

DINÁMICA DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL CACAO ECUATORIANO. UN ENFOQUE EN LA PROVINCIA DE EL ORO

MAYIYA GONZÁLEZ ILLESCAS / MARCO FLORES GONZÁLEZ / TIMMY GARCÍA CARPIO



Editorial
UTMACH

REDES 2017
COLECCIÓN EDITORIAL

Dinámica de la producción y comercialización del cacao ecuatoriano. Un enfoque en la provincia de El Oro

Mayiya González Illescas
Marco Flores González
Timmy García Carpio
Coordinadores



Primera edición en español, 2018

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa editorial de la UTMACH

Ediciones UTMACH

Gestión de proyectos editoriales universitarios

174 pag; 22X19cm - (Colección REDES 2017)

Título: Dinámica de la producción y comercialización del cacao ecuatoriano. Un enfoque en la provincia de El Oro. / Mayiya González Illescas / Marco Flores González / Timmy García Carpio (Coordinadores)

ISBN: 978-9942-24-097-2

Publicación digital

Título del libro: Dinámica de la producción y comercialización del cacao ecuatoriano. Un enfoque en la provincia de El Oro.

ISBN: 978-9942-24-097-2

Comentarios y sugerencias: editorial@utmachala.edu.ec

Diseño de portada: MZ Diseño Editorial

Diagramación: MZ Diseño Editorial

Diseño y comunicación digital: Jorge Maza Córdova, Ms.

© Editorial UTMACH, 2018

© Mayiya González / Marco Flores / Timmy García, por la coordinación

D.R. © UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, 2018

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

www.utmachala.edu.ec

Machala - Ecuador

Advertencia: "Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos correspondientes".



César Quezada Abad, Ph.D

Rector

Amarilis Borja Herrera, Ph.D

Vicerrectora Académica

Jhonny Pérez Rodríguez, Ph.D

Vicerrector Administrativo

COORDINACIÓN EDITORIAL

Tomás Fontaines-Ruiz, Ph.D

Director de investigación

Karina Lozano Zambrano, Ing.

Jefe Editor

Elida Rivero Rodríguez, Ph.D

Roberto Aguirre Fernández, Ph.D

Eduardo Tusa Jumbo, Msc.

Irán Rodríguez Delgado, Ms.

Sandy Soto Armijos, M.Sc.

Raquel Tinóco Egas, Msc.

Gissela León García, Mgs.

Sixto Chilibiquinga Villacis, Mgs.

Consejo Editorial

Jorge Maza Córdova, Ms.

Fernanda Tusa Jumbo, Ph.D

Karla Ibañez Bustos, Ing.

Comisión de apoyo editorial

Índice

Capítulo I

Caracterización del sector productor de cacao. Un enfoque de alternativas para la competitividad.....14

Mayiya González Illescas; Marco Flores González; Miriam Farez Arias

Capítulo II

Transformación del cacao Ecuatoriano. Análisis de factores que inciden en la generación de valor agregado.....57

Lenín Balseca Tapia; Sandra Solórzano Solórzano; Mónica Vargas Jimenez

Capítulo III

Cultura organizacional y liderazgo en asociaciones productoras de cacao. Una perspectiva de género81

Mónica Vargas Jiménez; Mayiya González Illescas

Capítulo IV

Las exportaciones de cacao en la Provincia de El Oro y su
impacto en la economía nacional112

Manuel Muñoz Suárez; Fabiola Durán Ganchoza; Timmy García Carpio

Capítulo V

Análisis de la demanda internacional y la oferta propuesta....132

Silvia Landín Álvarez; Francisco Benítez Luzuriaga; Javier Sánchez Velazco

Capítulo VI

El apoyo de las TIC's y el idioma inglés en el proceso de
exportación.....156

Johanna Pizarro Romero; Miriam Farez Arias; Alfonso Chaves-Montero

Dedicatoria

A nuestras familias,
por ser la razón, la motivación y la fuerza que nos impulsa en
esta noble tarea.

Introducción

La producción y exportación de cacao ha representado durante décadas una fuente para la generación de crecimiento económico y desarrollo en varias provincias del país. La comercialización externa y la transformación del cacao han sido lideradas por grandes empresas, no obstante, se reconoce como proveedores de la materia prima a los pequeños productores, articulados a la dinámica del mercado a través de la organización asociativa.

En la Provincia de El Oro, los productores de cacao están fuertemente enlazados en un tejido productivo donde la dimensión social es tan fuerte como la económica. El papel de proveedores a las empresas exportadoras, revela la necesidad de generar capacidades que permitan identificar las oportunidades y aprovechar los cambios que definen los mercados internacionales.

Envueltos en la dinámica de los mercados, y en la tradición de una especialización productiva primario exportadora, nos mueve el objetivo de presentar una visión multidimensional de la producción y comercialización del cacao en la Provincia de El Oro.

En el Capítulo I se presenta una breve caracterización del sector cacaotero a nivel nacional y de la Provincia de El Oro, para sustentar su participación en el entramado de comercialización externa, cuya problemática también le afecta. Se aborda el análisis de los problemas que se presentan en los mercados internacionales del cacao, las oportunidades, tendencias. A manera de propuesta, se exponen las alternativas de diferenciación del cacao, cuyo potencial podría explotarse como ventaja competitiva.

Con el objetivo de dar a conocer y analizar los factores asociados a la generación de valor agregado, en el Capítulo II revisamos aspectos relevantes para la transformación e innovación del cacao, donde cada una de los eslabones que forman parte de la cadena productiva son importantes para que el producto terminado obtenga la calidad que demandan los mercados internacionales.

La cultura organizacional se ha convertido en una herramienta para la toma de decisiones, en cualquier nivel jerárquico, su fortalecimiento destaca el liderazgo del directivo, para utilizar los recursos y generar ventaja competitiva, desde la interacción de los actores (productores asociados) con agentes externos (gobierno, proveedores, clientes). El Capítulo III consiste en identificar las prácticas organizacionales que aplican las asociaciones productoras y comercializadoras de cacao en la Provincia de El Oro, a través del estudio de casos y análisis de percepción de los actores involucrados. Se pretende enfatizar en el análisis de la cultura organizacional y el liderazgo como facilitadores de la gestión empresarial y sus resultados, lo cual conducirá con el acercamiento a las asociaciones permitiendo así extraer información clave de las experiencias locales, resultando de utilidad para abordar el estilo de liderazgo de los actores asociados, destacando el enfoque de género en los procesos productivos del sector rural.

En el Capítulo IV se expone sobre el impacto en la economía que tienen las exportaciones de cacao en la Provincia de El Oro, en donde la producción local de pequeños y medianos productores proviene principalmente de los

cantones Pasaje y Santa Rosa, la cual se comercializa a través de centros de acopio quienes a su vez le venden todo el volumen de compra a la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao e Industrializados del Ecuador, ANECACAO, organización que exporta y vende su producto a empresas a nivel nacional. Adicionalmente existe la Asociación “Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral” URO-CAL quien con apoyo del MAGAP y la UTMACH en el 2016 y 2017 ha emprendido en proyectos para optimizar la productividad de sus agremiados; a más de esto a nivel provincial se cuenta con emprendimientos como los de la empresa DURÁN S.A. quien elabora derivados de cacao y aspira ya iniciar sus exportaciones hacia Europa y EE.UU. para el 2018.

En el Capítulo V, el propósito es identificar las nuevas tendencias de consumo de cacao en el mercado internacional, fomentando el proceso productivo y de industrialización del cacao, que permitirá mejorar los ingresos de toda la cadena productiva. Para ello abordaremos temáticas como el consumo de cacao a nivel mundial, las tendencias de consumo, la producción de sus derivados, su exportación a destinos internacionales y los mercados competentes para exportar. Mediante un análisis de la demanda de consumo de cacao internacional las empresas determinarán la oferta del producto a los mercados globales principalmente a los países de mayor consumo según las necesidades de los clientes, es decir aprovechar la oportunidad de aceptación del producto en estos mercados.

El dominio de la tecnología en cuanto al uso de softwares especializados u otras herramientas en el área de exportación y por otro lado el inglés, idioma oficial en el mundo de los negocios, sin lugar a duda incursionar sin uno de ellos en el mercado internacional es una desventaja ante la competencia. En el Capítulo VI se expone la importancia de las herramientas tecnológicas y el idioma inglés en el proceso de exportación, justificando la necesidad para los profesionales en el comercio internacional de su dominio, describiendo que la tecnología tiene efectos importantes, en la cultura, eficiencia, relaciones, ahorro de tiempo y recursos

en la comercialización, cuidando la seguridad de alguna información confidencial que se presente en el proceso de exportación. De igual manera el inglés, idioma del comercio, y medio estándar para comunicaciones oficiales, el cual es una garantía clave para negociar en los mercados internacionales con los que Ecuador mantiene relaciones comerciales en la actualidad.

03 Capítulo **Cultura organizacional y liderazgo en asociaciones productoras de cacao. Una perspectiva de género.**

Mónica Vargas Jiménez; Mayiya González Illescas

Introducción

La forma de gestionar las empresas influye significativamente en la obtención de resultados. El ambiente externo refleja las condiciones dinámicas del mercado y sus componentes. Así, entre los cambios que caracterizan la complejidad del entorno, se destacan una serie de eventos que inciden en el desempeño empresarial, no siendo exclusivos de un sector, tamaño o forma organizacional.

Mónica Vargas Jiménez: Ingeniera en Gestión Empresarial, Contadora Público Auditor, Universidad Tecnológica San Antonio de Machala; Máster en Auditoría Integral, Universidad Técnica Particular de Loja. Docente de la Unidad Académica de Ciencias Empresariales, UTMACH. Miembro del Grupo de Investigación COMINDEP, Comercio Internacional y Desarrollo Productivo.

Mayiya González Illescas: Economista, Universidad de Cuenca; Máster en Comercio Internacional, Universidad de Alicante, España. Doctorando de la Universidad de Alicante, España. Docente Titular de la Unidad Académica de Ciencias Empresariales, UTMACH. Coordinadora del Grupo de Investigación COMINDEP, Comercio Internacional y Desarrollo Productivo.

La evolución de la tecnología y su aplicación a la generación de valor agregado en productos y procesos es inminente, por lo que el uso del internet ha facilitado el contacto con proveedores y clientes; la inmediatez de los flujos de información y comunicación, han constituido una muestra de los elementos que las empresas deben considerar para orientar su gestión en una sociedad que se sustenta en el conocimiento como factor de producción (Drucker, 1993) reconocida como la “economía del conocimiento” (Castello, 2002, pp.197).

En varias investigaciones se encuentra un hilo conductor entre la cultura organizacional y el conocimiento (Lee y Wong, 2015; Nahapiet y Goshal, 1998), identificando la cultura como una fuente que orienta prácticas de explotación del conocimiento (Jasimuddin y Zhang, 2014). Es así como la cultura organizacional comprende un conjunto de valores, creencias, símbolos que se manifiestan en el comportamiento de un colectivo humano (Hall, 1992;) que habiendo sido aprendidos y compartidos, son aceptados y llevados a la práctica. Schein (1983, 1992) explica con una analogía el significado de la cultura, señalando que así como la personalidad caracteriza a los individuos, la cultura organizacional representa a un grupo.

En este sentido, la cultura organizacional se ha convertido en una herramienta de apoyo a la dirección, donde las políticas cumplen un papel fundamental para ejecutar actividades y prácticas que conducen y moldean el comportamiento individual y grupal (Lally, Wardle y Gardner, 2011). La influencia de la cultura organizacional en los resultados empresariales ha sido ampliamente analizada en las investigaciones de Deninson (1996), destacándose su aporte en la generación de ventajas competitivas. En paralelo al análisis de la cultura, el liderazgo es expuesto por una extensa literatura como factor que contribuye a la eficacia empresarial (Zhu, Chew y Spangler, 2005; Pedraja, et al., 2008)

Así pues, como variables organizativas, la cultura y el liderazgo son mutuamente influyentes, no exclusivas de las grandes y medianas empresas (Pelagio y Hechanova, 2014).

Las pequeñas empresas, particularmente las agropecuarias, gestionan sus actividades articulando recursos limitados y variables de su propio contexto. En éste sentido, resulta de interés enfocar el análisis en las prácticas organizativas de las asociaciones agropecuarias, específicamente las relacionadas con la actividad de producción y comercialización de cacao.

Bajo estas perspectivas, las prácticas organizacionales que conducen los directivos, fortalecen el proceso de obtención de resultados, así, la interacción de los actores (productores asociados) con agentes externos (gobierno, proveedores, clientes) promueven la ampliación de oportunidades para la mejora continua de procesos y la inserción en los mercados. En Ecuador, la mayoría de empresas agropecuarias, bajo la forma organizativa de asociaciones productoras y comercializadoras, se han conformado con el objetivo de fortalecer sus condiciones para competir en los mercados, siendo el volumen de producción y la propuesta de constancia en el abastecimiento, aspectos que diferencian la capacidad de negociación. No obstante, un argumento de mayor peso subyace en la necesidad de aprovechar las oportunidades que se derivan de las alianzas con actores sociales influyentes, e instituciones ejecutoras de políticas públicas sectoriales que favorecen la asociatividad como impulsora del desarrollo local.

Ante los antecedentes expuestos, el objetivo de este capítulo consiste en identificar las prácticas organizacionales que aplican las asociaciones productoras y comercializadoras de cacao en la Provincia de El Oro, a través del estudio de casos y análisis de percepción de los actores involucrados. Se pretende además, enfatizar en el análisis de la cultura organizacional y el liderazgo como facilitadores de la gestión empresarial y sus resultados, lo cual conducirá con el acercamiento a las asociaciones permitiendo así extraer información clave de las experiencias locales, resultando de utilidad para abordar el estilo de liderazgo de los actores asociados, resaltando el enfoque de género en los procesos productivos del sector rural.

Los resultados alcanzados se van a atribuir a preguntas como ¿Cuál es el rol productivo de la mujer en actividades del sector rural?, ¿A partir de la cultura organizacional, qué estilo de liderazgo emplea la mujer para la toma de decisiones en las asociaciones productoras de cacao en la Provincia de El Oro?, ¿Qué escenarios de igualdad ha mejorado la participación de género en el sector rural.

Cultura Organizacional

En el ambiente académico y empresarial, la necesidad de elevar la productividad de las empresas y garantizar su supervivencia, ha conducido a promover el análisis de diversos factores que puedan considerarse como facilitadores de un mejor desempeño. En el recorrido por la literatura relacionada, se destaca el papel de la cultura organizacional en el impulso a la productividad y competitividad (Rodríguez, 2010; Martínez, Vera y Vera, 2014).

La noción de cultura organizacional ha sido ampliamente discutida (Hofstede, 1980). En su abordaje, se observan diversas perspectivas de análisis, así, se considera la cultura desde sus manifestaciones (Nuñez, Mercado y Banegas, 2015), componentes y dimensiones (Morelos, y Fontalvo, 2014), las mismas que caracterizan la forma de actuar de la empresa en su conjunto y su influencia en la competitividad empresarial.

Para situar un punto de partida en el análisis de la cultura organizacional, se relacionará la Teoría de Recursos y Capacidades de la Empresa (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986), como marco de antecedentes, a fin de enfocar el interés en los recursos internos, los cuales son considerados como intangibles, específicos a cada organización y estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993) por su capacidad para sostener ventajas competitivas.

En la definición de la cultura, se recurre a uno de los autores cuyos aportes gozan de amplia aceptación en el campo académico, Hofstede (1980), quien destaca el comportamiento de los individuos manifestado en palabras, actitudes,

acciones, como reflejo de su programación mental. Dicha programación es intangible, y obedece a la combinación de una serie de elementos que denotan complejidad, como expectativas, emociones, deseos, objetivos, hábitos, instinto, ideología, moral, ética, necesidades, percepciones, sentimientos, personalidad, valores, entre otros (p. 16). Al hilo de lo expuesto, la cultura es “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de otro” (Hofstede et al., 2011, p.2).

En este sentido, la cultura organizacional comprende una serie de elementos que subyacen al ambiente interno, de la realidad de cada empresa. Implica “un patrón de comportamiento observable de una organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamiento” (Marulanda, López y López, 2016, p. 4), motivando conductas coherentes con los objetivos organizacionales, propicia entornos de colaboración, apoyo y confianza para el intercambio de conocimientos (Shao, Feng y Liu, 2012).

La cultura puede ser dinámica para adaptarse a los cambios que demande el entorno, (Ogbonna, y Harris, 2000), moldeable mediante prácticas de gestión del talento humano (Koc, 2007), conduciendo procesos de selección, incentivos, reconocimiento a la participación, trabajo colaborativo y aporte de ideas innovadoras.

Respecto a los factores que imprimen características a la cultura, Morelos y Fontalvo (2014, p.9) señalan que: la estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, organización y ambiente. Robbins y Judgey (2009) reconocen como elementos que distinguen las culturas organizacionales a la innovación, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad.

Entre las clasificaciones mayormente difundidas por la literatura se destacan los aportes de Cameron y Quinn (1999) que identificaron cuatro tipos de culturas predominantes en las organizaciones: 1) clan, 2) adhocrática, 3) jerárquica, 4) de mercado o competitiva, caracterizadas por orientacio-

nes que denotan estilos de actuación flexible y rígida. Los estudios que buscan identificar los tipos y estilos de culturas, hacen referencia a variables enmarcadas en la clasificación mencionada. En la Tabla 1 se describen las principales características bajo la tipología mencionada.

Tabla 1. Características de Tipos y Estilos de Cultura Organizacional

Estilos de cultura			
	Flexible	Rígida	
Tipo de cultura Clan Adhocrática	Promueve la participación y empoderamiento.	Alta valoración hacia la formalidad	Tipo de cultura Jerárquica de Mercado
	El trabajo se organiza mayoritariamente en equipo	Establece reglas, procedimientos	
	Incentiva el desarrollo individual y grupal	Define objetivos y metas, medibles	
	Motiva el aprendizaje e innovación	Enfoque en resultados	
	Propicia la experimentación e iniciativa	Esquema burocrático y de control	
	El compromiso se deriva de valores compartidos	Ambiente interno se destaca por la regulación	
	Ambiente interno que destaca el papel de las personas	Persigue un mejor posicionamiento de mercado y competitividad	

Fuente: Elaborado a partir de Cameron y Quinn, (1999)

A continuación y como parte de lo que se viene tratando, se describirán en detalle los tipos de culturas predominantes en las organizaciones citadas anteriormente:

Cultura de Clan: la organización con una cultura de tipo clan se caracteriza por tener aproximación al funcionamiento de una familia, más que una empresa. La compartición de valores y metas, sobre la base de una buena comunicación, compromiso y lealtad, distingue la forma de actuar de sus miembros. El trabajo en equipo, la participación, empoderamiento en la propuesta y ejecución de ideas, denotan el papel protagónico de las personas. Éste tipo de organización persigue resultados a largo plazo, desarrollando fortalezas internas. Se sostienen en un ambiente de trabajo agradable que propicia la superación de sus miembros, en tanto se alcanzan los resultados globales.

Cultura Adhocrática: frente a la dinámica del entorno que impone cambios en las formas de competir, la organización con una cultura adhocrática procura mecanismos para facilitar actuaciones flexibles, creativas que permitan la adaptación a las condiciones del mercado. Las relaciones de autoridad no son rígidas, al contrario, permiten que el poder de decisión fluya para tomar decisiones rápidas. Se promueven acciones innovadoras, la experimentación y la iniciativa.

Cultura Jerárquica: representa un tipo de organización que se conduce sobre la base de estructuras y formalidades. Los procedimientos se establecen para orientar la estabilidad y eficiencia, implementa el control en las operaciones, como un mecanismo para medir y fortalecer el cumplimiento de metas. La estandarización de procesos y la existencia de niveles jerárquicos corresponden a características fuertes en este tipo de cultura.

Cultura de Mercado: la organización se enfoca en el entorno externo e interno al mismo tiempo. Partiendo de reconocer un ambiente altamente competitivo, valora la satisfacción del cliente, relaciones con proveedores y otros actores clave que pueden aportar a mejorar la posición en el mercado. La productividad, el control de costos en operaciones y transacciones, es clave para generar valor al cliente y orientar el logro de resultados.

Desde esta investigación se asume que la cultura proporciona una base para la gestión de las organizaciones, en tanto incentiva la comunicación para generar la cooperación y el intercambio de ideas entre los miembros (Lynn, 1999), y de éstos con el entorno, posibilitando la generación y transferencia del conocimiento (Benevene, y Cortini, 2010).

En esta dirección y como recurso interno, una cultura organizacional se convierte en un activo estratégico de difícil imitación, en tanto se manifiesta con cualidades únicas, como una visión de conjunto que motiva a sus integrantes a alcanzar objetivos y superarlos. La cultura puede aportar a mejorar el rendimiento de toda la organización, por lo tanto su crecimiento y sostenibilidad.

Seguidamente, en el Cuadro 1, se reseñan varios estudios que revelan la influencia de la cultura en el desempeño organizacional, incidencia en la generación y formación del conocimiento, los tipos de cultura predominante en diferentes sectores y naciones.

Cuadro 1. Cultura Organizacional - Estudios Aplicados.

Autor	Muestra, sector	Principales hallazgos
Gálvez y García, 2011	60 Pymes de mediana y alta tecnología, Colombia	La cultura influye directamente en el rendimiento de la empresa. Tienen un mayor impacto la cultura de tipo clan y la de innovación. La de tipo jerárquico influye de manera negativa.
Shao, Feng, y Liu 2012	115 Pymes, China	La cultura organizacional promueve el intercambio de conocimientos tácitos y explícitos. El liderazgo transformacional tiene incidencia directa en la cultura.
De Castro, Delgado, Navas, y Cruz. 2013	251 empresas, sector manufacturas, España	La cultura promueve el desempeño de la organización a través de la promoción de la generación del conocimiento, para lo cual incentiva la formación de capacidades en los colaboradores, desarrollo profesional, tolerancia a los errores. La cultura influye en la innovación.
Casimiro Chambel 2014	y 6 Pymes, Portugal	La cultura en el contexto de las empresas familiares se manifiesta con patrones paternalistas, propios del fundador. En una segunda generación, se evidencia la promoción de un ambiente participativo y más equitativo entre familiares y empleados. Se verifica que existen factores influyentes en el patrón cultural de las empresas familiares observadas: edad, y nivel de formación del empresario líder.
Villareal, Gómez, y Villareal, 2014	25 empresas, sector industria de papel, México	Analiza la relación entre cultura y estrategia. Predomina la cultura de mercado y jerárquica para la orientación de estrategias: liderazgo en costos y diferenciación.
Martínez, Vera y Vera, 2014	91 empresas, sector de la construcción, México	Se analiza el tipo de cultura que prevalece en las unidades observadas. Se identifica la cultura de tipo jerárquica como predominante, así la efectividad en las empresas se refuerza en los efectos directos de la cultura jerarquizada y cultura adhocracia en segundo lugar.

Fuente: Elaborado a partir de los autores citados (2017)

Liderazgo

Las teorías que apuntan a la relevancia de los recursos internos, como fuentes de ventajas competitivas, consideran que el desarrollo de las habilidades de gestión del conocimiento y la innovación, son claves para lograr un mejor posicionamiento. La articulación de las variables cultura y liderazgo son elementos de comportamiento organizacional que inciden en los resultados empresariales (Rodríguez, 2010), el liderazgo estratégico afecta directamente a una cultura de intercambio de conocimientos. En este sentido, una cultura organizacional mantenida sobre la base de un liderazgo fuerte, como una combinación de activos estratégicos (Barney, 1986) posibilita la generación de condiciones ambientales para el desarrollo de prácticas internas que orientan a la mejora continua en procesos y productos, lo que lleva a las empresas a distinguirse una de otras.

En una aproximación a la noción de liderazgo, varios autores concuerdan en considerarlo como un conjunto de habilidades que denotan la capacidad para motivar e influir en las personas para que alcancen metas establecidas (Gómez, 2002), incentivando el crecimiento personal y profesional, la participación y creatividad a nivel organizacional (Perdomo y Prieto, 2009). Bass, (1990) precisa que el liderazgo se produce cuando hay lugar a la interacción entre integrantes de un grupo, generándose una modificación en la motivación y habilidades, direccionada por la figura del líder. Por tal razón, el liderazgo representa la influencia que ejerce el líder en un grupo de personas, mediante un estilo de comunicación y orientación hacia prácticas que conducen al cumplimiento de objetivos, en un marco de motivación y metas compartidas

Es así como en el tratamiento de la figura del líder se evidencia una evolución, de ser analizado de forma individual, por sus características personales y atributos (Bass, 1985, 1990) como el responsable de direccionar y coordinar tareas,

a considerarse la influencia de los colaboradores y la interacción con el entorno donde se desenvuelve, sujeto a una dinámica social global compleja al ambiente de trabajo y la cultura predominante en el mismo (Gil & Martí, 2011).

Como se puede apreciar, las actuaciones de los líderes se enmarcan en el campo de la estrategia (Abell, 2006), por tanto conduce a los individuos a empoderarse de la misión y visión (elementos clave del plan estratégico), propiciando un desempeño organizacional de mayor impacto (Evans y Lindsay, 2014). La complejidad que implican los cambios acelerados del entorno, hace visible la necesidad de aplicar un liderazgo de tipo flexible, que priorice el análisis del entorno para estar a tono con las demandas que emanan del mercado, conduciendo a la organización a desarrollar capacidades que permitan introducir las transformaciones necesarios en menor tiempo.

En este contexto, el liderazgo ha sido tratado extensamente en la literatura organizacional. Distintos enfoques han conducido al análisis, así, la Teoría de los Rasgos surge para precisar los atributos que detenta el líder: integridad, honestidad, autoconfianza, inteligencia (Stogdill, 1948; Bass, 1990). Por ende, la teoría del comportamiento se presenta como una ampliación hacia los factores que definen sus actuaciones y conductas enmarcadas en el cumplimiento de objetivos (Kahn, y Katz, 1960).

Apoyada en el interés de las ciencias administrativas, se desarrolla la Teoría Situacional (Evans, 1970; House, 1996), la cual precisa la necesidad de analizar el contexto y la situación en la que se desarrolla el líder, así, se precisan como escalas las características del líder, de los colaboradores y la estructura de tareas.

Tomando como referentes las teorías mencionadas, han tenido una gran aceptación los aportes de Burns (1978), quien aplicando estudios en el contexto político construyó el cuerpo teórico sobre el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, considerándolos mutuamente excluyentes, describe las características que deberían poseer los

líderes para conducir a las organizaciones hacia un mejor desempeño. Mientras que por su parte, Bass (1985) tomando como antecedentes los estudios de Burns (1978), suma a la clasificación el estilo de liderazgo "laissez faire" que implica la toma de decisiones por parte de los colaboradores, por tanto no se infiere la existencia de una estructura para el control.

Por lo tanto el liderazgo transformacional (Bass 1990) se fundamenta en el comportamiento del líder, a través del cual se influye a los seguidores a modificar su conjunto de valores y expectativas, de forma coherente a los objetivos planteados. Supone ejemplificar en la acción, de manera que el compromiso y alineación de metas se derivan del respeto y admiración inspirado por el líder como mentor. Una premisa del liderazgo transformacional consistiría en lograr la concientización sobre el estado que se alcanzaría en función de los resultados, esto animaría a priorizar el interés por los resultados globales, más allá que los individuales. Para facilitar el logro de un mayor nivel de desempeño, se comparte la necesidad de modificar de la cultura establecida de ser necesario.

Mientras que el liderazgo transaccional, parte de una estructura con sistemas de organización de la información y mecanismos de control. El líder establece metas, aplicando para su consecución la negociación a nivel individual y colectivo, proponiendo recompensas a los colaboradores por los resultados, quienes aceptan y comparten el sistema de poder establecido (Bass,1990; Bass y Avolio, 1993). La formación y fortalecimiento de capacidades se utilizan para promover valor en las actividades, posibilitando mejores resultados. La negociación juega un rol protagónico para promover el compromiso y sostenibilidad del trabajo definido para el logro de resultados. El liderazgo transaccional se suele estudiar en dos dimensiones (Bass y Avolio, 1993): recompensa contingente y gestión por excepción, referida a la actuación del líder frente a trabajo, retroalimentando y corrigiendo.

En esta misma línea, en un estudio precursor, Bass y Avolio (1995) aplicaron un análisis empírico para identificar y medir los tipos de liderazgo, utilizando un cuestionario denominado “Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)”, estableciendo cinco dimensiones o escalas para la medición: atributos, comportamientos idealizados, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, encontrando una fuerte relación entre liderazgo transaccional y transformacional.

Entre otros estudios posteriores, Rafferty y Griffin (2004) relacionaron los tipos de cultura e identificaron cinco dimensiones de liderazgo transformacional: visión, comunicación estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento personal, los hallazgos demostraron que existe una fuerte correlación entre las cinco dimensiones; todo lo descrito previamente es posible visualizarlo en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Estudios que identifican el estilo de liderazgo y su influencia

Autores, estudio	Muestra	Hallazgos
Torres, Aguilar, Trujillo, Caraguay, y Lorenzo, 2017. Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha.	60 cooperativas de ahorro y crédito Ecuador Estudio cualitativo	Estudio que busca determinar los estilos de liderazgo de los gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito mediante la percepción de actitudes y conductas manifestadas por los líderes. Se identifican los estilos transaccional, y transformacional, ejercido por hombres en las funciones de gerente. Se verifica que el estilo predomina en las gerentes mujeres, es el liderazgo <i>laissez faire</i> .
Fernández, y Quintero 2017. Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos	9 emprendedores exitosos Estudio de casos Venezuela	Los resultados obtenidos indican la presencia liderazgo transformacional y transaccional. Se destaca el estímulo intelectual como medio para apoyar la formación de habilidades que permitan capacidad de respuesta. Han conducido la adaptación de sus empresas, en función de cambios derivados del entorno.

<p>Ordoñez, Bustamante, y Campos, 2017. Factores de Liderazgo en la Fiebre del Oro en la Región Sur del Ecuador.</p>	<p>1 empresa del sector de exploración y explotación de recursos no renovables como el oro y otros minerales, 50 colaboradores entrevistados, Estudio cualitativo y cuantitativo Ecuador</p>	<p>El estudio busca definir el estilo de liderazgo en una empresa minera. Se analizan las dimensiones de rasgos de personalidad, percepciones de los colaboradores y factores de la cultura que influyen en el liderazgo. Entre los hallazgos, se evidencia un buen ambiente de trabajo, comunicación, valoración de la participación, y percepción de una relación de poder expresada en la firmeza de líder, explicada por la responsabilidad ante actividades de alto riesgo como el manejo de explosivos. Se asemeja a un liderazgo de estilo transaccional.</p>
<p>Barreto, Kishore, Baptista, y Medeiros, 2013. ¿Cultura organizacional y liderazgo: una relación posible?</p>	<p>37 restaurantes, Brasil</p>	<p>Se analiza la relación entre liderazgo y cultura organizacional. El ambiente refleja el predominio de la cultura clan e innovadora, además de una correlación negativa entre el liderazgo transaccional y la cultura de innovación</p>

Fuente: Elaborado a partir de los autores citados (2017)

Con los antecedentes expuestos y para efectos de esta investigación, se asume el liderazgo como la capacidad de influir en la conducta individual de los colaboradores y el comportamiento de la organización, cumpliendo la figura del líder un rol primordial en la conducción de una cultura que promueve valores, compromiso con los objetivos y metas trazados para mejorar la posición, o sostenimiento frente a la competencia.

Teniendo en cuenta la capacidad de adaptación de las asociaciones agropecuarias frente a las condiciones dinámicas del entorno, éstas pueden ser aprovechadas como oportunidades, en tanto existan individuos ejerciendo un liderazgo coherente con las condiciones de una sociedad que valora el conocimiento y la información, como premisa de la innovación y valor agregado.

Es por ello que el líder puede conducir a mejorar las capacidades organizativas de los asociados mediante procesos de fortalecimiento, desde los cuales se profundizan los valores, la comunicación, intercambio, compromiso por la consecución de objetivos (Amezaga, et al., 2013). En este sentido, el

reforzamiento de una visión compartida de conjunto, posibilita la participación de los productores asociados, en la identificación de problemas y soluciones.

Liderazgo y Empresa

Considerado como un factor importante dentro de una institución, el mismo que es analizado desde diferentes perspectivas y aplicado a campos empresariales donde puede justificarse el empoderamiento de género, condición social y nivel de estudio. Para Bennis (1959) el liderazgo constituye un proceso donde el directivo induce al empleado o subordinado a comportarse conforme sus ideales, sin necesidad que exista el término obligatoriedad en el cumplimiento de sus funciones; otros autores que contribuyen a la definición del liderazgo basados en sus investigaciones son Kouzes y Posner, (2005, p. 38) argumentando que los líderes son “pioneros que están dispuestos a avanzar hacia lo desconocido... preparados para aceptar riesgos, innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas”.

De allí que el liderazgo como valor de un directivo, promueve la eficacia organizacional durante el proceso de cambio e innovación (Contreras y Castro, 2013), cuyos escenarios permiten caracterizar las cualidades de un líder desde “visionario, capaz de que otros lo sigan, comunicador efectivo, orientado a los resultados, promotor del trabajo en equipo, con capacidad de manejar el cambio, así como de potenciar las capacidades de los trabajadores en base a sus competencia” (Pedraza, Lavín, Delgado y Bernal, 2015, p. 254).

En el marco de lo explicado en el párrafo anterior, existen estudios que describen variables de influencia del liderazgo en la competitividad de una empresa, que incluye innovación, creatividad, I+D, sin importar a los directivos si el líder nace o se hace, su aceptación es por ser creador del valor agregado, tener capacidad para delegar funciones y despertar la sinergia entre el equipo humano a su mando (Cantillo y Daza, 2011).

Con base a lo expresado y al interés por conocer las prácticas del liderazgo en los diversos escenarios de la sociedad ante un entorno cambiante, surgen análisis (Posner y Kouzes, 1997; Cuadrado, Molero y Navas, 2003; Kouzes y Posner, 2005; Zarate y Matviuk, 2012; Contreras y Castro, 2013; Pedraza et al., 2015;) que conjugan componentes del liderazgo adherentes a la gestión empresarial como la inteligencia emocional, cultura organizacional, toma de decisiones considerando experiencias en desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen, modelar el camino y dar aliento al corazón (Posner y Kouzes, 1997; Medina, De la Garza y García, 2008; Zamora y Poriet, 2011; Pedraza et al., 2015; Ferrer, 2015), siendo necesario identificar quien ejerce el liderazgo.

Los componentes enunciados anteriormente, permiten caracterizar las buenas prácticas de liderazgo para la toma de decisiones. En 2008, Medina et al. (2008, p. 20), los describe de la siguiente forma:

Desafiar los procesos.- grado en el cual el líder asume las preguntas, experimentos y toma riesgos.

Inspira una visión compartida.- grado en el cual el líder describe una visión excitante de futuro.

Habilitar a los demás para que actúen.- cantidad de toma de decisiones cooperativas y participativas usadas por el líder.

Modelar el camino.- grado en cual el líder practica consistentemente sus valores.

Dar aliento al corazón.- grado en que el líder proporciona retroalimentación positiva, reconocimiento público y celebración de logros de equipo.

De acuerdo con Pedraza et al. (2015), uno de los enfoques relevantes en las unidades empresariales es la sinergia entre género y liderazgo, y es comprensible porque por siglos el hombre ha predominado en aspectos gerenciales; desde la

década de los setenta conforme a cambiado el entorno, las leyes y normas han favorecido a que el sexo femenino con su propio estilo de liderar sea reconocida en diversos ámbitos como es la educación y la empresa, rompiendo el estereotipo de una mujer débil que lleve al fracaso la responsabilidad encomendada.

Estilo de Liderazgo: Perspectiva de Género

Para Gómez, (2008) los estilos de liderazgo “representan los principios, las técnicas y las actitudes en la práctica de los líderes”. La determinación de los estilos se diferencian según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas, pero actualmente se le da más importancia a la identificación del comportamiento del líder y a sus habilidades (Mitzberg, 1980 citado por Gómez, 2008, p.175).

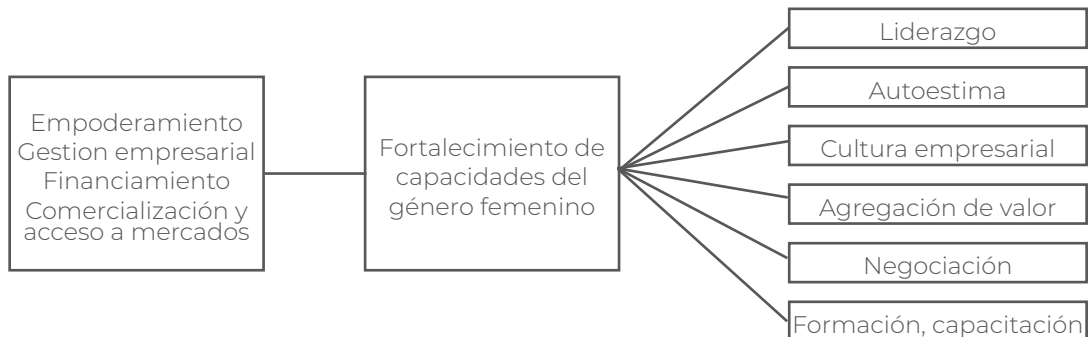
Siguiendo este orden de ideas, el estilo de liderar, es identificado en el resultado luego de la toma de decisiones, lo cual conlleva a un juzgamiento esencialista de género (Ramos, Barbera y Sarrió, 2003) al comparar la capacidad en el trabajo de mujeres y varones que ejercen un cargo de alto nivel en cualquier actividad empresarial, sea en entidad pequeña, mediana o grande (Hearn y Parkin, 1983 citado por Vásquez y Urbiola, 2014, p. 163), en este sentido Pedraza et al., (2015) sostiene que el medio donde se desenvuelva y el tipo de empresa también son factores de influencia para el líder.

Bajo este entendido, los avances organizacionales, han permitido que investigadores perfilen el liderazgo en un estilo transaccional y transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985 citado por Robles, De la Garza, y Medina, 2008), desde el abordaje empresarial Bass (1985) sostiene que el liderazgo transaccional es caracterizado como parte de la supervisión de un grupo de personas, comprometiéndose a dar algo a cambio de su eficiente desempeño, a diferencia del transformacional que contribuye a transformar cultura, creencias, formas de actuar de individuos y organizaciones, apropiación de metas y objetivos comunes.

Basados en el estilo de liderazgo transformacional, la creatividad del líder influye en el comportamiento de sus subordinados para cumplir disposiciones superiores (Bass, 1990; Pedraza et al., 2015), desde esta perspectiva Zarate y Matviuk, (2012) considerando los componentes de éste estilo, el carisma y liderazgo inspiracional inducen a que el género femenino tenga más conciencia de sus propias emociones y presten atención a las necesidades de sus subordinados propinando un escenario de confianza, a diferencia del género masculino, que por cultura no logran asimilarlo.

En este punto es válido reconocer el establecimiento del rol del género femenino y las dificultades que ha tenido para lograr liderar actividades y responsabilizarse con el fortalecimiento de la cultura organizacional, por lo que el Instituto de la Mujer (1990) publica el Paradigma de la Mujer en su Desarrollo Profesional, predominando en las empresas los valores androcéntricos (Ramos, Barbera y Sarrió, 2003); mientras que por su parte la Cepal (2014) ha realizado publicaciones sobre la combinación de género y especialización empresarial, el cual potencializa el fortalecimiento de la cadena de valor, tal y como se observa en el Gráfico 1, canalizando el rol de la mujer en el aparato productivo al desarrollar las capacidades para la toma de decisiones dejando su conocimiento tácito y mejorando procesos por el avance del conocimiento explícito.

Gráfico 1. Combinación de Género y Especialización Empresarial



Fuente: Elaboración propia basado al estudio de Padilla et al., 2012

En esta dirección, Agriprofocus (2014) efectúa estudios que incorporan actividades realizadas por mujeres sobre un esquema de integración horizontal demostrando las decisiones tomadas en términos de gobernanza, con la hipótesis “¿Qué papel se asigna a la mujer en el proceso producto?”; “¿Cuántos puestos de trabajo genera la cadena para las mujeres?” (Padilla y Oddone, 2016 p. 34).

A las hipótesis expuestas, se suma el criterio de Contreras, Pedraza y Mejía (2012, p. 187) basado en incógnitas “cuáles pueden ser las implicaciones del ascenso de las mujeres en cardos de liderazgo? y ¿Cuál será su papel frente las exigencias que requiere los desafíos empresariales que demanda un mundo globalizado y competitivo?”, con la respuesta los investigadores no buscar reemplazar un liderazgo masculino por un femenino sino resaltar la importancia de la mujer en la cadena productiva.

En este contexto, la Organización de las Naciones Unidas en su intervención en el respeto a los derechos humanos y la erradicación de la pobreza amplía sus acciones al bienestar entre géneros, dando espacio al empoderamiento de la mujer en el ámbito empresarial, especialmente a la mujer cuyo rol tiene mirada en lo rural, quienes a pesar de las limitaciones en conocimiento de la gestión empresarial, falta de créditos para el desarrollo de sus iniciativas, escaso manejo de canales de comercialización, además limitado pago de sus funciones que sobresalen en su participación de mediana efectividad, pero de logros representativos para la sociedad.

Por tal razón, el presente estudio identifica las prácticas de organizaciones que aplican las asociaciones productoras y comercializadoras de cacao en la Provincia de El Oro, considerando el empoderamiento como factor de su cultura organizacional. El proceso de investigación parte de la búsqueda de información en fuentes primarias legalizadas por instituciones como la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) entidad que suscribe entes socio productivos y cuya población corresponde a 16 artesanales de derivados de cacao registradas. Para la validación de la muestra se cruzaron los datos, utilizando técnicas de entrevista a directivos

de instituciones como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Gobierno Provincial Autonomía de la Provincia de El Oro, los mismos que han venido trabajando activamente con éste sector.

Con la indagación sobre el estado de cada uno de las asociaciones legalmente registradas, se obtuvo de la población registrada que sólo están activas, ver Tabla 2; considerada como la muestra para el proceso de caracterización que está sustentada con estudios de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE); a más de artículos científicos cuyos autores nos demuestran experiencias locales del rol y empoderamiento de género en el sector productivo rural, alcanzados con los recursos tácitos y explícitos que han logrado desarrollar.

A partir de este estudio y para obtener los resultados de la investigación durante el proceso de interacción con los representantes legales de cada una de las asociaciones artesanales investigada, se consideraron las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el rol productivo de la mujer en actividades del sector rural?

¿A partir de la cultura organizacional, qué estilo de liderazgo emplea la mujer para la toma de decisiones en las asociaciones productoras de cacao en la Provincia de El Oro?

¿Qué escenarios de igualdad ha mejorado la participación de género en el sector rural? Limitaciones y oportunidades

Las variables identificadas durante el proceso de entrevista realizada a los administradores de las asociaciones artesanales de derivados de cacao en la Provincia de El Oro, en el contexto del liderazgo ejercido por el género femenino, corresponden a la estructura de la cultura organizacional desarrollada, tal y como se ilustra en la Tabla 2, el género,

la edad, formación, estado civil y funciones, son datos que facilitaron el análisis del liderazgo ejercido, el mismo que es reconocido por el empoderamiento en los procesos de gestión administrativa que incluye el procesamiento.

Tabla 2. Descripción de la Muestra (entrevistados)

	Asociación Artesanal Derivados de Cacao	Género	Edad	Formación	Área de Empoderamiento	
					Gestión	Procesamiento
1	Asociación de producción y comercialización de frutas tropicales El Triunfo	Femenino	40	Secundaria	x	x
2	Asociación de productores de cacao Unión de Casacay	Masculino	44	Primaria	x	
3	Asociación de productores agropecuarios Represa Tahuin	Femenino	45	Primaria		x
4	Asociación de productores agropecuarios El Mirador	Femenino	37	Superior	x	
5	Asociación de productores agropecuarios Piñas Asoproapi	Femenino	44	Superior	x	
6	Asociación de productores agro artesanales La Tembladera Asogrotem	Femenino	25	Superior	x	X
7	Asociación Agroartesanal Muyuyacu	Masculino	42	Superior	x	

Fuente: Elaboración propia, basada en la entrevista (2016)

De acuerdo con estos resultados, la participación de la mujer en actividades productivas especialmente del sector rural, es notoria dentro de la población sujeta a investigación, donde 4 de 5 mujeres se centran en áreas de gestión en el que aplican como práctica empresarial el consenso, que forma parte de la capacidad de transferir y generar conocimiento, en este aspecto se visualiza la importancia de las instituciones gubernamentales con las capacitaciones individuales y

colectivas. Dicho logro obtenido es sacrificado con el rol de mujer y madre en el hogar, a diferencia del género masculino que su rigidez es un paradigma para alcanzar metas.

A lo expuesto anteriormente es posible agregar que el nivel de formación como parámetro de las prácticas organizacionales, ha contribuido en el género femenino a la toma de decisión estratégica y a mantenerse en funciones de dirección adhocráticas, logrando innovar los productos derivados de cacao y aprovechar oportunidades del sector rural, que incluye aspectos de producción y comercialización, todo basado en resultados.

A pesar del gran avance de la participación de la mujer en el sector rural, existen limitaciones para el desarrollo de los atributos del estilo gerencial, que comprende aspectos gerenciales y de operación, lo que guarda relación a los estudios realizados por instituciones internacionales como la ONU, CEPAL y Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, que permite relacionar con lo manifestado por los entrevistados que lideran en las asociaciones artesanales de derivados de cacao sujetas a investigación, al respecto (Ramírez, Gutiérrez, Hernández, Escobedo, y Padi-lla, 2012, párr.17; CATIE, 2012) refieren que :

Las limitaciones de género corresponden al manejo técnico para la elaboración, acabado y presentación de sus productos; falta de créditos para el desarrollo de sus iniciativas; escaso manejo y conocimiento para la gestión y administración empresarial; poca información y manejo de canales de comercialización y escaso o nulo equipamiento para el desarrollo de sus trabajos, poco reconocimiento y valoración de su trabajo y aporte a la seguridad alimentaria, así como la baja autoestima que aún persiste en muchas de ellas.

Identidad profesional “falta de capacidad de las mujeres para determinado estudios y puestos”; estereotipo de género “cultura organiza-

cional dominada por valores androcéntricos excluyentes de lo femenino”; Rol reproductivo y las responsabilidades familiares “mujer decide entre espacio doméstico y el laboral, incluye maternidad y matrimonio” (Merton, 1948 citado por Ramos, Barbera y Sarrió, 2003, p. 270-271). A este estudio se han agregado criterios del Instituto de la mujer que afirman que a pesar de estas limitaciones, las mujeres tienen cualidades que permiten ganarse la confianza de sus jefes.

Bajo este entendido, los resultados desde las asociaciones artesanales como lo son el conocimiento técnico sobre procesamiento y presentación de productos derivados de cacao; escasa oportunidad de acceder a créditos productivos con bajas tasas de interés que incentiven a mantener la asociación en marcha; conocimiento escaso sobre los canales de comercialización además del acceso de equipamiento y tecnología, como también aspectos de autoestima y autoconfianza, son factores que influyen en las limitaciones ya citadas.

Es así como las limitaciones expuestas en los párrafos anteriores, pasan a ser barreras que obstaculizan la participación activa de la mujer en el sector productivo rural (Ramos, Barbera y Sarrió, 2003) incursionando en la aplicación de estrategias gerenciales que son caracterizadas dentro de las asociaciones artesanales de derivados de cacao, en un estilo de liderazgo transformacional y cuyos objetivos y metas institucionales son alcanzadas en conjunto con sus socios y subordinados.

Ahora bien, las 5 mujeres líderes que han logrado sobresalir ante estereotipos de género tradicional, reconocen que el escenario de la cultura organizacional implementada en cada una de las organizaciones ha sido factor indispensable para interactuar con un estilo de toma de decisiones flexible.

Por tal razón, aspectos como la tecnología no ha constituido obstáculo para los representantes de las asociaciones artesanales de derivados de cacao, pues su formación ha contribuido para familiarizarse con el entorno. A diferencia de los socios que por formación y edad se les es dificultoso utilizar como medio de comunicación las TIC's.

Partiendo de esta premisa, se identifica como práctica organizacional dentro de las asociaciones artesanales un estilo transformacional, ello se basa en los resultados alcanzados por cada directivo, diferenciando el cumplir una tarea de manera voluntaria y no imponiendo decisiones, conforme se ha tratado en la revisión bibliográfica, la cual se refiere a inspirar una visión compartida y a motivar creativamente a sus subordinados, lo que logra compromiso de equipo.

Otro aspecto importante de la práctica organizacional enfocado en el género es la de inspirar una visión compartida, lo que fortalece la cultura organizacional y genera confianza, aspecto contextualizado en las asociaciones por ser reconocidas en participación de ferias y eventos internacionales, además de vincular a instituciones gubernamentales.

Descrito los resultados de respuesta a hipótesis presentadas en forma de preguntas, es importante precisar que para próximas investigaciones, se utilizarán herramientas de análisis que permitan modelar variables de gestión empresarial con perspectiva de género, donde la equidad guarda ventaja competitiva en las unidades empresariales.

Referencia bibliográfica

- Abell, D. (2006). The future of strategy is leadership. *Journal of Business Research*, 59(3), 310-314.
- AGRIPROFOCUS (2014), *Género en cadenas de valor* [en línea] <http://agriprofocus.com/upload/GenderToolkitspanish1426607706.pdf>
- Amézaga, C., Nuñez, D., Herrera, M., Amézaga, D., Rodríguez, D., Núñez, M., & Danilo H., (2013). Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa (No. IICA E20 75). IICA, San Salvador.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, (14), 33- 46.
- Barney, J. (1986). Organizational culture can be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11(3), 38-6.
- Barreto, L., Kishore, A., Reis, G., Baptista, L., & Medeiros, A.(2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *Revista de Administração*, 48(1), 34-52.
- Bass, B. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B.(1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(4), 19-31 [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(2)112-121. <http://www.jstor.org/stable/40862298>
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire for research. Redwood City, CA: Mind Garden. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Benevene, P., & Cortini, M. (2010). Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: Leadership, organizational culture and human resource management. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 123-139. doi.org/10.1108/14691931011039642

- Bennis, W. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative science quarterly*, 259-301.
- Burns, James M. (1978), Leadership. Harper y Row, New York.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading: Addison-Wesley.
- Cantillo, E., & Daza, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. *Escenarios*, 9(1), 18-23.
- Casimiro, M., & Chambel, J. (2014). Culture in small-sized Portuguese family businesses: Do first and second generations make a difference?. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12(1), 40-67. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-11-2012-0495>
- Castello, E. (2002). Los activos intangibles en la era del conocimiento. *Boletín de Estudios Económicos*, 57(176), 197-226.
- CEPAL (Comision Economica para America Latina y el Caribe) (2014), *Pactos para la igualdad. Hacia un futuro sostenible*, Naciones Unidas-cepal, Santiago de Chile.
- Contreras, F. & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. En: *Estudios Gerenciales*, 29 (126): 72-76.
- Contreras, F., Pedraza, J. & Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas perspectiv. psicol*, 8(1), 183-193.
- Cuadrado, I., Molero, F. & Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. En: *Acción Psicológica*, 2(2): 115-129.
- De Castro, G., Delgado, M., Navas, J., & Cruz, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351-363. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.08.012>
- Denison, D., & Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 1-21.

- Drucker, P. (1993): The rise of the knowledge society. *Wilson Quarterly*, 17(2), 52-71.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2014). *Administración y control de la calidad*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Evans, M. (1970). Leadership and motivation: A core concept. *Academy of Management Journal*, 13(1), 91-102. doi: 10.2307/254928
- Fernández, M., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77). Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>> ISSN 1315-9984
- Ferrer, R. (2015). The influence of the human factor, leadership and organizational culture in the processes of organizational change implementation and management. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114.
- Gálvez, E., & García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 1(24), 125-145. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042006>
- Giberson, T., Resick, C., Dickson, M., Mitchelson, J., Randall, K., & Clark, M. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123-137. doi:10.1016/j.orgdyn.2003.11.008
- Gil, F., & Martí, M. (2011). Cultura y liderazgo. El proyecto Globe. En F. Molero & J. F. Morales (Dirs.), *El líder y su grupo. Desarrollos actuales en el proceso de liderazgo* (pp. 197-219). Madrid: Alianza
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & gestión*, (24), 157-194.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.

- Hearn, J. y Parkin, W. (1983). "Gender and Organizations: A Selective Review and a Critique of a Neglected Area", *Organization Studies* 4(3), pp. 219-242
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41. <http://dx.doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Instituto de la Mujer (1990). Mujeres. Instituto de la Mujer. Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid.
- Jasimuddin, S., & Zhang, Z. (2014). Knowledge management strategy and organizational culture. *Journal of the Operational research society*, 65(10), 1490-1500.
- Kahn, R., & Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. En A. Cartwright, & A. Zanders, *Group dynamics: Research and theory*, pp. 554-570. New York: Harper & Row.
- Koc, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers & Industrial Engineering*, 53(3), 373-385. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2007.05.003>
- Kouzes, J., & Posner, B. (2005). *Desafío del liderazgo, El: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Ediciones Granica SA.
- Lally, P., Wardle, J. & Gardner, B. (2011). Experiences of habit formation: A qualitative study. *Psychology, Health & Medicine*, 16(4), 484-489.
- Lee, C., & Wong, K. (2015). Development and validation of knowledge management performance measurement constructs for small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 711-734.

- Lynn, B. (1999). Culture and intellectual capital management: a key factor in successful ICM implementation. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8), 590-603. doi.org/10.1504/IJTM.1999.002790
- Martínez, R.; Vera, M., & Vera, J. (2014). Cultura Organizacional y Efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(4), 79-92. <https://ssrn.com/abstract=2329993>
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), 03-10.
- Medina, J., De La Garza, M., & García, E. (2008). Influencia de las prácticas de liderazgo en las finanzas y toma de decisiones de las Pymes. *Investigación Administrativa*, (101).
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193-210.
- Mintzberg, Henry (1980), en "Sin liderazgo", *The Nature of Managerial Work* (p. 61). Englewood Cliffs, NJ: Printice Hall.
- Morelos, J., & Fontalvo, T. (2014). Analysis of the determining factors of organizational culture in the company environment. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Núñez, A., Mercado, P., & Banegas, A. (2015). Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual. *Conciencia Tecnológica*, 49, 4-11.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190050075114>

- Ordoñez, M., Bustamante, M., & Campos, R. (2017). Factores de Liderazgo en la Fiebre del Oro en la Región Sur del Ecuador. *Información tecnológica*, 28(3), 147-156. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000300016>
- Padilla, R., & Oddone, N. (2016), Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor, Sede Subregional de la CEPAL en México (Estudios e Investigaciones), Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 14(1), 20-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673003>
- Pedraza, A., Lavín, J., Delgado, G., & Bernal, I., (2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(1).
- Pelagio Rodriguez, R., Hechanova, M., & Regina, M. (2014). A study of culture dimensions, organizational ambidexterity, and perceived innovation in teams. *Journal of technology management & innovation*, 9(3), 21-33.
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *CICAG*, 5(3), 30-48.
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1997). Ten lessons for leaders and leadership developers. *Journal of leadership Studies*, 3(3), 3-10. <https://doi.org/10.1177/107179199700300302>
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Ramírez, F., Gutiérrez, I., Hernández, L., Escobedo, A., & Padilla, D. (2012). El empoderamiento de las mujeres en las cadenas de valor: Un reto para las políticas de desarrollo rural. Recuperado de URL: http://resistencia.org/mujer/mujeres_rurales_seguridad_alimentaria.htm

- Ramos López, M. A., Barbera, E., & Sarrió Catalá, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 24(2), p.267-278.
- Robbins, S., & Judgey, T. (2009). Comportamiento organizacional (Décimo tercera ed.). México: Mc Graw Hill,
- Robles, V., De la Garza, M., & Medina, J. (2008). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. *Cuadernos de Administración*, 21(37).
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 629-641. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016613006>
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2400-2413. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.07.011>
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Torres, S., Aguilar, J., Trujillo, L., Caraguay, V., & Lorenzo, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 19-31.
- Vázquez, Á., & Urbiola, A. (2014). El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. Iztapalapa, *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (77).

- Villarreal, M., Gómez, J., & Villarreal, M. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD-minister*, 2(25), 97-120. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322332791005>
- Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zamora, Á., & Poriet, Y. (2011). Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana del sector cervecero. *Revista venezolana de Gerencia*, 16(53).
- Zarate, R. & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. En: *Cuadernos de Administración*, 28 (47): 91-103.
- Zhu, W., Chew, I., & Spangle, W. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human capital enhancing human resource management. *Leadership Quarterly*, 16 (1) 39-52

*Dinámica de la producción y comercialización del cacao
ecuatoriano. Un enfoque en la provincia de El Oro*
Edición digital 2017-2018.
www.utmachala.edu.ec

Redes

Redes es la materialización del diálogo académico y propositivo entre investigadores de la UTMACH y de otras universidades iberoamericanas, que busca ofrecer respuestas glocalizadas a los requerimientos sociales y científicos. Los diversos textos de esta colección, tienen un espíritu crítico, constructivo y colaborativo. Ellos plasman alternativas novedosas para resignificar la pertinencia de nuestra investigación. Desde las ciencias experimentales hasta las artes y humanidades, Redes sintetiza policromías conceptuales que nos recuerdan, de forma empeñosa, la complejidad de los objetos construidos y la creatividad de sus autores para tratar temas de acalorada actualidad y de demanda creciente; por ello, cada interrogante y respuesta que se encierra en estas líneas, forman una trama que, sin lugar a dudas, inervará su sistema cognitivo, convirtiéndolo en un nodo de esta urdimbre de saberes.



Universidad
de Huelva



Universidad de Guayaquil

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

Editorial UTMACH

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

www.investigacion.utmachala.edu.ec / www.utmachala.edu.ec

ISBN: 978-9942-24-097-2



9 789942 240972