

EDGARD FERNANDO PACHECO LUZA Y CRAYLA ALFARO AUCCA. (EDS)



MUJER EN LAS AMÉRICAS

BRECHA DE GÉNERO
EN UN MUNDO GLOBAL



Universidad
Andina
del Cusco

**HIGH RATE
BOOKS**
BY HIGH RATE CONSULTING



MUJER EN LAS AMÉRICAS BRECHA DE GÉNERO EN UN MUNDO GLOBAL

WOMEN IN THE AMERICAS. GENDER GAP IN A GLOBAL WORLD

USA, Octubre/October 2023

Comité científico / Scientific committee

Morela Pereira Burgos, Universidad del Zulia, Venezuela.

<http://orcid.org/0000-0003-4331-1530>

Juan Antonio Fernández, Universidad Autónoma Indígena de México, México.

<https://orcid.org/0000-0002-9297-9812>

William Jesús Rojas-Gutiérrez, Universidad Privada San Juan Bautista SAC, Perú.

<https://orcid.org/0000-0001-5296-2971>

Katerin Taboada Rosell, Universidad Andina del Cusco, Perú.

<https://orcid.org/0000-0002-3700-2937>

Cómo citar / How to cite: Pacheco Luza, E., Alfaro Aucca, C. (eds). (2023). *Mujer en las Américas. Brecha de Género en un mundo Global*. Universidad Andina del Cusco / High Rate Consulting. <https://doi.org/10.36881/brechagenero>

Portada / Cover: Ronald Morillo

Diseño / Graphic design: Equipo de diseño High Rate Consulting Co

Revisión de estilo / Style review: Fidas Arias Odón

ISNI High Rate Consulting: <https://isni.org/isni/00000000492376119>

ISBN: 979-8-9875607-5-4 | **e-ISBN:** 979-8-9875607-6-1

High Rate Consulting, Corp. Plano, TX. 75025 | Phone: +1 786 566 0795 | Email: wile@higrateco.com



ESTE LIBRO HA SIDO ARBITRADO POR PARES CIEGOS Y ES PRODUCTO DE INVESTIGACIÓN.
THIS BOOK HAS BEEN REVIEWED BY DOUBLE BLIND PEERS AND IS PRODUCT OF RESEARCH.

MUJER EN LAS AMÉRICAS

BRECHA DE GÉNERO EN UN MUNDO GLOBAL

Edgard Fernando Pacheco Luza
Crayla Alfaro Aucca
(Editores)



ÍNDICE

- 9 Presentación
- 11 Análisis bibliométrico desde una perspectiva de género en Scopus para el período 2000-2022.
Carlos Samuel Ramos Meza, Crayla Alfaro Aucca, Edgard Fernando Pacheco Luza y Juan Carlos Valencia Martínez
- 27 Percepción del Riesgo Sexual: desde la voz de las mujeres indígenas Yoreme-Mayo de Sinaloa, México.
Ginne Ussi Guadalupe Apodaca-Orozco, Leonor Tereso-Ramírez, Lourdes Patricia Ortega-Pipper y María Elena Fernández-López
- 39 El colectivo LGBTQ+: La relevancia de conservar, compartir y digitalizar historia, cultura y archivos.
Juan-José Boté-Vericad
- 59 Liderazgo femenino: apreciación comparativa entre mujeres de la política venezolana. Caso Solórzano y Machado.
Roosevelt Fernández-Parra, Rosana Meleán Romero, María Auxiliadora Guerrero e Irma Milagros Carhuancho Mendoza
- 73 Mujer migrante: asesoramiento psicosocial, orientación sociolaboral y derechos humanos.
Jesús Alfredo Morales Carrero
- 91 Las feministas argentinas en la oposición sindical al neoliberalismo.
Paula Andrea Lenguita
- 105 Relación entre la violencia de género y la intención de rotación laboral de mujeres en entornos laborales de México.
Mónica Lorena Sánchez Limón
- 117 Liderazgo en la agroindustria cacaotera de la Provincia de El Oro: Enfoque según género.
Mónica del Carmen Vargas Jiménez y María Elena Bonomie Sánchez
- 131 Regaining the Global North? A foreign Latina facing and challenging social structures while working for (re) gaining a diverse world.
Fabiana Cristina Turelli

Liderazgo en la agroindustria cacaotera de la Provincia de El Oro: Enfoque según género

Leadership in the cocoa agroindustry of the Province of El Oro: Approach according to gender

Mónica del Carmen Vargas Jiménez

<https://orcid.org/0000-0001-8333-7271>

movaji@hotmail.com

María Elena Bonomie Sánchez

mabonomie@gmail.com

Resumen

El estilo de liderar una empresa influye en el alcance de resultados. La dinámica de los contextos requiere de cambios sobre la marcha sin importar la actividad económica, tamaño o estructura organizacional. Abordar el liderazgo en la agroindustria cacaotera, direcciona la mirada al rol significativo de la mujer en el sistema socioeconómico local. El tipo de investigación es descriptiva-transversal, se utilizó la entrevista estructurada sobre direccionamiento estratégico, aplicada a las administradoras de las agroindustriales de cacao en la Provincia de El Oro. Para la recolección de datos se diseñó un instrumento tipo escala de Likert. Los resultados demuestran que la mujer ha logrado implementar en su direccionamiento estratégico de las agroindustriales un estilo de liderazgo transformacional y que le ha permitido mantenerse en su trabajo productivo, a más de los roles que ha demandado su rol reproductivo.

Palabras clave: liderazgo, mujer, género, agroindustria cacaotera

>>

Cómo citar

Vargas Jiménez, M., Bonomie Sánchez, M. (2023). Liderazgo en la agroindustria cacaotera de la Provincia de El Oro: Enfoque según género. En: Pacheco Luza, E., y Alfaro Aucá, C. (eds). *Mujer en las Américas. Brecha de Género en un mundo global*. Universidad Andina del Cusco / High Rate Consulting. <https://doi.org/10.36881/brechagenero8>

ABSTRACT

The style of leading a company influences the achievement of results. The dynamics of contexts require changes on the fly regardless of economic activity, size, or organizational structure. Addressing leadership in the cocoa agroindustry focuses on the significant role of women in the local socioeconomic system. The type of research is descriptive-transversal; the structured interview on strategic direction was used, an applied to the administrators of the cocoa agroindustrial companies in the

Province of El Oro. For data collection, a Likert scale-type instrument was designed. The results show that women have managed to implement a transformational leadership style in their strategic direction of agroindustrial companies, and that has allowed them to maintain their productive work, in addition to the roles that their reproductive function has demanded.

Keywords: leadership, women, gender, cocoa agroindustry

INTRODUCCIÓN

En siglo XXI hablar del rol de la mujer en los diferentes espacios de la sociedad significa una lucha hacia la disminución de la brecha de desigualdad social, que relaciona un concepto tradicional de mujer “tareas domésticas y de cuidados de su familia” a una mirada moderna de responsabilidad en la integración socioeconómica. La mujer ha buscado sobresalir ante limitaciones normalizadas, que por años están arraizadas en la sociedad y que a figura de estereotipos de género no le han permitido tener una alta participación como fuerza laboral (Bidegain et al. 2023) en zonas vulnerables de un país, como es la rural.

El liderazgo de las mujeres reviste especial importancia en las zonas rurales de los países en desarrollo donde suele pasarse por alto la voz de millones de mujeres y niñas que viven en ellas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2021)¹. A veces, no se trata de títulos, edad, estado civil o condición económica, sino de la base de discriminación y desigualdad que la propia sociedad ha sembrado, dando poder en la toma de decisión a los hombres; esto les ha facilitado la inclusión económica, financieras, para el acceso a los recursos de producción como tierra, financiamiento, capital fijo y otros.

Al relacionar el liderazgo y género, parte de la complejidad de comprender la corresponsabilidad social y estatal, porque la dinámica de la globalización y a medida que la sociedad crece, el liderazgo sea conceptualizado como aquel proceso que consiste en proporcionar la orientación adecuada a los subordinados para alcanzar los objetivos individuales y organizativos (Mirzani, 2013). Pero, el escenario para la mujer en el sistema agrícola-rural no está en la labor realizada, sino en lo que conlleva el tratar de generar liderazgo con repercusiones so-

ciales económicas generadas por factores internos (resistencia hacer direccionados por una mujer) y externos, como el vivido durante la pandemia COVID 19, donde se perdieron medios de vida y disminuyeron los ingresos personales.

Cabe señalar que la concepción del desarrollo rural no está exenta de la participación de la mujer y el liderazgo femenino en las organizaciones sociales, interpretado por Casanova y Ferriol (2018) quienes sostienen que “el contexto rural demanda la incorporación gradual de la mujer en las actividades agropecuarias y los cargos de dirección en las organizaciones de agricultores y productores rurales” (p.98). Esto implicaría, cambios estructurales a cuerpo normativos por elementos como la tenencia de tierra, acceso al agua, financiamiento, y sobre todo el acceso a un trabajo digno.

A lo expuesto, es necesario agregar que el liderazgo generado tenga un impacto adecuado en las personas a quienes dirige, es decir disminuye la productividad y el desempeño (Gonzales et al., 2018; García, 2015), claro está que los líderes son los encargados de destruir los obstáculos organizativos y antropológicos que frenan la innovación (Sánchez-Tabernero y Artero, 2011), es decir, su estilo de liderar determinan el funcionamiento eficaz de cualquier organización, su compartimiento laboral innovador que conduce al éxito (Jauregui, 2023; Gameda y Lee, 2020). Existen modelos de caracterización de los estilos de liderazgo plasmados por Bass y Avolio donde consolida lo transformacional, transaccional y el pasivo (Pedraja-Rejas et al., 2020; Jauregui, 2023) que identifica en los líderes agroindustriales características similares; y el liderazgo transformacional sobresale entre los otros estilos de liderazgo donde su atributo, conducta y estímulo intelectual son factores de determinación (Challapa et al., 2019).

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

La desigualdad de género involucra la pérdida de oportunidades de empleo o de negocio y que el fortalecimiento de las capacidades en las mujeres constituye parte de la integralidad para lograr cambios en los niveles de escalamiento (Bidegain et al., 2023). En este sentido, el sector de la agroindustria demanda de una cultura organizacional holística que permita la participación de la mujer en todos los eslabones de la cadena de suministros, es decir, que ejerza su participación con igual y equidad. Muestra de aquello, son las participantes de la entrevista, cuyos cargos son de liderar agroindustrias cacaoteras y cumplir roles como mujer. Para Newman (1995) mencionado por Contreras et al. (2012) señala que “una cultura transformacional podrá brindar mayores posibilidades de desarrollo y ascenso para las mujeres en cuanto el liderazgo desde que esta perspectiva esté centrada en las personas” (p. 190).

A lo expuesto, se crea la necesidad del presente manuscrito, como contribución a estudios de liderazgo de la mujer en el sector agrícola, aquí se describe los aspectos sobre el liderazgo de la mujer en la agroindustria cacaotera considerando que la mayoría están vinculadas en asociaciones dedicadas a la producción de cacao y transformación de derivados, a más de comprender la perspectiva de las decisiones para sobrellevar la dinámica del sector. El abordaje constituyó referente con enfoque de género, que buscó comprender el rol de la mujer como líder en el tejido agroindustrial cacaotero.

Concepciones de liderazgo

Para hablar de liderazgo se debe comprender lo importante de administrar los recursos internos de una organización, su interrelación y el desarrollo de capacidades diferenciadoras para lograr la sostenibilidad de una organización sin importar su tamaño, en ese sentido para Nahavandi y Ali (1993) una de las principales funciones de los líderes es la creación y el desarrollo de una cultura de transferencia de conocimiento y un clima que promueva en el equipo humano la alineación de las necesidades y deseos con los institucionales, de esto parte el liderar con un pensamiento estratégico.

Para Vargas y González (2018) la generación de condiciones ambientales parte de alentar a los

empleados a realizar un esfuerzo adicional pro alcanzar un comportamiento creativo de quienes conforman la empresa (Gameda y Lee, 2020; Barney, 1986), a esto significa a reconocer la necesidad de interrelacionar los elementos de entrada y salida durante el direccionamiento estratégico.

La concepción de liderazgo trae a discusión alternativas de estudios para determinar estilos o circunstancias que se presentan para ejercer como líder. Desde el marco de motivación y metas compartidas, Vargas y González (2018) sostienen que el liderazgo representa la influencia que ejerce el líder en los individuos y un grupo de personas de una organización, mediante un estilo de comunicación y orientación hacia prácticas que conducen al establecimiento y cumplimiento de objetivos. Es claro, que no se trata de caracterizar estilos como parte de componente único, sino más bien de analizar la capacidad de relacionarse con los actores de su contexto, y como incentiva al crecimiento personal, profesional de quienes lidera.

Aun cuando existen múltiples conceptos de liderazgo en la mayoría de ellos se han identificado ciertas perspectivas de análisis, ejemplo para Koontz & O'Donnell (1980) el liderazgo está formado por tres componentes fundamentales, a) el poder, b) la comprensión fundamental de las personas, y c) capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas las habilidades; sin embargo, la responsabilidad es compartida al momento de liderar, para ello los “seguidores” (Jacobson et al., 2011 citado por Challapa et al., 2019) deben demostrar el compromiso de actuar en conjunto con el valor, la inteligencia, la responsabilidad y la autosuficiencia para lograr el propósito y los objetivos de la organización. En este sentido todas las personas que conforman una empresa con importantes para el avance organizacional y la interdependencia entre la organización y los individuos.

Para Gutiérrez, Montañez & Haro (2022) el comportamiento de los líderes moviliza a otros para la solución de problemas, facilitando su progreso para afrontar y adaptarse a las transformaciones de las organizaciones. Para ello, los líderes, sobre todo los fundadores, dejan una huella casi indeleble en los supuestos que se transmiten de

una generación a otra. De hecho, las organizaciones suelen reflejar la personalidad de sus fundadores, y con ello una diferenciación entre los estilos de quienes lideran; así por ejemplo para Cuadrado y Morales (2008) mencionado por Scholtus & Domato (2015), argumentan que “los hombres son más autocráticos para dirigir y no difieren de los estilos tareas y relaciones en la organización, atribuyendo a que las mujeres son más democráticas” (p.27).

Estilos de liderazgo

Como se logró abordar el concepto de liderazgo desde la funcionalidad en una organización, lo que para Casanova y Ferriol (2018) esta concepción del liderazgo se ha venido transformando hacia un estilo de liderazgo centrado en los valores y la moral. En ese sentido, Nahavandi, (2015) sostiene que el papel de los líderes está cambiando con nuestras expectativas y las presiones globales y organizativas, es decir que los líderes se encuentran con un enfoque más en visión y dirección, de la mano centrándose en los resultados más que en el mando y el control de quienes conforman la empresa.

Los autores Martínez et al. (2016) señalan que diversos estudios realizados han demostrado que el estilo de liderazgo constituye un factor clave en el proceso de trabajo grupal, en el clima laboral y social y en los resultados obtenidos por las empresas. De forma específica, el estilo de liderazgo afecta al clima laboral, a la creatividad y la productividad individual y global en las organizaciones.

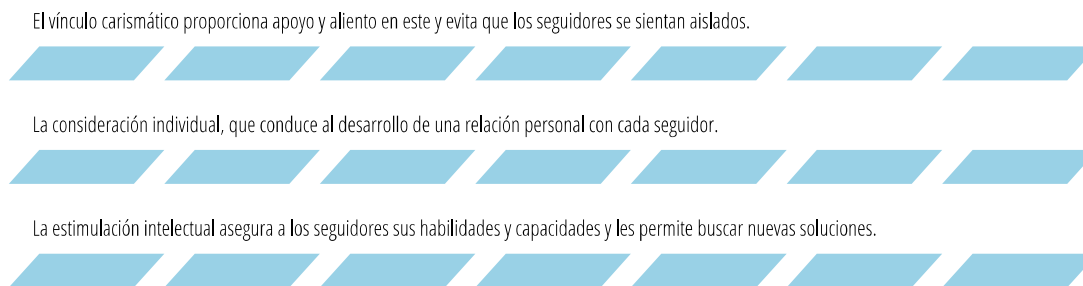
En la actualidad, hay una clasificación muy amplia de tipos de liderazgo en las organizaciones. Desde la teoría del liderazgo, Bass (1985) distinguió tres estilos de líderes que se identifican por su comportamiento: transformacional, transaccional y *laissez-faire* (Gameda y Lee, 2020). Los líderes que se identifican como transaccionales, son aquellos que avanzan y en paralelo motivan e impulsan a su equipo a alcanzar objetivos comunes y valores compartidos. En otro sentido, las personas líderes con un comportamiento transaccional, crean un ambiente de “dar y recibir”, donde el equipo cumple las metas, pero no se espera su motivación, ni compromiso; en el caso de *laissez-faire*, los líderes dan direccionamiento para muy pocas acciones, deja que su equi-

po tome las decisiones por sí solos, pone en riesgo el enfoque de la empresa a la cual representa (Bass y Avolio, 1994; Bass, 1985; Gameda y Lee, 2020).

Según Bass (1990) el liderazgo transformacional se fundamenta en el “comportamiento del líder” para lograr que sus seguidores direccionen sus valores positivos para alcanzar los objetivos institucionales, a esto refiere la imagen del “líder mentor”. El liderazgo transformacional se introdujo en el comportamiento organizativo para sugerir que algunos líderes, a través de sus rasgos personales y sus relaciones con los seguidores, van más allá de un simple intercambio de recursos y productividad. Para Vargas et al., (2018) si se requiere lograr un mayor desempeño organizacional, se debe asumir el reto de fortalecer la cultura vigente de ser necesario; se podría interpretar que en estructuras familiares o funcionales la mirada horizontal que tenga el líder motivará a que su equipo de trabajo priorice el alcance de los objetivos comunes, “más allá de los individuales”.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, el liderazgo transformacional incluye tres factores el carisma y la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individual. Combinados, permiten a un líder lograr cambios organizacionales exigentes al contexto, en especial en empresas sin fines de lucro (Nahavandi, 2015) que predomina en muchos casos la voluntariedad y compromiso de quienes la conforman.

El liderazgo transaccional se basa en el concepto de intercambio entre líderes y seguidores, esto parte de una estructura con sistemas de organización de la información y mecanismos de control (Vargas, et al., 2018, p. 91), el líder proporciona a los seguidores recursos y recompensas a cambio de motivación, productividad y cumplimiento efectivo de las tareas (Bass, 1990; Bass y Avolio, 1994). Este intercambio y el concepto de proporcionar recompensas contingentes se encuentran en el centro de la teoría y la práctica de la motivación, el liderazgo y la gestión, y es un componente esencial del liderazgo eficaz, donde el factor “poder de negociación” no ejerce lo autocrático, sino, el líder demuestra su pensamiento estratégico para promover la visión compartida.



Nota: Figura elaborada a partir de los aportes de Nahavandi (2015).

Figura 1.
Factores del liderazgo transformacional

Existen investigaciones que centran las diferencias entre estos dos estilos de liderazgo, que conforme a la necesidad de este artículo se revisan estudios de Kark et al. (2003) donde se asegura que el liderazgo transformacional crea empoderamiento que, a su vez, aumenta la eficacia del equipo. Esta perspectiva es ideal para poder definir que este estilo puede aumentar la proactividad de los empleados al potenciar su compromiso con la organización (Strauss y et al., 2009) sobre todo en las organizaciones más pequeñas (Ling et al., 2008; Nahavandi, 2015) que al tener una estructura organizacional tradicional requiere tener una relación efectiva entre quien lidera, clima organizativo y la innovación (Eisenbeiss et al., 2008);

También se da relevancia a este estilo en estudios específicos al sector rural que involucran al liderazgo de la mujer debido a que se requiere el desarrollo del empoderamiento integral de quienes conforma la organización (Casanova y Ferriol, 2018; Contreras, Pedraza & Mejía, 2012). Para esto Nahavandi (2015) sostiene que los líderes transaccionales no inspiran a los seguidores a lograr la excelencia, sino que se centran en los resultados inmediatos y a corto plazo. La inspiración a largo plazo requiere un liderazgo transformacional.

Liderazgo y género

La relación entre liderazgo y género vincula la desigualdad social, ante la limitada oportunidad que la mujer pueda tener en espacios de la política, empresa, educación, comunitarios entre otros

(Cuadrado & Morales, 2008; Scholtus & Domato, 2015. Desde esta perspectiva, Casanova y Ferriol (2018) señalan que la emergencia de los estudios de liderazgo y género radica a que en las últimas décadas se han impulsado varias investigaciones sobre la diferenciación de estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, ello subyace de la escasa presencia femenina en puestos de liderazgo.

El creciente número de mujeres en la población activa es otro factor que incide en el liderazgo. Sin embargo, a pesar de que las mujeres tienen una fuerte presencia en las organizaciones, incluso en puestos directivos, las visiones y estereotipos tradicionales de género siguen creando obstáculos a su éxito en las organizaciones (Nahavandi, 2015). En cuanto a las diferencias de estilo, Eagly et al., (2003) señala que las mujeres son más cooperativas y comunitarias (Licandro y Correa, 2022), así como también están más orientadas al trabajo en equipo y al cambio. Una cuestión aún más preocupante es que, incluso cuando las mujeres ocupan puestos directivos, tienen menos poder de decisión, menos autoridad y menos acceso a las tareas de mayor responsabilidad y desafío que los hombres.

El corpus identificado ofrece una perspectiva, que hace ver que las mujeres se enfrentan a retos como la persistencia de estereotipos y la consiguiente discriminación que les impiden desarrollar todo su potencial. Tanto hombres como mujeres siguen manteniendo estereotipos tradicionales sobre el papel que las mujeres deben y pueden desempeñar en las organizaciones. Sin embargo,

Cuadro 1.
Revisión sobre liderazgo y género

Autor	Tema	Argumentación
Gutiérrez, Montañez & Haro (2022)	El liderazgo y la cultura organizacional en las empresas familiares: desde la perspectiva de género	El desafío para las empresas actuales, y específicamente para la mujer dentro de ellas, es reconocer e incrementar la diferencia como una fuente de riqueza. Los dirigentes son personas cuyas prácticas de liderazgo dependen de las particularidades individuales y el género es parte de esas particularidades.
Tellaeché (2019)	Liderazgo femenino y su impacto en los resultados empresariales	Las mujeres y su estilo de liderazgo, más enfocado a las personas, presentan una oportunidad para las empresas en la diversificación del talento.
Casanova y Ferriol (2018).	Liderazgo transformacional en mujeres productoras agropecuarias. Un estudio de caso en la provincia de Cienfuegos	La mujer líder ha trazado una serie de estrategias para la conciliación de la vida privada y familiar en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales en el ámbito laboral.
Vargas y González (2018)	Cultura organizacional y liderazgo en asociaciones productoras de cacao. Una perspectiva de género	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.
Nahavandi (2015)	The Art and Science of Leadership	En muchos entornos tradicionales, ser líder requiere comportamientos enérgicos que son más masculinos (por ejemplo, ser proactivo y decisivo) que femeninos (ser amable y no parecer demasiado competente). Aunque las mujeres desempeñan un papel activo en las organizaciones, es evidente que no tienen acceso al mismo poder y a las mismas funciones de liderazgo que los hombres.
Contreras, Pedraza y Mejía (2012)	La mujer y el liderazgo empresarial	El principal problema relacionado con la participación inequitativa en cargos de alta gerencia se debe principalmente a los estereotipos femeninos, los cuales suelen ser contrarios a los roles de liderazgo aceptados por la mayoría de las culturas.
FAO & FIDA (2012)	El desarrollo de las cadenas de valor agrícola: ¿amenaza u oportunidad para el empleo femenino?	Se hace reflexiones sobre el rol de la mujer en la agroindustria en países en desarrollo. Se segrega a las mujeres trabajadoras a ciertos eslabones de la cadena (procesamiento y empaque) que requieren mano de obra relativamente poco calificada, lo que refleja los estereotipos culturales sobre los roles y las capacidades de cada sexo. Algunas mujeres tienen limitaciones culturales para prepararse fuera de sus comunidades (s/n).
ONU (2008)	La mujer rural en un mundo cambiante:	Las mujeres y los hombres desempeñan labores agrícolas diferentes. En muchos lugares las mujeres escardan, acarrean las cosechas y elaboran los alimentos, mientras que los hombres se ocupan de la mayor parte de las faenas de roturación. Las mujeres también contribuyen en el cuidado de los animales y obtienen recursos complementarios mediante actividades generadoras de ingresos. Muchas mujeres de zonas rurales que se han desplazado a las nuevas industrias tienen ingresos superiores, en comparación con los medios de subsistencia, a los de las pequeñas agricultoras o trabajadoras del sector informal. Sin embargo, también son muchas las mujeres que enfrentan situaciones de explotación, con largos horarios de trabajo, condiciones de trabajo inadmisibles, baja retribución, inseguridad de los contratos y peligro de maltrato o acoso.

la mujer sigue teniendo obstáculos para escalar en sus puestos de trabajo, entre ellos la cultura organizacional y en sus deberes familiares (Pulido, 2014). Otro aspecto latente, es la “violencia horizontal mujer-mujer”, se da mucho en la actualidad por la falta de sororidad y olvido de las políticas de igualdad.

Vargas et al., (2018) sostienen que “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” (p. 101). Estos aportes, permiten relacionar la información obtenida sobre el direccionamiento estratégico ejecutado como líderes de las agroindustrias cacaoteras en la provincia de la Provincia de El Oro.

Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva, se apoya de referencias teóricas con enfoque de género, sobre la mujer y los estilos de liderazgo. Se diseñó un guión de entrevista que fue aplicado empleando la técnica de la entrevista estructurada para recopilar datos. Las unidades de análisis fueron mujeres que ejercían el cargo de administradoras de las agroindustrias de cacao en la Provincia de El Oro. Los datos obtenidos procedentes de las entrevistas fueron analizados en el año 2022, en los meses de julio y diciembre, considerando las características del liderazgo femenino.

Cuadro 2.
Agroindustrias cacaoteras de El Oro (género)

Cantón donde se ubica	Género		Total
	Femenino	Masculino	
Machala	0	2	2
Santa Rosa	2	2	4
Pasaje	2	2	4
Piñas	2	0	2
Arenillas	1	1	2
Huaquillas	2	1	3
Total	9	8	17

Nota: el 52,94% de las personas que lideran las agroindustrias se identifican de género femenino.
Fuente: base proporcionada por Intendencia de Economía Popular y Solidaria (2022)

Se hizo énfasis en los procesos estratégicos de las agroindustrias liderados por mujeres, con el fin de determinar y analizar, cómo estos procesos, se han proyectado desde la gestión realizada por mujeres emprendedoras. Es de resaltar que en estos espacios, se valora el conocimiento ancestral de la mujer que desde joven participa en estos cultivos, conoce y desde su trayectoria conduce de manera eficiente cada uno de estos espacios, más cuando se integra al agro la parte industrial que proyecta avances en el desarrollo de los países y sus economías.

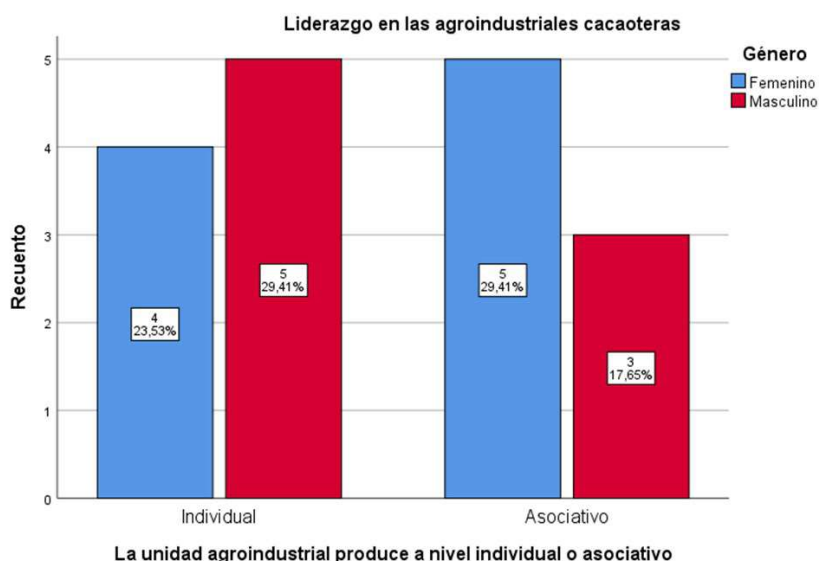
Resultados

La transversalidad en el desarrollo de la agroindustria, permite vincular factores relevantes como el género y su estilo de liderazgo, su mirada integra acciones y estrategias de supervivencia de quienes gerencian o dirigen una organización. La motivación de este artículo parte de los hallazgos que se fueron recabando en la investigación doctoral, el mirar el liderazgo de la mujer en la mayoría de las agroindustrias cacaoteras (sin importar su tipo organizacional) deja apertura a profundizar su rol en el núcleo familiar y sus aspiraciones como persona en la matriz productiva.

En lo siguiente tabla se puede apreciar la presencia de género femenino en el liderazgo de las agroindustrias:

Se puede visualizar que el 52,94% de las 17 personas que dirigen las agroindustrias vienen siendo lideradas por mujeres, además este liderazgo

hace presencia en unidades asociativas que tienen más de 3 años en el mercado.



Nota: se detalla el liderazgo de género en los entes agroindustriales cacaoteros. 8 de 17 unidades de producción son a nivel asociativo, y 4 mujeres han decidido emprender de manera independiente.

Figura 2.
Liderazgo en la agroindustria cacaotera

Desde la revisión teórica de documentos que permitieron analizar las características del estilo de liderazgo que practica las mujeres desde una estructura social cacaotera.

- Desafiar los procesos. La persona líder analiza las respuestas obtenidas ante los posibles cambios o ajustes y asume riesgo.
- Inspirar una visión compartida. El líder debe orientar y motivar a sus seguidores o equipo para que se involucre en la visión de la organización.
- Libertad de decisión. La persona líder analiza el contexto y la situación presentada, toma decisiones de, manera individual o colectiva.
- Transparencia en la toma de decisiones. El líder actúa al margen de los valores organizacionales y trasmite al equipo integrarse a este proceso
- Dar aliento al corazón. El líder retroalimenta las evaluaciones externas, internas, así

como las conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de identificar las brechas y aprendizaje.

El esquema de integración horizontal demostrado por las mujeres, al tomar las decisiones, es respaldado por su estilo de gobernanza (Agriprofocus (2014), siendo una ventaja en el ejercicio de sus responsabilidades. En los datos recopilados se puede apreciar que 9 personas de género femenino aseveran que la misión de la empresa es conocida por todos sus miembros, así también, en indican que la visión definida por las agroindustriales que lideran tienen perspectiva a largo plazo.

Otro aspecto importante para el estilo de liderazgo femenino es la transparencia para la toma de decisiones que permitan mejorar la eficiencia en los procesos desarrollados por los miembros del equipo, podemos observar que siete respuestas afirman que los objetivos organizacionales dan respuesta a estrategias de funcionalidad de los procesos, así por ejemplo vincularse a actividades

gubernamentales, y comunitarias.

A continuación, se presenta, las respuestas obtenidas del proceso de entrevista realizadas a quienes lideran las agroindustrias cacaoteras de la provincia de El Oro. En el cuadro se detallan las opciones de respuesta que fueron percibidas por cada participante.

La percepción de liderazgo arrojó resultados que demuestran que la mujer ha logrado implementar en su direccionamiento estratégico un estilo de liderazgo transformacional y que le ha permitido mantenerse en su trabajo productivo y en más de los roles que ha demandado su rol reproductivo.

Cuadro 3.

Escala de medición

Opción de respuesta	Puntaje
Complemente cierto	5
Cierto	4
Indiferente	3
Falso	2
Completamente falso	1

Cuadro 4.

Percepción de respuesta sobre el estilo de direccionar las agroindustrias cacaoteras

Preguntas	Opciones de respuesta	Femenino	Masculino
La misión de la empresa es conocida por todos sus miembros	Completamente falso	0	0
	Falso	0	0
	Indiferente	0	0
	Completamente cierto	0	0
	Cierto	9	8
La misión de la organización identifica el tipo de cliente al cual va dirigido el servicio	Completamente falso	0	0
	Indiferente	0	0
	Completamente cierto	0	0
	Cierto	6	2
	Falso	3	6
La misión de la organización identifica los productos y servicios ofrecidos	Completamente falso	0	0
	Completamente cierto	0	0
	Falso	1	2
	Indiferente	1	2
	Cierto	7	4
La empresa tiene definida una visión con propósitos en el largo plazo	Completamente falso	0	0
	Completamente cierto	0	0
	Falso	1	2
	Indiferente	2	4
	Cierto	6	2

<i>Continuación</i>			
Preguntas	Opciones de respuesta	Femenino	Masculino
La visión de la organización es coherente con el objetivo general establecido	Completamente falso	0	0
	Completamente cierto	0	0
	Falso	0	2
	Indiferente	4	1
	Cierto	5	5
Los objetivos establecidos orientan desempeños en función de la eficiencia en los procesos que desarrolla	Completamente falso	0	0
	Indiferente	0	0
	Completamente cierto	0	0
	Falso	2	2
	Cierto	7	6
Se definen estrategias para mantener la operatividad de los procesos	Completamente falso	0	0
	Falso	0	0
	Completamente cierto	0	0
	Indiferente	4	3
	Cierto	5	5
Las estrategias están orientadas a alcanzar la satisfacción de los clientes con los productos ofrecidos	Completamente falso	0	0
	Completamente cierto	0	0
	Falso	1	1
	Indiferente	3	1
	Cierto	5	6
La organización establece mecanismos para comunicar las políticas definidas a los miembros de la organización	Completamente falso	0	0
	Completamente cierto	0	0
	Falso	3	2
	Cierto	4	1
	Indiferente	2	5
La dirección de la empresa establece políticas de asociación con redes empresariales o centros de acopio	Completamente falso	0	0
	Completamente cierto	0	0
	Falso	2	2
	Indiferente	3	1
	Cierto	4	5
La dirección de la empresa diseña manuales que describan las funciones y atribuciones del personal a nivel directivo	Completamente falso	0	0
	Falso	1	0
	Indiferente	0	1
	Completamente cierto	1	0
	Cierto	7	7

<i>Continuación</i>			
Preguntas	Opciones de respuesta	Femenino	Masculino
La dirección de la empresa diseña manuales que describan las funciones y atribuciones del personal a nivel operativo	Completamente cierto	0	0
	Completamente falso	1	1
	Indiferente	2	0
	Cierto	2	1
	Falso	4	6
El plan estratégico de la empresa es un insumo para la planificación de actividades de la empresa con un enfoque al cliente interno y externo	Indiferente	0	0
	Completamente falso	2	0
	Falso	1	2
	Cierto	5	4
	Completamente cierto	1	2

Es importante señalar que el avance a la participación de la mujer en espacios organizacionales es significativo, sin embargo, siguen existiendo limitantes en la utilización de insumos institucionales indispensables como el plan estratégico, como mujeres directivas en comparación a los hombres. Se puede visualizar en el Cuadro 4, 6 de 8 participantes, afirman que la agroindustria tiene definida una visión con propósitos a en el largo plazo. Se puede pensar que la estructura familiar tradicional con se manejan estás agroindustriales es un factor estructural que nos da una cultura de direccionamiento estratégico competente a un entorno exigente, donde la mujer ha demostrado resiliencia (Laidoja et al., 2022)

Otro factor importante identificado en el direccionamiento estratégico de las agroindustriales cacaoteras, así 5 de las 9 mujeres entrevistadas han logrado liderar mediante el establecimiento de mecanismos para comunicar a el resto de miembros sobre las políticas definidas, de esta manera este estilo permite el empoderamiento para cumplir los objetivos (Gemed y Lee, 2020) en un marco de motivación y metas compartidas.

Esta perspectiva es ideal para poder definir que este estilo puede aumentar la proactividad de los empleados al potenciar su compromiso con la organización (Strauss y et al., 2009) sobre todo en las organizaciones más pequeñas (Ling et al., 2008; Nahavandi, 2015) que al tener una estructura organizacional tradicional requiere tener una relación efectiva entre quien lidera, clima organizativo y la

innovación; lo que para Zanabaza et al., (2023) una buena relación mutua entre la lealtad y el compromiso de los empleados y a esto de la capacidad de la persona líder al direccionar estratégicamente a su equipo y Thanh et al., (2022), de aquí 6 de las 9 entrevistas afirman que el planificar estratégicamente les ha permitido obtener insumos para el desarrollo de las actividades con enfoque hacia el cliente interno (empleados, socios) y externo (consumidor, proveedores, entre otros).

CONCLUSIONES

Las percepciones expuestas por las personas líderes de las agroindustriales enfatizan la importancia del estilo de liderazgo transformacional para fomentar la lealtad y el compromiso, no solo de los empleados, sino de quienes son socios, así aumentar las probabilidades de compromiso en las actividades de la organización. Se identificó que el estilo de liderazgo transformacional tiene influencia en la permanencia de la mujer en cargos administrativos, pues el perfil de las entrevistadas tiene más de tres años liderando. también tuvo un efecto positivo, aunque más débil.

El carisma, la estimulación intelectual y la consideración individual le han permitido a la mujer asumir retos durante la marcha organizacional. Como se logró ilustrar sobre la pertinencia al influir en el direccionamiento estratégico o el ser parte del diseño de insumos que permitan la supervivencia organizacional, estas unidades tienen más de tres

años en el mercado direccionados por este género. A nivel estratégico existen brechas inherentes a este tipo de estructuras, sin embargo, la mujer con su rol ha dado un gran paso a la independencia en la toma de decisiones, lo que ha conllevado a liderar de manera planificada, capacidad muy necesaria en el sector de la economía rural donde el clima organizativo requiere de mayor motivación y visión

compartida, así como de voluntariedad y compromiso de quienes conforman la agroindustria.

La limitación de este estudio surge de la necesidad de profundizar variables como cultura, nivel de lealtad de los socios y empleados, brechas del sector rural para la toma de decisiones de las mujeres, respuestas que no se pueden obtener sólo con un instrumento de percepción.

REFERENCIAS / REFERENCES

- AGRIPROFOCUS (2014). Género en cadenas de valor [Gender in value chains] <http://agriprofocus.com/upload/GenderToolkits-panish1426607706.pdf>
- Barney, J. (1986). Organizational culture can be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- 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.M., & Avolio, B.J., (1994). *Improving Organizational Effectiveness: through Transformational Leadership*. Sage Publications Inc, Thousand Oaks.
- Bidegain, N.; Fernández-Stark, K. Mulder, N., Weck, W. (2023). *Brechas de género en las cadenas globales de valor en américa latina y el caribe: nuevos y viejos retos en un escenario de incertidumbre* [Gender gaps in global value chains in Latin America and the Caribbean: new and old challenges in a scenario of uncertainty]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Casanova R., C. L., & Ferriol M. (2018). Liderazgo transformacional en mujeres productoras agropecuarias. Un estudio de caso en la provincia de Cienfuegos [Leadership transformacional in wome case study in the county of Cienfuegos]. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 96-104. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/805>
- Challapa G., P., Zamudio S., V., Martínez Q., A., y Rodríguez A., H. (2019). Estudio para determinar el estilo de liderazgo en una empresa agroindustrial hortofrutícola, Trujillo-Perú [Study to determine the leadership style in a fruit and vegetable agroindustrial company, Trujillo-Peru]. *Revista Perspectiva* (3), 269-288. https://www.researchgate.net/publication/337756996_Estudio_para_determinar_el_estilo_de_liderazgo_en_una_empresa_agroindustrial_hortofruticola_Trujillo_Peru
- Cuadrado, I., & Morales, J. (2008). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones [Some clues about glass ceiling in organizations]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 183-202. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317597002.pdf>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. y van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eisenbeiss, S.A.; van K.D & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *J Appl Psychol*, 93(6):1438-46. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0012716>
- FAO & FIDA. (2012). *El desarrollo de las cadenas de valor agrícola: ¿amenaza u oportunidad para el empleo femenino?* [The development of agricultural value chains: threat or opportunity for female employment?] https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_emp/documents/publication/wcms_176253.pdf
- García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional [Role of the followers in the development of theories of organizational leadership]. *Apuntes del CENES*, 34(59), 155-184. <https://doi.org/10.19053/22565779.3542>
- García, T. (2019). *Liderazgo femenino y su impacto en los resultados empresariales*. [Female leadership and its impact on business results]. [Trabajo Fin de Grado, Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Relaciones Internacionales]. Universidad Pontificia de Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/27321>
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Gonzales R., J.V; Paredes N., M.A; Núñez L. R. Paredes N. V.; Paredes N., I. I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas [The influence of leadership in the organizational climate of Companies]. *Revista de Investigación*, 42(95), 241-249. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012>
- Gutiérrez O., S., Montañez M., G. S., & Haro, Á. M. R. (2022). El liderazgo y la cultura organizacional en las empresas familiares: desde la perspectiva de género [Leadership and organizational culture in family businesses: from a gender perspective]. In: Mora Cantellano, Ma. del Pilar Alejandra; Serrano Oswald, Serena Eréndira y Mota Flores, V. Enrique [Coords.] (2022). *Reconfigurando territorios a partir de la cultura, el empoderamiento de las mujeres y nuevos turismo* [Reconfiguring territories

- based on culture, the empowerment of women and new tourism]. UNAM-AMECIDER. <http://ru.iiec.unam.mx/5896/>
- Intendencia de Economía Popular y Solidaria (2022). Productores cacaoeros se acreditan como organización de segundo grado [Cocoa producers are accredited as a second-grade organization]. <https://www.agricultura.gob.ec/productores-cacaeros-se-acreditan-como-organizacion-de-segundo-grado/>
- Jáuregui A., R. R. (2023). Estilos de liderazgo en las pequeñas empresas textiles en el Perú [Leadership styles in small textile companies in Peru]. *Económicas CUC*, 44(1), 137-152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.44.1.2023.Org.2>
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *The Journal of applied psychology*, 88(2), 246-255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
- Koontz, H. & O'Donnell, C.O. (1980). *Management, Principles and Methods of Administration*. McGraw-Hill
- Laidoja, L., Li, X., Liu, W., & Ren, T. (2022). Female Corporate Leadership and Firm Growth Strategy: A Global Perspective. *Sustainability*, 14(9), 5578. <https://doi.org/10.3390/su14095578>
- Licandro, O. D., & Correa, P. (2022). Relación entre el género del director ejecutivo y la aplicación de la responsabilidad social empresarial [Relationship between CEO gender and the application of corporate social responsibility]. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 264-278. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.4996>
- Ling, Y., Z. Simsek, M. H. Lubatkin, J. F. Veiga. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small-to-medium sized firms: Does organization context matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 923-934. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.923>
- Martínez, I., Olmedo, I., & García, L. (2016). Diferencias de género en el estilo de liderazgo en las cooperativas de enseñanza [Gender differences in leadership style in teaching cooperatives]. Universidad Politécnica de Cartagena. <https://ciriec.es/wp-content/uploads/2016/10/COMUN-172-T11-MARTINEZ-OLMEDO-GARCIA-ok.pdf>
- Mirzani, Y. (2013). A study on leadership styles and its impact on organizational success. *EPRA Revista Internacional de Estudios de Economía, Empresa y Gestión (EBMS)*, (10), 1-19. <https://doi.org/10.36713/epra12138>
- Nahavandi, A. & Ali, M. (1993). Leader style in strategy and organizational performance: An integrative framework. *Journal of Management Studies*, 30(3), 405-425. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00311.x>
- Nahavandi, A. (2015). *The art and science of leadership* (7th edition). Prentice Hall-Pearson.
- ONU (2008). *La mujer rural en un mundo cambiante. Retos y oportunidades* [The rural woman in a changing world. Challenges and opportunities]. [https://www.un.org/womenwatch/daw/public/w2000/Rural%20Women%20\(Spanish\).pdf](https://www.un.org/womenwatch/daw/public/w2000/Rural%20Women%20(Spanish).pdf)
- ONU (2022). *Tres desafíos para las mujeres rurales en medio de la crisis por el costo de vida* [Three challenges for rural women amid the cost of living crisis]. <https://www.unwomen.org/es/noticias/reportaje/2022/10/tres-desafios-para-las-mujeres-rurales-en-medio-de-la-crisis-por-el-coste-de-vida>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2021). *FAO: Empoderamiento femenino es esencial para garantizar seguridad alimentaria sostenible post Covid-19* [Female empowerment is essential to guarantee sustainable food security post Covid-19]. <https://www.portalfruticola.com/noticias/2021/03/08/fao-empoderamiento-femenino-es-esencial-para-garantizar-seguridad-alimentaria-sostenible-post-covid-19/>
- Pedraja-Rejas, L., Marchioni-Choque, Í., Espinoza-Marchant, C. y Muñoz-Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual [Leadership and organizational culture as influencing factors in the quality of higher education: conceptual analysis]. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-14. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000500003>
- Pulido, S. (2014). Liderazgo y mujer [Leadership and women]. *Revista de educación y humanidades*, (22), 273-283 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4734038>
- Sánchez-Tabernero, A. y Artero, J. (2011). *Economía y empresa de comunicación* [Economy and communication company]. En Cantavella, J. y Serrano, J.F (Eds.). *Enciclopedia de la comunicación* [Encyclopedia of communication]. CEU Editores. <http://ow.ly/wsPp30jSz4i>
- Scholtus, S. C., & Domato, O. (2015). El rol protagónico de la mujer en el desarrollo sustentable de la comunidad [The leading role of women in sustainable community development]. *Revista de Investigación*, V(1), 9-34. <https://www.redalyc.org/pdf/4676/467646130001.pdf>
- Strauss, K., M. A. Griffin, and A. E. Rafferty. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of the leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3): 279-290. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x>
- Tellaache, S. B. (2019). *Liderazgo femenino y su impacto en los resultados empresariales* [Female leadership and its impact on business results]. [Tesis de grado] Comillas, universidad pontificia. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27321/tellaache%20garcia%20silvia%20belen.pdf?sequence=1>
- Thanh, N. H., Van Quang, N., & Anh, N. N. (2022). The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. *Humanities & Social Sciences Communications*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01354-7>
- Vargas J., M., & González I., M. (2018). Cultura organizacional y liderazgo en asociaciones productoras de cacao. Una perspectiva de género [Organizational culture and leadership in cocoa producing associations. A gender perspective]. En González, M., Flores, M., García, M. *Dinámica de la producción y comercialización del cacao ecuatoriano. Un enfoque en la provincia de El Oro* [Dynamics of the production and marketing of Ecuadorian cocoa. A focus on the province of El Oro]. Universidad Técnica de Machala. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7641192>