los estereotipos de género en el mundo laboral***

La progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral que tuvo lugar en la década de los sesenta del siglo pasado mostró la constante discriminación a la que estaba sometida en procesos de selección, promoción y retribución salarial (Fidell, 1970).

Desde la Psicología Social, diversos autores sugirieron que la causa de este trato diferencial era una estereotipia persistente, según la cual se valoraban más los rasgos masculinos que los femeninos para el desempeño de ciertos roles laborales, especialmente, los asociados a mayor prestigio y estatus (Rosen & Jerdee, 1974).

Con dos décadas de antelación a las teorías sobre la incongruencia de rol de la mujer en el contexto laboral, Prather (1971) advirtió de la grave situación en la que se encontraban en este ámbito:

“Las mujeres se encuentran en una encrucijada, porque si quieren emular las características que son esenciales para tener éxito en el trabajo se las va a considerar poco femeninas, demasiado agresivas u otros adjetivos que las van a derogar como mujeres. Y si no lo hacen, pueden considerarse inadecuadas para el puesto”, p. 172].

Ahora bien, lo verdaderamente relevante de sus afirmaciones es que consideraba que las barreras que obstaculizaban el éxito de la mujer en el mundo laboral eran consecuencia de la concepción que mantenía la sociedad sobre las mujeres y sobre el rol laboral.

- El paradigma del think manager–think male

Varias perspectivas han intentado establecer qué características se atribuyen al buen líder (paradigma de la agencia-comunión, Powell & Butterfield, 1979), qué relación existe entre los estereotipos de género y el éxito en dirección (paradigma del THM, Schein, 1973) o cuál es el contenido de los estereotipos ocupacionales (paradigma de la masculinidad-feminidad, Shinar, 1975).

El THM (Schein, 1973) es una de las teorías más representativas la literatura sobre los estereotipos. Schein comienza sus investigaciones aplicando a directivos reales la SDI (Schein Descriptive Index, Schein, 1973), una escala compuesta por 92 características típicas de hombres

y mujeres. En sus dos primeros estudios (Schein, 1973; 1975) compara el estereotipo de un líder con éxito con las cualidades que se adscriben a hombres y mujeres en general. Sus resultados caracterizan el paradigma del THM, al mostrar que tanto hombres como mujeres en puestos de liderazgo consideran que las características, las actitudes y el temperamento de un líder con éxito se ajustan más a las que se atribuyen a los hombres en general que a las mujeres en general. Una década más tarde Brenner, Tomkiewicz y Schein (1989) replican el procedimiento de Schein. Sus resultados, además de confirmar el estereotipo del THM, revelan diferencias entre los participantes hombres y mujeres: los hombres tienden a tipificar el estereotipo de un líder con éxito en mayor medida que las mujeres. Los resultados de Brenner et al. (1989) se han replicado desde entonces con muestras de diferentes países (Booyesen & Nkomo, 2006; 2010; Schein & Mueller, 1992; Schein, Müller, Lituchy, & Liu, 1996; Sczesny, Bosak, Neff, & Schyns, 2004), incluyendo otros targets de comparación (hombre líder con éxito, mujer líder con éxito) más relevantes para el liderazgo que el estereotipo de hombres y mujeres en general (Heilman, Block, Martell, & Simon, 1989).

- La teoría del rol social (TRS): primer y segundo postulado

La TRS (Eagly, 1987) y su posterior extensión en la teoría de congruencia de rol hacia líderes femeninas (Eagly & Karau, 2002) son las dos perspectivas socio estructurales que explican de forma más completa las causas y las consecuencias de la discriminación de la mujer en el mundo laboral. La TRS postula que la creencia estereotípica de que las mujeres son especialmente colectivas y los hombres especialmente autómatas está arraigada en tres rasgos de la estructura social: a) la división tradicional del trabajo entre hombres (proveedores de recursos) y mujeres (labores domésticas); b) la jerarquía de género, según la cual los hombres tienen más probabilidad que las mujeres de ocupar roles de alto estatus; y, finalmente, c) la distribución de

hombres y mujeres en ocupaciones masculinas y femeninas (Eagly et al., 2000). La TRS defiende que la división tradicional del trabajo es causa suficiente para originar los estereotipos de género. Según Eagly (1987), los estereotipos de género derivarían de la costumbre que tienen los perceptores de observar a los hombres desempeñar el trabajo remunerado y a las mujeres las tareas domésticas. Así, los rasgos autómatas típicos del trabajo remunerado y de los hombres, están asociados al poder y a los puestos de alto estatus. Por el contrario, los rasgos expresivos o colectivos se asocian al trabajo doméstico y a las mujeres, y serían característicos de los puestos de bajo estatus.

### ***Modelo de madurez empresarial:***

Para Rosemann, y Vom Brocke (2010) “un modelo de madurez es un mapa que guía a la organización en la implementación de buenas prácticas, ofreciendo un punto de partida” (p. 3). Esto implica que las organizaciones deban trazar una ruta de mejora evolutiva, a partir de los procesos inconsistentes hasta los más maduros de la organización.

En complemento, menciona Pérez et al., (2014) que este modelo “evaluar el estado de desarrollo de una organización o proceso de negocio, para luego, trazar claramente estrategias de mejoras para alcanzar los objetivos previstos e identificar las áreas donde la organización debe enfocarse para mejorar” (p. 18).

### ***Modelo del poder del mercado***

Las empresas del sector privado constantemente buscan la manera de maximizar sus ganancias, por lo cual gestionan sus actividades desde ambientes que les permiten determinar el comportamiento por el cual se rigen y así poder cumplir las metas propuestas.

Este tipo de prácticas ha llevado al monopolio empresarial haciendo que estas no solo dispongan de los precios y cantidades a producir a su favor, limitando la entrada de nuevos competidores sino también como menciona Robinson (2013) conlleva a la “explotación monopolística del trabajo” (p. 3).

Desde este modelo del poder del mercado se identifican imperfecciones a causa de las condiciones monopolísticas en el mercado del producto, debido a que:

Un solo comprador, un monopolista, fijará salarios por debajo de la productividad marginal; mientras más inelástica la oferta laboral, más bajos los salarios relativos a la productividad. De esta forma, diferenciando salarios entre grupos con distintas elasticidades de oferta de trabajo, el monopolista obtiene mayores beneficios (Baquero et al., 2000, p. 23).

Respecto a la elasticidad y su repercusión en los salarios, Robinson (1946) plantea que es necesario la participación en sindicatos que le permitan a los empleados negociar y provocar el aumento de salarios, pero las mujeres en este caso son las que menos participan en los sindicatos, lo cual les otorga menores posibilidades de negociación aumentando la brecha salarial.

Otra característica de la elasticidad se fundamenta en qué esta depende del efecto de renta y el efecto de sustitución. Parafraseando a Espino et al., (2014) el primero explica las horas de trabajo debido al aumento en los ingresos considerando el precio del ocio, el segundo mide la respuesta del trabajador ante el aumento de la tasa de salario en donde el supuesto de ingresos se mantiene constante pero el ocio resulta ser más caro.

Tal efecto termina beneficiando a los trabajadores con ingresos altos, pero este mismo efecto termina desfavoreciendo a los trabajadores con salarios más bajos, entre ellos a las mujeres, quienes son vistas como mano de obra secundaria debido a las representaciones sociales

y las responsabilidades que éstas adquieren frente al hogar en cuyos trabajos no existe una remuneración y terminan recibiendo un trato inferior o discriminatorio para acceder o mantener un empleo.

### ***Modelo del gusto por la discriminación***

Este modelo desarrollado por Becker (1957) citado en Rivera (2013) plantea como los efectos económicos de la discriminación en el trabajo respecto a la raza, color, clase social, la personalidad, religión y sexo reducen los ingresos de los trabajadores.

Este modelo también plantea que la discriminación es una preferencia en donde “los empleadores o los grupos de empleados relativamente influyentes tienen prejuicios que les hace difícil tolerar la presencia de otros trabajadores con características personales diferentes en el lugar de trabajo” (Baquero, et al., 2000). En este orden de ideas cuando el empleador no aprueba las características del empleado, este solo obtendrá el empleo si está dispuesto a recibir una remuneración menor.

### **Definición de conceptos clave**

**Desigualdad Social:** tal como lo planteó Hernández (2008):

“supone la imposibilidad de una persona en desarrollar algún aspecto de la vida en todo su potencial, de hecho, Surge de la evolución social y económica y aumenta con la aparición de procesos estructurales en la sociedad que inciden en distintos colectivos en diversos aspectos sociales.” (p. 93). Es por esto que el autor plantea la necesidad de construir “[...] mecanismos de respuesta de carácter comunitario y socioeducativo, que construyan autonomía, que reconstruyan relaciones: la reconquista de los propios destinos vitales por parte de las personas o colectivos afectados por esas dinámicas o procesos de exclusión social”. (Hernández, 2008, p. 94).

**Discriminación Laboral:** La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1958) definió este término como cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación (...) cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación.

**Empleo y ocupación:** en el artículo 1.3 del Convenio 111 de la OIT sobre la discriminación (empleo y ocupación) de 1951 se mencionan que estos son “aspectos característicos relacionados con el mercado de trabajo [...] e “incluyen tanto el acceso a los medios de formación profesional y la admisión en el empleo y en las diversas ocupaciones como también las condiciones de trabajo” (p. 23).

**Fenómeno de la Discriminación laboral:** “La discriminación laboral de género es un fenómeno presente en la mayoría de países, independientemente de las condiciones socioeconómicas y de la existencia de leyes antidiscriminatorias que velan por la plena ciudadanía de las mujeres” (Barberá, 2004, p. 39).

**Género:** De acuerdo con Pérez (2006) el género como término “tiene por objetivo hacer visible la realidad de la posición asimétrica de poder entre hombres y mujeres, realidad invisible en el término sexo, de connotaciones mucho más biológicas que culturales” (2006, p. 11).

**Igualdad de género:** según defiende Martínez et al. (2009) implica:

garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en todos los ámbitos sociales, es por ello que dicha igualdad [...] es un principio y un valor jurídico universal que se concreta, entre otros, en el derecho a la no discriminación por razón de sexo, esto es: en la ausencia de todo perjuicio o desventaja, directa o

indirecta, como consecuencia de la consideración arbitraria del sexo.

Especialmente cuando este trato perjudicial se vincula a la maternidad, a las obligaciones familiares o al estado civil. Es decir: la igualdad es un principio y/o valor y la no discriminación un derecho. (p. 15).

**Mujeres en cargos directivos:** En Latinoamérica, como menciona Álvaro (2013):

Las mujeres ocupan sólo el 5% de los altos cargos en las empresas, lo cual muestra que hace falta la implementación de buenas prácticas de gobernanza de las compañías, haciendo énfasis en la igualdad en órganos de dirección y administración. En este sentido, la región tiene aún mucho camino que recorrer en igualdad y buen gobierno corporativo. (p. 1).

**Objetivos de Desarrollo Sostenible:** desde 2015 se acordaron un conjunto de objetivos a nivel mundial por parte de los dirigentes de muchos países quienes decidieron pensar en propósitos para *“mitigar la pobreza, cuidar el planeta y garantizar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible”*. Cada propósito tiene metas concretas a lograr hasta 2030. Para alcanzarlo se asumieron una serie de metas globales, en específico 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible; el número cinco, denominado igualdad de género consiste en *“lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”*. En este sentido, la ONU insiste que, *“con la representación en los procesos de adopción de decisiones políticas y económicas, se impulsarán las economías sostenibles y se beneficiará a las sociedades y a la humanidad en su conjunto”* (ONU, 2015).

**Tasa de desempleo:** este término calcula el nivel de desocupación con relación a la población activa. Según este planteamiento, corresponde al segmento de la población que a pesar de contar con la edad, condiciones y disposición de trabajar (sujetos activos), carece de trabajo. (Economipedia, s.f.).

## **Marco Metodológico**

En este acápite se establecen aspectos como la definición del tipo de investigación, la formulación de hipótesis de trabajo, la identificación de variables de trabajo, así como la población o muestra a utilizar, incluyendo las técnicas e instrumentos que se usaron para recolectar, procesos y analizar los datos resultantes y los métodos para tal efecto.

### **Tipo de investigación**

Para lograr los propósitos descritos en esta investigación se propone la metodología cuantitativa, desde los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2014) esto implica “la medición en la investigación lo que involucra un proceso de operacionalización de variables complejas partiendo del vínculo lógico-conceptual entre el tipo de unidades de análisis y el tipo de variables por escalas o niveles de medición” (p. 34), fundamentados en modelos estadísticos como representaciones de la realidad, no la realidad misma interpretados siempre en contexto.

En este marco, además de obtener datos a través de un instrumento validado por expertos, para medir la discriminación laboral femenina en las empresas pyme de Cali en función de políticas salariales, académicas y de nombramientos en cargos de dirección administrativa, cuya intención fue comprender las causas que propician la discriminación laboral y salarial de las mujeres en la ciudad de Cali.

### **Enfoque**

En conformidad con el tipo de investigación determinada para este estudio, el enfoque es descriptivo, el cual de acuerdo con Hernández et al. (2014), la finalidad es describir de manera objetiva las aristas del problema, analizar las particularidades de todos los elementos hasta llegar a conclusiones generalizables a un contexto particular, y que sirven de base para extrapolar resultados a otros escenarios.

## **Formulación de hipótesis**

### ***Hipótesis general***

Hi: Existen modelos que midan los niveles de discriminación laboral femenina en las pymes de Cali.

Ho: No existen modelos que midan la discriminación laboral femenina en las pymes de Cali.

### ***Hipótesis específicas***

Hi: Existen modelos que midan los efectos negativos en las pymes de la ciudad de Cali por causa de la existencia de discriminación laboral femenina.

Hi: Existe modelos que midan las causas internas que propician la discriminación laboral y salarial de las mujeres en la ciudad de Cali.

Ho No existen las condiciones organizacionales pertinentes que eviten la discriminación laboral femenina en las pymes de la ciudad de Cali.

## **Población y muestra**

Para Hernández et al. (2014), “la población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan en una serie de especificaciones” (p.34), es decir, la población es el universo que se investiga, en este caso las pymes de Cali.

Este trabajo conto con la metodología de muestreo estratificado, el cual según Otzen y Manterola (2017) “se determina los estratos que conforman la población objeto para seleccionar y extraer de ellos la muestra (se define como estrato a los subgrupos de unidades de análisis que difieren en las características que van a ser analizadas)” (p. 34).

Para determinar la muestra y la población sobre la cual se efectuó la investigación, de partió de la clasificación de las empresas que De acuerdo con la Ley 905 de 2004, para clasificar a las micro y las pymes se tienen en cuenta dos criterios:

Artículo 2°. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las

Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil unos (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Ley 905 de 2004 – MYPYMES)

Para efectos de la investigación se seleccionó exclusivamente a las empresas medianas y pequeñas dado el grado de formalidad que presentan las mismas y el número de empleados. Una vez contemplado este criterio, a través de la cámara de comercio de Cali en su boletín Ritmo Empresarial se logra evidenciar el universo de este nicho en la ciudad de Cali como se observa en la tabla 3.

**Tabla 3.**

*Número de empresas inscritas (matriculadas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali por tamaño 2019-2022*

<b>Tamaño</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Part. (%)</b>	<b>Var. (%)</b>
<b>Micro</b>	<b>88.519</b>	<b>83.373</b>	<b>89.642</b>	<b>95.262</b>	<b>89,5</b>	<b>6,3</b>
<b>Pequeña</b>	<b>7.967</b>	<b>7.568</b>	<b>7.808</b>	<b>8.276</b>	<b>7,8</b>	<b>6,0</b>
<b>Mediana</b>	<b>2.112</b>	<b>2.066</b>	<b>2.115</b>	<b>2.272</b>	<b>2,1</b>	<b>7,4</b>
<b>Grande</b>	<b>624</b>	<b>608</b>	<b>623</b>	<b>657</b>	<b>0,6</b>	<b>5,5</b>
<b>Total</b>	<b>101.241</b>	<b>93.615</b>	<b>100.188</b>	<b>106.467</b>	<b>100,0</b>	<b>6,3</b>

*Fuente: Registro Mercantil - Cálculos Cámara de Comercio de Cali, (05 de enero de 2023)*

La información de la cámara muestra que la población entre pequeña y mediana empresa en Cali es del 9.90% frente al universo de empresas registradas.

El criterio de selección de las empresas para la muestra de la investigación estuvo basado en la cercanía y conocimiento de este nicho por parte de la estudiante Diana Serna, quien fue gerente bancaria y gerente regional de Datacredito en la ciudad de Cali y contaba con los contactos y relacionamiento de un número importante de empresas en este segmento que permitieran la aplicación del modelo a desarrollar.

En una etapa inicial, se seleccionan una muestra de 15 pequeñas empresas y 8 medianas empresas privadas, a quienes se les pidió hacer parte de la muestra para efectos de este estudio, el resultado de 18 de las 23 empresas fue reticencia a participar del estudio dado que se sentían vulnerables frente a los posibles resultados. Finalmente 5 de las 23 empresas seleccionadas aceptaron la aplicación de la encuesta bajo medidas de confidencialidad frente a su identidad. Para este estudio las llamaremos empresa 1, empresa 2, empresa 3, empresa 4, empresa 5.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En este segmento se describe el concepto de cuestionario según Sierra (2006), cuando señala que “constituye un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para su contestación por la población a que se extiende el estudio emprendido” (p. 12).

La aplicación de dicho cuestionario se realizó con el uso de la plataforma GoogleForm, en donde los participantes de la muestra diligenciaron voluntariamente el cuestionario junto con el consentimiento informado. Todos los datos que acompaña el estudio como la información sociodemográficos también se capturaron a través de este medio, entre los cuáles se incluyen “datos de identificación, así como las instrucciones para responder las preguntas a través de las cuales se concreta la medición de las variables estudiadas”. (Sierra, 2006, p. 12).

### **Validación de instrumentos**

Para efectos de validación, los instrumentos fueron revisados por tres expertos nacionales, encargados de revisar el contenido conceptual, y verificar si es pertinente frente al tema y los objetivos del estudio. A partir del anexo dos se presentan las cartas de validación de los tres expertos consultados, quienes siguieron la siguiente dinámica:

Revisar la coherencia entre la pregunta y los objetivos del trabajo.

Corrección de aspectos de redacción: y el uso del lenguaje a nivel de precisión y claridad.

Correspondencia entre las categorías y el contenido de cada pregunta.

Redacción de correcciones.

Entrega de carta aval para aplicar los instrumentos que certifique su validación.

Del mismo modo, la correspondencia del instrumento se analizó desde el contexto teórico definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes consideran que la validez de expertos es fundamental para determinar el grado en que los instrumentos auscultan la naturaleza del problema, y cuan efectivos son según los objetivos planteados.

### **Aspectos psicométricos**

La psicometría es la rama de la psicología encargada de la medición de atributos psicológicos (Aiken, 2003) lo cual se hace a través de instrumentos diseñados para satisfacer esta necesidad, tales como escalas, cuestionarios, inventarios, baterías, entre otros, que tras ser validados y estandarizados son viables de ser utilizados para el debido proceso de evaluación.

En la psicometría los términos validez y fiabilidad son los que le dan la connotación a una prueba psicométrica de la facultad de ser validada y utilizada.

La validación es un proceso continuo donde se reúnen evidencias que apoyen la congruencia entre la interpretación de las puntuaciones obtenidas y la teoría en la que se basa el test. Para ello, existen 5 fuentes de validez: basada en el contenido, la estructura interna, la relación con otras variables, el proceso de respuesta y las consecuencias del test. Además, implica la demostración de la fiabilidad y la equivalencia de medida.

### *Análisis de exploración de los datos*

Con las dimensiones propuestas para el modelo de madurez, se desarrolla un análisis factorial complementario utilizando el método de extracción de máxima verosimilitud combinado con una rotación oblimin. La tabla muestra las cargas de factores para cada ítem en la escala utilizada. Los factores se identifican con números del 1 al 5, y algunos ítems no se cargan en ningún factor. Además, se proporcionan valores de unicidad para cada ítem, que indican la proporción de varianza del ítem que no se explica por los factores.

Para aterrizar la exploración de los datos se realizó una limpieza sobre las variables no controladas y seguir con una investigación cuantitativa, esto permite analizar las relaciones existentes entre un conjunto de variables.

### **Figura 3.**

#### *Análisis de Fiabilidad*

Estadísticas de Fiabilidad de Escala			
	Media	DE	Alfa de Cronbach
escala	3.76	0.452	0.882

*Fuente: Elaboración propia*

Iniciando con en análisis de Fiabilidad se encuentra un alto valor en el Alfa de Cronbach el cual permite establecer que la consistencia de datos interna está por encima de 0,8 esto permite avanzar en la verificación de los datos con una desviación estándar del 0,452 por debajo del ideal 0,5 y un máximo de 1,0.

Los resultados de este estudio indican que la escala utilizada es altamente fiable y que los ítems se cargan en diferentes factores, lo que sugiere que la escala puede medir diferentes

constructos relacionados. Estos hallazgos son importantes para futuras investigaciones que utilicen esta escala y para la interpretación adecuada de los resultados obtenidos.

### *Análisis Factorial Exploratorio*

El análisis factorial es una técnica estadística utilizada para identificar las relaciones subyacentes entre un conjunto de variables observadas, y los factores son las variables subyacentes que se han identificado.

En el análisis factorial exploratorio para este análisis se buscó identificar la estructura subyacente de un conjunto de variables observadas. En esta tabla, se presentan cinco factores y las cargas factoriales para cada variable observada en cada factor. Las cargas factoriales indican la fuerza de la relación entre cada variable y cada factor. Cuanto mayor sea la carga factorial, mayor será la relación entre la variable y el factor correspondiente.

En este caso, se presentan las cargas de los factores obtenidos a través del método de extracción "Máxima verosimilitud" y una rotación "oblimin", desarrollado bajo la herramienta "Jamovi". Cada variable observada (A - AS) se relaciona con los factores identificados (1, 2, 3, 4, 5) a través de las cargas factoriales.

**Tabla 4.***Cargas de los Factor para el Análisis Factorial Exploratorio*

	Factor					Unicidad
	1	2	3	4	5	
H	0.726					0.523
D	0.672					0.506
G	0.643					0.532
E	0.603					0.587
F	0.563					0.557
I	0.534					0.378
L	0.477					0.513
T	0.434		0.331			0.567
B	0.389					0.602
AJ	-0.384					0.858
C	0.362					0.612
M	0.334					0.398
A	0.312					0.548
AI						0.929
AG						0.925
AM		0.811				0.320
AL		0.799				0.339
AD		0.567				0.563
AK		0.510				0.703

	Factor					Unicidad
	1	2	3	4	5	
AF		0.440				0.634
AH	-0.360	0.402				0.661
AE		-0.379		0.371		0.726
S						0.528
K						0.796
Q			0.841			0.170
P			0.837			0.264
R			0.816			0.289
O	0.326		0.428			0.549
N						0.912
AP				0.812		0.216
AQ				0.651		0.360
AO				0.630		0.594
AS	0.318			0.383		0.575
J				-0.328		0.830
AR						0.878
AA					0.571	0.542
AC					0.570	0.628
X					-0.551	0.709
V		0.360			0.495	0.542
AB					0.482	0.666

Factor						Unicidad
	1	2	3	4	5	
Y		0.350			0.391	0.646
Z					0.379	0.692
W					-0.353	0.850
U					-0.322	0.737
AN						0.919

*Fuente: Elaboración propia*

Las cargas factoriales indican la fuerza y dirección de la relación entre cada variable observada y cada factor. Por ejemplo, la variable observada "H" tiene una carga factorial de 0.726 en el factor 1, lo que indica que tiene una fuerte relación positiva con este factor.

La unicidad indica la cantidad de varianza en la variable observada que no se explica por los factores identificados. Las variables observadas con valores altos de unicidad (más cercanos a 1) no están bien representadas por los factores y pueden ser candidatas a eliminarse del modelo.

Es importante considerar cómo cada variable observada se relaciona con los factores subyacentes identificados en el análisis factorial complementario. Esto puede ser útil para entender la estructura subyacente de los datos y para identificar patrones y relaciones importantes que no son evidentes a simple vista. También es importante considerar el contexto y la teoría detrás de las variables observadas para interpretar adecuadamente las cargas factoriales y la estructura subyacente identificada por el análisis factorial exploratorio.

#### *Análisis Factorial Complementario*

Esta tabla muestra los resultados del análisis factorial complementario realizado en la investigación. En este análisis, se examina cómo las variables (llamadas "indicadores" en la

tabla) se relacionan con diferentes factores. Los factores son variables latentes que no se miden directamente, pero que se infieren a partir de las correlaciones entre los indicadores.

La tabla proporciona la carga factorial para cada indicador en cada uno de los cinco factores extraídos en el análisis factorial complementario. Las cargas factoriales indican la correlación entre cada indicador y cada factor. Los valores más altos de las cargas factoriales indican que el indicador está altamente relacionado con el factor correspondiente.

La tabla tiene cinco columnas principales:

- "Factor": se identifican los factores numerados del 1 al 5.
- "Indicador": se enumeran las diferentes variables o indicadores que se miden en la investigación.
- "Estimador": muestra la carga factorial estandarizada de cada indicador en el factor correspondiente.
- "EE": representa el error estándar de cada estimador.
- "Z" y "p": el valor Z indica el número de desviaciones estándar que el estimador se desvía de cero, mientras que el valor p es la probabilidad asociada con el valor Z. En general, los valores de p menores a 0,05 son considerados estadísticamente significativos.

### **Tabla 5.**

Cargas de los Factores para Análisis Factorial Complementario

<b>Factor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Estimador</b>	<b>EE</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
Factor 1	H	0.672	0.0956	7.04	< .001
	D	0.633	0.0846	7.48	< .001
	G	0.690	0.0867	7.96	< .001

<b>Factor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Estimador</b>	<b>EE</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
	E	0.493	0.0687	7.18	<.001
	F	0.610	0.0741	8.24	<.001
	I	0.813	0.0723	11.24	<.001
	L	0.685	0.0716	9.56	<.001
	T	0.442	0.1265	3.49	<.001
	B	0.595	0.0830	7.17	<.001
	AJ	-0.308	0.0911	-3.38	<.001
	M	0.746	0.0738	10.11	<.001
	C	0.512	0.0625	8.20	<.001
	A	0.516	0.0613	8.41	<.001
	AH	-0.317	0.0923	-3.43	<.001
	O	0.330	0.0913	3.62	<.001
	AS	0.362	0.0875	4.14	<.001
Factor 2	AM	0.718	0.0602	11.91	<.001
	AL	0.778	0.0657	11.83	<.001
	AD	0.474	0.0602	7.88	<.001
	AK	0.606	0.0989	6.13	<.001
	AF	0.581	0.0947	6.14	<.001
	AH	0.468	0.0953	4.91	<.001
	AE	-0.385	0.0849	-4.54	<.001
	V	0.144	0.0910	1.58	0.113
	Y	0.256	0.1131	2.27	0.023

<b>Factor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Estimador</b>	<b>EE</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
Factor 3	T	0.324	0.1253	2.58	0.010
	Q	0.972	0.0728	13.34	<.001
	P	0.888	0.0694	12.79	<.001
	R	0.918	0.0727	12.64	<.001
	O	0.339	0.0913	3.72	<.001
Factor 4	AE	0.218	0.0829	2.63	0.008
	AP	0.910	0.0697	13.06	<.001
	AQ	0.820	0.0828	9.90	<.001
	AO	0.739	0.0930	7.95	<.001
	AS	0.175	0.0870	2.01	0.045
	J	-0.184	0.1158	-1.59	0.112
Factor 5	AA	0.825	0.0892	9.25	<.001
	AC	0.482	0.1069	4.51	<.001
	X	-0.455	0.0906	-5.02	<.001
	V	0.585	0.0967	6.05	<.001
	AB	0.732	0.1142	6.41	<.001
	Y	0.411	0.1174	3.50	<.001
	Z	0.748	0.1106	6.76	<.001
	W	-0.246	0.0711	-3.46	<.001
	U	-0.190	0.0546	-3.48	<.001

---

*Fuente: Elaboración propia*

En el análisis, se observa que el indicador "H" tiene una carga factorial de 0.672 en el Factor 1, lo que sugiere que este indicador está altamente relacionado con el Factor 1. De manera similar, el indicador "AM" tiene una carga factorial de 0.718 en el Factor 2, lo que sugiere que este indicador está altamente relacionado con el Factor 2.

Además, se puede ver que algunos indicadores tienen cargas factoriales significativas en más de un factor, lo que sugiere que estos indicadores están relacionados con más de un factor. Por ejemplo, el indicador "AH" tiene una carga factorial significativa tanto en el Factor 2 (-0.317) como en el Factor 4 (0.468).

En resumen, esta tabla proporciona información sobre cómo se relacionan diferentes variables o indicadores en una investigación con factores subyacentes no medidos directamente. Estos resultados pueden ser útiles para comprender mejor las relaciones entre las variables y para identificar patrones subyacentes en los datos.

### **Idoneidad del modelo de madurez empresarial**

Los modelos de madurez son considerados como una evolución de las metodologías para gestionar la calidad de la organización. Fueron concebidos inicialmente para la industria del software, pero actualmente su área de aplicación es muy diversa. La implementación de los modelos de madurez en las pequeñas y medianas empresas (pymes), se dificulta por ser organizaciones que en general están poco estructuradas y en la mayoría de los casos no cuentan con personal calificado y certificado.

Se pueden encontrar aplicaciones en: el desarrollo de software, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento, el desarrollo de los procesos, la Gestión de Procesos de Negocio o en inglés Business Process Management (BPM), para la cadena de suministros. (Arango, 2012).

Para el desarrollo de la investigación, se analizaron los modelos de madurez más citados en la literatura disponible, definiéndose ventajas y desventajas para su aplicación en el contexto empresarial de pymes, como se describe en la tabla:

**Tabla 6.**

*Modelos de madurez más citados en la literatura disponible*

<b>Modelo de madurez</b>	<b>Año</b>	<b>Desarrollador</b>
Norma ISO 9004.	2009	ISO
Fundación Europea para la gestión de la calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management, EFQM).	1991	Fundación Europea para la gestión de la calidad
Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión.	1999	Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad
SMMI: Capability Maturity Model Integration.	2000	SEI: Software Engineering Institute
Modelo de madurez de procesos de negocios.	2004	David Fisher
BBPMMM: Modelo de madurez holístico para BPM.	2005	Michael Rosemann, Bill Curtis y Tony Gardiner
BPMM: Modelo de madurez de procesos de negocio.	2005-2006	OMG: Charlie Weber, Bill Curtis y Tony Gardiner
Modelo de madurez de procesos de Garther.	2005-2006	Consultora Gartner
PEMM: Modelo de madurez de procesos y empresa.	2006-2007	Michael Hammer

*Fuente: Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas (Pérez & Rodríguez, 2014)*

En el análisis realizado a los diferentes modelos de madurez se encontró que el Modelo BPMMM: Modelo de madurez holístico para BPM de Rosemann y de Bruin (2005) es el que más se ajusta al modelo que se pretende desarrollar pues permite describir cómo se encuentra la empresa desde cinco factores críticos para la implementación de BPM (en inglés Business Process Management, que en español sería Gestión de Procesos de Negocio), que influyen en el nivel de madurez de la empresa: el enfoque estratégico, el control de los procesos, los métodos,

la tecnología, las personas y la cultura de la organización. Este modelo presenta los niveles de madurez

1. Iniciado.
2. Definido.
3. Predecible.
4. Gestionado.
5. Optimizado.

Rosemann & Bruin (2005), plantean que una empresa no tiene necesariamente que llegar al último nivel de madurez, pero los objetivos trazados deben ser consecuentes con el nivel de madurez alcanzado. Sin embargo, es conveniente que los procesos de negocios hayan alcanzado al menos el tercer nivel para que se encuentren en correspondencia con las directrices de BPM

## **Elaboración del Modelo de madurez para mitigar la discriminación laboral femenina en algunas pymes de Cali**

El objetivo de toda empresa u organización es mantener su posicionamiento en el mercado, no solo por sus buenas prácticas a nivel económico, sino gozar de una estabilidad interna con su talento humano. De ahí que en el campo de la administración de las organizaciones se haya ideado el concepto de modelo de madurez, para que funja guía a las empresas en la implementación de buenas prácticas organizacionales.

El modelo de madurez desarrollado para mitigar la discriminación laboral femenina en las pymes de Cali describe la ruta de mejoramiento continuo desde los procesos inconsistentes hasta los más maduros; además, se convierte en una herramienta para evaluar el estado de desarrollo de las empresas, y en esa medida establece con pertinencia las estrategias de mejoramiento para lograr los objetivos previstos e identificar las áreas donde la organización debe enfocarse para mejorar, con relaciona a la discriminación laboral femenina.

El modelo de madurez que se propone les permitirá a las empresas evaluar la igualdad laboral, dando la posibilidad de mejorar la productividad y de disminuir la pobreza económica y social de la región. Esta evaluación define cinco dimensiones:

- i. Imagen de la empresa en el mercado.
- ii. Políticas de selección de personal.
- iii. Evaluación de las capacidades del talento humano.
- iv. Políticas de condiciones laborales en la empresa.
- v. Políticas de capacitación y oportunidades de crecimiento en la organización.

**Figura 4.**

*Dimensiones propuestas para el modelo de madurez*



Fuente: Elaboración Propia.

**Ponderación de las dimensiones**

La ponderación es una técnica estadística que se puede utilizar para corregir cualquier desequilibrio en los perfiles de muestra después de la recolección de datos ya que muchas veces los datos recopilados de las encuestas no son exactamente de una muestra representativa de la población.

Para establecer el valor diferencial de cada una de las dimensiones se realizó una ponderación según el nivel de impacto que pueda generar sobre el tema de esta investigación. El objetivo es establecer una valoración diferencial en cada una de las dimensiones en los factores a evaluar.

**Tabla 7.***Ponderación de las dimensiones*

<i>Ítems evaluados</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Ponderaciones</i>
<i>Imagen de la empresa en el mercado</i>	1-4	10
<i>Selección de personal</i>	5-20	25
<i>Capacidades del talento</i>	21-30	25
<i>Condiciones laborales en la empresa</i>	31-42	30
<i>Oportunidades de capacitación y crecimiento</i>	42-46	10

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se representa la estructura del modelo de madurez integrado con los elementos ajustados y los niveles de madurez especificado:

**Figura 5.**

*Modelo de Madurez en las políticas de medición de discriminación laboral femenina*

Nivel de Madurez		Situación	Proceso	Resultado
<b>5</b> Sobresaliente	Políticas Optimas Básicas Salariales académicas y de nombramientos en cargos de dirección	Proceso eficaz con medición de satisfacción de partes interesadas en políticas. Mejora Continua	La organización cuenta con un esquema de políticas salariales, académicas y de nombramientos en cargos de dirección, la cual se aplica en el 100% de los casos. Todos los miembros de la organización la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.	<b>Sin Discriminación Laboral Femenina</b>
<b>4</b> Adecuado Eficaz	Políticas Establecidas Básicas Salariales académicas y de nombramientos en cargos de dirección	Proceso eficaz de las políticas	La organización cuenta con un esquema de políticas salariales, académicas y de nombramientos en cargos de dirección. Se entienden pero no es un realidad en el 100% de los casos	<b>Discriminación Laboral Femenina</b>
<b>3</b> En Proceso	Políticas Básicas Salariales académicas y de nombramientos en cargos de dirección	Se toman acciones y seguimiento a las políticas	La organización reconoce la necesidad de un cambio y se ha iniciado un esquema para adoptar políticas salariales, académicas y de nombramientos en cargos de dirección	
<b>2</b> Practica Elemental	Aproximación a las políticas Salariales académicas y de nombramientos en cargos de dirección	Parcialidad de las políticas	La organización cuenta con algunas herramientas para adoptar políticas salariales, académicas y de nombramientos en cargos de dirección	
<b>1</b> Ausencia Total	Sin políticas Salariales, académicas y de nombramientos en cargos de dirección.	Ausencia total de las políticas	La organización carece o no está preparada para adoptar políticas salariales, académicas y de nombramientos en cargos de dirección	

*Fuente. Elaboración Propia*

## Los niveles de Madurez

A partir de La definición de los niveles de madurez con base en el Modelo BPMMM: Modelo de madurez holístico para BPM de Rosemann y de Bruin (2005) y teniendo en cuenta el contexto de la región y el objeto del estudio, se ha definido un modelo madurez que contiene las variables desde el nivel 1 “ausencia” hasta el nivel 5 “sobresaliente”, ajustadas las variables de trabajo definidas. Una vez que la empresa pueda identificar en qué nivel se encuentra según cada una de las dimensiones, podrá establecer planes de acción que la lleven a mitigar la discriminación laboral femenina.

El modelo propuesto se desarrolla en cinco dimensiones como se explica a continuación:

Nivel 1 – Ausencia Total: Las empresas en este nivel no dispone de políticas salariales. La organización carece o no está preparada para adoptar políticas salariales, académicas y de nombramientos en cargos de dirección que mitiguen la discriminación laboral femenina.

Nivel 2 – Practica Elemental: Existe en las empresas una limitada estructura de análisis y diseño de herramientas, recursos, procedimientos, pero no están implementados. La organización cuenta con algunas herramientas para adoptar políticas salariales, académicas y de nombramientos en cargos de dirección.

Nivel 3 – En Proceso: Las empresas tiene recursos físicos y tecnológicos, pero no son claramente entendidos ni ejecutados. No hay consistencia general de la estrategia respecto a la discriminación laboral femenina con relación a desempeño, competitividad y aplicación. La organización reconoce la necesidad de un cambio y se ha iniciado un esquema para adoptar políticas salariales, académicas y de nombramientos en cargos de dirección.

Nivel 4 – Adecuado Eficaz: Las empresas define de manera formal sus protocolos y procedimientos, existen variables cuantificables que miden los resultados de los procesos y las organizaciones están cada vez más alineadas a los planes estratégicos en búsqueda de desempeño laboral y competitividad. La organización cuenta con un esquema de políticas salariales, académicas y de nombramientos en cargos de dirección. Se entienden, pero no es una realidad en el 100% de los casos.

Nivel 5 – Sobresaliente: En Las empresas se han socializado las estrategias y políticas de discriminación laboral, los procesos están en constante mejoramiento, los planes estratégicos están completamente alineados. La organización cuenta con un esquema de políticas salariales, académicas y de nombramientos en cargos de dirección, la cual se aplica en el 100% de los casos. Todos los miembros de la organización la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

### Identificación de variables de trabajo

**Tabla 8.**

*Dimensión 1, Imagen de la empresa en el mercado.*

Nivel	Descripción
Nivel 1	No hay implementada ninguna herramienta que permita la
Ausencia Total	evaluación de la imagen de la empresa en el mercado.
	No hay implementada ninguna herramienta que evaluar las escalas salariales.

No hay implementada ninguna estrategia que valide la competitividad de la empresa en el mercado.

**Nivel 2**

Está definida una herramienta que permita medir la imagen

**Practica Elemental**

de la empresa en el mercado.

Existe algún tipo de herramienta para evaluar las escalas salariales.

Existe algún tipo de estrategia que valide la competitividad de la empresa en el mercado.

**Nivel 3**

Los directivos inician estrategias que permita incorporar y

**En Proceso**

establecer políticas de evaluación de la imagen de la empresa en el mercado.

Se establecen mecanismos que permitan evaluar y estandarizar las escalas salariales en la organización.

Se acceden a elementos de tecnología para evaluar la competitividad de la empresa en el mercado.

**Nivel 4**

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas

**Adecuado Eficaz**

por los altos directivos de la imagen que la empresa debe proyectar en el mercado.

La organización cuenta con un esquema de políticas salariales, apalancadas por los altos directivos.

La organización cuenta con un esquema de políticas definidas que permite la competitividad empresarial, apalancadas por los altos directivos.

**Nivel 5****Sobresaliente**

La organización cuenta estrategias claras de la imagen que la empresa debe proyectar en el mercado y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con un esquema de políticas salariales definidas que permite la competitividad empresarial y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con un esquema de políticas definidas que permite la competitividad empresarial y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 9.***Dimensión 2, Selección de personal.*

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nivel 1</b>	No hay definida alguna política de contratación.
<b>Ausencia Total</b>	No están establecidas las fases del proceso de selección.
	No están establecidas políticas en contra de la discriminación de las mujeres en el momento de contratación.
	No hay implementado políticas de inducción general, entrenamiento o capacitación sobre el cargo o puesto a ocupar.
	No hay implementada política de valoración de desempeño y formación de competencias.
	No existe ningún tipo de salario emocional, pero no se pone en práctica.
	No existe ningún tipo de tipo de entrevista de retiro, pero no es consistente ni frecuente.
<b>Nivel 2</b>	Se define una estrategia básica que permita incorporar y
<b>Practica Elemental</b>	establecer políticas de contratación.
	Se establecen algunos mecanismos que permiten elaborar las fases del proceso de selección.

Se establecen algunos mecanismos que permiten elaborar políticas en contra de la discriminación de las mujeres en el momento de contratación.

Se establecen algunos mecanismos que permiten elaborar políticas de inducción general, entrenamiento o capacitación sobre el cargo o puesto a ocupar.

Se establecen algunos mecanismos que permiten elaborar políticas de valoración de desempeño, ni formación de competencias.

Existen los salarios emocionales y en algunas ocasiones se ponen en práctica.

Existe algún tipo de tipo de entrevista de retiro y en algunas ocasiones se ponen en práctica.

**Nivel 3**  
**En Proceso** Los directivos inician estrategias que permita incorporar y establecer políticas de contratación.

Se establecen mecanismos estratégicos que permiten elaborar las fases del proceso de selección.

Se establecen mecanismos estratégicos que permiten elaborar políticas en contra de la discriminación de las mujeres en el momento de contratación.

Se establecen mecanismos estratégicos que permiten elaborar políticas de inducción general, entrenamiento o capacitación sobre el cargo o puesto a ocupar.

Se establecen mecanismos estratégicos que permiten elaborar políticas de valoración de desempeño, ni formación de competencias.

Existe los salarios emocionales y se ponen en práctica.

Existen las entrevistas de retiro.

#### **Nivel 4**

#### **Adecuado Eficaz**

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que permiten incorporar y establecer políticas de contratación.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que permiten elaborar las fases del proceso de selección.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que permiten elaborar políticas en contra de la discriminación de las mujeres en el momento de contratación.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que permiten elaborar políticas de inducción

general, entrenamiento o capacitación sobre el cargo o puesto a ocupar.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que permiten elaborar políticas de valoración de desempeño, ni formación de competencias.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos sobre los salarios emocionales.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos sobre las entrevistas de retiro.

## **Nivel 5**

### **Sobresaliente**

La organización cuenta con estrategias claras que permiten incorporar y establecer políticas de contratación y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con estrategias claras que permiten elaborar las fases del proceso de selección y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con estrategias claras que permiten elaborar políticas en contra de la discriminación de las mujeres en el momento de contratación. y todos los miembros de la empresa la

han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con estrategias claras que permiten elaborar políticas de inducción general, entrenamiento o capacitación sobre el cargo o puesto a ocupar y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con estrategias claras que permiten elaborar políticas de valoración de desempeño, ni formación de competencias y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con estrategias claras sobre los salarios emocionales y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con estrategias claras sobre las entrevistas de retiro y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 10.***Dimensión 3. Capacidades del talento.*

Nivel	Descripción
<b>Nivel 1</b> <b>Ausencia Total</b>	No hay definida alguna política que mida las capacidades mentales y físicas del talento.
	No están establecidos mecanismos que midan los dones de liderazgo femenino.
	No están establecidos mecanismos que permitan identificar los pensamientos estereotipados de los trabajadores de la empresa.
<b>Nivel 2</b> <b>Practica Elemental</b>	Se define una estrategia básica que permitan medir las capacidades mentales y físicas del talento.
	Se establecen algunos mecanismos que permiten medir los dones de liderazgo femenino.
	Se establecen algunos mecanismos que permiten identificar los pensamientos estereotipados de los trabajadores de la empresa.
<b>Nivel 3</b> <b>En Proceso</b>	Los directivos inician estrategias que permitan medir las capacidades mentales y físicas del talento.
	Se establecen mecanismos estratégicos que permiten medir los dones de liderazgo femenino.

Se establecen mecanismos estratégicos que permiten identificar los pensamientos estereotipados de los trabajadores de la empresa.

**Nivel 4**

**Adecuado Eficaz**

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que permitan medir las capacidades mentales y físicas del talento.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que permiten medir los dones de liderazgo femenino.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que permiten identificar los pensamientos estereotipados de los trabajadores de la empresa.

**Nivel 5**

**Sobresaliente**

La organización cuenta con estrategias claras que permiten medir las capacidades mentales y físicas del talento y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con estrategias claras que permiten medir los dones de liderazgo femenino y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con estrategias claras que permiten identificar los pensamientos estereotipados de los trabajadores de la empresa y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 11.**

*Dimensión 4. Condiciones laborales en la empresa.*

Nivel	Descripción
<b>Nivel 1</b> <b>Ausencia Total</b>	No hay implementado políticas que se centren en la formación, experiencia y capacidades del aspirante y no en el sexo.
	No hay implementado políticas que se midan si dentro de la organización las mujeres gozan de menos oportunidades para obtener un empleo bien remunerado.
	No hay implementado políticas que se midan si dentro de la organización el sueldo de hombres y mujeres que ocupan un mismo cargo y que son equiparables profesionalmente obedecen a diferencias en el nivel de productividad o de capacidad de cada uno/a.

No hay implementado políticas que se midan si dentro de la organización los hombres obtienen mejores puestos y logran mayores metas profesionales que las mujeres.

No hay implementado políticas que se midan si dentro de la organización las responsabilidades de los empleados están equitativamente distribuidas.

## **Nivel 2**

Se establecen algunas políticas que se centren en la

### **Practica Elemental**

formación, experiencia y capacidades del aspirante y no en el sexo.

Se establecen algunos mecanismos que permiten medir si dentro de la organización las mujeres gozan de menos oportunidades para obtener un empleo bien remunerado.

Se establecen algunos mecanismos que permiten medir si dentro de la organización el sueldo de hombres y mujeres que ocupan un mismo cargo y que son equiparables profesionalmente obedecen a diferencias en el nivel de productividad o de capacidad de cada uno/a.

Se establecen algunos mecanismos que permiten medir si dentro de la organización los hombres obtienen mejores puestos y logran mayores metas profesionales que las mujeres.

Se establecen algunos mecanismos que permiten medir si dentro de la organización las responsabilidades de los empleados están equitativamente distribuidas.

### **Nivel 3**

#### **En Proceso**

Se establecen políticas estratégicas que se centren en la formación, experiencia y capacidades del aspirante y no en el sexo.

Se establecen mecanismos estratégicos que permiten medir si dentro de la organización las mujeres gozan de menos oportunidades para obtener un empleo bien remunerado.

Se establecen mecanismos estratégicos que permiten medir si dentro de la organización el sueldo de hombres y mujeres que ocupan un mismo cargo y que son equiparables profesionalmente obedecen a diferencias en el nivel de productividad o de capacidad de cada uno/a.

Se establecen mecanismos estratégicos que permiten medir si dentro de la organización los hombres obtienen mejores puestos y logran mayores metas profesionales que las mujeres.

Se establecen mecanismos estratégicos que permiten medir si dentro de la organización las responsabilidades de los empleados están equitativamente distribuidas.

**Nivel 4****Adecuado Eficaz**

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que se centran en la formación, experiencia y capacidades del aspirante y no en el sexo.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que permiten medir si dentro de la organización las mujeres gozan de menos oportunidades para obtener un empleo bien remunerado.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que permiten medir si dentro de la organización el sueldo de hombres y mujeres que ocupan un mismo cargo y que son equiparables profesionalmente obedecen a diferencias en el nivel de productividad o de capacidad de cada uno/a.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que permiten medir si dentro de la organización los hombres obtienen mejores puestos y logran mayores metas profesionales que las mujeres.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que permiten medir si dentro de la organización las responsabilidades de los empleados están equitativamente distribuidas.

**Nivel 5****Sobresaliente**

La organización cuenta con estrategias claras que se centran en la formación, experiencia y capacidades del aspirante y no en el sexo y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con estrategias claras que permiten medir si dentro de la organización las mujeres gozan de menos oportunidades para obtener un empleo bien remunerado y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con estrategias claras que permiten medir si dentro de la organización el sueldo de hombres y mujeres que ocupan un mismo cargo y que son equiparables profesionalmente obedecen a diferencias en el nivel de productividad o de capacidad de cada uno/a y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con estrategias claras que permiten medir si dentro de la organización los hombres obtienen mejores puestos y logran mayores metas profesionales que las mujeres y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con estrategias claras que permiten medir si dentro de la organización las responsabilidades de los empleados están equitativamente distribuidas y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 12.**

*Dimensión 5. Oportunidades de capacitación y crecimiento.*

Nivel	Descripción
<b>Nivel 1</b> <b>Ausencia Total</b>	No hay implementado políticas de capacitación a los colaboradores.
	No hay implementado políticas que evalúe los niveles de experiencia y necesidades de los empleados para acceder a las formaciones.
	No hay implementado políticas que se midan si dentro de la organización se puede ascender laboralmente independientemente del sexo.
<b>Nivel 2</b> <b>Practica Elemental</b>	Se establecen algunas políticas de capacitación a los colaboradores.

Se establecen algunas políticas que evalúe los niveles de experiencia y necesidades de los empleados para acceder a las formaciones.

Se establecen algunas políticas que se midan si dentro de la organización se puede ascender laboralmente independientemente del sexo.

### **Nivel 3**

#### **En Proceso**

Se establecen políticas estratégicas de capacitación a los colaboradores.

Se establecen políticas estratégicas que evalúen los niveles de experiencia y necesidades de los empleados para acceder a las formaciones.

Se establecen políticas estratégicas que se midan si dentro de la organización se puede ascender laboralmente independientemente del sexo.

### **Nivel 4**

#### **Adecuado Eficaz**

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos de capacitación a los colaboradores.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que evalúe los niveles de experiencia y necesidades de los empleados para acceder a las formaciones.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que se midan si dentro de la organización se puede ascender laboralmente independientemente del sexo.

**Nivel 5**

**Sobresaliente**

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos de capacitación a los colaboradores y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que evalúe los niveles de experiencia y necesidades de los empleados para acceder a las formaciones y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

La organización cuenta con estrategias claras apalancadas por los altos directivos que se midan si dentro de la organización se puede ascender laboralmente independientemente del sexo y todos los miembros de la empresa la han interiorizado y cuenta con indicadores que permiten la mejora continua.

Fuente. Elaboración propia.

### Resultados del trabajo de investigación

Una vez recolectados de los datos necesarios para la investigación, y enfatizando en el modelo de investigación seleccionado se proceden a presentar los datos resultantes, según Gómez Mendoza, Deslauriers, y Álzate Piedrahita (2010) es importante tener en claro que la información se organizó en coherencia con los objetivos específicos formulados.

#### Evaluación Sociodemográfica de Población y muestra

El resultado de la muestra de los trabajadores de las empresas 1, empresa 2, empresa 3, empresa 4 y empresa 5 en cuando a la evaluación sociodemográfica se encuentran reflejados en los siguientes resultados.

En la muestra participaron en 147 trabajadores, de los cuales 99 hacen parte de las medianas empresas que cuentan entre 51 y 200 trabajadores y 48 de las pequeñas empresas entre 11 y 50 trabajadores. En la tabla 3 se evidencia la distribución de la muestra.

**Tabla 13.**

*Distribución de la población, según el tamaño de la empresa*

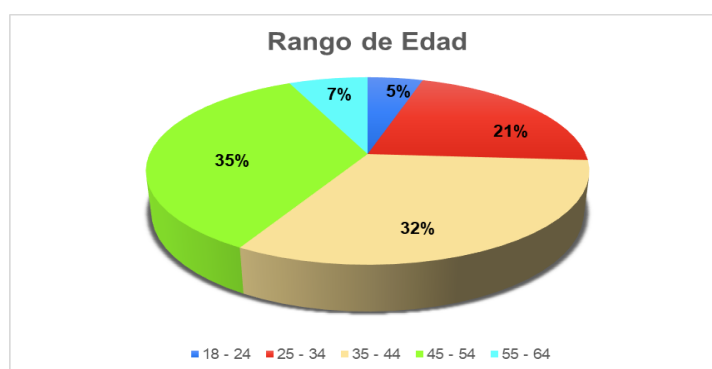
<b>Empresas</b>	<b>Mediana empresa: personal entre 51 y 200 trabajadores.</b>	<b>Pequeña empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores</b>	<b>Total, general</b>
<i>Empresa 1</i>		33	33
<i>Empresa 2</i>		15	15
<i>Empresa 3</i>	24		24
<i>Empresa 4</i>	30		30

<i>Empresa 5</i>	45		45
Total, general	99	48	147

Fuente: Elaboración propia (2022)

### Figura 6.

*Rango de edades de los participantes en la muestra*

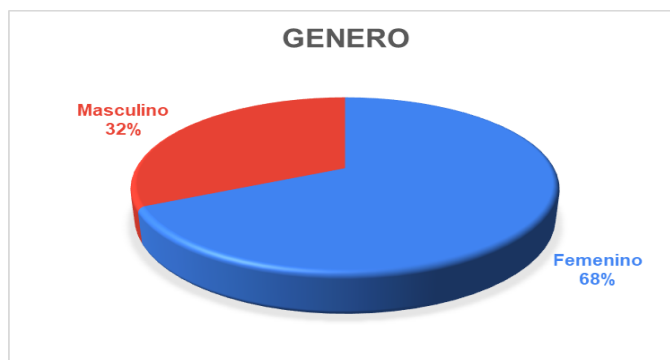


Fuente: Elaboración propia (2022)

El 67% de los participantes están en el rango de 35 a 54 años, siendo ésta la muestra más representativa.

### Figura 7.

*Genero de la muestra*

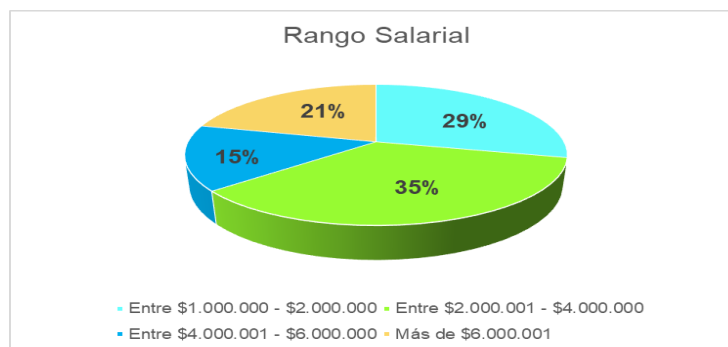


Fuente: Elaboración propia (2022)

En la muestra el 68% de los participantes fueron mujeres mientras que el 32% fueron hombres.

### Figura 8.

#### *Rango Salarial*



Fuente: Elaboración propia (2022)

En la figura 5 se observa que el 65% de la muestra se encuentra en el rango de uno a cuatro SMMLV (salarios mínimos mensuales legales vigentes) y el 35% está por encima de cuatro SMMLV.

**Tabla 14.** género  
Rango salarial por género

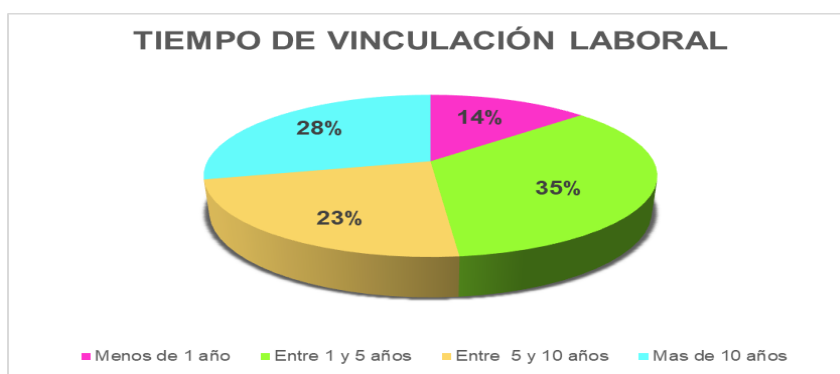
<b>Rango Salarial</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
<b>Menos de SMMLV \$908.526</b>	8%	0%
<b>Entre \$908.526 - \$1.817.052</b>	25%	19%
<b>Entre \$1.817.052 - \$3.634.104</b>	35%	36%
<b>Entre \$3.634.104 - \$5.451.156</b>	16%	13%
<b>Más de \$5.451.156</b>	16%	32%

Fuente: Elaboración propia (2022)

En el rango salarial por géneros, se observa como los salarios más altos proporcionalmente duplican los masculinos a los femeninos, mientras que en los niveles entre 1SMMLV a 5 SMMLV conservan una amplia similitud.

**Figura 9.**

*Tiempo de vinculación laboral*

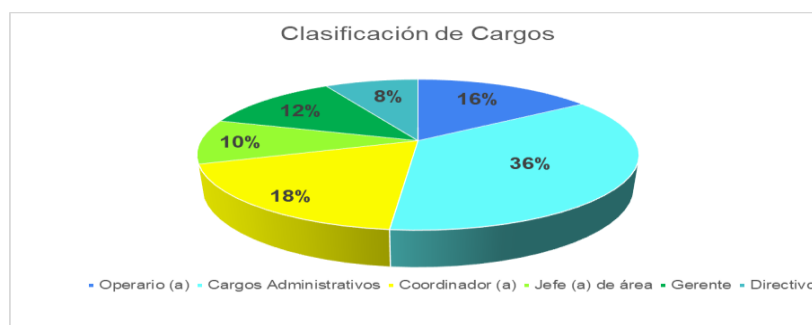


Fuente: Elaboración propia (2022)

El 58% de los participantes de la muestra están en el rango de 1 a 10 años de vinculación laboral en su empresa, lo que nos permite evaluar ampliamente el impacto de las políticas aplicadas sobre discriminación laboral femenina.

**Figura 10.**

### *Clasificación por cargos*



Fuente: Elaboración propia (2022)

El 52% de los cargos corresponden a operarios o cargos administrativos, el 28% a cargos de coordinación o jefaturas medias y el 20% a Gerentes o directivos.

### **Aplicación modelo de madurez empresarial sobre la discriminación laboral femenina**

Teniendo claro esto último, y con el propósito de dar cumplimiento al propósito de presentar una propuesta de modelo de madurez para medir la escala de discriminación laboral femenina en las pymes de Cali, se establece la ruta a partir de seis pasos para determinar el estado de madurez de la empresa desde sus diferentes procesos y actores, dando prioridad al concepto de las mujeres que laboran en ellas.

A continuación, se propone una ruta de siete pasos para evaluar el nivel de madurez de la empresa con relación a la discriminación laboral femenina al interior del ente:

#### **Paso 1: Establecer el cronograma de aplicación del Modelo**

Para cumplir con el propósito del modelo, se busca aplicar todos y cada uno de las herramientas diseñadas para medir el nivel de madurez de la organización con respecto a la discriminación laboral femenina. Así que se proponen una serie de actividades de acuerdo a los ámbitos medibles en el modelo:

- Opiniones de los trabajadores sobre la discriminación laboral femenina, con la aplicación de encuesta de opinión.
- Diagnóstico inicial de las condiciones laborales de las mujeres en la empresa, medible a partir de un cuadro comparativo sobre las condiciones laborales mujeres y hombres en la empresa.
- Lista de chequeo sobre programas enfocados al talento humano en la empresa.

### **Paso 2: Identificar los actores participantes**

En esta etapa se identifica si la empresa cuenta con indicadores que midan la discriminación laboral femenina basadas en el desarrollo de políticas internas como se muestra en la figura 8

### **Paso 3: Recolección de la información y datos**

**Se aplica la encuesta a través de *Google forms* y se comparte vía correo institucional.**

- Se registra el cuadro comparativo en una base de datos compartida en OneDrive con el gerente / jefe de recursos humanos.
- Se aplica la lista de chequeo con ayuda del gerente / jefe de recursos humanos.

### **Paso 4: Sistematización de los datos e información**

- Se cierra el formulario de *Google forms* y se exporta la base de datos en Excel para proceder a realizar la estadística descriptiva.
- Se describen los hallazgos en el cuadro comparativo y en la lista de chequeo.

### **Paso 5: SemafORIZACIÓN de procesos según nivel de madurez**

- Se registra en una rúbrica el nivel de madurez de acuerdo al proceso observado (opiniones de empleados/condiciones laborales/ programas desde la oficina de talento humano).

### **Paso 6: Presentar informe semaforizado por procesos**

Se registran los datos de cada proceso, haciendo énfasis en los que menor nivel se obtuvo.

### **La encuesta y el Resultado**

Encuesta dirigida a los trabajadores de cinco empresas pymes en Cali

Objetivo: conocer la opinión sobre aspectos relacionados con la discriminación laboral femenina en la empresa.

La definición de los niveles de madurez se ha definido desde el nivel 1 “ausencia” hasta el nivel 5 “sobresaliente” donde las políticas de la empresa

### Dimensión 1. Imagen de la empresa en el mercado.

En este segmento hay ítems que permiten conocer la opinión sobre aspectos relacionados con la imagen de la empresa en el mercado.

**Tabla 15.**

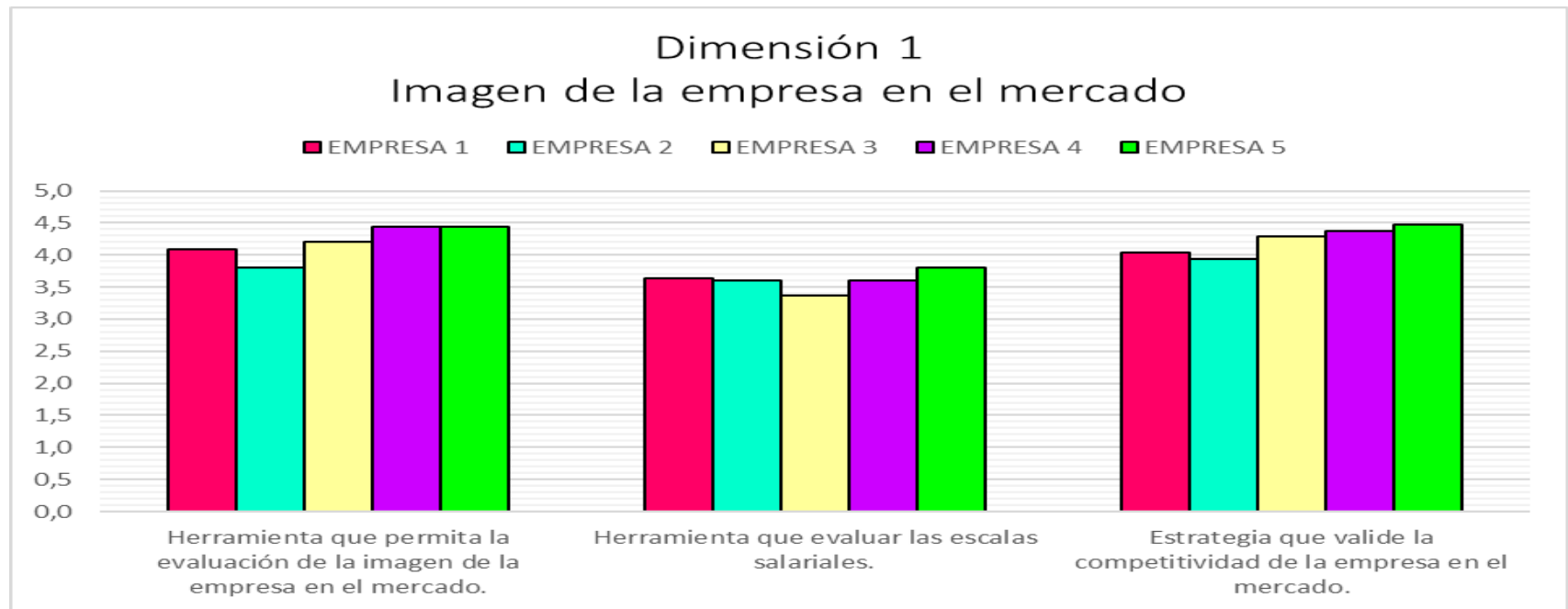
*Comparativo de la imagen de las empresas en el mercado.*

	<b>Herramienta que permita la evaluación de la imagen de la empresa en el mercado.</b>	<b>Herramienta que evaluar las escalas salariales.</b>	<b>Estrategia que valide la competitividad de la empresa en el mercado.</b>	<b>Promedio</b>
<i>Empresa 1</i>	4,1	3,6	4,0	3,9
<i>Empresa 2</i>	3,8	3,6	3,9	3,8
<i>Empresa 3</i>	4,2	3,4	4,3	4,0
<i>Empresa 4</i>	4,4	3,6	4,4	4,1
<i>Empresa 5</i>	4,4	3,8	4,5	4,2

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Figura 11.**

*Comparativo de la imagen de las empresas en el mercado.*



Fuente: Elaboración propia (2022)

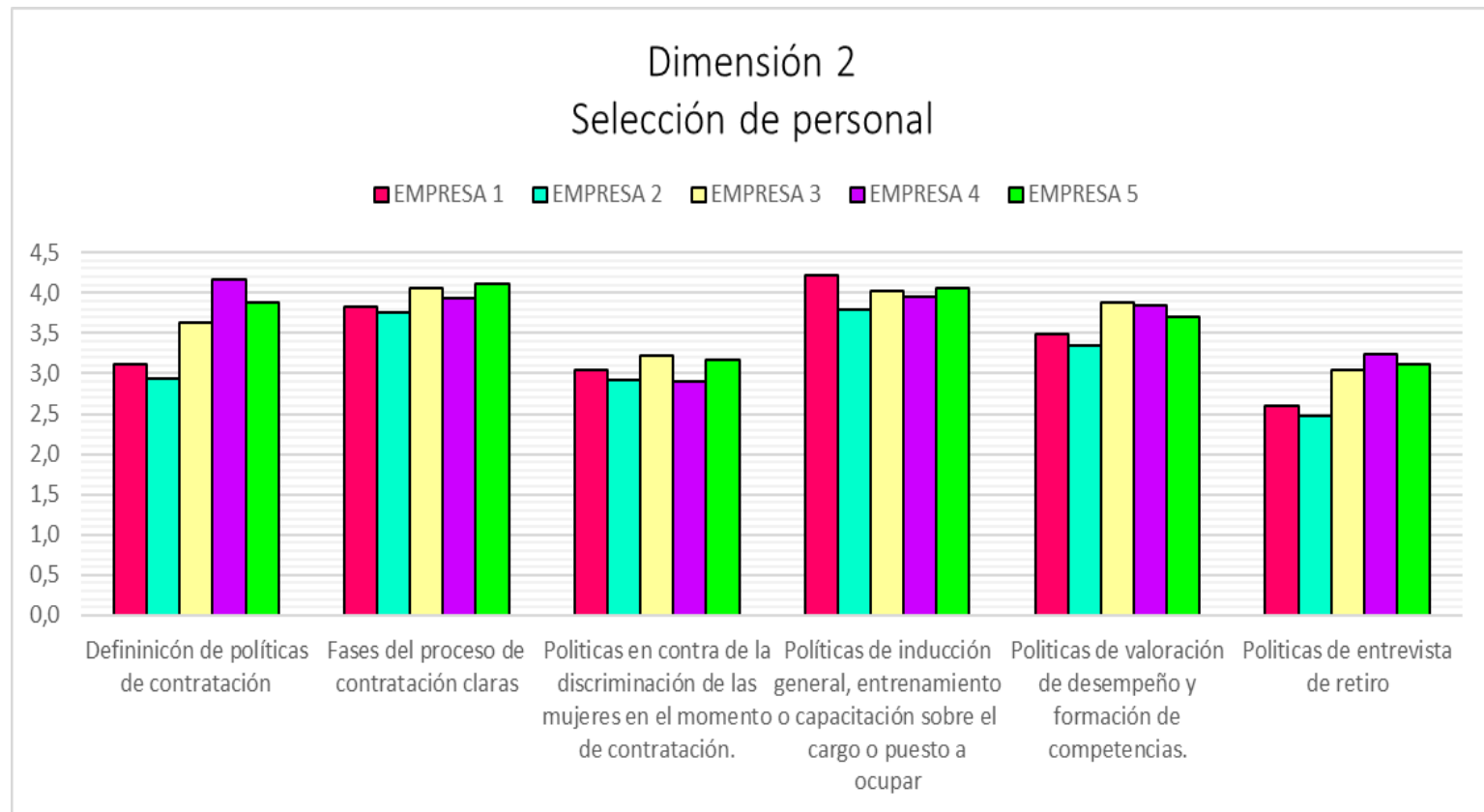
### **Dimensión 2, Selección de personal.**

En este segmento hay ítems que permiten conocer la opinión sobre aspectos relacionados con la selección de personal dentro de la organización.

**Tabla 16.***Comparativo de selección de personal*

	Definición de políticas de contratación	Fases del proceso de contratación claras	Políticas en contra de la discriminación de las mujeres en el momento de contratación.	Políticas de inducción general, entrenamiento o capacitación sobre el cargo o puesto a ocupar	Políticas de valoración de desempeño y formación de competencias.	Políticas de entrevista de retiro	Promedio
<b>Empresa 1</b>	3,1	3,8	3,1	4,2	3,5	2,6	3,8
<b>Empresa 2</b>	2,9	3,8	2,9	3,8	3,4	2,5	3,2
<b>Empresa 3</b>	3,6	4,1	3,2	4,0	3,9	3,0	2,9
<b>Empresa 4</b>	4,2	3,9	2,9	4,0	3,9	3,2	3,0
<b>Empresa 5</b>	3,9	4,1	3,2	4,1	3,7	3,1	4,1

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Figura 12.***Comparativo de selección de personal*

Fuente: Elaboración propia (2022)

### Dimensión 3, Capacidades del talento.

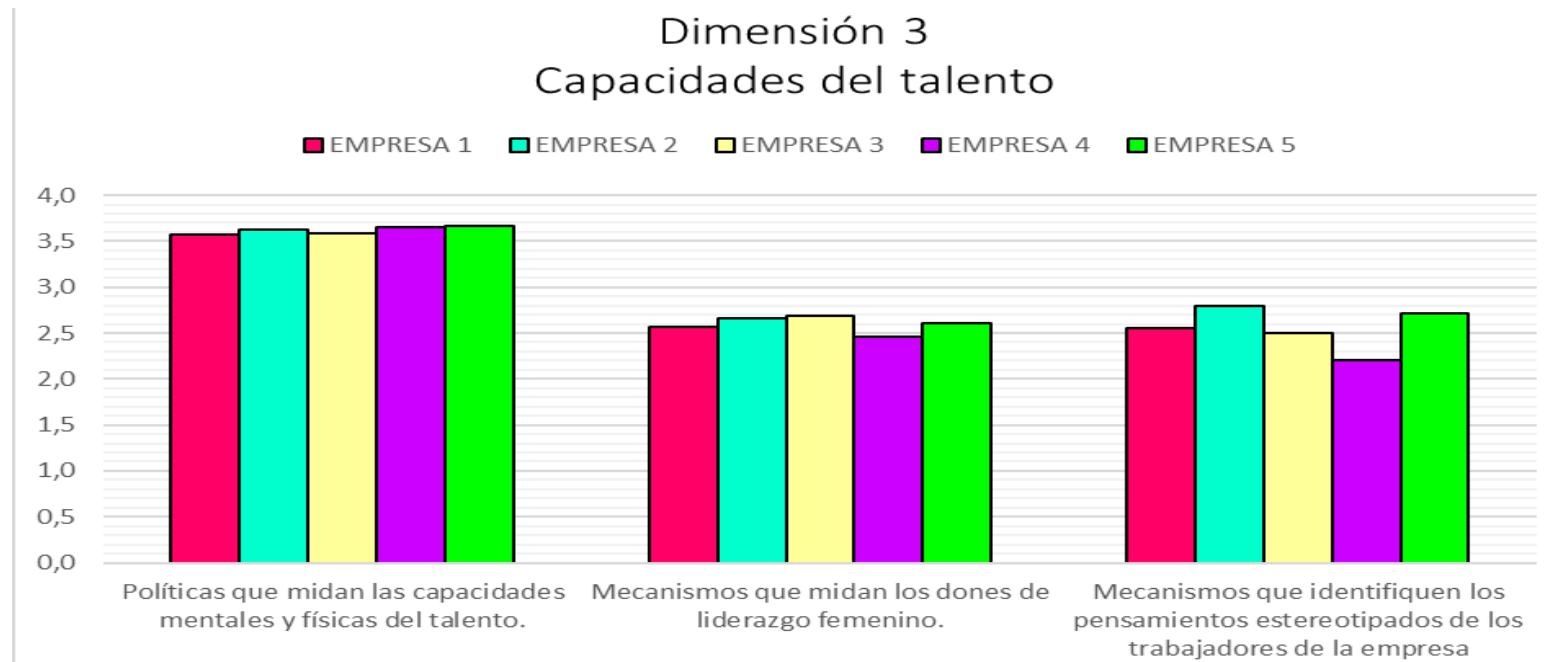
En este segmento hay ítems que buscan medir las actitudes acerca de las capacidades mentales y físicas, así como las expectativas y estereotipos que presentan hombres y mujeres en relación al sexo femenino en el mundo laboral.

**Tabla 17.**

*Comparativo de las capacidades del talento*

	Políticas que midan las capacidades mentales y físicas del talento.	Mecanismos que midan los dones de liderazgo femenino.	Mecanismos que identifiquen los pensamientos estereotipados de los trabajadores de la empresa	Promedio
<b>Empresa 1</b>	3,6	2,6	2,6	2,9
<b>Empresa 2</b>	3,6	2,7	2,8	3,0
<b>Empresa 3</b>	3,6	2,7	2,5	2,9
<b>Empresa 4</b>	3,7	2,5	2,2	2,8
<b>Empresa 5</b>	3,7	2,6	2,7	3,0

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Figura 13.***Capacidades del talento.*

Fuente: Elaboración propia (2022)

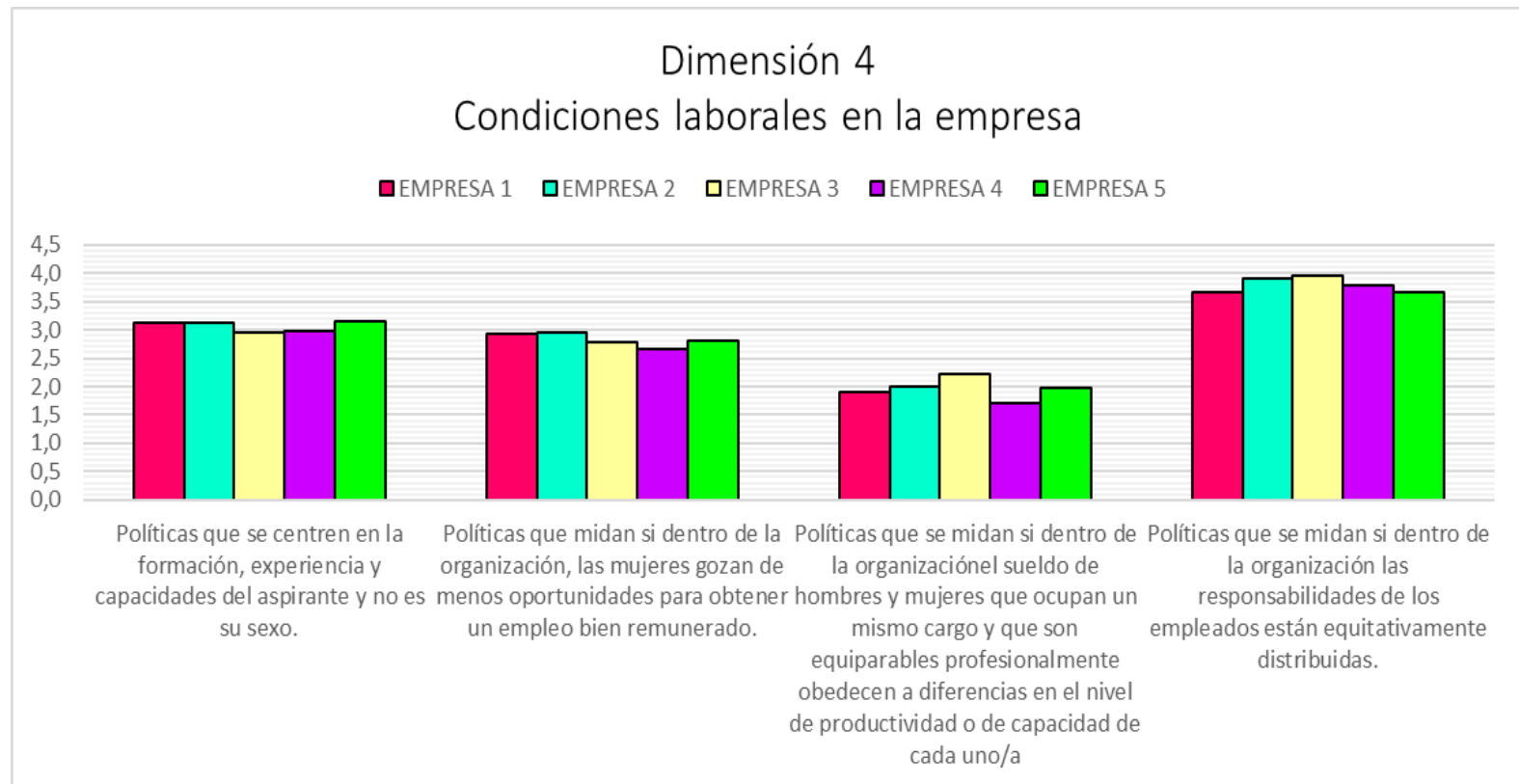
**Dimensión 4, Condiciones laborales en la empresa.**

En este segmento se exponen ítems para medir las actitudes respecto a las creencias acerca de las condiciones de la mujer en el trabajo.

**Tabla 18.***Comparativo de las condiciones laborales en la empresa*

	Políticas que se centren en la formación, experiencia y capacidades del aspirante y no es su sexo.	Políticas que midan si dentro de la organización, las mujeres gozan de menos oportunidades para obtener un empleo bien remunerado.	Políticas que se midan si dentro de la organización el sueldo de hombres y mujeres que ocupan un mismo cargo y que son equiparables profesionalmente obedecen a diferencias en el nivel de productividad o de capacidad de cada uno/a	Políticas que se midan si dentro de la organización las responsabilidades de los empleados están equitativamente distribuidas.	Promedio
<b>Empresa 1</b>	3,1	2,93	1,9	3,7	2,9
<b>Empresa 2</b>	3,1	2,96	2,0	3,9	3,0
<b>Empresa 3</b>	3,0	2,78	2,2	3,9	3,0
<b>Empresa 4</b>	3,0	2,66	1,7	3,8	2,8
<b>Empresa 5</b>	3,1	2,81	2,0	3,7	2,9

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Figura 14.***Condiciones laborales en la empresa*

Fuente: Elaboración propia (2022)

### Dimensión 5, Oportunidades de capacitación y crecimiento.

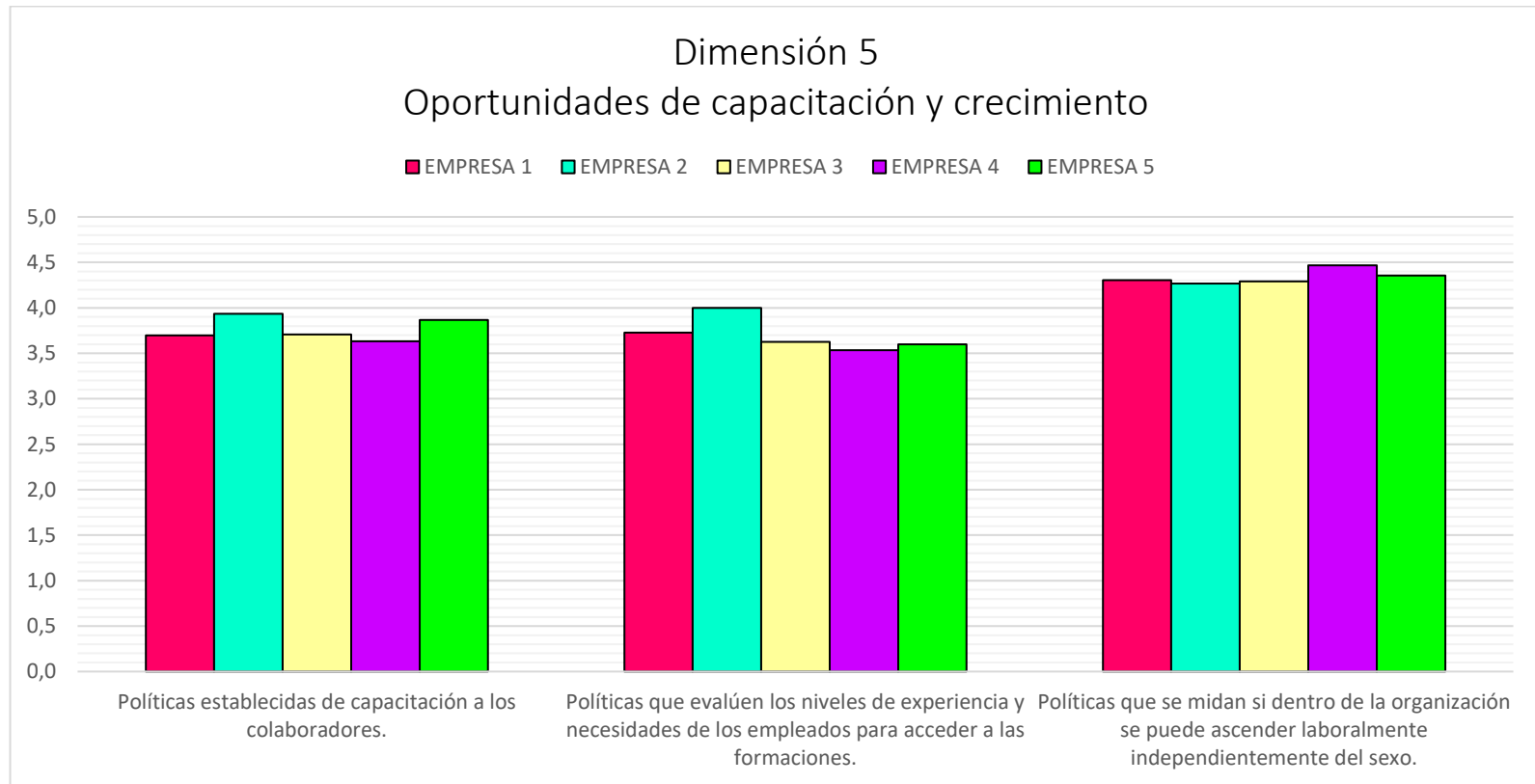
En este segmento se exponen ítems para medir las oportunidades de capacitación y crecimiento.

**Tabla 19.**

*Comparativo de las oportunidades de capacitación y crecimiento*

	Políticas establecidas de capacitación a los colaboradores.	Políticas que evalúen los niveles de experiencia y necesidades de los empleados para acceder a las formaciones.	Políticas que se midan si dentro de la organización se puede ascender laboralmente independientemente del sexo.	Promedio
<b>Empresa 1</b>	3,7	3,7	4,3	3,9
<b>Empresa 2</b>	3,9	4,0	4,3	4,1
<b>Empresa 3</b>	3,7	3,6	4,3	3,9
<b>Empresa 4</b>	3,6	3,5	4,5	3,9
<b>Empresa 5</b>	3,9	3,6	4,4	3,9

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Figura 15.***Oportunidades de capacitación y crecimiento*

Fuente: Elaboración propia (2022)

**A la pregunta ¿Cuáles son los obstáculos que tienen las mujeres y que no tienen los hombres para destacarse laboralmente? Se presentan los resultados:**

*Tabla 20.*

*Obstáculos de las mujeres para destacarse laboralmente*

<b>Ítem</b>	<b>Numero</b>	<b>Porcentaje</b>
a. Ser Mujer	15	10%
b. Ser Madre	49	33%
c. Realizar el trabajo de la empresa y hogar simultáneamente	55	37%
d. Limitación física de la mujer	19	13%
e. Falta de estudios	16	11%
f. Falta de oportunidades	41	28%
g. Machismo	71	48%
h. Ninguno	25	17%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 21.

*Resumen del Modelo por empresas y dimensiones.*

	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>
<b>Dimensión 1.</b> <b>Imagen de la empresa en el mercado</b>	3,9	3,8	4,0	4,1	4,2
<b>Dimensión 2.</b> <b>Selección de personal.</b>	3,4	3,2	3,6	3,7	3,7
<b>Dimensión 3.</b> <b>Capacidades del talento.</b>	2,9	2,9	2,9	2,8	3,0
<b>Dimensión 4.</b> <b>Condiciones laborales en la empresa</b>	2,9	3,0	3,0	2,8	2,9
<b>Dimensión 5.</b> <b>Oportunidades de capacitación y crecimiento.</b>	3,9	4,1	3,9	3,9	3,9

Fuente: Elaboración propia (2022)

## Conclusiones

Con relación al objetivo general planteado para el ejercicio de esta investigación se debe mencionar que se cumplieron a cabalidad, por tanto, se pudo identificar la existencia de discriminación laboral femenina en las empresas pymes de Cali a través del modelo de madurez diseñado, la discriminación laboral es un hecho latente que cómo se pudo demostrar en la investigación teórica dónde se identificó una inequidad laboral se pudo corroborar en la práctica en dónde se evidenciaron diversos componentes cómo la falta de políticas claras para la contratación o asignación salarial. Para complementar el modelo también se utilizaron encuestas que dan cuenta sobre los obstáculos que tienen las mujeres para destacarse laboralmente entre los cuales se destaca el machismo y la realización de trabajos de la empresa y el hogar simultáneamente.

En cuanto a los objetivos específicos que enrutaron la presente investigación es posible inferir la existencia de discriminación laboral en razón del género que implica un trato diferenciador y negativo que impide la igualdad de oportunidad para acceder a diferentes cargos. En el ítem número cuatro del modelo de madurez (condiciones laborales) llevado a cabo con las empresas, por ejemplo se pudo evidenciar que respecto a las condiciones laborales en la empresa en dónde se evalúa el nivel de oportunidades para obtener un empleo bien remunerado o la distribución laboral para el género femenino, en la valoración de las 5 empresas dos de ellas obtuvieron una puntuación de 3,0 en una escala de 1 a 5, las tres restantes obtuvieron una puntuación de menos de 3, evidenciando la falta de estrategias para garantizar el acceso igualitario al empleo, lo que impide una seguridad laboral para mujeres acorde con los avances y legislaturas modernas de prohibición por discriminación de género. Esto también se evidencia en la tabla 14 “Rango salarial por género”, en donde se observa como los salarios más altos

proporcionalmente duplican los masculinos a los femeninos, mientras que en los niveles entre 1SMMLV a 5 SMMLV conservan una amplia similitud.

Respecto al segundo objetivo se pudo identificar que la principal causa que propicia la discriminación laboral y salarial de las mujeres en Cali obedece al machismo con un porcentaje del 48%, este tipo de situaciones son las que fortalecen ideas tradicionales que refuerzan la discriminación hacia las mujeres tendientes a una valoración negativa del desempeño, lo que evidencia que aunque se han generado importantes avances en la inclusión laboral femenina se debe trabajar sobre modelos de igualdad para la ocupación de los diferentes cargos en el mundo empresarial. Lo que implica una apertura en cuanto a los criterios que definen la ocupación de cargos y asignación salarial, de hecho, ninguna de las 5 empresas evaluadas cuenta con políticas dónde se pueda medir sí dentro de la organización el sueldo de hombres y mujeres que ocupan el mismo cargo son equiparables profesionalmente.

Un aspecto que se debe resaltar en el cual las empresas ocuparon un nivel sobresaliente es en cuanto a política de capacitación de los colaboradores, aunque éstas no necesariamente implican que existan políticas estratégicas para ascender laboralmente independiente del sexo dentro de las empresas evaluadas, lo cual implica que se debe seguir trabajando sobre modelos de madurez empresarial que especifique y haga énfasis no solo en la capacitación sino en procesos de ascenso laboral.

Se pudo evidenciar que en la muestra el 68% de los participantes fueron mujeres mientras que el 32% fueron hombres, lo que resulta positivo en materia de contratación y empleabilidad, a pesar de esto no se puede hablar de una igualdad de género en el entorno laboral debido a que siguen existiendo brechas salariales y problemáticas de acoso además de los estereotipos para la

asignación de cargos por lo tanto, se debe accionar estrategias que permitan la ocupación igualitaria de cargos evitando así la segregación horizontal que califica a uno u otro género en el desarrollo de una labor.

Dando cumplimiento al objetivo número 3 sobre las condiciones organizacionales pertinentes que eviten la discriminación laboral en las pymes de Cali cómo se establece en el modelo de evaluación se resalta la importancia de tener unas normas claras de contratación y asignación salarial sin distinción de género. De igual forma es importante generar estrategias que permitan validar la experiencia y competitividad para el ascenso laboral, también es necesario promover una cultura institucional dentro de las empresas con igualdad de género que se reflejen los procedimientos y prácticas de las empresas. Esto debido a que en la dimensión 2 del modelo que analiza la selección de personal en las 5 empresas evaluadas se encuentran en un nivel intermedio (3 de 1-5) lo que significa que las empresas se encuentran en procesos de establecer políticas de contratación y selección además de establecer estrategias que eviten la discriminación femenina, de allí pueden ajustar y acoger estrategias que fortalezcan sus modelos internos que aumente en nivel de equidad laboral entre géneros.

Después del trabajo realizado tanto a nivel teórico como práctico se deja un insumo valioso para generar futuras investigaciones dónde se pueda ampliar la población para corroborar los datos obtenidos, además está insumo también servirá como base para generar investigaciones que permitan identificar el tipo de afectación no solamente laboral sino también psicológico que se genera en el género femenino a raíz de la discriminación laboral, se debe mencionar que el modelo de investigación aplicado a las empresas fue dejado a su disposición para que se pueda implementar y trabajar sobre las falencias evidenciadas para generar una mayor equidad en las políticas salariales, académicas y de nombramientos en cargos de dirección administrativa.

### Referencias Bibliográficas

Aiken, L. (2003). Tests psicológicos y evaluación. México: Pearson

Alcaldía de Santiago de Cali (2023) Santiago de Cali, <https://www.cali.gov.co/distrito especial/>

Arango, O.; et al., "Modelo que identifica la madurez de los procesos. Caso: pequeña empresa manufacturera" DYNA, 2012, no. 2, pp. 131-132 ISSN 1989-1490.

Baquero, J., Guataquí, J., Sarmiento, L. (2000) Un Marco Analítico de la Discriminación Laboral, Rev. ResearchGate, vol. 8

Cámara de Comercio Cali. (25 de abril de 2021). <https://www.ccc.org.co/>. Obtenido de [https://www.ccc.org.co/categoria\\_articulo/las-mipymes-pequenas-gigantes-los-negocios/](https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/las-mipymes-pequenas-gigantes-los-negocios/)

Caro, V. (2020) Discriminación Laboral En Razón De Género En Áreas Administrativas, Universidad El Bosque, Bogotá

CEPAL. (2016). Autonomía de las mujeres e igualdad de en la agenda de desarrollo sostenible. Autonomía de las mujeres e igualdad de en la agenda de desarrollo sostenible (pág. 184). Montevideo: Naciones Unidas.

Coq-huelva (2005) La economía vista desde un ángulo epistemológico: de la economía a la economía política; del estructuralismo a la complejidad, Rev. De Epistemología de Ciencias Sociales 22: 19-45

DANE (2020) Brecha salarial de género en Colombia, Dirección de Censos y Demografía, <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/nov-2020-brecha-salarial-de-genero-colombia.pdf>

DANE (2021). Mercado laboral según sexo. Información junio 2021 - agosto 2021.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/segun-sexo>

Economipedia. (s.f.). Tasa de Desempleo. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/tasa-de-desempleo-paro.html#:~:text=La%20tasa%20de%20desempleo%2C%20tambi%C3%A9n,no%20tiene%20puesto%20de%20trabajo.>

El País (marzo 08 de 2021). Desempleo aumentó en las mujeres colombianas por la pandemia.

<https://www.elpais.com.co/economia/brecha-en-la-tasa-de-desempleo-entre-hombres-y-mujeres-aumento-en-colombia-por-la-pandemia.html>

Espino, A., Leites, M., Machado, A. (2014) Diferencias de género en la elasticidad Inter temporal y no compensada de la oferta laboral. *El Trimestre Económico*, vol. (2), núm. 322, pp. 479-515

Fernández, A. (2020). Portal la Vanguardia. Obtenido de

<https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20180305/441253634097/mujer-en-el-mundo.html>

Fidell, L. (1970). Empirical verification of sex discrimination in hiring practices in psychology.

*American Psychologist*, 25, 1094-1098. doi:10.1037/h0030294

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Hernández, R., Fernández, C. Baptista; M (2014). *Metodología de la Investigación*. México.

Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores, SA.

Hernández, M. (2008) *Exclusión social y desigualdad*, Edit.um, Universidad de Murcia

Hosken, F. P. (1981). Towards a Definition of Women's Rights en Human Rights Quarterly.

Ley 905 de 2004 - MYPIMES, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000.

López, J. (2018) sociología de los derechos de las mujeres, Rev. Nuevos Paradigmas de las Ciencias Sociales Latinoamericanas 9 (17), pp. 97-120.

López, M., Martínez, C., Riquelme, P., Y Vives, M. (2019) Análisis de la segregación ocupacional por género en España y la Unión Europea (2002-2017) Revista Prisma Social (26) pp. 159-182.

Medina, R. (2015) El estigma en el mercado laboral y los principales grupos estigmatizados, Universidad de La Laguna, Facultad de derecho.

Mill, J. (2012) La esclavitud femenina, <https://instituciones.sld.cu/genero/files/2012/07/Mill-John-Stuart-Esclavitud-femenina-La.pdf>

Muñoz, J. (2012) Critica del desarrollo, Revista de la Facultad de Economía número (15)

Naciones Unidas (2018) 70 años después de la Declaración Universal de Derechos Humanos: 30 artículos sobre los 30 artículos - Artículo 7

Observatorio para la Equidad de las Mujeres (2018) Generalidades conceptuales, <https://oemcolombia.com/wp-content/uploads/2020/04/Aproximaciones-conceptuales-20181010.pdf>

ODS (2015). 3. Salud y bienestar. Recuperado de: <https://www.ods.gov.co/es/objetivos/salud-y-bienestar>

ONU (16 noviembre 2018). Artículo 7: el derecho a la igualdad ante la ley.

<https://news.un.org/es/story/2018/11/1445981>

ONU. (septiembre de 2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Organización Internacional del Trabajo (1958) convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación) núm. 11

Otzen, T. & Manterola C. (2017) Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1):227-232.

Pastrán, A. (2021) Bloqueos llevaron a Cali al segundo lugar de más desempleo con una tasa de 21,4%. *Diario La República*

Pérez, E., Pérez, V., Rodríguez, Y. (2014) Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Rev. Ingeniería Industrial*, vol. XXXV, núm. 2, pp. 146-158

Perez & Rodríguez, 2014, Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas

Ramos, C. y Bolívar, B. (2020) Brecha de género en el mercado laboral colombiano en tiempos de la COVID-19\*, *Semestre Económico*, 23 (55),  
<http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v23n55/2248-4345-seec-23-55-285.pdf>

Rivas, M. (1994) Desigualdades de género en el mercado laboral: un problema actual.

Departament d'Economia Aplicada Universitat de les Illes Balears

- Rivera, J. (2013) Teoría y Práctica de la Discriminación en el Mercado Laboral Ecuatoriano (2007-2012), *Analitika* 5 (1): 7-22
- Robinson, J. (2013) las contribuciones de Joan Robinson a la teoría económica y su vigencia. *Economía*, vol. 14
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1974). Effects of applicant's sex and difficulty of job on evaluations of candidates for managerial positions. *Journal of Applied Psychology*, 59, 511-512. doi:10.1037/h0037323
- Rosemann, M. y Vom Brocke, J., (2010). *The six core elements of business process management*, Berlín, Springer, 2010.
- Rosemann, & Bruin.(2005), "The six core elements of business process management", Berlín, Springer, 2010, ISBN 3642004156.
- Sierra, F. (2006). *Métodos de investigación etnográfica en Ciencias Sociales*. Zaragoza: Mira Editores.
- Transcalima (s.f). Cali. <https://www.transportescalima.com/cali.html>
- Vega, A. (2022) *La lucha de las mujeres por el derecho al voto femenino*, Amnistía Internacional, España.
- Villalobos, K. (2012) *El derecho humano al libre desarrollo de la personalidad*, Universidad de Costa Rica Facultad de Derecho Sede de Occidente.
- Yulijiang (2018) *La Tradición Del Vendaje De Pie En China*, Universidad Zaragoza, <https://core.ac.uk/download/pdf/290000053.pdf>

## **Anexos**

### **Anexo I**

Encuesta dirigida a los trabajadores de cinco pymes en Cali

**Objetivo:** conocer la opinión sobre aspectos relacionados con la discriminación laboral femenina en la empresa.

#### **A. Imagen de la empresa**

1. Opino que la empresa es competitiva en su sector económico
2. Considero que la empresa cuenta con una escala salarial justa.
3. Considero que la empresa cuenta con una buena imagen y prestigio en el sector.
4. Tengo entendido que la empresa recibe constantes aplicaciones para nuevos empleados.

#### **B. Selección de personal**

5. Conozco al responsable de la contratación
6. Conozco el reglamento para contratación
7. Tengo claro que las vacantes se publican abiertamente y para todo público.
8. Tengo conocimiento de las alianzas de la empresa con alcaldías, instituciones educativas o bolsas de empleo para filtrar candidatos para perfiles vacantes.
9. Al ingresar a la empresa el candidato conoce las fases del proceso de selección.
10. La empresa solicita prueba de embarazo y serología (estudio científico de la sangre para identificar anticuerpos en especial de enfermedades de transmisión sexual) a las mujeres para su contratación.

11. La empresa contrata mujeres embarazadas.
12. Es claro el proceso de contratación para el candidato.
13. La empresa ofrece un proceso de inducción general y específica al puesto que va a ocupar.
14. La empresa ofrece un proceso de entrenamiento
15. La empresa habilita un periodo de Prueba
16. La empresa cuenta con un modelo de Competencias
17. La empresa cuenta con un plan de formación para empleados.
18. La empresa cuenta con un modelo de valoración del desempeño
19. La empresa cuenta con salario emocional.
20. La empresa cuenta con entrevistas de retiro

### **C. Capacidades del talento humano**

En este segmento hay ítems que buscan medir las actitudes acerca de las capacidades mentales y físicas, así como las expectativas y estereotipos que presentan hombres y mujeres en relación al sexo femenino en el mundo laboral.

21. Considero que la mujer puede trabajar el mismo tiempo que el hombre.
22. Creo que la condición hormonal de las mujeres limita su desempeño laboral
23. Creo que las mujeres poseen iguales capacidades que los varones.
24. Creo que hombres y mujeres pueden desempeñar los mismos trabajos.

25. Opino que las mujeres carecen de dones de liderazgo.
26. En mi opinión las mujeres son más susceptibles al estrés laboral
27. Creo que la condición hormonal de las mujeres las hace más vulnerables que los hombres
28. Creo que las mujeres hacen mejor la limpieza que los hombres.
29. Creo que los hombres desempeñan mejor trabajo de fuerza.
30. Pienso que para la imagen de la empresa el gerente debe ser hombre

#### **D. Condiciones laborales en la empresa**

En este segmento se exponen ítems para medir las actitudes respecto a las creencias acerca de las condiciones de la mujer en el trabajo.

31. Creo que la contratación está sujeta únicamente de la formación, experiencia previa y capacidades, no al sexo del aspirante.
32. Creo que al interior de una empresa tiene menos valor la opinión de una mujer.
33. Pienso que las mujeres gozan de menos oportunidades para obtener un empleo bien remunerado.
34. Considero que las mujeres tienen mayores posibilidades de desempeñar trabajos de baja categoría.
35. Considero que las condiciones de vulnerabilidad afectan en mayor grado a las mujeres.
36. Considero que la preferencia personal de la mujer no es tomada en cuenta al momento de asignar roles.

37. Las desigualdades en el sueldo de hombres y mujeres que ocupan un mismo cargo y que son equiparables profesionalmente obedecen a diferencias en el nivel de productividad o de capacidad de cada uno/a.
38. Los hombres obtienen mejores puestos y logran mayores metas profesionales porque son más competitivos y emprendedores que las mujeres.
39. En conjuntos mixtos de trabajo, es usual escuchar la intervención de un hombre porque generalmente se explican mejor que una mujer.
40. Es justo igualar la duración de los permisos por paternidad y maternidad cuando el trabajador lo solicite para cuidar a su bebé recién nacido.
41. Las responsabilidades de los empleados están equitativamente distribuidas.
42. La empresa presenta claramente sus expectativas sobre las funciones de cada empleado.

#### **E. Oportunidades de Capacitación y crecimiento**

43. La empresa ofrece formaciones asequibles para todos los empleados por igual.
44. Los niveles de experiencia y necesidades de los empleados son factores determinantes para acceder a las formaciones.
45. Considero que puedo ascender laboralmente independientemente de mi sexo.
46. **¿Cuáles son los obstáculos que tienen las mujeres y que no tienen los hombres para destacarse laboralmente?**

a. Ser Mujer

b. Ser Madre

- c. Realizar el trabajo de la empresa y hogar simultáneamente
- d. Limitación física de la mujer
- e. Falta de estudios
- f. Falta de oportunidades
- g. Machismo
- h. Ninguno
- i. Otro (amplíalo en la siguiente pregunta)

47. Si tu respuesta anterior fue "otro", por favor amplia tu opinión.

## Anexo 2

### Evaluación Del Experto

**Objetivo:** Validar con tres expertos en materia de gestión humana, la asertividad y aplicación que tiene el modelo de madurez para mitigar la discriminación laboral femenina en las pymes de Cali.

---

#### Evaluación Del Experto

Descripción	Ítem	Ponderación	Calificación	Observación
<b>Identificación y definición del problema (10%)</b>	Definición	4		
	claridad en del problema			
	Concordancia	3		
	entre el problema planteado y el entorno real			
	Claridad en las consecuencias que genera el problema	3		
	Definición	5		
	Dimensión Imagen			

---

---

**Estructura de la** de la empresa en el

**propuesta del** mercado

**modelo (45 %)**

---

Definición 5

Dimensión

Políticas de

selección de

personal.

---

Definición 5

Dimensión

Políticas de

condiciones

laborales en la

empresa

---

Definición 5

Dimensión

Políticas de

capacitación y

oportunidades de

crecimiento en la

organización

---

	La estructura del modelo es completa	5
	Confiabilidad en los resultados que entrega el modelo	5
<b>Contribución de la propuesta (20 %)</b>	Contribución al desempeño de las empresas	4
	Contribución a la competitividad de las empresas	4
	Contribución a la disminución de la desigualdad en las empresas	4
<b>Proyección de la propuesta (5 %)</b>	Permite ser la base para crear en el futuro un marco de referencia de equidad laboral en	5

---

	las empresas de	
	Colombia	
<b>Presentación y</b>	Nivel de	5
<b>Sustentación</b>	investigación	
<b>(20 %)</b>	Conocimiento y	5
	profundidad en el	
	tema por parte de	
	los expositores	
	Contenido de la	5
	presentación	

---