

# ASOCIATIVIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: ENFOQUE DE LIDERAZGO DE GÉNERO COLABORATIVO



**MÓNICA DEL CARMEN VARGAS JIMÉNEZ**

Universidad Técnica de Machala

mvargas@utmachala.edu.ec

**KERLY GUILLERMINA VARGAS JIMÉNEZ**

Asociación de “Mujeres Fronterizas Ecuador Unido”

vargaskerly91@hotmail.es

Recibido: 15/02/2018

Aprobado: 20/03/2018

## Resumen

La carencia de recursos productivos en un entorno globalizado, es una variable motivadora para que hombres y mujeres aprovechen el espacio gubernamental y participen activamente en la elaboración, aplicación y monitoreo de programas sociales productivos dirigidos a sectores populares de la sociedad. Estudios especializados exponen que ciertos dirigentes sociales buscan empoderarse del bienestar común frente a las oportunidades y limitaciones, demostrando un liderazgo colaborativo para la toma de decisiones en escenarios económicos, ambientales, sociales e institucionales, cuyo compromiso se direcciona a la responsabilidad social empresarial. El propósito de este manuscrito es caracterizar las prácticas de liderazgo de género, en beneficio propio y de la sociedad, mediante la metodología cualitativa-interpretativa, con la técnica de entrevista semiestructurada a los (-as) miembros de la asociación “Mujeres Fronterizas Ecuador Unido”, del cantón Huaquillas. La muestra es de 26 socios (5 hombres y 21 mujeres), el abordaje documental se sustenta en la revisión de artículos especializados en asociatividad, responsabilidad social empresarial, y liderazgo, dicho aporte empírico demuestra que los paradigmas de la asociatividad se rompen fomentando una cultura organizacional incluyente que lucha por fortalecer las capacidades productivas, sin olvidar la solidaridad social.

**Palabras clave:** liderazgo, asociatividad, género, responsabilidad social, género colaborativo.

## ASSOCIATIVITY AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: COLLABORATIVE GENDER LEADERSHIP APPROACH

### Abstract

The lack of productive resources in a globalized environment is a motivating variable for men and women to take advantage of the governmental space and participate actively in the elaboration, application and monitoring of productive social programs aimed at popular sectors of society. Specialized studies show that certain social leaders seek to empower themselves from common welfare in the face of opportunities and limitations, demonstrating collaborative leadership for decision-making in economic, environmental, social and institutional scenarios, whose commitment is addressed to corporate social responsibility. The purpose of this manuscript is to characterize the practices of gender leadership, for their own benefit and society, through the qualitative-interpretative methodology, with the semi-structured interview technique to the members of the association “Mujeres Fronterizas Ecuador Unido”, of the Huaquillas canton, the sample is of 26 partners (5 men and 21 women), the documentary approach is based on the review of articles specialized in associativity, corporate social responsibility, and leadership, this empirical contribution demonstrates that the paradigms of associativity they are broken by fostering an inclusive organizational culture that struggles to strengthen productive capacities, without forgetting social solidarity.

**Key words:** leadership, associativity, gender, social responsibility, collaborative gender.



ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC. Vol. 12 N° 22. Enero-Julio 2018/ pp.403-414.

ISSN Versión electrónica 2443-4442, ISSN Versión impresa 1856-9153

Asociatividad y responsabilidad social empresarial: enfoque de liderazgo  
de género colaborativo

Mónica del Carmen Vargas Jiménez y Kerly Guillermina Vargas Jiménez

## Introducción

En la actualidad, los problemas socioeconómicos que viven los países en vías de desarrollo, motivan a las personas en la búsqueda de estrategias basadas en el sentido común, habilidades y capacidades para emprender de manera competitiva (individual o asociada), así como cualquier característica que se identifique durante el proceso de agrupación de las personas que comparten una organización.

En el mismo orden de ideas, es importante destacar que en Ecuador estos procesos están siendo acompañados por las instituciones gubernamentales que gestionan políticas públicas; involucrando a las pequeñas, medianas y grandes empresas, incluyendo aquellas formadas como unidad económica popular, propia de la estructura popular y solidaria; en ese contexto de oportunidades y limitaciones surge la necesidad de un líder que motive en la toma de riesgos con compromiso y responsabilidad social, con intereses compartidos hacia la misión, visión y valores institucionales.

Por tanto, los estilos de liderar de hombres o mujeres en las organizaciones han sido motivos de estudio por especialistas como Bass (1990), Kouzes y Posner (1995) citado por Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2004), que presentan las bases de valoración del liderazgo, explicando las características de las buenas prácticas en las instituciones y que por su naturaleza tienden a visualizarse en la cultura organizacional, que con frecuencia es fomentada por los directivos de dichas instituciones sin importar el género.

## Asociatividad

Desde el siglo XVIII, la economía popular y solidaria constituye la diferencia entre las empresas capitalistas; de acuerdo con Valmor Schiochet (2014) este fenómeno ocurre porque su accionar corresponde a una so-

riedad de personas, donde predomina el interés social como parte de la responsabilidad empresarial.

Los cambios políticos estructurales en gestión pública, tienen impacto en el comportamiento de individuos, que buscan el emprendimiento comunitario (Alzate, Arboleda y Salgado, 2016), uniendo esfuerzos para hacer frente a la problemática existente en la sociedad, cuyas figuras corresponden a la economía popular y solidaria, o pequeñas, medianas y grandes empresas; las formas de clasificación dependen del contexto estructural y normativo, por ejemplo, Coraggio (2014) considera a la asociatividad como un esquema de organización basado en sectores de “economía privada capitalista, economía pública estatal y de economía popular” (p. 22), lo que se considera como formas de participar en una economía “estatal, pública, privada, mixta, familiar, comunitaria, asociativa, cooperativa...” (Coraggio, 2011, p.27). Por su parte, Saquicoray & Cuadros (2017) afirman que:

Al medir el grado de asociatividad, existente entre los diferentes actores sociales que facilita acciones colectivas y de cooperación, valorando el término de capital social, como despegue al desarrollo de un país, lo resalta la importancia de los valores éticos en el juego de los intercambios económicos y sociales. Esta puede tener varias dimensiones:

- a) Una individual, es decir el grado de integración a su entorno a partir de las relaciones más cercanas de una persona, familia o empresa.
- b) Una dimensión sectorial, es decir la acción de personas u organizaciones en su entorno ampliado, su interrelación y su relación con los poderes públicos (pertenencia a redes comunitarias, gremios, asociaciones empresariales).
- c) Finalmente, la dimensión colectiva o nacional, es decir el capital social entendido como un acervo de una sociedad en su conjunto. En ese sentido, el concepto de Capital Social agrupa nociones de confianza, asociatividad, conciencia cívica y valores éticos predominantes que, en conjunto, facilitan o dificultan el desarrollo de una determinada sociedad. (p. 63)

Desde la perspectiva del marco normativo Ecuatoriano, regulado por la Ley Orgánica de la Economía, Popular y Solidaria, el concepto de asociatividad parte de la comprensión de lo que es asociación, para ello y a consideración de esta investigación se toma como referencia el artículo 18 de la ley referida que expresa textualmente su concepto

Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada<sup>1</sup>. (SEPS, 2014)

En el mismo contexto, una asociación como parte de la economía, es considerada como un ente que se crea para contribuir con la matriz productiva del país y con intereses comunes para sus miembros. Estudios como los realizados por Arnold-Cathalifaud, Thumala Dockendorff, y Urquiza Gómez, (2008); Cáceres, Pardo y Torres (2013); Álzate, et al (2016) presentan un giro a los objetivos de asociatividad, buscando sinergia entre buscar rendimiento empresarial sin desvincular el compromiso social de manera voluntaria. Al respecto, Meersohn (2006), denomina “compromiso social” a ese proceso de involucrarse en el cumplimiento de la gestión pública.

Es atenuante para el presente manuscrito que se establezca que el objeto tratado como asociación corresponde conforme al marco jurídico, a aquella unidad económica popular, que fomenta la asociatividad, como también la solidaridad de sectores comunitarios, conforme se establece la Ley orgánica de economía popular y solidaria. (Ver tabla N° 1)

**Tabla 1. Actores de la economía popular y solidaria**

Aspectos	Sectores organizados			
	Comunitario	Asociativo	Cooperativo	Unidades económicas populares
Objetivo	Producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada	Producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse recursos.	Producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.	Economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales
Enfoque	Participativo, inclusivo y solidario	Participativo, inclusivo y solidario	Participativo, inclusivo y solidario	Participativo, inclusivo y solidario
Participación	Limitada	Limitada	Limitada	Limitada

**Fuente:** autoras, 2018 a partir de Ley orgánica de economía popular y solidaria

Considerando, el concepto de la asociación como actor social, esta se encuentra dirigida por un equipo humano, limitada en su estructura y propósito de creación; buscando, por tanto, el compromiso solidario por encima de los fines económicos de la economía popular y solidaria. Investigadores como Arnold-Cathalifaud *et al.* (2008); Ruiz (2015) denominan a esta acción como responsabilidad social, siendo la nueva forma de involucrarse por el cambio comunitario, que surge desde lo constitucional, ético y voluntario de las empresas que desarrollan sus procesos de producción, comercialización de bienes y servicios.

## La responsabilidad social

En el mismo orden de ideas, los cambios en el contexto empresarial originados por la internacionalización de economías y la globalización, promueven la apertura hacia oportunidades y limitaciones sectoriales que influyen en las decisiones gubernamentales, empresariales, y sociales, enfocando su participación en la interacción, compromiso y responsabilidad de sus actos productivos, profesionales y humanos (Pfeffer, 1998; De la Cuesta, 2004). La perspectiva de asociación productora como ente económico es desplazada hacia una cultura abierta, incluyente y solidaria, pues una asociación es considerada como base de la sociedad (De Castro, 2005).

Así mismo, la sensibilidad empresarial dejó de ser un nuevo concepto en la economía, todas las entidades públicas o privadas buscan cumplir con la responsabilidad social, Para Solís (2008), “la responsabilidad social de las empresas ha sido abordado tanto por la teoría económica convencional como por las disciplinas relacionadas con la administración de empresas propiamente dicha” (p. 236), su argumento deja lo ambiguo que significaba que la responsabilidad de la empresa era producir, usar recursos, incrementar utilidades y generar crecimiento económico en el país donde se establecían (Friedman, 1962). Al respecto, Peláez-León y García-Solarte (2014) en mención a Porter y Kramer (2002); la responsabilidad social “es considerada como un enfoque de gestión estratégica generadora de oportunidades, innovación y ventaja competitiva para las organizaciones, con una repercusión en su imagen y reputación” (p. 92).

Considerando lo expresado por los autores mencionados en el párrafo anterior, el andamiaje del comportamiento de la responsabilidad social, ha requerido un

contexto social y normativo para regular el proceso de participación de las empresas sin importar el sector o forma de agrupamiento comunitario y popular.

Estas leyes promueven la apertura a los criterios de los líderes de la gestión empresarial y su grado de participación en los procesos de desarrollo de la comunidad. Se evidencia en los estudios de Solís (2008); Peloza y Falkenberg (2009); Barba (2015); Boelen (2015); Vecina, Pascual y Ballester (2015); Costa, Armijos, Martínez, Loaiz y Aguirre (2017); Guerrero, Parra, Rivera, Palma, Scrich (2017); López, Ojeda y Ríos (2017), que entre los constructos de involucramiento en la responsabilidad social se considera el compromiso de la empresa con la comunidad, la constancia y fuerza de participación influye en la toma de decisiones de los líderes que dirigen cada una de las organizaciones, manifiesta Sánchez *et al.*,

...la asociatividad, los negocios inclusivos, la generación de valor compartido plantean un desafío no solo a las empresas, sino al Estado, gobernaciones, alcaldías, y demás actores y agentes interesados. No será fácil entender que la generación de rentabilidades sostenibles hoy día les exige a las empresas una visión social más allá de conceptos meramente filantrópicos o del solo cumplimiento de los estándares de responsabilidad social corporativa. (Sánchez, Chang, Camacho y Bonett, 2014, p. 55)

En atención a estos planteamientos, se expone el reto para aquellos que lideran los procesos dentro de las instituciones en figuras de pequeñas, medianas o grandes empresas del sector público o privado, con actividades productivas o sociales que busquen involucrar la ejecución de acciones de gestión solidaria. El tema del liderazgo, retoma una importancia abrumadora, pues direcciona hacia la asociatividad el cumplimiento de la responsabilidad social de acuer-

---

do con el marco regulatorio legal y la satisfacción de las necesidades inminentes de los tiempos actuales.

### **Liderazgo**

En un contexto global, hablar de liderazgo resulta analizar su relación con factores dinamizadores de la gestión empresarial, cuyos hallazgos centran sus inicios en teorías conductistas. Autores como Pedraja y Rodríguez (2004); Helland y Winston (2005); Hintze, S. (2006); Gómez (2008); Zárate y Matviuk, (2012); Cáceres, Pardo y Torres (2013); Pedraza, Lavin, Delgado y Bernal (2015); Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016); Ordoñez, Bustamante y Campos (2017) han realizado investigaciones que han evolucionado y transformado la dinámica empresarial, hasta acoplarse a los estudios derivados de las prácticas del liderazgo en el escenario organizacional, con enfoque constructivista.

En este sentido, Contreras y Castro (2013) mencionan en su estudio que el liderazgo “es un proceso relacional más que un ejercicio centrado en el líder como sujeto, donde el liderazgo emerge a partir de la interacción entre los agentes del sistema” (p. 76), por otro lado Pedraza *et al* (2015) mencionan que “es un fenómeno que no solo depende directamente de las personas que lo ejercen, también está influenciado por el medio en que se desenvuelva y de la organización en que se desempeña” (p. 264).

Estas aseveraciones expuestas, distinguen el alcance que pueda tener la toma de decisión de un líder para las metas institucionales, aprovechar los recursos existentes dentro de las organizaciones, preparar una cultura organizacional flexible, lograr un trabajo en equipo han constituido un reto que podrían incrementar la efectividad en los rendimientos empresariales, sin apartarse del compromiso con la comunidad, que es una subdimensión de la responsabilidad social empresarial en

una economía popular y solidaria, según Barba (2015). Asimismo, en las empresas, instituciones u organizaciones se amerita el compromiso con la comunidad y para la comunidad, permitiendo que surjan formas de involucramiento social que dinamicen los estilos de liderazgo, cuyo estereotipo percibe roles diferenciados entre hombres y mujeres (Constantinidis, 2010). Permitiendo así, generar una relación mucho más estrecha entre asociatividad y liderazgo, en pro del crecimiento y mejoramiento de la gestión empresarial y por tanto del clima organizacional.

Por consiguiente, los roles diferenciados entre hombres y mujeres, han definido su estilo de liderazgo dentro de los espacios institucionales, estudios identifican y definen las acciones de género dentro de una organización. Al respecto, Burns (1978) afirma y caracteriza los estilos desde la percepción de transformacional (*femenino*) y el transaccional (*masculino*). En esta línea de estudio Bass (1990) caracteriza al transaccional porque el directivo de la empresa o representante legal reconoce las necesidades o logros que pretende el trabajador y se compromete ayudarlos a conseguir esos resultados, poniendo de manifiesto un intercambio de recompensa (Pedraza, *et al.*, 2015); a diferencia de los líderes con estilo transformacional que son conciliadores y sensibilizan al capital humano a empoderar de las metas y objetivos institucionales, induce a la capacitación; su característica presta un escenario de creación de conocimiento a través de las capacitaciones que inducen a un aprendizaje organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Por su parte, Ramos, Barbera y Sarrió (2003) conceptualizan al líder transformacional como el que “fomenta la relación con el equipo, tiene en cuenta sus necesidades personales y profesionales, les motiva para supe-

rarse y esforzarse cada vez más y genera una alta confianza en todas y cada una de las personas que forman parte del equipo” (p. 274); a diferencia del transaccional que predomina el trabajo a cambio de un beneficio-costos. De allí que autores como (Bass, 1990), señalan que los aspectos característicos del liderazgo, permiten direccionar los resultados a estudios sobre liderazgo de género; esta tendencia se ilustra en la tabla N° 2:

**Tabla N° 2. Caracterización de las prácticas de liderazgo**

<b>Autor</b>	<b>Prácticas de liderazgo</b>	<b>Características de género</b>	<b>Estilo identificado</b>
Echavarrí, Godoy y Olaz (2007)	Hombre: Razonamiento espacial y abstracto Mujer: estrategias verbales	Hombre: Control, agresividad, dominación, ambición, individualista Mujer: afectivas, emocionales y sensibles	Hombre: Transaccional Mujer: Transformacional
Dunker (2002)	Hombre: Valoran su poder para ser influenciadores. Mujer: Valoran la filiación y adhesión	Hombre: Don de mando, control, poder y competencia Mujer: Democráticas, participativas, negociadoras con poco control	Hombre: Transaccional Mujer: Transformacional
Rosener (1990)	Hombre: Poder Mujer: Conciliación y empoderamiento	Hombre: Control e individualistas Mujer: Carisma y habilidad social	Hombre: Transaccional Mujer: Interactiva, resonante
Pedraza, et al., (2015) Medina, De la Garza y García (2008)	Hombre: Desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen, modelar el camino y dar aliento al corazón Mujer: Desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen, modelar el camino	Hombre: Intercambio y acuerdo de motivaciones extrínsecas, controladores. Mujer: Innovador, creativo	Hombre: Transaccional Mujer: Transformacional

**Fuente:** autoras, 2018 a partir de Echavarrí, Godoy y Olaz (2007), Dunker (2002), Rosener (1990), Pedraza, et al., (2015), Medina, De la Garza y García (2008).

El liderazgo de género, dentro de las unidades empresariales, permite diferenciar estilos de gerenciar de hombres y mujeres (Dunker, 2002), en los que el hombre se caracteriza por el poder de mando influenciado ante sus subordinados a cambio de algo, esa forma de actuar lo caracterizan como líder transaccional; a diferencia de la mujer, que es más democrática, conciliadora y conservadora, aunque en ciertos escenarios no les es favorable (Medina *et al.*, 2008; Molina, Samper y Mayoral, 2013).

Por su parte, Vázquez y Urbiola (2014), presentan un estudio del liderazgo de género en las organizaciones, cuyos enfoques corresponden a: Enfoque 1. Género en organizaciones, y enfoque 2. Organizaciones con perspectiva de género, basadas en estudios de Alvesson y Billing (2009); Calas, Smircich y Holvino (2014), quienes aseguran que la participación dual, que evoluciona desde los espacios laborales y la dinámica organizacional, es dada a partir “de una división de tareas, de competencias técnicas, que facilita el reforzamiento de las capacidades del individuo” (Vázquez y Urbiola, p.179).

Para argumentar las capacidades del individuo (hombres, mujeres), investigaciones especializadas en empoderamiento de género CITAE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza); CEPAL (Comisión

Económica para América Latina y el Caribe); ONU (Organización de Naciones Unidas); IEPS (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria), coinciden en demostrar la participación de hombres y mujeres sin importar su formación, edad, o experiencia adquirida, pero que abarca desempeño en niveles familiares y organizacionales. El análisis social implica la participación socioeconómica de las mujeres en los encadenamientos productivos, donde del fortalecimiento de las capacidades de las mujeres es una estrategia que contribuye a mejorar el estilo de liderazgo femenino (Ramírez Agüero, Gutiérrez-Montes, Hernández Hernández, Escobedo y Padilla, 2012); dichas estrategias no buscan que el género femenino sobrepase al masculino, sino que la mujer con sus características naturales pueda buscar el apoyo de su equipo de trabajo (hombres y mujeres).

En la misma línea de lo expuesto en el abordaje empírico, sobre el liderazgo de género en asociaciones con sentido de responsabilidad social, busca evidenciar que las organizaciones comunitarias en la actualidad son formadas y lideradas por el género femenino (Hoinle, Rothfuss, y Gotto, 2013; Cáceres *et al.*, 2013; Villareal (ed.), 2017), que está logrando la participación de sus miembros, donde incluye a hombres y mujeres comprometidos con la sociedad, y motivados por aprovechar los beneficios gubernamentales a través de la política pública, reconociendo que la única forma es buscando la asociatividad potenciadora de equidad económica y social entre individuos.

Considerando lo expuesto, la propuesta del presente manuscrito de asociatividad y la responsabilidad social empresarial, ejercida por hombres y mujeres, es caracterizada por el aprovechamiento de oportunidades y limitaciones que enfrentan los individuos que se agru-

pan socialmente con fines participativos, inclusivos y solidarios. Para el alcance del objetivo propuesto, se evidencia el análisis documental en revistas científicas, especializadas en el tema, y valoradas dentro de la asociación “Mujeres Fronterizas Ecuador Unido” del cantón Huaquillas, como muestra de entidad social que surge para aprovechar el apoyo gubernamental cuyo alcance proyectista es buscar beneficios de proyectos de producción y comercialización de bienes o servicios, sin dejar la práctica solidaria con grupos vulnerables, la población entre socios miembros y adherentes es de doscientas (200) personas entre hombres y mujeres, la muestra corresponde a veintiséis socios miembros (21 mujeres y 5 hombres).

La metodología utilizada es cualitativa-interpretativa (Denzin y Lincoln, 1994), con la técnica de entrevista semiestructurada a quienes perciben el liderazgo de sus líderes, los hallazgos enunciados se cuantifican a partir de la caracterización asimilada en los miembros. El campo de aplicación de la metodología se encaja en el presente manuscrito, considerando el criterio de Denzin y Lincoln (1994) quienes manifiestan que la utilización de la investigación cualitativa es amplia en estilo interdisciplinar, transdisciplinar y contradisciplinar., donde no existe técnica neutral del campo.

Las preguntas establecidas para la entrevista semiestructurada corresponden a conocer el estilo de liderazgo que caracteriza a los directivos de la asociación “Mujeres Fronterizas Ecuador Unido” del cantón Huaquillas, la aplicación excluyó a los hombres y mujeres que tienen funciones directivas dentro de la asociación:

- Socios miembros 26 (21 mujeres y 5 hombres)
- Socios miembros en funciones directivas (3 mujeres y 2 hombres), observar la tabla 3.
- Socios entrevistados (18 mujeres y 3 hombres)

**Tabla N.º 3. Socios miembros en funciones directivas.**

<b>Directivo</b>	<b>Género</b>	<b>Formación</b>	<b>Funciones</b>
Representante legal/administrador	Femenino	Profesional	Dirección Toma de decisiones
Comisión vigilancia	Masculino	Secundaria	Vigilancia Toma de decisiones
Comisión ayuda social	Femenino	Primaria	Operativas Toma de decisiones
Comisión de gestión y autofinanciamiento	Masculino	Universitario	Operativas Toma de decisiones
Comisión emprendimiento	Femenino	Profesional	Operativas Toma de decisiones

**Fuente:** autoras, 2018

Se evidencia en la tabla N.º 3 que hay un mayor número de directivos femeninos en la organización.

### **Resultados obtenidos**

El enfoque del resultado alcanzado con las preguntas corresponde a las prácticas del liderazgo, explicadas en el abordaje bibliográfico, cuyo criterio de análisis es la forma en que se toman las decisiones: Desafía las limitaciones del entorno, involucra a todos los miembros al alcance de la misión, visión, objetivos y fines institucionales, delegación de funciones en forma colaborativa, coherente en sus principios y acciones, valora el logro de metas de los socios; lo que permite inferir un alto nivel de liderazgo en pro de la responsabilidad social articulada con el proceso de asociatividad.

Los actores involucrados están conscientes de que el entorno les deja limitaciones y oportunidades. En relación con las limitaciones, asumen al financiamiento (acceso a créditos), tiempo e infraestructura, porque su espíritu de ayudar a los demás se ve afectado, como también existen miembros que no tienen un trabajo estable. Y en cuanto a las oportunidades asumen las medidas gubernamentales de equidad económica y social, donde están siendo beneficiados con capacitación y “pequeños programas gubernamentales”, además esperan ser beneficiados de la ayuda económica para las organizaciones sociales del sector de unidad económica popular.

Los entrevistados perciben que los directivos han logrado comprenderse para la toma de decisiones, fomentan el respeto entre los socios, comunican decisiones de manera oportuna, están logrando incluirse en los programas sociales de gobierno, por lo cual se espera obtener mejores resultados, una vez que estén completamente legalizados ante la autoridad.

### **Criterios considerados en la entrevista**

a) Criterio: desafía a las limitaciones del entorno

Para los entrevistados el socio que está dirigiendo la asociación, está en constante búsqueda de aprovechar los programas de gobierno para fines internos y comunitarios, además tiene el apoyo de los directivos de las distintas comisiones, en la actualidad se planteó el reto del emprendimiento, que está en proceso de ejecución.

En este punto doce (12) de los (21) entrevistados, ven la tecnología como una limitante, cuando envían comu-

---

nicaciones por cualquier medio de internet, pero los directivos, especialmente la administradora comunican sesiones urgentes por llamada.

- b) Criterio: involucra a todos los miembros al alcance de la misión, visión, objetivos y fines institucionales

En las reuniones y actividades siempre están motivando a que todos participemos en programas de autogestión para beneficio de cada uno de nosotros o de alguna persona en estado de vulnerabilidad. También motivan a interactuar en las marchas, congresos, reunión con autoridades con el fin de estar activos con el beneficio social.

Como es una asociación social sin fines de lucro, se requiere de la motivación de cada socio para proponer ideas de autogestión; cuando se inició la asociación tenía el fin de ayuda social, ahora también se involucran proyectos de emprendimiento para poder aprovechar los conocimientos en manualidades, artesanías, pastelerías, enfermería que tienen ciertos miembros.

- c) Criterio: delegación de funciones en forma colaborativa

Desde la creación de la asociación se formaron comisiones con fines específicos, pero no significa que está excluido su apoyo en otras comisiones, pues todos participan. Cuando existen invitaciones de las instituciones públicas, el administrador pone a consideración la asistencia voluntaria de cualquier socio, pero se prefiere que los mismos directivos representen a la asociación. Existen decisiones que cuando no está el administrador, son determinadas por el resto de directorio.

En este punto tanto hombres y mujeres valoran que por el momento no todos pueden involucrarse en funciones operativas o administrativas, por el factor conocimiento, pues ven como limitante la formación académica.

d) Criterio: coherente en sus principios y acciones Siempre motivan a ser solidarios, a aprovechar capacitarse, y que se rindan cuentas de los valores económicos de la asociación. En las actividades siempre está liderando, salvo que deban viajar a gestionar a otros cantones o provincias, por lo que no puedan estar presentes.

Además hasta el momento no existe inconveniente entre socios, por querer predominar en las decisiones, el escenario es colaborativo, la administradora siempre escucha y hace participar a todos los socios sin importar si son hombres o mujeres.

- e) Criterio: valora el logro de metas de los socios

Donde más se observa trabajo en equipo, es cuando se asignan actividades o cuando los directivos de las comisiones logran parcial o totalmente el objetivo.

El administrador reconoce cuando los socios son puntuales en las reuniones, o están al día con las cuotas, también hay socios profesionales que ayudaron a un grupo de mujeres vulnerables a hacer un proyecto de “Casa para Todos” del gobierno nacional, se hizo reconocimiento público por el aporte, a pesar de que es compromiso de todos generar ideas, “en realidad el nivel de formación sí ha sido una limitante en cuestión de ayudar en gestiones de proyectos”.

La práctica de liderazgo en la asociación “Mujeres Fronterizas Ecuador Unido” del cantón Huaquillas, es percibido por sus socios como un clima amigable, motivador, solucionador de problemas internos como para grupos vulnerables. Conforme se referenció a Dunker (2002) la iniciativa de la administradora de la asociación es integrar a sus socios y comprometerlos con las metas institucionales, sin imponer funciones.

Como unidad económica popular, sus objetivos y fines se enfocan a ser solidarios de entre sus socios,

pero el compromiso y la orientación por servir, han motivado a que asuman la responsabilidad social con grupos vulnerables que necesitan ser beneficiados de los programas y proyectos gubernamentales, sin obligarles a que formen parte de esta entidad sin fines de lucros, lo que se les conoce como miembros adherentes. En esta práctica de liderazgo se percibe que la cultura participativa, se enmarca en un estilo transformacional, natural del liderazgo de una mujer, como observamos en el corpus bibliográfico que por años viene empoderándose en la “pirámide organizacional” (Ramos *et al.*, 2003), por lo que motiva al equipo humano que lidera de ir “más allá de sus propios intereses en favor de los intereses que benefician a la organización social y a la comunidad” (Bass y Avolio, 1994).

Como actualmente no existen empleados en la asociación, la valoración del trabajo de equipo se siente con mayor satisfacción, porque está consciente de que el reto de seguir en marcha con los fines propuestos es de todo el equipo, y los individuales se miden en el cumplimiento de los derechos y obligaciones que debe cumplir cada socio. El escenario que se presenta para la administradora como líder de la asociación, no es por ser mujer, sino por las condiciones económicas del país, en esa línea está la difícil adquisición de un crédito de emprendimiento, tiempo para apoyar al aspecto social porque se debe cumplir el rol de mujer, madre y asociada; lo que implica comprender que los problemas socioeconómicos que originaron que este grupo de individuos se asociasen, puedan equilibrarse con la aplicación afectiva de los programas de gobierno y el compromiso del 100% de sus asociados, en ciertos casos teniendo que sacrificar a su familia.

## Conclusión

A partir de los resultados alcanzados, se evidencia el respaldo teórico y documental en el corpus bibliográfico del manuscrito; y el respaldo empírico con la experiencia del contacto con la institución y sus veintiséis (26) socios, así como la entrevista semi-estructurada a los veintiún (21) miembros; lo que permitió afirmar que las mujeres que lideran en unidades de economía popular en figuras de asociación, contribuyen responsablemente a los objetivos y fines institucionales, lo que beneficia no solo a la comunidad que lo necesita, sino al gobierno desde la aplicación de la gestión pública para que llegue la ayuda a quien realmente lo necesita. Su estilo de liderar transformacional, le ha permitido buscar oportunidades en el entorno, como es la asociatividad transformando un problema en solución, la revalorización de las buenas prácticas como ser desafiante ante las limitaciones del entorno, involucrar a todos los miembros al alcance de la misión, visión, objetivos y fines institucionales, delegar funciones en forma colaborativa, ser coherente en sus principios y acciones, y valorar el logro de metas de los socios, se caracteriza su liderazgo carismático, conciliador, adherente a la práctica directiva y la cohesión a la responsabilidad social, en este caso se afirma, que el género femenino tiene la capacidad para fomentar una cultura organizacional incluyente, donde colaboran hombres y mujeres con la transferencia de sus conocimientos a fines productivos y sociales.

Los resultados alcanzados no se pueden generalizar, quedando pendiente futuras investigaciones que relacionen las prácticas de liderazgo de género con variables de capital intelectual, cultura organizacional, aprendizaje organizacional en sinergia con las dimensiones del conocimiento en asociaciones que perte-

necen a la economía popular y solidaria, con el tratamiento de datos cualitativos y cuantitativos utilizando herramientas tecnológicas.

#### NOTAS:

- <sup>1</sup> Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2014). *Formas de organización de la economía popular y solidaria*. Disponible en: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1> Recuperado: 15 Septiembre 2017
- <sup>2</sup> Características analizadas desde teorías de Kouzes y Posner 1995; citado por Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2004).

#### Referencias

Alzate Cárdenas, M., Arboleda Álvarez, O. & Salgado Cañaverl, O. (2016). Challenges faced by Medellín City Council in the application of public policy for social and solidarity-based economy. *Revista Finanzas y Política Económica*, 8(2), 401-430.

Alvesson, M., & Billing, Y. D. (2009). *Understanding gender and organizations*. Sage.

Arnold-Cathalifaud, M., Thumala Dockendorff, D., & Urquiza Gómez, A. (2008). Algunos efectos de procesos acelerados de modernización: solidaridad, individualismo y colaboración social. *Papeles del CEIC*, 1-28. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76500904>

Barba Bayas, D. (2015). *Responsabilidad Social Empresarial: estudio de casos en Riobamba*.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(4), 19-31. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Boelen, Charles. (2015). Improving the impact on health: the social accountability approach. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 24(3), 615-616. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1590/0104-07072015006152403>

Burns, James M. (1978), *Leadership*. Harper y Row, New York.

Cáceres, L., Pardo Enciso, C. & Torres, A. (2013). La asociatividad y las cadenas productivas: una alternativa de desarrollo para el municipio de Yopal, Casanare. *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(102), 69-75.

Contreras, F. & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. En: *Estudios Gerenciales*, 29 (126): 72-76.

Constantinidis, C. (2010). Représentations sur le genre et réseaux d'affaireschez les femmes entrepreneurs. *Revue française de gestion*, (3), 127-143.

Coraggio, J. (ed.) (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Ediciones Abya-Yala.

Coraggio, J. (ed.) (2014). *Economía social y solidaria, el ser humano sobre el capital*. Quito: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, p. 21-44.

Costa, M., Armijos, V., Martínez, V., Loaiz, F., y Aguirre, G. (2017). Key factors in the formalization of a management model to foster the sustainable development of rural associative companies: A study of agricultural production societies in Ecuador. *Espacios Review*, Vol. 38 (08), p. 17.

De Castro S., (2005). La responsabilidad social de las empresas, o un nuevo concepto de empresa. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 29-51. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405304>

De La Cuesta, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. En: *Boletín económico de ICE*. Vol. 83, p. 45.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications. p. 643.

Dunker, L. (2002). *Iguales y diferentes. Un estudio sobre género, matrimonio y familia*. Argentina: El Cid.

Escandon-Barbosa, D. & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32 137-145. Recuperado de <http://artificialwww.redalyc.org/articulo.oa?id=21246274004>

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*, Chicago: University of Chicago Press.

Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & gestión*, (24), 157-194.

Guerrero N., Parra, D., Rivera, J., Palma, P., Scrich A. (2017). Characterization and perspectives of corporate social responsibility in the ecuadorian context. *Espacios Review*, Vol. 38 (41), p. 1.

Helland, M. & Winston, B. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (2), pp. 42-54.

Hintze, S. (2006). Exclusión, derechos y políticas sociales. La promoción de formas asociativas y trabajo autogestivo en la Argentina. *Fermentum*. Revista Venezolana de Sociología y Antropología, 16(45).

Hoinle, B., Rothfuss, R. & Gotto, D. (2013). Empoderamiento espacial de las mujeres mediante la economía solidaria. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 1, pp. 117-139. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11729823005>

Kouzes, J. & Posner, B. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco. USA: Jossey-Bass INC.

López, A., Ojeda, J., & Ríos, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 36-46.

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).

Meersohn, C., (2006). *La vivencia de ayudar: estudio exploratorio en torno a las prácticas colaborativas*. Memoria

- (Lic.), Antropología Social, Departamento de Antropología, Universidad de Chile.
- Molina, F., Samper Rasero, L., & Mayoral Arqué, D. (2013). Liderazgo femenino. Un análisis de las diferencias de género en la formación y desarrollo de asociaciones de inmigrantes africanos. *Revista internacional de sociología*, 2013, vol. 71, Extra 1, p. 141-166.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovations*. Oxford University Press. New York-Oxford.
- 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>
- Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A.*, 12(2): 63-73.
- 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).
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana. La dirección de recursos humanos, clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000-Aedipe.
- Peláez-León, & García-Solarte, M. (2014). Responsabilidad social empresarial y gestión humana: una relación estratégica aplicada desde un modelo explicativo. *Entramado*, 1, pp. 90-111. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265433711007>
- Pelozo, J., & Falkenberg, L. (2009). The role of collaboration in achieving corporate social responsibility objectives. *California Management Review*, 51(3), 95-113.
- 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: [http://resistencia.org/mujer/mujeres\\_rurales\\_seguridad\\_alimentaria.htm](http://resistencia.org/mujer/mujeres_rurales_seguridad_alimentaria.htm)
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard business review*, 119-125.
- Ruiz, S. (2015). De la agricultura arcaica al agronegocio y los modelos asociativos. Su impacto social. *Journal of Agriculture and Environmental Sciences*, 4(2), 137-145. DOI: 10.15640/jaes.v4n2a16 disponible en <http://dx.doi.org/10.15640/jaes.v4n2a16>
- Schiochet, V. (ed.) (2014). *Economía social y solidaria, el ser humano sobre el capital*. Quito: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, p. 175-189.
- Sánchez, M., Chang, E., Camacho, K., & Bonett, K. (2014). Microemprendimientos, asociatividad y gestión de organizaciones sociales. *Sotavento MBA*, n° 24, pp. 44-56. Recuperado en: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/4056/4833>
- Solís González, J. L.; (2008). Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo. *Análisis Económico*, XXIII, pp. 227-252. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41311449011>
- Ramos López, M., Barbera, E., & Sarrió Catalá, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 24(2), p.267-278.
- Saquicoray, P. & Cuadros, V. (2017). Impacto de la responsabilidad social universitaria de la UNHEVAL en el desarrollo multisectorial de la provincia de Huánuco 2010-2013. *Investigación Valdizana*, 9(2), 60-65.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), (2014) *Formas de organización de la economía popular y solidaria*. Disponible en: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1> Recuperado: 15 Septiembre 2017
- Vázquez, Á; Urbiola, A; (2014). El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. Iztapalapa, *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, pp. 159-189. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39348246008>
- Vecina, C., Pascual, B., & Ballester, L. (2015). Las representaciones sociales entre los protagonistas comunitarios: una propuesta formativa. *Pedagogía Social*. Universidad y Sociedad, pp. 439-450.
- Villarreal, F. (ed.). (2017), *Inclusión financiera de pequeños productores rurales*, Libros de la CEPAL, N° 147 (LC/PUB.2017/15-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Zárate, R. & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. En: *Cuadernos de Administración*, 28 (47): 91-103.