



**Centro de Investigación en
Alimentación y Desarrollo, A.C.**

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN EN
LAS COOPERATIVAS PESQUERAS DE GUAYMAS
Y LA RELACIÓN CON SU ALCANCE DE
MERCADO.**

Por:

Jorge Iván Luque Berkowitz

TESIS APROBADA POR LA
COORDINACION DE DESARROLLO REGIONAL

Cómo requisito parcial para obtener el grado de

MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL.

APROBACIÓN

Los miembros del comité designado para la revisión de la tesis de ESTILOS DE LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN EN LAS COOPERATIVAS PESQUERAS DE GUAYMAS Y LA RELACIÓN CON SU ALCANCE DE MERCADO la han encontrado satisfactoria y recomiendan que sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Desarrollo Regional.

Dr. Jesús Robles Parra
Director de Tesis

Dra. Beatriz Camarena
Asesor

Dr. Martín Preciado
Asesor

M.C. David Romero
Asesor

DECLARACIÓN INSTITUCIONAL

La información generada en esta tesis es propiedad intelectual del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. (CIAD). Se permiten y agradecen las citas breves del material contenido en esta tesis sin permiso especial del autor, siempre y cuando se dé crédito correspondiente. Para la reproducción parcial o total de la tesis con fines académicos, se deberá contar con la autorización escrita del Director General del CIAD.

La publicación en comunicaciones científicas o de divulgación popular de los datos contenidos en esta tesis, deberá dar los créditos al CIAD, previa autorización escrita del manuscrito en cuestión del director de tesis.

Dr. Pablo Wong González

Director General

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por brindar la oportunidad a través del apoyo económico que permitió la obtención de este grado.

Al Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C. (CIAD) por brindarme el espacio y las herramientas para concretar este proyecto y enriquecerme con sus contenidos curriculares.

A la coordinación de desarrollo regional del CIAD por su valioso apoyo para la realización de éste estudio y por su entrega a la tarea de la investigación social.

Al comité de evaluación por sus certeras y objetivas observaciones que guiaron esta investigación. En especial a Martín y Jesús por estar siempre dispuestos a guiarme y compartir su valioso conocimiento; por su amistad y sencillez.

A la Universidad Cooperativa de Colombia en especial a las sedes Bogotá, Santa Marta y Medellín por su valioso apoyo al soporte teórico de esta investigación. Por la gran calidad humana demostrada por su personal durante mi estancia de investigación en especial a Sohely Rúa, Colombia Pérez y Omaira Jiménez.

A mi padre José Alfredo, actor fundamental para completar la parte metodológica de esta investigación.

A todos a los que en algún momento supieron comprender mis faltas de atención hacia ellos por estar concentrado en este proyecto.

Dedicatoria:

A mí dios, mi profeta: mi mamá. Lo que dijiste se cumplió.

RESUMEN

El objetivo del estudio es *identificar estilos de liderazgo y formas de organización en las cooperativas pesqueras de Guaymas y evaluar si existe una relación con su alcance en el mercado*; con el fin de discernir si hay una relación causal entre estos factores. El proceso metodológico consiste en entrevistas aplicadas a dirigentes de 32 cooperativas pesqueras de Guaymas. El instrumento es de elaboración propia con base en la teoría consultada. Los resultados indican que los estilos más abundantes son los autocráticos. Las estructuras organizativas son más complejas en la medida que las cooperativas atienden mercados más exigentes y son menos complejas en la medida en que éstas venden sus productos a mercados menos complejos. La gran mayoría de las cooperativas pesqueras sirven únicamente como proveedoras de materia prima a las plantas procesadoras locales. Se concluye que tienen mayor alcance de mercado las cooperativas pesqueras con más de 20 socios y con estilos consultivos de liderazgo.

Palabras clave: Cooperativas Pesqueras, Liderazgo, Organización, Mercado.

ABSTRACT

The objective of the study is to identify leadership styles and organization forms on fishing cooperative from Guaymas and evaluate if there is a relation with their market level; with the intention to discern if there is a causal relationship between factors. The methodology consist on interviews with directors of 32 fishing cooperative from Guaymas. The script from the interview was made by the author based on the theory consulted. The results indicate that autocratic leadership is the most common style on this cooperatives. Organizational structures are more complex to the extent that cooperatives sell their products on more demanding markets and are less complex to the extent that they sell their products within less complex markets. The vast majority of fishing cooperatives only provide raw material for local processing plants. It is concluded that fishing cooperatives that have greater market reach have over 20 partners and consultative leadership styles.

Keywords: Fishing cooperatives, leadership, organization, market.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.- MARCO CONTEXTUAL SOBRE LA PESQUERÍA EN GUAYMAS.....	5
I.1 COOPERATIVAS EN GUAYMAS.....	8
CAPITULO II.- MARCO REFERENCIAL.....	11
II.1.- FUNDAMENTOS DEL COOPERATIVISMO.....	11
II.2 PESCA COOPERATIVA.....	16
CAPITULO III.- MARCO TEÓRICO.....	21
III.1. LIDERAZGO.....	21
<i>III.1.1.- Coaching/Acompañamiento. Un Estilo Necesario de Liderazgo.....</i>	<i>26</i>
III.2. ORGANIZACIÓN.....	29
III.3. MERCADO.....	32
CAPITULO IV.- METODOLOGÍA.....	34
IV.1. EL UNIVERSO DE LAS COOPERATIVAS EN GUAYMAS.....	35
IV.2. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	35
IV.3. TEMPORALIDAD DEL ESTUDIO.....	36
IV.4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	36
IV.4.1- LOS COMPONENTES TEÓRICOS PARA EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:.....	36
IV.4.2. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	37
IV.5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	38
$n_0 = 401 + (39/72) = 25.9 \approx 26$	39
IV.6. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	39
IV.6.1. <i>Cualitativo</i>	40
IV.6.2.- <i>Cuantitativo</i>	40
IV.7. PROCEDIMIENTO DEL ANÁLISIS.....	41
FIGURA 2.- ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LOS DATOS OBTENIDOS.....	42

CAPITULO V.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
V.1.- CARACTERIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS PESQUERAS DE GUAYMAS.	43
V.2. ESPECIES QUE CAPTURAN LAS COOPERATIVAS Y SUS IMPLICACIONES CON LA ORGANIZACIÓN, LIDERAZGO Y MERCADO.....	50
V.3. TAXONOMÍA DE LAS COOPERATIVAS.....	53
V.4.- LIDERAZGO, ORGANIZACIÓN Y MERCADO EN LAS COOPERATIVAS.	57
CONCLUSIONES FINALES	61

ÍNDICE DE TABLAS

Gráfica 1.- Toma de decisiones

Gráfica 2.- Tamaño de las cooperativas de Guaymas

Gráfica 3.- Antigüedad de las cooperativas de Guaymas

Gráfica 4.- Alcance de mercado y colocación de productos

Gráfica 5.- Tipo de socios

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Permisos de captura

Cuadro 2.- Subgrupos

Cuadro 3.- Liderazgo y alcance de mercado en los subgrupos

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Dendograma

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con cifras oficiales de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) de México el sistema de producción pesquera en el estado de Sonora es uno de los más importantes del país. En particular, en el puerto de Guaymas con su pesca en el Mar de Cortez y el Golfo de California aporta 50%¹ de la producción total nacional. La gestión de este sistema depende de pescadores y productores que comúnmente se organizan en sociedades cooperativas. Bajo este régimen se les facilita el acceso a permisos y apoyos así como representatividad legal para realizar sus actividades de extracción y producción.

Actualmente las cooperativas de pesca de Guaymas son organizaciones sencillas con estructuras básicas de organización. Estas organizaciones funcionan como proveedoras de materia prima a las plantas procesadoras de la región. Algunas están constituidas por familiares otras por amigos y otras por ambos. Atienden primordialmente al mercado local; un número muy reducido de cooperativas tiene la capacidad para exportar y colocar sus productos directamente en el mercado sin la ayuda de terceros.

Un factor elemental que influye en el desarrollo de las cooperativas de pesca es la visión de mercado de los liderazgos al interior de las organizaciones. Generalmente las cooperativas operan con objetivos poco definidos y muy poca

¹ Instituto Nacional de Ecología. INECC. Consultado en <http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/gacetitas/276/mcortes.html> el 17 de septiembre de 2014.

información sobre las dinámicas del mercado. Para atender a estas exigencias es necesario que la organización se adapte de acuerdo a las necesidades que el mercado le impone con respecto al liderazgo. Éste es fundamental ya que es el puente entre el mercado y la organización. Es común que los líderes de las cooperativas no tengan experiencia en administrar o en dirigir una organización (Segura, R., 2009). Líderes bien informados y con visión de mercado pueden llevar a las organizaciones al éxito cuando los objetivos están bien definidos y se cuenta con los medios para lograrlo.

El análisis de los casos de cooperativas de éxito son referentes base para proponer estructuras eficientes que puedan generalizarse. Sin embargo, en el caso de las pesqueras, la actividad cooperativa se lleva a cabo en un entorno de condiciones socioculturales propias del pescador y de su actividad que en ocasiones no encajan con técnicas utilizadas en cooperativas de otros contextos.

El presente estudio pretende identificar estilos de liderazgo al interior de estas organizaciones, así como analizar su estructura organizativa y obtener un panorama general del mercado donde compiten. Se parte de la hipótesis de que *el estilo de liderazgo y la forma organización de las cooperativas pesqueras influyen en su alcance de mercado.*

El objetivo general es el de analizar y evaluar si el estilo de liderazgo y la forma de organización de las cooperativas pesqueras de Guaymas condiciona su papel en el mercado. Para lo cual se establecen como objetivos específicos primero la caracterización de estas asociaciones en base a su tipo de socios, antigüedad, edad de sus dirigentes, su razón de ser y las especies que capturan. El segundo objetivo específico busca identificar los estilos de liderazgo predominantes al interior de estas organizaciones en base a procesos de toma de decisión, flexibilidad de la dirección y relación entre los socios. Después se presenta la caracterización general del mercado que atienden, para

finalmente evaluar si éste es condicionado por las estructuras organizativas y los estilos de dirección de las cooperativas de pesca.

El trabajo se integra por cinco capítulos. Primero, el marco contextual describe el panorama general de la pesquería en Guaymas y algunos de sus aspectos fundamentales. Se describen también las cooperativas del mencionado puerto y su principal problemática.

El segundo capítulo presenta el marco referencial el cual incluye un recuento de los principales trabajos sobre el tema en cuestión. Un eje central en la bibliografía sobre el tema es el de las supuestas bondades del cooperativismo frente al corporacionismo capitalista. Algunos estudios mencionan a los factores internos (Moyano, 2008) y a la responsabilidad compartida (Costa Pinto, 2011) entre socios/propietarios como sus principales ventajas. En contraste algunos estudios dan referencias sobre casos de cooperativas que han incluido algunos aspectos de la organizaciones lucrativas (Louge y Ripa, 2012) para mejorar su posición competitiva. Otros trabajos empíricos se han enfocado en la participación de agentes externos con cierta formación profesional como factor generador de efectos positivos en la productividad de la organización (Arcas, N. García, G. y Meliá, E., 2013. Karsten, M. 2009. Gould, D. 1997) con énfasis en el acompañamiento o *coaching* como estrategia novedosa.

En el tercer capítulo se presenta el marco teórico que orienta la base analítica de este estudio. Se describen los ejes conceptuales base: liderazgo, organización y mercado. De esta manera se derivan también los límites del enfoque utilizado en esta investigación.

En el cuarto capítulo se presenta el procedimiento metodológico que orienta el estudio. Se describen los sujetos en estudio y las técnicas utilizadas en sus dos enfoques: primero el cualitativo para establecer categorías a través de la

información brindada por los sujetos y después el cuantitativo para fortalecer el análisis a través de datos más concretos.

En el capítulo cinco se presentan los resultados en contrastación con los postulados teóricos que guiaron el estudio. Se presentan los de liderazgo y la forma de organización de las cooperativas pesqueras de Guaymas y se analiza su analogía con el papel de mercado. De igual manera se destacan las implicaciones que tiene el manejo de cada una de las especies que comercian.

Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio. Se destaca la necesidad de insertar un agente externo con preparación formal para entrenar a los líderes de las cooperativas pesqueras que puedan tomar luego las riendas de su organización, las ventajas que han presentado los estilos consultivos de liderazgo y la necesidad de prestar atención al factor dimensional de las cooperativas y al medio ambiente.

CAPITULO I.- MARCO CONTEXTUAL SOBRE LA PESQUERÍA EN GUAYMAS.

El objetivo de este apartado, es mostrar los elementos contextuales en los que opera la pesquería de Guaymas y bosquejar las generalidades que condicionan el sistema cooperativo de dicha localidad.

En el estado de Sonora se encuentran algunos de los principales sistemas de pesca y acuicultura del país. En el Golfo de California se extraen especies de gran valor en el mercado como camarón, sardina, escama, calamar y agua mala entre otros, que en su conjunto representan más del 65% del volumen producido en este golfo (CONAPESCA, 2013). Se estima que la pesca de esta entidad ha ocupado durante varios años los primeros lugares de participación en la pesca nacional, con más de 35 especies marinas.

Las costas de Sonora y particularmente el puerto de Guaymas son de vital importancia para el éxito de la pesca en el estado. Según la Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Sustentable en el Estado de Sonora (OEIDRUS), las principales especies que se capturan en el puerto y que representan la mayor fuente de ingresos y de empleo son primeramente la sardina que de acuerdo con el periodo de enero-junio del 2011 alcanzo las 7,801 toneladas (t),

seguido por el camarón que registró las 1,903 t en el mismo periodo y el calamar que alcanzo la cantidad de 6,859 t. También se extrajeron en el puerto durante el mismo periodo 2,214 t de macarela y 10,287 t de agua mala. El surgimiento de estas especies ha representado en la última década una nueva oportunidad de desarrollo para Guaymas.

Estas oportunidades que surgen principalmente a través de demandas del mercado asiático representan un potencial para el fortalecimiento del sistema pesquero del puerto; aspecto que se ve reducido con las inconsistencias en los volúmenes de captura de la mayoría de las especies. Drásticas fluctuaciones en las capturas de la mayoría de la especies sobre todo en los últimos seis años, han hecho más difícil para el sector pesquero realizar planes a corto y largo plazo debido a la incertidumbre que genera el mencionado hecho.

En cuanto a especies y su comercialización, la sardina ha representado durante años una actividad comercial atractiva para la región; atiende al mercado estadounidense principalmente y cuenta con una considerable infraestructura para su manejo comercial. Por otro lado, el camarón del golfo es también una especie clave para los productores locales y extranjeros; es exportado principalmente a Japón y Estados Unidos, generando un monto importante de divisas para la región. A pesar de esto en los últimos años ha tenido mayor éxito el camarón de acuicultura, esto debido a la inestabilidad en la captura en el mar, lo que representa un alto riesgo para los inversionistas, que optan por formas más seguras de producción como el cultivo en granjas. Otra especie importante es el calamar gigante (*Dosidicus gigas*), se exporta principalmente a China, Corea, Filipinas y Estados Unidos², por ejemplo, durante la primera mitad de la década del 2000 la captura de esta especie representó una oportunidad importante de negocio en la localidad, sin embargo, este comportamiento favorable se interrumpió al desaparecer la especie, en aguas ribereñas. El poco conocimiento que se tiene sobre el comportamiento de la especie no ha permitido estimar las razones, ni predecir en que año volverá a las costas como ha sucedido en otros años, o bien si ya no volverá.

En contraste, la comercialización de agua mala inició el año 2001 (Conapesca) como una nueva alternativa para pescadores y productores que han experimentaban escases en otras especies. Aunque las temporadas de captura

² Anuario estadístico de acuicultura y pesca (2011). Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca.

son relativamente cortas (entre dos semanas y un mes) el aprovechamiento económico del recurso es alto. En la última década la comercialización de agua mala se ha desarrollado con éxito quizá por el establecimiento de negocios con los mercados taiwanés, chino, japonés y coreano. Su captura para el año 2013 fue estimada en 17,000 t mostrando un aumento constante en relación con años anteriores.

El aprovechamiento de los recursos naturales pesqueros y su explotación comercial depende de los pescadores que generalmente recurren a la constitución de cooperativas de producción; esto exige la existencia de capacidades al interior de la organización que permitan optimizar la explotación de manera sostenible y comercialmente eficiente, por lo general estas capacidades se consideran necesarias únicamente en los puestos directivos; pero siendo la democracia el eje central de estas organizaciones, es necesario considerar la creación de programas formativos que les permitan ampliar la visión a todos los agremiados y llevar a cabo los procesos democráticos en función de sus objetivos de productividad y desarrollo. De acuerdo con Segura-Aguilar, et. al. (2009) socios, directores, gerentes y empleados todos necesitan continuamente educación cooperativa para una sana toma de decisiones.

Constituirse como una cooperativa es sencillo, basta con que los miembros de ésta expresen su intención de agruparse con fines productivos y de llevar el papeleo necesario, que es mínimo (comprobantes de domicilio, identificación oficial, Registro Federal de Contribuyentes, carta de intención de adhesión) ante las autoridades correspondientes. Una vez formalizada la constitución de la cooperativa se puede acceder a los apoyos productivos que ofrece el Estado pero de igual manera se adquieren responsabilidades fiscales. Es así como las cooperativas pesqueras se crean con la finalidad de organizarse con fines empresariales y sociales, bajo el discurso de representar una mejora en la calidad de vida de sus miembros en términos económicos, sociales y educativos. La organización de los pescadores juega un papel importante en la

medida que facilita el acceso a las licencias de pesca, ofrecen asesoría a sus miembros y en algunos casos, cuando la organización y sus objetivos están muy definidos logran también importantes beneficios para su organización (Juárez Torres, 2007).

Un aspecto fundamental de estas empresas es que fomentan la participación de la comunidad donde operan, ya que en su mayoría se componen de personas que habitan en comunidades en donde abunda algún recurso natural y ante la finalidad de aprovecharlo se asocian para producirlo y comercializar este recurso lo que representa una alternativa de desarrollo para la localidad. Este desarrollo desde el interior se fundamenta en la capacidad de las personas para organizarse y sistematizar sus procesos de manera eficiente, las habilidades directivas resultan fundamentales para aprovechar el cooperativismo como un elemento que puede resolver o atenuar los problemas de las comunidades donde surgen las cooperativas, ya que de acuerdo con Herrera y Pimienta (1997) *“la mayoría de integrantes de las cooperativas latinoamericanas son individuos de escasos recursos económicos que han vivido del aprovechamiento colectivo de recursos naturales.”* De lo anterior se puede destacar la responsabilidad que recae sobre las personas para organizarse de manera sostenible, sin afectar el medio ambiente y mostrando capacidad para competir con las grandes empresas lucrativas, para después en base a la competitividad lograda establecer programas que les permitan alcanzar los objetivos expresos en la literatura sobre cooperativismo.

I.1 Cooperativas en Guaymas

En Guaymas las cooperativas de pesca se enfocan principalmente a la captura y comercialización de materia prima. Cuentan con algún equipo, instalaciones y/o conocimientos que pueden utilizar en la producción, generalmente son

propietarios del equipo necesario para la pesca, tales como embarcaciones menores llamadas “pangas” y/o motores fuera de borda. Por otra parte, están los pescadores que salen al mar a capturar y tienen su primer contacto con la materia prima, en estos casos el nivel de conocimiento y participación de los socios es fundamental para la cooperativa y los productos que ofrece en el mercado. En este proceso, igualmente es común la participación de propietarios de empresas procesadoras, congeladoras y/o comercializadoras quienes se encargan de dar valor agregado a la materia prima, o bien de llevar el producto al mercado ya sea a como integrante de la cooperativa o como empresa independiente.

El papel de estas cooperativas es importante ya que en ellos recae la responsabilidad de explotar el recurso marino de manera sustentable y convertir la materia prima en productos atractivos que puedan competir en el mercado con empresas capitalistas. Comparadas con otros negocios las cooperativas se distinguen por sus propósitos u objetivos, la propiedad, la gestión y la forma como son distribuidos los excedentes. A diferencia de las empresas capitalistas, la cooperativa persigue el beneficio común entre asociados y no necesariamente maximizar sus ganancias; la firma pertenece a los socios quienes al mismo tiempo son trabajadores de la cooperativa; la gestión de la empresa se propone que se realice a través de procesos democráticos.

En base a lo anterior, Segura-Aguilar, R., Rodríguez-Van Dyck, S., Weaver, A. H. 2009 indican qué:

“es común que la dirección de la organización sea responsabilidad del “presidente de la cooperativa” (presidente del consejo de administración), quien, por su “carisma” o “liderazgo”, es elegido para el puesto mediante votación en una Asamblea. Sin embargo, es común que

estos directivos no tengan experiencia en administrar o en dirigir una organización. Desempeñar esta función requiere del desarrollo de conocimientos y habilidades en este campo.”

En Guaymas a pesar del considerable número de pescadores y la larga tradición pesquera del puerto, no se ha logrado establecer un sistema eficiente que permita a los miembros de las cooperativas obtener plenamente los beneficios expresados por el discurso cooperativista, aunque los volúmenes de captura varían en cada temporada, se puede decir que más producto no necesariamente significa un incremento en la calidad de vida de los socios. Este aspecto tiene que ver con la capacidad de estas organizaciones para establecer la relación entre producción y el desarrollo social de sus miembros como el supuesto eje fundamental del cooperativismo, el cual a su vez se relaciona con el factor “liderazgo” de la organización. En el puerto de Guaymas, las cooperativas pesqueras se crean principalmente con la finalidad de explotar una especie marina, obtener beneficios económicos y facilitar la comercialización a través de la integración de un sistema asociativo y encajan principalmente en la descripción de cooperativas de trabajo (Pestoff, 2001. Citado en Ponce 2004). Se conforman principalmente de habitantes del puerto que cuentan con conocimiento de la pesca y tratamiento del producto; los miembros se dedican cada uno a tareas como pueden ser la extracción, valor agregado y comercialización o todas, aunque cabe mencionar que la mayoría se dedican a la primera.

CAPITULO II.- MARCO REFERENCIAL.

El objetivo de este marco, es brindar referencias sobre el estado actual de la investigación sobre el tema de estudio, así como describir la constitución de las cooperativas en general y en el ámbito pesquero.

II.1.- Fundamentos del Cooperativismo.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) definió los 7 principios que rigen a las cooperativas: adhesión libre, control democrático, distribución del excedente entre los asociados de acuerdo a sus tareas, interés limitado sobre el capital, neutralidad política y religiosa, venta al contado y desarrollo de la educación de los miembros. Estos principios son los que básicamente fundamentan la filosofía cooperativista, representan los ejes rectores de toda organización constituida bajo ese régimen.

En las cooperativas estos principios se establecen como objetivos que rigen la actividad productiva; pero resulta un poco difícil identificar cómo estos principios se relacionan con el aspecto económico y el bienestar de los socio

Bel Duran y Ausin Gómez (2007) abordan la temática de la contribución de las cooperativas al desarrollo territorial. Este estudio realizado en Europa relaciona las características de las cooperativas con el desarrollo territorial y resalta la necesidad de girar el papel del productor primario al de empresario además de prestar atención a las necesidades sociales. De igual manera aborda las

nuevas problemáticas en las cooperativas entre las que destaca: la concentración y organización de la información, la adaptación a las nuevas demandas de mercado y la mejora de la competitividad.

Por su parte, el Centro Cooperativo de Suecia desarrollo un estudio sobre liderazgo, fortalecimiento de capacidades y gobernabilidad en las cooperativas. Entre los elementos característicos que reconoce Armando Costa Pinto (2011) se pueden destacar los siguientes: que cuentan con un gran número de miembros, que desarrollan una cultura de liderazgo y que conocen perfectamente los sectores en los que operan y además hace algunas indicaciones para impulsar el éxito y perdurabilidad de las cooperativas en el mundo. Este estudio resalta la importancia de la gobernanza en las cooperativas como aspecto fundamental para su desarrollo; destaca el papel de América Latina y en particular de Sudamérica para desarrollar material que pueda ayudar a las cooperativas a sistematizar su gobernanza y encontrar el equilibrio perfecto entre poder, responsabilidad, transparencia y relaciones interiores y exteriores.

Otro aspecto relevante de este estudio, es el del liderazgo en las cooperativas y las exigencias que debe atender la organización. Relaciona el discurso teórico del cooperativismo donde sus fundamentos de corte social son en sí mismos positivos para el funcionamiento de la empresa, con el verdadero papel que estas tienen en el mercado. De igual manera, el autor hace recomendaciones en torno al desarrollo institucional, organizacional y la gobernanza de las cooperativas. Entre ellas se destacan: tener un espíritu empresarial, promover nuevas iniciativas y programas de capacitación de líderes, avocarse al desarrollo de guías de gobernanza corporativa y crecer de acuerdo a las necesidades de los miembros de la comunidad y del mercado. Al final del documento incluye una conclusión que resulta bastante acorde a los fines de este proyecto: “Las cooperativas deben ser relevantes para los miembros y la comunidad, además de ser empresas eficientes”.

En este mismo sentido y en el marco del año de las cooperativas se realizó el “Congreso Argentino de las Cooperativas 2012”. Louge y Ripa (2012) desarrollan una breve reseña sobre precisiones importantes en cuanto a la normativa y gestión cooperativa como resultado de esta reunión. Una consideración importante es el hecho de que las cooperativas no cambian sus valores con el paso del tiempo y siempre son los mismos desde el momento en que se forman hasta que dejan de funcionar. Además resalta el mayor éxito que tienen las empresas lucrativas en comparación con la cooperativas al momento de mostrar buenos valores aunque no sean los que persiguen realmente. Reta a las cooperativas a incluir las herramientas que utiliza la empresa lucrativa para difundir sus valores y a procurar esto sin la desaparición de la filosofía cooperativa que debe ser el eje rector de la organización. De lo anterior destaca que existen evidencias para creer que sí las corporaciones capitalistas pueden generar un marco axiológico que les permite darse a conocer y manejarse como una estrategia misma de mercado bajo la idea de la responsabilidad social; de igual manera las cooperativas pueden prestar más atención a las ganancias de la organización sin reducir o perder su esencia de cooperación y mejora social.

La competitividad de las cooperativas y sus supuestas ventajas frente al modelo capitalista ha sido un tema central en la literatura. Moyano, Puig Blanco y Bruque (2008) desarrollaron una investigación donde concluyen que los determinantes fundamentales de la competitividad en las cooperativas son los factores internos. Desde el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991. En Moyano, Puig Blanco y Bruque, 2008), se considera que *los recursos internos de carácter intangible son una fuente de ventaja competitiva tan o más importante que los factores que se derivan de la estructura del sector o de los factores del entorno genérico*. De esta manera se reconoce que tales recursos intangibles son el compromiso de los socios-miembros de la cooperativa y la flexibilidad organizativa para cumplir con los requerimientos del cliente. Recalcan un hecho importante a considerar para el ámbito de las cooperativas pesqueras que resulta como comprobación de una

de las hipótesis planteadas en el mencionado estudio y que dice que *la orientación al cliente es un recurso interno clave en la competitividad de las sociedades cooperativas*. Esta es una consideración fundamental que parece estar aún ausente en algunas cooperativas de pesca sonorenses. Cabe mencionar que la mencionada investigación se realizó con cooperativas no pesqueras; por lo cual cualquier indicación que resulte puede adaptarse a las condiciones particulares del sector pesca.

Otro aspecto fundamental de este estudio es la relación que establece entre la participación de los socios en el proceso de producción y/o comercialización junto con la participación en los resultados y la mejora de la competitividad de estas organizaciones. En contraste, concluyen que para un mismo sector o tipo de cooperativa se presume una menor capacidad competitiva *cuanto mayor sea el desajuste entre la atención al mercado y los rasgos característicos de la gestión cooperativa*. Lo que encaja con el perfil de esta investigación que propone al mercado como eje rector de las actividades productivas de la organización.

Finalmente destacan también los estudios de Arcas, N. García, G. y Meliá, E., (2013) “el tamaño de las cooperativas agroalimentarias como factor de competitividad. Análisis de las fórmulas de crecimiento para alcanzarlo”. El contenido de este estudio, gira en torno a las ventajas que ha generado el crecimiento de las cooperativas agroalimentarias españolas en su competitividad y rentabilidad. Para esta evaluación, los autores toman a la cantidad de socios en la cooperativa, importe neto de cifra de ventas, gastos de aprovisionamiento o consumos, amortizaciones y gastos de personal, con respecto a la cifra de ventas, indicadores del grado de eficiencia de las entidades, activo corriente, pasivo corriente, activo total y pasivo total. Bajo este enfoque, se considera muy importante que estas organizaciones alcancen una cierto volumen que les permita definir una estructura eficiente en términos de sus objetivos (Baamonde, 2009. En Arcas, N. García, G. y Meliá, E., 2013).

Este estudio también proporciona una explicación sobre cómo se mejora la competitividad de las empresas a través de su expansión. Postulados como la perspectiva tecnológica, la teoría de los costes de transacción y la teoría de la estrategia son discutidas como parte de los fundamentos analíticos que permiten evaluar los beneficios que se obtienen de aumentar el tamaño de la organización. Se resalta la importancia del factor de crecimiento de la empresa como objetivo primordial, lo cual debiera ser adecuado para el contexto cooperativo donde el crecimiento pudiera no ser de los objetivos primordiales.

Otro aspecto relevante de este análisis son fórmulas de crecimiento que han funcionado para las cooperativas agroalimentarias españolas. Dichas fórmulas se fundamentan principalmente en la fusión, la adquisición de otras organizaciones y la participación en conjunto de las empresas que atienden el mercado. Factores internos y externos son señalados como importantes para el desarrollo organizativo entre los que destacan las aportaciones de los socios y los acuerdos de colaboración a largo plazo entre cooperativas.

Un aspecto relevante de este estudio, es su crítica que realiza a algunos de los principios cooperativos y su inconsistencia con el sentido empresarial. Se pueden destacar el principio de adhesión voluntaria, el principio democrático de toma de decisiones y la orientación a la satisfacción de las necesidades socioeconómicas de los socios.

La adhesión voluntaria permite la entrada de nuevos socios que aprovechan las ventajas de las inversiones realizadas previamente por antiguos socios sin hacer ninguna distinción entre las aportaciones de uno y otro, lo que hace menos atractiva la inversión para los socios más antiguos; también se permite que se retiren los socios en cualquier momento con el reembolso de sus aportaciones lo que puede llevar a la descapitalización de la cooperativa.

La excesiva democracia en la toma de decisiones puede provocar inconsistencias en el crecimiento debido a la falta de homogeneidad entre los socios y el deseo de maximizar el valor de la contraprestación de sus aportaciones. Este enfoque individual de las aportaciones puede generar un endeudamiento del cual el socio no se sienta responsable y opte por salirse.

La orientación a la satisfacción de las necesidades de los socios proviene de la legislación actual y de la misma filosofía cooperativista bajo un principio de exclusividad que limita la realización de la actividad con terceros no socios dificultando el crecimiento.

Finalmente se concluye que son las cooperativas de mayor dimensión las que cuentan con una solvencia más reducida, o un endeudamiento más elevado, aumentando conforme también lo hace la dimensión media. Esto es consecuencia de las mayores necesidades de financiación para llevar a cabo el crecimiento, y de la imposibilidad de las cooperativas para acceder al mercado de capitales.

II.2 Pesca Cooperativa

Las sociedades cooperativas pesqueras surgen como estrategia para el desarrollo de las comunidades dedicadas a la pesca, que en su mayoría habitan en las costas del país. En México, desde 1928 se fomentó la propiedad social (Ponce, 2003) en la actividad de la pesca a través de la organización de cooperativas, no sólo dándoles prioridad en el acceso a la pesca, que había sido priorizada para aprovechamiento extranjero, también, promoviéndolas directamente bajo la idea de contribuir a la organización productiva de los trabajadores. Las primeras entidades de este tipo, surgieron en Sinaloa y

Nayarit, como resultado del trabajo colectivo efectuado en torno a la pesquería del camarón.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), ha prestado atención al sector pesquero y particularmente a la forma de organización cooperativa, por su fomento al desarrollo local y comunitario. En 2012 en el año internacional de las cooperativas, la FAO desarrolló un análisis de diferentes cooperativas pesqueras de todo el mundo logrando llegar a conclusiones importantes. Entre estas, resaltan la necesidad de contar con un liderazgo firme y una visión común a largo plazo, aspecto que en ocasiones se dificulta por cuestiones ambientales particulares de la pesca que generan una incertidumbre que no permite hacer planeaciones que abarquen años, un ejemplo de esto es que a diferencia de otros sistemas productivos como el de la agricultura en el de la pesca es más difícil manipular el ambiente para mejorar la producción.

Otro punto importante, es que las comunidades pesqueras tienen que afrontar aspectos prioritarios como desigualdades entre los hombres y las mujeres en el acceso a los activos y la propiedad de los mismos, las oportunidades generadoras de ingresos, las relaciones de poder y la negociación. Concluyen en que los programas de desarrollo de capacidades para las cooperativas son fundamentales para reforzar el liderazgo comunitario y deberían ejecutarse junto con políticas de infraestructuras y de mercado adaptadas a necesidades y realidades específicas, además de la necesidad de encontrar un equilibrio en la intervención del Estado; que no obstaculice pero que tampoco dirija. De igual manera, identifican la escasez de análisis estadísticos y analíticos sobre las cooperativas pesqueras como un desafío que hay que superar (FAO, 2012). Finalmente recomiendan que investigadores y académicos pueden y realizar estudios para profundizar sus conocimientos sobre los éxitos y fracasos de los movimientos cooperativos en todo el mundo.

En 2009 Segura Aguilar, Rodríguez y Hudson elaboraron una guía práctica para las sociedades cooperativas de producción pesquera en el que abordaron la problemática de la organización cooperativa: explican los requisitos legales a cumplir para constituirse, cómo llevar la administración y la organización interna, como difundir las principales leyes y programas de gobierno que regulan y apoyan el funcionamiento de las cooperativas de pesca. Esta guía representa un plan de trabajo que puede ser aprovechado por las cooperativas en México, sobre todo por aquéllas a las que se les ha dificultado el desarrollo organizativo por la falta de capacidades técnicas y de recursos. Algo que es importante resaltar de esta guía es que explica paso por paso como realizar las asambleas de manera correcta; este es un proceso organizativo que debe verse como la base del trabajo cooperativo. En la mayoría de los casos de las cooperativas guaymenses perciben una desatención en las asambleas y bien todos pueden documentar tal desatención en las actas y cumplir con el requisito en la realidad muy pocas las llevan a cabo como lo establece la filosofía cooperativista debido a que desconocen los procedimientos y los beneficios organizativos que genera.

A un nivel regional, Castañeda, Guido y Medina (2012) realizan un análisis de ocho cooperativas pesqueras en Sinaloa, que son ejemplo de éxito en la región. Esta investigación identifica los factores clave para que estas organizaciones logren sus objetivos cooperativos, bajo el principio de que una cooperativa exitosa es una organización productiva en donde el interés colectivo predomina sobre el individual, cuenta con capacidad de generar ingresos económicos, mantiene la cohesión social, genera empleos locales, fortalece la identidad pesquera y alcanza niveles de eficiencia y productividad que impactan el bienestar del socio y de su comunidad, al mismo tiempo que desarrollan y fortalecen a la propia organización. Aunque el enfoque no se centra en el mercado, coincide con los principios cooperativos cuya filosofía de solidaridad y desarrollo comunitario son los supuestos ejes rectores de estas empresas. El estudio de corte cualitativo considera aspectos sociales, de funcionamiento

interno, económicos, dirección y buenas prácticas empresariales cómo los principales para medir el nivel de desarrollo de cada cooperativa de pesca.

Los autores consideran al liderazgo como elemento clave de la organización, en concordancia con el objeto del presente estudio. Afirman, que se han visto numerosos ejemplos donde un fuerte liderazgo local ha conducido a la innovación en pesquerías, en mejoras tecnológicas, reglamentos y reglas de pesca más sólidos y en el mejoramiento de la calidad de los productos pesqueros. En base a lo anterior, indican que se pueden conocer el desempeño y capacidades de los directivos analizando el nivel de desarrollo de la cooperativa. De igual manera sostienen que la forma de organización y su éxito se relaciona con las capacidades del liderazgo para estructurar los recursos y procesos en función de objetivos definidos.

De acuerdo con los resultados del estudio cualitativo de Castañeda, Guido y Medina (2012) los factores básicos para que una cooperativa sea exitosa demuestran el enorme poder transformador de una sólida organización interna. Regulación interna y hacia todos los miembros, transparencia en las finanzas, vender sin intermediarios y separar los aspectos administrativos de la dirigencia; son los principales aspectos que llevan a una cooperativa a desarrollar la capacidad de adaptación necesaria para responder a las exigencias del entorno. Algunas recomendaciones importantes resaltan la necesidad de trabajar para fortalecer el compromiso de los socios con la organización. Esto puede resultar del hecho de pertenecer a una cooperativa eficiente logrando que los socios se identifiquen con la organización y participen activamente en el mantenimiento de los niveles de eficiencia de la cooperativa. Apoyando lo anterior, la alianza entre cooperativas y el intercambio de experiencias en un entorno formalizado son elementales para la integración del sistema cooperativo en conjunto. Otras consideraciones interesantes son el enfoque de género en las cooperativas, el involucramiento de los hijos de los cooperativistas que comúnmente tienen estudios como base del renuevo

generacional, el compromiso que debe existir en las instituciones y por supuesto la necesidad de invertir en la salud de los ecosistemas costeros.

En la literatura existen pocos trabajos que abordan la organización y el liderazgo en relación con el mercado en el ámbito de las cooperativas pesqueras. En el noroeste de México algunos estudios se han ocupado de estos conceptos en el medio rural (Cassio, 2006) (Robles, 2009). Sin embargo no se encontró bibliografía que relacione estos tres conceptos para el contexto de las cooperativas de producción pesquera

CAPITULO III.- MARCO TEÓRICO.

El objetivo principal de este marco de investigación es proporcionar los fundamentos teórico conceptuales que sustentan nuestro problema de investigación.

III.1. Liderazgo.

Los estudios sobre liderazgo comienzan a principios del siglo XX con las investigaciones realizadas por Lewin, Lippit y White (1939) en grupos de niños. Dicho estudio sirvió para demostrar que el clima organizacional creado por un líder puede ser transformado de acuerdo al tipo de liderazgo ejercido sobre el grupo; y que éste puede cambiar sí también se cambia el liderazgo ejercido, debido a la influencia de la relación líder-grupo (Lewin, et al. 1939:276). Los tipos de liderazgo fueron definidos como democrático y autocrático. A partir de ahí varios estudios se ocuparon en identificar al líder perfecto de acuerdo a su comportamiento. Las investigaciones para conocer las características propias del líder fueron basados en tratar de identificar que hacía a los líderes tan exitosos (Halpin y Winter, 1957; Hemphill and Coons, 1957. En Horner, M. 1997).

Después de 1950 la investigación en liderazgo se centraba principalmente entre dos teorías: el modelo de contingencia de Fiedler's (1967) y la versión de House

(1971) sobre la teoría "Path-Goal" (En Schriesheim, 1997), pertenecientes al ramo de la psicología. Con el lanzamiento del manual de Stogdill (*Handbook of leadership*, 1974) se especializó el estudio del liderazgo, concebido como el acto de influenciar las actividades de un grupo organizado en el establecimiento y logro de sus metas (Stogdill, 1950:3), se comienza el análisis y características del líder organizacional y sus características que lo conllevan a ser virtuosamente separado de los demás (Weber 1964:329. En Nohiria y Kurana 2010). La amplia bibliografía existente en las universidades estadounidenses denota el gran interés que se ha tenido por concretar el concepto de liderazgo en la literatura anglosajona. Los modelos resultantes de estos análisis muchas veces son poco acordes a la realidad de las organizaciones mexicanas, a excepción de las grandes empresas que copian los modelos estadounidenses de organización.

Horner (1997) menciona tres etapas en las tendencias generales del liderazgo. La primera incluye las investigaciones que priorizaban las cualidades físicas, mentales y personales del líder. La segunda etapa se caracteriza como de propuestas teóricas donde destaca el comportamiento del líder y los procedimientos que lo llevan a adquirir experiencia. Una tercera etapa se centra en la relación del líder y el seguidor por su importancia para la organización; de esto se derivó el estudio de la cultura organizacional y de sus fundamentos.

En el ámbito organizacional, la Universidad de Michigan y la Universidad estatal de Ohio han estudiado el liderazgo en el contexto organizacional y sus aportaciones para el cumplimiento de metas en la empresa. Dichas universidades desarrollaron modelos con un sustento empírico sólido, que se fundamenta en distintos estilos de liderazgos que resultan de la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurre el líder. Aunque una conclusión importante dice que no existe un mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones, estas investigaciones comenzaron tratando de explicar el comportamiento del líder efectivo.

Universidad de Michigan:

- comportamiento centrado en el trabajo: Prioridad de las metas empresariales de la empresa, supervisión, seguimiento, gestión.
- Comportamiento centrado en los empleados: El líder se muestra sensible a los subordinados y se comunica con ellos para infundir confianza, respeto y apoyo.

Universidad estatal de Ohio:

- Estructura de inicio: Se enfoca en la tarea. Es sinónimo del centrado en el trabajo
- Comportamiento de consideración: Satisfacer necesidades del personal. Es sinónimo del centrado en los empleados.

La diferencia principal entre ambos es que el primero pone en dos extremos unidimensionales a los estilos de liderazgo. El segundo considera los dos comportamientos como independientes de tal manera que se puedan realizar cuatro combinaciones posibles: 1) de estructura alta y consideración baja, 2) de estructura baja y consideración alta, 3) de estructura y consideración bajas, 4) de estructura y consideración altas, lo que lo convierte en un modelo bidimensional.

Actualmente existen bastantes estudios que fundamentan cómo el liderazgo impacta en el resultado de los planes organizacionales y cómo resulta fundamental la capacidad del líder para persuadir a sus seguidores cuando se presentan situaciones de cambio (Selznick, 1984:7. En Nohiria y Kurana, 2010). Diversos estudios apoyan el hecho de que dentro de la organización existen factores internos y externos que limitan y promueven los resultados, de manera que la actuación de una sola persona se determina por las metas grupales (Gardner, 1990:38. En Horner, 1997:274).

La coincidencia entre los estudios es que sugieren al liderazgo cómo un elemento fundamental de la organización y que resulta necesario para alcanzar las metas organizativas, de igual manera representa una base teórica pertinente para el apoyo de estudios dirigidos a mejorar el funcionamiento de organizaciones productivas.

Recientemente, las aproximaciones epistemológicas y los enfoques para el estudio del liderazgo se han ampliado; no obstante, los avances desde estas perspectivas todavía son incipientes, principalmente y como lo afirma Blandin (2008. Citado en Contreras Torres, 2012), principalmente porque la teoría del liderazgo parece estar atrapada en un paradigma relativamente convencional, lo cual aunque no invalida el conocimiento logrado sobre el tema, sí resulta incompleto. Por lo anterior nuevos enfoques deben utilizarse para abordar esta temática.

Scarnatti, J. (2002) desarrolla la teoría gerencial del padrino. Haciendo alusión a la película norteamericana del mismo nombre, el autor propone un modelo de liderazgo de poder, control y manipulación. La intención principal es mostrar como los dirigentes pueden conducir una organización disfuncional y problemática a una de alta calidad. Implícitamente se considera a los mandos como competentes para este tipo de papeles en función de las necesidades de la empresa, es decir, que los dirigentes deberán contar con las características necesarias para el logro de este papel. Sin embargo, el autor refiere que estas técnicas deben ser utilizadas de manera transitoria y necesariamente tendrían que ser sustituidas con estructuras menos rígidas; en este sentido es recomendable para organizaciones caóticas que puedan ser encaminadas a un momento óptimo y cambiar de modelo. El mismo autor propone un procedimiento para evaluar la cultura organizacional y de esta manera se tenga la posibilidad de lograr los cambios permanentes y los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Contreras Torres, Barbosa Ramírez y Castro Ríos (2012) presentan un *“análisis de la organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo.”* Se revisaron principalmente las implicaciones que tiene para el liderazgo el pasar de una visión convencional, en la que la organización se asemeja a una máquina y es función del líder promover su estabilidad y decidir el camino, a los recientes adelantos en los que la organización se asume como un sistema complejo que a través de la auto organización logra generar nuevas formas que le permiten adaptarse. Algunas consideraciones importantes son que el concepto de liderazgo depende en gran medida de la forma en que se concibe la organización; si ésta es considerada una máquina, se prioriza la capacidad del líder para indicar el camino y mantener la estabilidad, pero si la organización es concebida como un sistema vivo que se comporta y auto organiza para adaptarse, el papel del liderazgo como proceso que emerge de la interacción entre agentes resulta más relevante.

Parte central del estudio de Contreras, et. al. (2012) es el abordaje del liderazgo desde la concepción de los Sistemas Adaptativos Complejos (SAC). Estos se entienden como aquellos sistemas que se caracterizan por tener un gran número de agentes interdependientes que se encuentran en permanente interacción dinámica entre sí y con el entorno bajo ciertas premisas o reglas, y que a través de procesos de autoorganización y acumulación de experiencia logran crear propiedades emergentes que les permiten adaptarse y sobrevivir a las condiciones cambiantes del ambiente o al surgimiento de nuevas pautas (Holland, 2004; Stacey, 1996; Pascal, Millemann & Gioja, 2002; Axelrod & Cohen, 1999). Lo anterior se relaciona directamente con la concepción de organización que en este sentido debe ser completamente holística y cambiante. La adaptación es una condición propia de la organización, pues al igual que los organismos vivos, sin ella no sería posible prolongar su existencia (Castro, 2011. En Contreras, et al. 2012).

Por su parte Fortier (2011) hace un análisis del liderazgo cooperativo en contraste con el liderazgo corporativo. Deja en claro que el liderazgo para una cooperativa no puede ser responsabilidad de una sola persona. Este liderazgo es y debe ser compartido. Además resalta la necesidad de hacer el equilibrio entre salud financiera, desarrollo comunitario y responsabilidad social como los motores de la acción a largo plazo; la cultura cooperativa es inminentemente favorable a la emergencia, a la práctica y al desarrollo del liderazgo.

El mismo autor propone el acompañamiento por parte de los miembros de la cooperativa hacia los nuevos líderes. Esto con el fin de guiarlos en los aspectos estructurales de la empresa y para que faciliten la transición de la etapa operacional a un nivel más involucrado, más estratégico.

III.1.1.- Coaching/Acompañamiento. Un Estilo Necesario de Liderazgo.

Se ha considerado al coaching como la más reciente novedad del liderazgo (Luisier y Achua, 2008). Este estilo proviene del término “coaching” que nace a principio de la década de los 1970's en el ámbito deportivo (Galley, T., 1974. En Whitmore, J., 1992) y posteriormente en el ámbito educativo, de hecho algunos atribuyen el nacimiento del término “acompañamiento” al sector educativo francés (*accompagnement*) cuyo fundamento es la inclusión social e integración de niños con necesidades educativas especiales (Planella, 2008).

El término “acompañamiento” (o coaching) se relaciona con el tipo de entrenamiento recibido por los deportistas. Algunos autores como Timothy Gallway (1974) y John Whitmore (1992) lo atribuyen específicamente al tenis como punto de partida.

El acompañamiento se convirtió en una técnica que pretende el desarrollo máximo del potencial de una persona u organización; sus aportaciones en el campo educativo han pasado de ser un modelo de simple tutoría a un sistema que permite al estudiante acompañado descubrir sus potenciales, detectar áreas de oportunidad y cumplir sus objetivos con sus propias herramientas intrínsecas, sin que el acompañante resulte o derive en un instructor y/o evaluador; y más bien se trata de un guía que puede realizar aportaciones trascendentes al desempeño; esta idea ha logrado permear otras áreas como la administrativa.

Luisier y Achua (2008) definen al *coaching* como el proceso de aportar una retroalimentación motivadora para mantener y mejorar el desempeño. John Whitmore en su libro: *Coaching for Performance* (1992) alude a un proceso donde la capacidad del acompañante requiere experiencia en acompañamiento pero no necesariamente en el área donde el acompañado se desenvuelve, ya que cuando el objetivo es alcanzado por una mejora en el desenvolvimiento de quien recibe el “coaching” es debido a que el acompañante fue capaz de impulsar su propio desarrollo, ya que los atributos adquiridos y desarrollados provienen del mismo acompañado; mas no del acompañante mismo (Whitmore, 1992:9).

El acompañamiento no se concentra en el pasado o en el impacto del pasado sobre el presente (International Coach Federation, 2003. En Kemp 2005) su enfoque es más bien prospectivo, además que cuando se aplica en el medio organizacional se pueden observar evidencias claras de un avance en la productividad después de haber aplicado el “coaching” (Olivero, G., Bane, D., Kopelman, R., 1997) lo cual demuestra su capacidad para mostrar resultados directos.

Karsten M. (2009) explica algunas bondades y áreas de oportunidad para el acompañamiento en las organizaciones. Muestra los resultados de un estudio

empírico a nivel ejecutivo en organizaciones de salud estadounidense en el cual se atribuyeron incrementos de hasta 22.4% en la productividad a la aplicación de algún entrenamiento. Sin embargo, cuando se aplicó el proceso de acompañamiento en estas organizaciones se registraron incrementos de hasta un 88% en la productividad (Karsten, M. 2009).

Con este y algunos otros datos la autora pretende hacer evidente la efectividad del acompañamiento para generar cambios importantes en la cultura de la organización a través de sus liderazgos. Además de los resultados que refleja en la productividad; lo que da indicios para creer que este liderazgo de acompañamiento tiene efectos directos en la efectividad organizativa y financiera.

En el mismo artículo se muestra un estudio de caso cuya metodología resulta interesante. Pretende medir los comportamientos así como los supuestos que eligen los líderes en su rol como dirigentes. Se analizan ciertas dimensiones que promueven y limitan la efectividad del liderazgo bajo la idea de estar altamente relacionadas con la efectividad y los resultados de la organización. Se aplicó el programa de acompañamiento por más de dos años; haciendo evaluación al inicio y al final de su aplicación para posteriormente indicar resultados positivos en la cultura organizacional y en los negocios. De esta manera se concluye que un proceso de acompañamiento genera resultados positivos en todos los niveles del liderazgo; además considera fundamental el hecho de “acompañar” a todos los niveles de la organización.

La concepción de acompañamiento dentro de la organización comprende la intervención de agentes con capacidad para motivar y explotar potenciales, lo que obliga a la empresa a buscar esas cualidades ya sea dentro o fuera de esta. Es por esto que en el contexto de las cooperativas pesqueras se identifica al acompañamiento como una herramienta fundamental para el fortalecimiento de los liderazgos. Los esfuerzos deben ser dirigidos para aprovechar las

potencialidades del mercado, presentando una serie de propuestas y recomendaciones para lograr una mejor organización y crecimiento sostenible (Herrera, 2010). De esta manera se establece al “coaching o acompañamiento” cómo fundamental para el liderazgo de las cooperativas pesqueras. Para propósitos del presente estudio se parte del liderazgo de acompañamiento con un enfoque sistémico además de las indicaciones hechas por Fortier (2011) y por Scarnatti (2002) de manera que con ellas se constituye la base teórica de este trabajo.

III.2. Organización

El concepto de organización ha sido definido de diferentes maneras. Oble Vergara (2010) hace una reseña sobre las diferentes concepciones que los principales teóricos de la administración han tenido en este sentido. “Sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Barnard, 1959). “Coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad” (Schein, 1982). “Colectivos orientados al alcance de objetivos relativamente específicos y que exhiben estructuras sociales altamente formalizadas” (Scott, 1987). “Sistema social basado en la cooperación entre las personas y existe cuando se presentan tres condiciones conjuntas: la interacción entre dos o más personas, el deseo de cooperación o la disposición para ello y el propósito de alcanzar un objetivo en común. Se trata de sistemas sociales de cooperación que se fundamentan en la racionalidad y que son creados para conseguir el esfuerzo simultáneo de varias personas y así poder alcanzar objetivos que, de lo contrario, ninguna de las partes trabajando individualmente estaría en condiciones de alcanzar” (Drucker, 2001). “Instrumentos sociales que permiten

a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Influyen tanto en la sociedad como en la vida particular de cada persona, ya sea porque estamos dentro de una organización o porque nos vemos afectada por ella como cliente, paciente, consumidor o ciudadano” (Chiavenato, 2005:24). “Sistema estructurado en el cual interaccionan e interactúan las personas, la información y los recursos materiales que generan los procesos que son necesarios para alcanzar sus objetivos” (Velázquez, 2006:14). “Unidad social en la cual las personas tienen relaciones estables (no necesariamente frente a frente) entre sí, con el propósito de facilitar la posibilidad de alcanzar un conjunto de objetivos o metas” (Gibson et al., 2007:30).

Estas definiciones guardan algunas similitudes en su mayoría todas identifican como determinante la asociación racional entre sujetos y la consecución de objetivos comunes. Además muestra cómo evoluciona el concepto de organización pasando desde una concepción de estructuras formalizadas a otra de sistemas sociales.

Rivas, T. (2002. Citado en Robles 2011) hace referencia a tres etapas históricas que propician tres modelos organizacionales: el de estandarización (1900-1980) caracterizado por la producción en masa y la organización jerarquizada. La de orientación al cliente (1981-1990) donde se prioriza la satisfacción del consumidor, se propone una estructura organizativa flexible con alta capacidad de respuesta y conocimientos informáticos. Se refiere a las nuevas formas organizacionales donde el principio fundamental es “añadir valor y flexibilidad”, además de la interdependencia entre empresas y el trabajo en equipo. La última etapa llamada de innovación empieza en 1991, se trata de estructuras de tipo celular y fundamenta su desempeño en el conocimiento de sus integrantes, de tal manera que los gerentes son llamados “gerentes del conocimiento” (Chief Knowledge Officer, CKO).

Otros estudios analizan a las organizaciones centrándose en cómo se construyen y evolucionan (Andrade, 2005). En este trabajo se explica cómo las formas organizativas han evolucionado en configuraciones complejas con enfoques matriciales y por redes. Según esta perspectiva “la forma organizativa es un conjunto de actividades que no se explican por el mero contenido de su configuración sino por las interacciones funcionales entre ellas. El rasgo particular de lo organizativo funcional está en el hecho de que una actividad se percibe como actividad y no simplemente como una representante de un objeto designado en la configuración abstracta. Resalta la importancia de la interacción entre forma y contenido para entender el proceso evolutivo de las organizaciones.

Así surge una nueva concepción de organización como una evolución del concepto de empresa, concebida de manera sistémica, en donde los componentes tienen igual importancia pero las relaciones entre ellos son aún más importantes ya que ayudan a definir y entender la organización; pero incluso estas relaciones tienen a su vez interrelaciones y jerarquías dentro de las mismas, que permiten definir las formas organizativas en relación con las condicionantes como pueden ser el estilo de liderazgo y el mercado, puntos hipotéticos centrales de este estudio

Para los fines de este trabajo se entiende como la forma en que se organiza el contenido (Andrade, 2005) o los recursos de la organización, en función de objetivos definidos por el entorno. De manera que la interdependencia e interacción constante entre agentes puede llevarlos a desarrollar sus propias estructuras complejas de acuerdo a necesidades. Este dinamismo puede llevarlos a la reorganización para adaptarse y sobrevivir a las condiciones que los afectan. La anterior revisión teórica resulta limitada para el análisis de las cooperativas pesqueras que difieren de los contextos en donde fueron desarrolladas, sin embargo, los planteamientos de Drucker (2001), Rivas

(2002), Chiavenato (2005) y Andrade (2005) sirven para apoyar esta concepción sistémica de la organización.

III.3. Mercado

Analizar el mercado resulta fundamental para identificar su analogía con la forma de organización y cómo esta a su vez, se relaciona con los liderazgos que surgen dentro de la misma. Robles, J. (2011) realiza un estudio para evaluar si el liderazgo y el mercado condicionan la organización, en el contexto de los recolectores de chiltepín del Rio Sonora. Concluye que las condicionantes de mercado necesitan desarrollarse en una estructura específica que permita que la información necesaria llegue hasta los miembros de la organización, para que estos puedan tomar decisiones; situación que en el caso de los recolectores de chiltepín se ve mermada por la aparición de intermediarios en el proceso. Resalta también la necesidad y lo difícil que resulta adecuar la teoría de liderazgo al medio rural donde las características son específicamente diferentes a los contextos donde se desarrollan los estudios empíricos. En general concluye que si bien el mercado es un factor importante para definir los agentes dentro de la organización, las condiciones de mercado por si solas no son suficientes sin las personas adecuadas para la construcción de dichas organizaciones.

Shepherd, W. (1990) por su parte, realiza una aportación orientada a definir el mercado en el cual la firma puede competir. Esta estructura analítica está basada en dos categorías: a) los productos a incluir b) el área geográfica de pertinencia. Dentro del primer grupo aborda los conceptos de elasticidad precio, ingreso y cruzada de la demanda entre productos y la opinión de los actores en el mercado. Con respecto al segundo grupo plantea la necesidad de caracterizar detalladamente el área en la que se ubican los compradores

incluyendo costos de transporte, de producción así como su composición y estructura.

El mismo autor resalta algunos aspectos importantes para la delimitación del mercado. Uno de ellos es la sustituibilidad de productos. En el caso de los mariscos se puede definir un mercado si se conocen las características y exigencias del consumidor y los motivos por los que prefiere este producto en comparación con otros como la carne o el pollo. Cabe mencionar que no se encontró ningún estudio que presente estos apartados para el consumidor de mariscos sonoreense.

Además de lo anterior, Shepherd (1990) propone el análisis de las barreras de mercado que se presentan al momento de querer incursionar en el mismo. Para los pescadores de Guaymas es sencillo constituirse como cooperativa e iniciar sus labores productivas, pero su papel en el mercado a veces se ve obstruido por la participación de intermediarios que imponen sus propias condiciones en el mercado y por el bajo desarrollo tecnológico, por mencionar algunos.

Tirole, J. (1990) amplía el análisis anterior propuesto por Shepherd (1990) y realiza propuestas adicionales. Con base en estos análisis entendemos el mercado como el conjunto de normas, exigencias, condiciones físicas y virtuales que se dan en el proceso de oferta y demanda de productos y servicios. Así se complementa la base teórica para abordar el tema del mercado y cumplir con el objetivo de este estudio.

CAPITULO IV.- METODOLOGÍA.

El presente capítulo tiene como objetivo explicar la forma en que se procedió metodológicamente para el contraste de la hipótesis: *El estilo de liderazgo y la forma de organización de las cooperativas pesqueras de Guaymas condicionan su alcance de mercado.*

Primeramente se describieron las características generales de las cooperativas pesqueras de Guaymas con énfasis en la estructura organizativa y las implicaciones del liderazgo en el mercado. Posteriormente se procede con la identificación de estilos de liderazgo y la obtención de un panorama general sobre el posicionamiento de las cooperativas pesqueras de Guaymas en el mercado, para analizar si existe una relación entre ambos factores. Con el propósito de profundizar en el análisis general se crearon clústers jerárquicos en base a atributos estructurales de la organización tales como número y tipo de socios (amigos o familia), edad de los dirigentes, antigüedad de la cooperativa. Con estos subgrupos se analiza el mercado y el liderazgo desde la base organizativa para encontrar similitudes y diferencias interesantes entre ellos.

La primera parte inicia con la descripción del universo de las cooperativas pesqueras del puerto de Guaymas y posteriormente con su localización geográfica. El tercer apartado define la temporalidad del estudio y en el cuarto se describe el instrumento de recolección de datos junto con los principales ejes conceptuales que se utilizaron, así como un sub apartado que indica la fase de validación del instrumento. El quinto apartado trata sobre la selección de la muestra y posteriormente el sexto apartado explica cómo se realizó el procesamiento de los datos en sus fases cualitativa y cuantitativa. Finalmente el

séptimo apartado describe el proceso de análisis con el cual se busca contrastar la hipótesis.

IV.1. El Universo de las Cooperativas en Guaymas.

El universo de estudio está conformado por los dirigentes de las 72 cooperativas pesqueras que según la Subdelegación Nacional de Pesca existen en el puerto de Guaymas, que comercializan y/o capturan una o varias de las siguientes especies: calamar gigante, escama, camarón, agua mala, callo, pulpo, jaiba, caracol. Estas organizaciones están conformadas en su mayoría por pescadores y productores primarios.

IV.2. Localización Geográfica.

Guaymas se encuentra ubicado a 117 km al sur de Hermosillo, capital del estado; cuenta con alrededor de 149,299 habitantes (INEGI, 2010) y tiene una superficie total de 12,208 km cuadrados a diez metros del nivel del mar. Históricamente se ha identificado a este municipio por su riqueza biológica marina. Con sus 175 km de litoral, Guaymas aporta el 62% de la pesca estatal, además de concentrar el 80% de la infraestructura portuaria y pesquera del estado, operar el 75% de la flota artesanal estatal y localizar el 60% de la planta industrial pesquera sonorenses.³

³ Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Sustentable en el Estado de Sonora. En http://www.oeidrus-sonora.gob.mx/documentos/Pesca/Pesca_municipios_costeros.swf. Consultado el 09 de Abril 2013.

IV.3. Temporalidad del Estudio.

El estudio es de tipo no experimental, transversal – correlacional. No existe un control de variables. Los grupos ya están formados por los dirigentes de cooperativas pesqueras electos previamente por los demás socios. De igual manera la recolección de datos se realizó en un solo momento dando así su sentido de transversalidad.

IV.4. Instrumento de Recolección de Datos.

Para la recolección de los datos se elaboró una entrevista semi estructurada que abordó los conceptos ya mencionados de liderazgo, organización y mercado en el contexto de las cooperativas pesqueras de Guaymas.

Se partió de un estudio previo donde se manejan los mismos componentes teóricos (Robles, 2011) pero aplicados al sector agropecuario, específicamente a la recolección de chiltepín. Con base en este estudio se inició el guión de la entrevista realizando en su mayoría aportaciones propias, al final se elaboraron un total de 15 preguntas abiertas y cerradas (ANEXO 1) con el propósito de indagar más sobre los conceptos teóricos.

IV.4.1- Los Componentes Teóricos para el Instrumento de Recolección de Datos:

Es importante conocer el liderazgo como el punto de partida de las decisiones tomadas en la organización, para identificar la procedencia y los efectos de tales decisiones. Para localizar los estilos de liderazgo se establecen preguntas

sobre la toma de decisiones que a través de la respuesta proporcionada nos ayudan a discernir un estilo fundamentado en la teoría.

Bajo este enfoque, el concepto de organización se relaciona con el de liderazgo en la medida en que sí uno cambia también cambia el otro. Las formas organizativas dependen de la visión de la mesa directiva y del rumbo que se quiera dar a la organización, pero resulta fundamental conocer también la constitución de estas organizaciones en base al tipo de socios que la constituyen, ya que en el medio cooperativo hay una gran participación de familias lo que condiciona su estructura y funcionamiento. Para identificar la forma organizativa se analiza su organigrama, sus objetivos, reglamentos y los fundamentos de la organización, con el fin de identificar a qué atiende la estructuración de estos elementos.

El alcance de mercado de la cooperativa es analizado tomando en cuenta los anteriores conceptos de liderazgo y organización con el fin de encontrar relaciones entre los dos conceptos mencionados y el alcance de mercado, bajo el supuesto de que estrategias efectivas generan un mayor alcance de mercado. Con base en lo anterior se obtiene información importante para conocer que tanto satisface la organización a los dinamismos y exigencias impuestos por la estructura de mercado. Dicha relación a su vez se fundamenta en el tipo de decisiones tomadas que tienen que ver con el tipo de líder en la organización, es así como se establece una relación entre conceptos.

IV.4.2. Validación del Instrumento.

En una primera fase, se realizó un pilotaje en el cual se entrevistó a nueve presidentes de cooperativas pesqueras que operan en Guaymas. Se detectaron ciertos aspectos que llevaron a un replanteamiento del instrumento, entre los cuales están:

1.- El lenguaje utilizado en las preguntas que resultaba poco entendible para los entrevistados. Esto indicó que necesitaba utilizar un lenguaje menos académico y más coloquial con el fin de que fuese más digerible y redujera la tensión provocada por el proceso de recolección de datos.

2.- Se presentaron algunos casos donde las respuestas eran las mismas en todos los casos sobre todo en el aspecto organizativo, puesto que todas estas empresas tienen como eje rector a la legislación actual.

Debido a este resultado previo, se sustituyeron las preguntas que abordan dicha cuestión por otras que aborden el problema del estancamiento organizativo y sus razones.

IV.5. Selección de la Muestra.

A partir de la información disponible del universo de estudio se realizó un muestreo probabilístico aleatorio con el cual se obtuvo una muestra de 32 presidentes de cooperativas pesqueras que operan en el puerto de Guaymas. Los parámetros para el cálculo del tamaño de la muestra fueron: 90% de confianza y un 10% de error. El tamaño de la población está representado por las 72 cooperativas pesqueras.

El muestreo se realizó de la siguiente forma:

$$n = \frac{t^2 pq}{d^2}$$

donde:

$N = 72$

Confianza del 90%, $\alpha = 0.10$, por lo tanto $t^2 = 1.6$

pq = variabilidad máxima 0.25

d = el porcentaje de error de la estimación 10% = 0.1

$$n_0 = \frac{(1.6) (.25)}{(0.10)^2} = \frac{0.4}{0.01} = 40$$

De la misma manera se aplicó un factor de corrección para poblaciones finitas, representado por:

$$n = \frac{n_0}{1 + \left(\frac{n_0 - 1}{N}\right)}$$

$$n_0 = \frac{40}{1 + (39/72)} = 25.9 \approx 26$$

IV.6. Procesamiento de Datos.

Una vez recolectados los datos se procedió a la codificación de estos y la conformación de la base de datos la cual se sometió a un proceso de análisis de datos para el cual se utilizaron diferentes métodos estadísticos los cuales están representados en la figura 2 y se describen a continuación:

IV.6.1. Cualitativo

Una vez aplicado el instrumento al total de la muestra se analizaron cada uno de los reactivos y en base a la variabilidad de la respuesta se establecieron categorías, con el fin de obtener una base para un análisis posterior. La codificación se realizó en el software MAXQDA 11 en base a la teoría para poder asignar el discurso a las variables en estudio. Las categorías atienden a datos brindados por los mismos entrevistados, en las coincidencias y diferencias de sus respuestas.

IV.6.2.- Cuantitativo

Una vez obtenidas las categorías se procedió con el análisis cuantitativo de los datos a través de las siguientes técnicas:

- Análisis descriptivo: para obtener una descripción general de los datos y su comportamiento.
- Pruebas de independencia: para conocer el nivel de dependencia entre variables
- Agrupamiento (clustering): se realizó la formación de clústers jerárquicos a través de una técnica multivariante que permitió crear subgrupos de acuerdo a ciertas características de la organización tal como número y tipo de socios, antigüedad de la cooperativa y edad del dirigente.

IV.7. Procedimiento del análisis.

La figura 2 representa de manera general el procedimiento que se siguió para buscar la solución a la problemática planteada en la introducción. Se obtiene primero la información referente a los estilos de liderazgo y las formas de organización existentes para después compararlas con el alcance de mercado de las cada cooperativa y encontrar similitudes y diferencias que apoyen la propuesta.

En la figura 3 se esquematiza el análisis de los datos para explicar la serie de pasos que llevaron a los resultados. Se inicia con la fase cualitativa que permitió definir las diferentes categorías de cada concepto tales como las características organizativas de las cooperativas pesqueras de Guaymas, las diferentes especies que trabajan y todo lo referente a la toma de decisiones y dirección para poder discernir sobre el liderazgo. Se puede observar que una vez definidas las diferentes categorías se continuó con la fase cuantitativa a través de cruces de datos y pruebas de dependencias. De igual manera se llevaron a cabo las mismas técnicas con los subgrupos de clúster jerárquico, lo que permitió contrastar resultados entre la parte general y los subgrupos de cooperativas pesqueras.

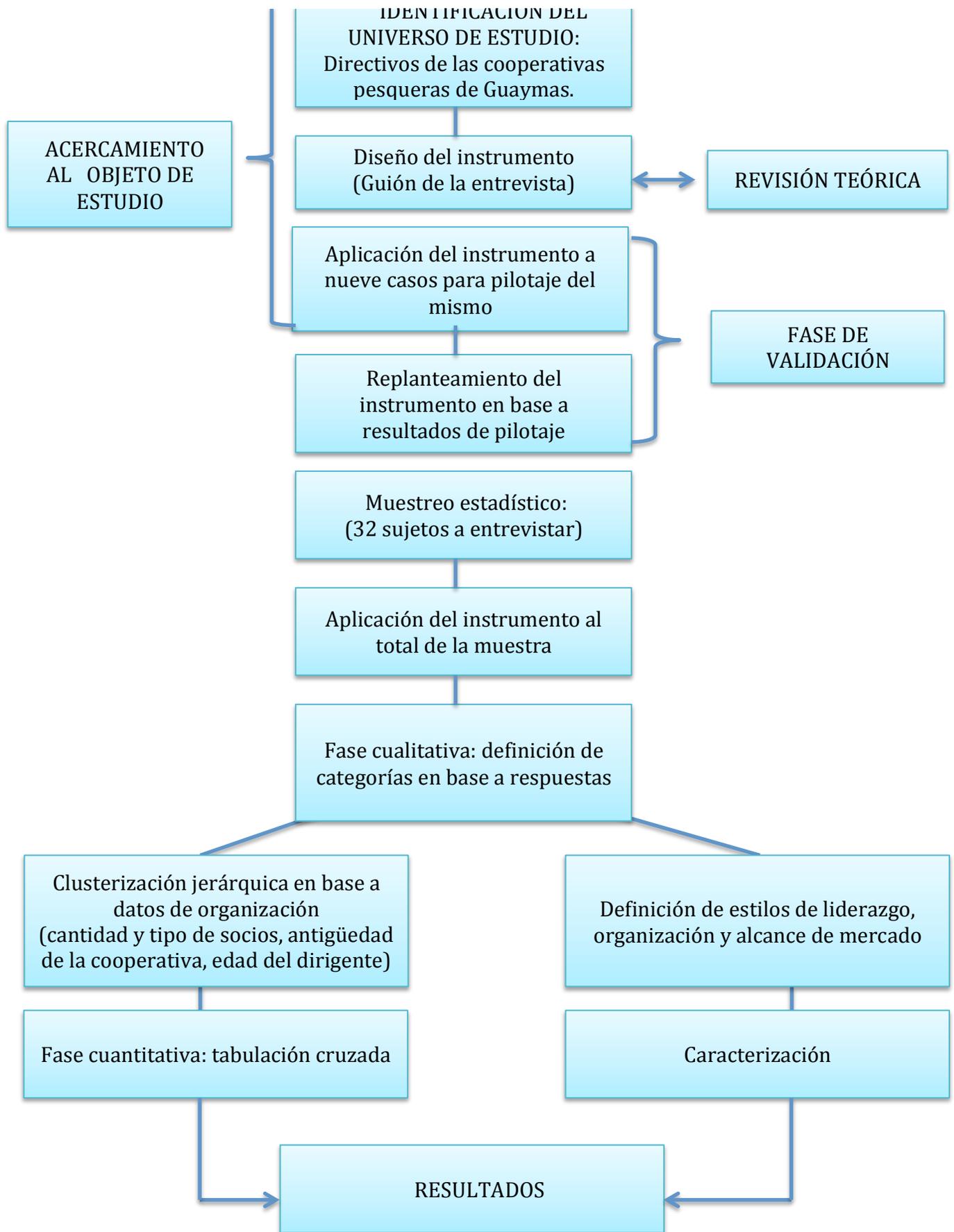


Figura 2.- Elaboración propia en base a los datos obtenidos

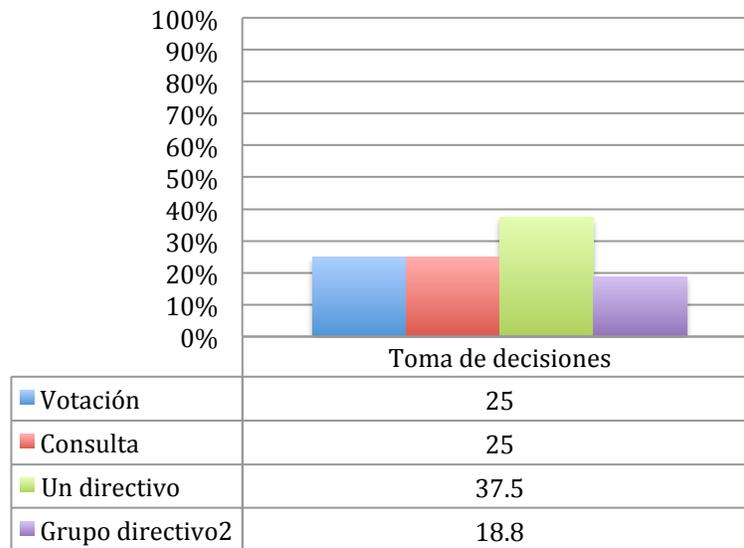
Capítulo V.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El objetivo principal de este apartado es presentar los hallazgos obtenidos del análisis de los datos recolectados; con el fin de realizar su contrastación con los postulados teóricos que soportan el estudio y establecer un primer acercamiento a la comprobación de la hipótesis general de este trabajo. Primeramente se presenta la caracterización del objeto de estudio en relación con los conceptos manejados de liderazgo, organización y mercado.

V.1.- Caracterización de las Cooperativas Pesqueras de Guaymas.

Siguiendo el orden planteado a lo largo del estudio, se presentan primero los liderazgos de estas cooperativas (Gráfica 1). Se puede observar que a pesar del supuesto eje democrático del cooperativismo generalmente se toman decisiones de manera vertical (37.8%) y el liderazgo más recomendado en la literatura cooperativista es el que menos se presenta (18.8%). Esto indica que estas cooperativas generalmente no someten sus decisiones a votación como lo plantea la bibliografía y que la dirección comúnmente recae en una sola persona. Esto guarda relación con la constitución familiar de algunas cooperativas cuyos liderazgos generalmente recaen en las generaciones mayores que dirigen al resto de la familia.

Toma de decisiones



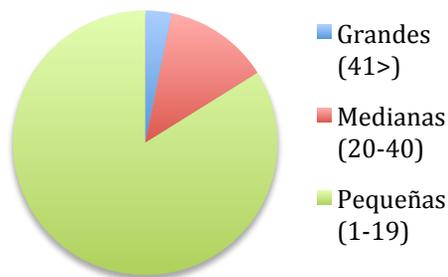
Gráfica 1.- Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

La mayoría de los directivos indican que a veces realizan procesos informales de consulta con sus subordinados pero todos concuerdan en que no lo hacen para decisiones internas y no comerciales. Esto quiere decir que las decisiones no son tomadas en conjunto, como se pensaría normalmente en una cooperativa.

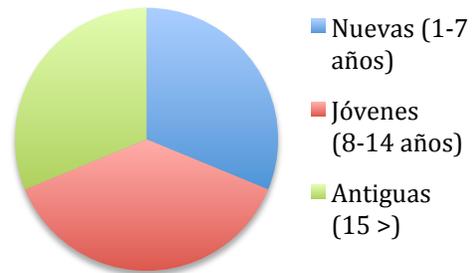
Estos liderazgos principalmente rígidos pueden deberse a un fenómeno que sucede en estas organizaciones del puerto en donde a veces los líderes son los fundadores y principales inversores de las mismas por lo cuales en algunos casos son considerados los “dueños” de las cooperativas. También sucede al revés. Hubo algunos sujetos entrevistados que señalaron que una persona era el director de la cooperativa, pero el “dueño” era otro. Esto indica que no está muy claro el manejo de la cultura cooperativista donde supuestamente todos están al mismo nivel.

Continuando con la caracterización de las organizaciones y para efectos de presentación de resultados, a partir de los datos recabados las cooperativas fueron clasificadas como pequeñas (sí tenían entre uno y 19 socios) medianas (sí tenían entre 20 y 40 socios) y (sí tenían de 41 socios o más). Véase la información en las gráficas dos y tres.

Tamaño de las cooperativas



Antigüedad



Gráfica 2 "tamaño de las cooperativas" y gráfica 3 "Antigüedad de las cooperativas".- Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

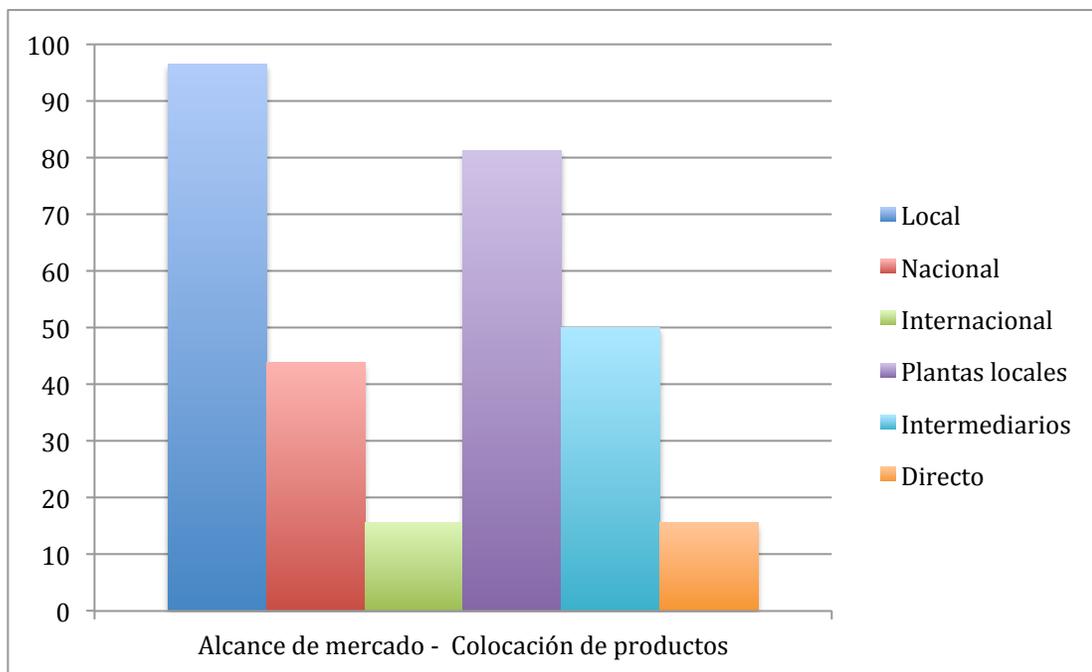
De acuerdo al número de socios que tienen las Cooperativas participantes en el estudio, se deriva que el 81.25% de los casos son de dimensión pequeña ya que tienen 19 socios o menos; el 12.5% son de tamaño mediano al contabilizar entre 20 y 40 socios y el resto, menos del 6% con cuarenta socios o más, se consideran de tamaño grande. En contraste con la teoría, la dimensión de las cooperativas es una condicionante fundamental de su posición de mercado se observa que la mayoría de las cooperativas guaymenses tienen entre uno y 19 socios.

La base teórica indica las desventajas competitivas de las cooperativas pequeñas destaca que carecen de una dimensión estructural suficiente para responder a las demandas de sus clientes lo cual les impide hacer frente a la agresiva competencia que se presenta en los mercados (Arcas, N. García, G. y Meliá, E., 2013).

En cuanto a la antigüedad, se observa que la mayoría de las cooperativas de Guaymas son jóvenes, tienen entre ocho y 14 años (37.5%) (Gráfica 3); el resto de las cooperativas se reparten mitad y mitad entre cooperativas nuevas (1-7 años) (31.2%) y antiguas (15 años en adelante) (31.2%).

En las cooperativas con menos de siete años de haber sido creadas se destaca la participación general que tienen en el nivel nacional de mercado, yendo un paso más allá del mercado local. Cuando se analiza el estilo de liderazgo predominante en estas asociaciones “jóvenes” es el estilo autocrático el que más se presenta.

En la siguiente gráfica (Gráfica 4) se muestran los datos de mercado en el contexto cooperativo pesquero de Guaymas. Se observa que el nivel de mercado es predominantemente local (96.6%), en el 43.8% de los casos se aprecia que su producción tiene un alcance nacional; y para las menos, el 15.6% de las cooperativas, su alcance es el mercado internacional. La actividad gira en torno a las exigencias internas que son mínimas y representadas por los compradores locales pero principalmente por plantas procesadoras que obtienen la materia prima a un precio que a veces es establecido por ellas mismas, siendo éstas las principales intermediarias entre las cooperativas y los consumidores finales.



Gráfica 4 "alcance de mercado y colocación de productos".- Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

La colocación de productos en el mercado nacional se realiza principalmente a través de las plantas procesadoras locales (81.35%) y también a través de intermediarios (50%) con un pequeño número de organizaciones que colocan directamente sus productos (15.6%).

Los intermediarios y plantas procesadoras tienen un papel muy importante en la estructura del mercado de la pesca cooperativa del puerto. Absorben casi la totalidad de la materia prima capturada por las cooperativas puesto que la mayoría de ellas no han desarrollado aún la capacidad para dar valor agregado al producto capturado y/o exportar. Esto se debe al bajo nivel de desarrollo técnico y tecnológico así como a la poca disponibilidad de información de mercado. Por ende carecen de condiciones para atender a mercados más exigentes y para mejorar su situación competitiva en comparación con las corporaciones de la zona.

El uso de intermediarios resta a las pesqueras la capacidad de establecer sus propias condiciones de compra-venta principalmente en el mercado nacional e

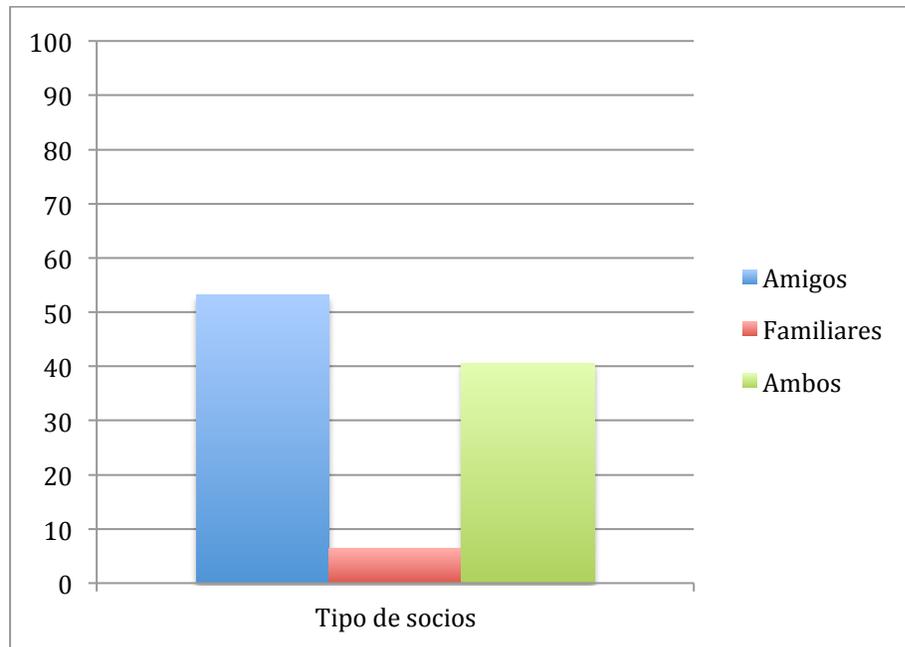
impide que los dirigentes de las organizaciones se acerquen más a los consumidores finales. En este sentido, el liderazgo debe dirigir los esfuerzos a una estructuración de la organización que le permita superar estos obstáculos o aprovecharlos de otra manera sin que le reduzcan capacidad competitiva.

De igual forma estos datos referentes al mercado de las cooperativas pesqueras ofrecen un panorama sobre la capacidad de estas organizaciones para atender a un mercado más exigente como es el internacional. Además de estas limitaciones, las cooperativas manifiestan otras que también afectan su desempeño. Los datos recabados permiten destacar primeramente la falta de producto; la incertidumbre propia de la actividad pesquera la cual según los cooperativistas y pescadores ha aumentado en los últimos años, debido a cuestiones ambientales que han mermado el recurso marino y a la falta de regulación sobre la captura de algunas especies. Esto demanda ciertas capacidades del liderazgo para prever estas escenarios y buscar una solución; también requiere que la organización busque otros medios para lograr sus objetivos tal vez a través de estrategias de valor agregado que equilibren la escasez.

De igual manera, las exigencias que la ley impone también son mínimas. La totalidad de los casos cuentan únicamente con los puestos y estructuras necesarios para cumplir con estos requisitos mínimos de la regulación (*Presidente, vocero, tesorero...*). En este sentido la legislación dicta el camino que siguen las cooperativas pesqueras.

En este sentido, al analizar la constitución de las organizaciones se puede observar la participación de familiares (Gráfica 5), ya sea que la cooperativa esté conformada por una sola familia o varias. En un 40.6% de los casos constituidas por familiares y amigos, 53.1% son únicamente amigos y el 6.4% son solo familiares. La participación familiar es una condicionante importante

del liderazgo entendida cómo la relación líder-seguidor de la que trata la literatura (Horner, 1997) y que influye en el desempeño de la organización.



Gráfica 5 "tipo de socios".- Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Una de las implicaciones importantes es que las cabezas de familia tienen un papel fundamental en el mando de la asociación incluso sin ser dirigentes formales. En las asociaciones constituidas por una sola familia es más común ver estilos rígidos pues por lo general son las cabezas de familia quienes las construyen y dan las órdenes. Siguiendo lo anterior, un aspecto interesante en este sentido es el uso de familiares en las actas constitutivas cómo socios de la cooperativa. Es decir, algunos optan por incluir a sus hijo(a)s y/o sobrino(a)s o cualquier familiar; sin embargo, en algunos casos los familiares no realizan ninguna actividad dentro de la cooperativa únicamente prestan su nombre para constituir la organización legalmente.

La falta de recursos económicos es otra de las dificultades comunes que enfrentan las cooperativas pesqueras. La poca solvencia de estas

organizaciones guarda relación con su liderazgo cómo elemento fundamental de su continuidad productiva.

También algunos cooperativistas indican que la falta de permisos es una limitante considerable para acceder a mercados. Algunos expresan lo difícil que es obtener los permisos, incluso hay quienes mencionan que es necesario tener alguna relación con alguien de la subdelegación de pesca para lograrlo. Las implicaciones de no conseguir los permisos para algunas especies comercialmente atractivas exige reestructuraciones de la organización y del liderazgo para asegurar la continuidad productiva. Las implicaciones de tener el permiso para cada especie son tratadas a continuación.

V.2. Especies que Capturan las Cooperativas y sus Implicaciones con la Organización, Liderazgo y Mercado.

El Cuadro 1 de este capítulo muestra los permisos con que cuentan las cooperativas pesqueras de Guaymas, además refleja las principales especies que capturan y comercian.

Se observa que el permiso de captura que más abunda es el de calamar gigante (*Dosidicus gigas*) 26 de las 32 cooperativas están autorizadas para la captura de esta especie. Esto se debe a la alta expectativa que se tenía sobre la producción de esta especie a principios de la década del 2000. Sin embargo, las drásticas variaciones en los niveles de captura (Nevarez-Martínez, et. al., 2010) dificultan la estabilidad del sistema productivo del calamar gigante. Incluso, según los pescadores costeros de la zona los niveles de producción de esta especie han bajado hasta casi desaparecer de las costas guaymenses, debilitando poco a poco un sistema productivo que era bastante atractivo para los productores del puerto.

El otorgamiento indiscriminado de permisos para capturar este animal cuando su presencia era abundante sin sustentos en estudios que estimen correctamente la población del recurso, sin duda fue causal de su actual situación de sobreexplotación. Sí bien actualmente la tenencia de este permiso no es una ventaja competitiva definida puesto que no hay la abundante producción que había durante la primera década del 2000, es un potencial para el futuro en caso de que la producción se recupere en las costas de Guaymas.

En segundo lugar se encuentran los diferentes tipos de peces de escama donde abundan diferentes especies cómo la tilapia (*Oreochromis* sp.) el jurel (*Trachurus murphyi*) y el pargo (*Pagrus pagrus*) por mencionar algunas de las más comunes en el mercado. Esta variedad de peces de escama les ofrece la posibilidad de trabajar durante todo el año debido a la variedad de especies que abundan bajo esta clasificación. Sin embargo, en las entrevistas algunos declaran que la escases de algunas especies que antes abundaban sigue siendo un problema que obstruye el trabajo de las cooperativas pesqueras durante todo el año, por lo que al final contar con este permiso no es garantía de actividad productiva continua.

En tercer lugar se encuentra el camarón en sus diferentes tipos (*Farfantepenaeus californensis*, *Xiphopenaeus riveti* y otros) el cual es de las especies más atractivas para comerciar en la región pero cuya pesca ribereña se ha visto disminuida por la pesca en altamar y el uso de cultivos en donde las cooperativas tienen menor participación.

Cuadro 1.- Permisos de captura

Permisos	Frecuencia	%
Calamar gigante <i>(Dosidicus gigas)</i>	26	81.25
Escama <i>(Trachurus murphyi,</i> <i>Oreochromis mossambicus y</i> <i>otros)</i>	23	71.87
Camarón <i>(Farfantepenaeus californensis,</i> <i>Xiphopenaeus riveti)</i>	19	59.37
Agua Mala <i>(Stomolophus meleagris)</i>	18	56.25
Callo <i>(Atrina maura)</i>	12	37.5
Pulpo <i>(Octopus vulgaris)</i>	5	15.62
Jaiba <i>(Callinectes bellicosius,</i> <i>callinectes arcuatus, callinectes</i> <i>toxotes y otros)</i>	4	12.5
Caracol <i>(Turbinella angulata,</i> <i>Muricanthus nigritus y otros)</i>	3	9.37

Cuadro 1.- Elaboración propia en base a los datos obtenidos

Después se presenta el agua mala o medusa bola de cañón (*Stomolophus meleagris*). Esta especie se ha convertido en una de las más atractivas para comerciar en los últimos años a través de las plantas locales que se encargan de posicionar el producto en el mercado asiático. En este sentido las cooperativas pescan esta medusa con el fin de proveer a las procesadoras de materia prima para su exportación.

Un aspecto interesante de esta pesquería es que dura únicamente entre 15 y 25 días; debido a su éxito en el mercado ha ocasionado que gran parte del esfuerzo pesquero se concentre a esta actividad durante los días que se permite la captura. Con este desvío del esfuerzo se concentra la mayoría de la capacidad de pesca del puerto en una sola actividad descuidando otras especies durante ese lapso.

Los permisos de captura de callo, pulpo, jaiba y caracol son los que menos abundan en cantidad y se puede deber a que son especies menos comercialmente menos atractivas para las cooperativas. Cabe mencionar que en conjunción son una alternativa para el trabajo continuo durante el año ya que algunas de ellas están presentes casi todo el año.

Aunque los requerimientos legales para constituirse son sencillos, el otorgamiento de permisos es una de las principales cuestiones que condiciona el acceso a ciertas especies para su captura.

V.3. Taxonomía de las Cooperativas.

El dendograma (FIGURA 1) muestra las agrupaciones entre casos, los números encerrados con azul a la izquierda representan los subgrupos y cada número encerrado un caso.

En la imagen se pueden apreciar 19 casos en un subgrupo, siete en otro, dos casos en otro subgrupo y uno en el último. Esta gráfica se obtuvo mediante el programa SPSS 21 en la modalidad de “clúster jerárquico” usando vinculación inter-grupos como método de análisis de clúster con un rango de soluciones de 2 a 4, distancia euclídea al cuadrado como medida de intervalo y con valores estandarizados entre 0 y 1.

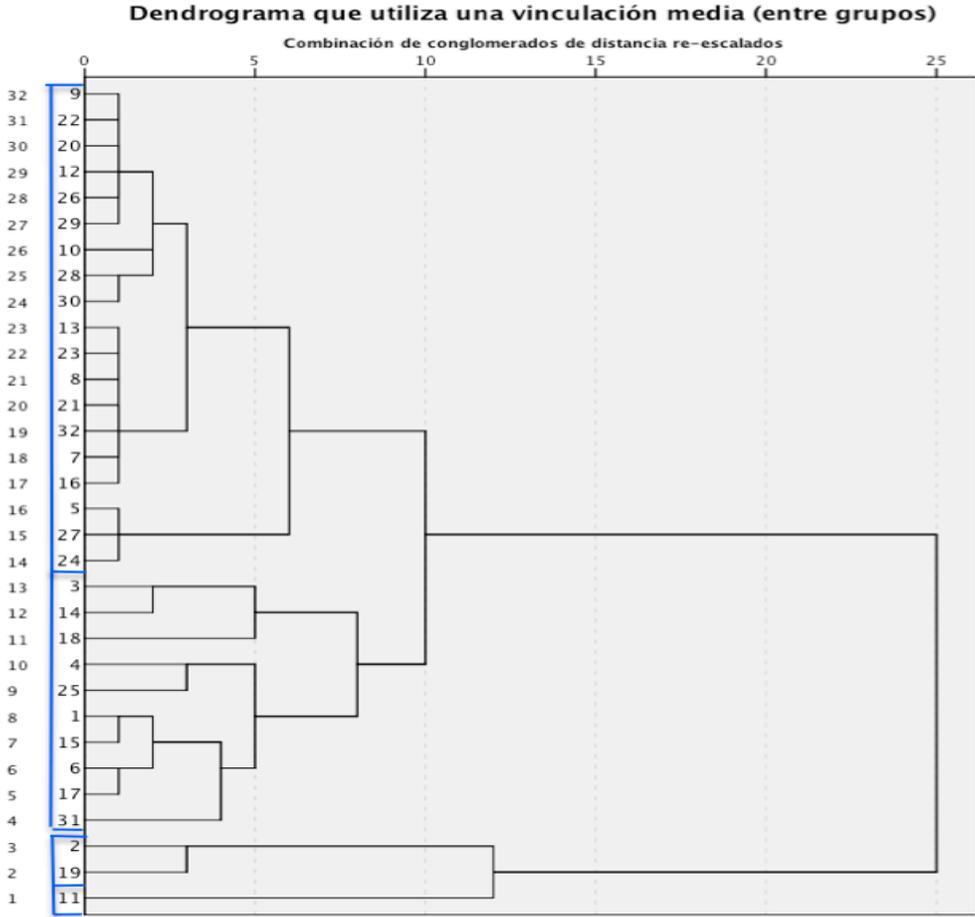


Figura 1.- Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

A partir del agrupamiento de las cooperativas pesqueras con base en las características: número de socios, tipo de socios, antigüedad de la cooperativa y edad de los dirigentes. Se pueden observar cuatro tipos de cooperativas:

- a) Cooperativas con los dirigentes de mayor edad (CME)
- b) Cooperativas con mayor antigüedad (CMA)
- c) Cooperativas de creación reciente (CR)
- d) Cooperativa con mayor cantidad de socios (CMCS)

Crosstabulation: Para obtener información de cruce entre variables y conocer su nivel de relación.

Los resultados del análisis de *clúster* permitieron identificar subgrupos de cooperativas similares. Con estas características estructurales de la organización se pretende abarcar la parte organizativa para después analizarla con los estilos de liderazgo y el mercado.

En el cuadro 2 se puede observar que los subgrupos CME y CR están formados por cooperativas pequeñas (1- 19 socios) y cuya antigüedad las clasifica como cooperativas jóvenes (8-14 años). Esta primera coincidencia destaca del análisis de clúster.

Subgrupos	Número promedio de socios	Antigüedad Promedio de la cooperativa en años	Amigos, familia o ambos.	Edad promedio del dirigente	Principal especie en captura
CME	13	13	Amigos	65	Camarón, Callo y Calamar.
CMA	36	23	Ambos	60	Camarón, Escama y Jaiba.
CR	11	9	Ambos	51	Escama, Calamar y Callo.
CMCS	56	11	Amigos	60	Camarón, Escama y Jaiba.

Cuadro 2.- Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

Las del subgrupo CME son organizaciones constituidas principalmente por amigos y las del grupo CMCS amigos y familia. De lo anterior se puede destacar la relación entre la pequeña dimensión de estas cooperativas con su existencia relativamente corta que es menor de 14 años. Con este dato se puede discernir que las organizaciones de más reciente creación tienden a ser pequeñas.

Este aspecto junto con el dato general del 81.25% de las cooperativas de Guaymas que presentan esta característica indica que la simplicidad organizativa que abunda en estas asociaciones es un factor fundamental que se relaciona con el bajo impacto de mercado, aunado al uso de familiares como falsos socios lo que reduce aún más la dimensión real de la organización.

Otra diferenciación entre ambos subgrupos es la edad de los dirigentes; en el subgrupo CME se componen de gente con más edad (65) que las del subgrupo CR (51).

El subgrupo dos (CMA) está formado por cooperativas medianas (20-40) de amigos y familiares. El rasgo más distintivo es su antigüedad pues se conforma de cooperativas que tienen alrededor de 23 años en promedio haciéndolo el subgrupo con organizaciones más antiguas.

En comparación con lo planteado anteriormente, se puede observar que en este subgrupo abundan cooperativas con más de 15 años de existencia con una dimensión mediana esto implica que por algún motivo de un tiempo a la fecha se redujo el número de socios para constituir cooperativas creando una tendencia a la constitución de cooperativas pequeñas con un número de socios menor de 19.

El subgrupo CMCS se compone por la cooperativa con más socios (41>) y constituida únicamente por amigos. Cuentan con una antigüedad promedio de

11 años y al igual que el subgrupo dos la edad promedio del dirigente es de 60 años.

V.4.- Liderazgo, Organización y Mercado en las Cooperativas.

En el cuadro 3 se muestran los resultados por cada subgrupo. Para seguir el orden planteado se inicia con los resultados del cruce de datos entre liderazgo y los subgrupos para continuar con organización y mercado. Como se mencionó en anteriormente los subgrupos fueron creados en base a atributos organizativos con los cuales se pretende abarcar la parte organizativa para después analizarla con los estilos de liderazgo y el mercado.

Subgrupos	Consulta	Un directivo	Local	Nacional	Intermediario	Directo	Plantes locales
CME		*	*				*
CMA	*		*	*	*	*	*
CR		*	*	*	*		*
CMCS	*		*	*		*	*

Cuadro 3 .- Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Se puede observar que los subgrupos CME y CR presentan liderazgos verticales por medio de un solo directivo, los dos subgrupos son de dimensión pequeña contando con menos de 19 socios (cuadro 2). Estas coincidencias sirven para establecer relaciones en el análisis: cooperativas pequeñas presentan generalmente estilos rígidos poco democráticos. El reducido número de socios puede ser un factor elemental para justificar el estilo. Entre menos socios existan es menor la divergencia en las ideas por lo cual las decisiones a través de un solo directivo representan las de la mayoría.

Las cooperativas de los subgrupos CMA y CMCS presentan estilos consultivos de liderazgo y ambas agrupaciones tienen más de 20 socios haciendo su dimensión mediana (CMA) y grande (CMCS) según la clasificación establecida en el apartado de “caracterización de las cooperativas”. Además de estas coincidencias CMA y CMCS coinciden también en las principales especies que capturan (Camarón, escama y jaiba) lo que puede estar relacionado con su mayor alcance y capacidad de mercado pues ambos subgrupos son los únicos que colocan productos directamente.

Pasando al concepto de mercado se observa que una de las diferencias que destacan entre ambos subgrupos CME y CR es el alcance de mercado (Cuadro 3), el segundo que incurre en el mercado nacional es el más favorecido y el primero sólo en el local. De hecho CME es el único subgrupo que no incursiona en el mercado nacional.

Además en el apartado anterior (Cuadro 2) se observa que son los subgrupos que más difieren corresponden a la edad de los dirigentes, siendo CME el que cuenta con los de más edad (65 años en promedio) y CR con los más jóvenes (50 años en promedio). El factor generacional puede servir para relacionar el alcance de mercado de ambos, siendo los más jóvenes los más favorecidos en este sentido. De lo anterior se puede destacar que cooperativas con dirigentes más jóvenes tienen mejores resultados en cuanto a alcance de mercado, aún teniendo liderazgos no democráticos.

Siguiendo con el alcance de mercado pero ahora de los subgrupos CMA y CMCS, se observa una coincidencia entre las principales especies que capturan (Camarón, escama y jaiba) (Cuadro 2). Esto puede relacionarse con su mayor alcance y capacidad de mercado pues ambos subgrupos son los únicos que colocan productos directamente y pueden atender a un mercado más exigente como el del camarón. El amplio mercado y los altos precios de venta del camarón, la variabilidad de especies que ofrece el permiso de captura de

escama y el creciente éxito de la jaiba en el mercado pueden exigir un desarrollo organizativo más avanzado en estas organizaciones.

El subgrupo CMA tiene un alcance nacional y local de mercado además de tener la capacidad para colocar productos directamente, a través de plantas locales e intermediarios. Comparando estos datos con los de los demás subgrupos se podría decir que estas organizaciones son las que tienen más capacidad de acceder al mercado ya que exportan a nivel nacional.

Este subgrupo de cooperativas más antiguas (CMA) tiene un nivel más avanzado de desarrollo organizativo que el resto de los subgrupos. Se podría decir en este caso que han desarrollado una mejor estructura a través de los años, por lo que se considera fundamental la constancia operativa de la cooperativa como elemento que genera experiencia necesaria para el desarrollo. Además de esto, el involucramiento de los socios en las decisiones a través de estilos consultivos de liderazgo parece relacionarse con una mejor capacidad para incursionar en el mercado.

El subgrupo CMCS caracterizado por ser cooperativas con el mayor número de socios cuenta con una capacidad considerable que le permite colocar sus productos directamente en el mercado nacional y al local a través de las plantas de la zona. Este mismo subgrupo está representado por la cooperativa con mayor cantidad de socios de todas y sin participación de familiares sino únicamente por amigos. Con este dato se pueden analizar las particularidades de las organizaciones de dimensión grande donde se puede destacar un mejor alcance de mercado.

Por último, otro elemento fundamental y que ya ha sido tratado anteriormente en este estudio es el de la amplia dimensión de esta cooperativa. Con 56 miembros es la cooperativa con más socios por mucha diferencia en comparación con las otras. Este aspecto en conjunción con el estilo flexible de liderazgo habla de una repartición de mandos que ha resultado provechosa por

lo cual se puede incidir que estilos abiertos de dirección pueden mejorar la situación de la organización en términos de su capacidad para incursionar en el mercado. No obstante, hay que considerar que dicho entorno no es muy exigente.

CONCLUSIONES FINALES

Los liderazgos de las cooperativas pesqueras de Guaymas son generalmente cerrados y su organización es estructuralmente básica. El alcance de mercado es primordialmente local y después nacional. Son principalmente proveedoras de materia prima para las plantas locales y compradores nacionales o intermediarios que ofrecen los productos al consumidor final.

Algunas cooperativas han logrado establecerse en el mercado internacional. Las que lo han logrado presentan un liderazgo flexible y una cantidad mínima de 30 socios. La información obtenida permite considerar que el citado estilo de liderazgo es más efectivo en este contexto y que la dimensión es un factor a considerar al momento de atender a mercados internacionales que generalmente son más exigentes. Al parecer, las cooperativas presentan mayor avance organizativo conforme atienden a mercados más complejos.

Las cooperativas pesqueras de Guaymas en general tienen estructuras organizativas básicas con bajo nivel de desarrollo tecnológico. La limitada visión mercado no les exige mucho avance en este sentido; por lo general se trata de proveer de materia prima a terceros que añaden algún valor al producto.

Para la evolución de las cooperativas pesqueras de Guaymas habrá que atender cuestiones que vayan más allá de los requerimientos legales y de las exigencias básicas del entorno de mercado local. Para lograrlo, el liderazgo cooperativo pesquero debe tener acceso a la información necesaria para tomar decisiones en función de los requerimientos de los clientes finales, la cual

puede verse obstruida con la participación de intermediarios. En este sentido, se necesita crear medios de formación e información con apoyo de las instituciones para hacerlos más efectivos.

Ampliar la visión fuera de los límites locales y analizar cuales son los requerimientos de los otros mercados que les sería posible cumplir, es una tarea que se limita a la capacidad técnica y a los medios informativos disponibles que hasta el momento han estado ausentes. Algunos productores han aprovechado inteligentemente recursos de gobierno de manera individual pero en el contexto cooperativo el avance tecnológico es lento. Asesoría técnica y procesos de acompañamiento son fundamentales para promover el desarrollo aunque es difícil que esas iniciativas surjan del interior.

Cualquier acción que proceda desde las instituciones debe ser adecuada al nivel técnico del contexto pesquero. Una propuesta además del acompañamiento, es la de crear un organismo informativo en cuestiones de mercados actuales y potenciales para las cooperativas de pesca.

El liderazgo de acompañamiento resulta atractivo para impulsar a las cooperativas de pesca del puerto. Se requiere de asistencias externas que permitan mejorar la situación a través del aprovechamiento de capacidades técnicas y de gestión a través del acompañamiento.

Para que su aplicación sea efectiva, el acompañante debe conocer el ámbito de la pesca; si bien para el coaching propuesto por la literatura no es necesario ser experto en el ámbito donde se hace el acompañamiento, para este contexto se considera fundamental que el acompañante conozca por lo menos de manera general el entorno legal y mercantil de la pesca en México. Es conveniente también, que se tomen en cuenta las particularidades socio culturales que existen en el medio pesquero. Estudios posteriores pueden servir para aplicar el coaching y evaluar su efectividad.

También se debe trabajar en la integración de un sistema cooperativo guaymense fuerte y consolidado. La creación de una cooperativa de segundo grado que contenga a todas las cooperativas guaymenses parece ser una estrategia óptima de desarrollo. Otra opción es la creación de varias cooperativas de este tipo, sin embargo se considera que la posición competitiva del cooperativismo pesquero de Guaymas obtendría mejores beneficios sí todas las cooperativas se integraran en una sola para después competir con las grandes corporaciones capitalistas y velar por el desarrollo técnico y tecnológico que les permitirá lograrlo.

Esta propuesta no es sencilla de lograr ya que es un ambiente donde abunda la desconfianza entre pescadores y el aspecto social solidario del cooperativismo no es tan primordial sino más bien es un medio para alcanzar otros objetivos meramente productivos. Sin embargo, la propuesta se fundamenta en una nueva manera de ver las cosas y desarrollar las organizaciones.

Para apoyar lo anterior se hace referencia al aspecto dimensional de las cooperativas. Es importante que estas asociaciones busquen una dimensión considerable, cómo se vio anteriormente existen evidencias de ventajas que permiten mejorar su competitividad.

Por otro lado, el tipo de socios ya sean familiares o amigos puede tener implicaciones considerables para el estilo de liderazgo. Cooperativas creadas dentro del núcleo familiar tienden a estilos autocráticos ya que por lo general son creados por un jefe de familia que da las instrucciones a las generaciones más jóvenes. Esto se da mayormente en las cooperativas pequeñas.

Otro aspecto importante de la participación familiar en este contexto es el relevo generacional. La participación de hijos o parientes con algún nivel de estudios puede ser óptimo para el desarrollo de la organización, su planeación o el desarrollo de programas para beneficio propio.

Además de lo anterior, una prioridad debe ser la de prestar atención al ambiente. Estudios biomarinos son de urgencia e importancia en el puerto de Guaymas para estimar la población de los recursos a pescar, así como estrategias de cuidado del ecosistema con un enfoque sustentable.

Finalmente se considera importante apuntar a estilos más flexibles de liderazgo; se propone involucrar a los socios en la medida de lo necesario para avanzar en los objetivos organizativos planteados. También se considera fundamental la inserción de capacidades técnicas y de gestión desde afuera, con el fin de apresurar el desarrollo y que los dirigentes puedan absorber estas habilidades a través del acompañamiento/coaching. Una vez adquiridas, la mesa directiva puede establecer sus propios lineamientos de acompañamiento al siguiente liderazgo cómo heredero de estas habilidades

BIBLIOGRAFIA

Arcas, N., García, G. & Meliá, E. (2013). El tamaño de las cooperativas agroalimentarias cómo factor de competitividad. Análisis de las formulas de crecimiento para alcanzarlo. En Arcas, N. & Hernandez, M. Cajamar Caja Rural. Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas. pp. (25-66). Murcia, España.

Bel Duran, P. & Gómez, J. Contribución de las sociedades cooperativas al desarrollo territorial. REVESCO No 92 - Segundo Cuatrimestre 2007, pp. 41-71.

Castañeda, N. Guido, S. & Medina, F. (2012). *Cooperativas exitosas en Sinaloa*. Comisión Nacional de Pesca y Acuacultura, Conselva, Costas y Comunidades, A. C. y Universidad Autónoma de Sinaloa. México. Agosto 2012.

Cassio, E. (2006). Estrategias de agronegocios para desarrollar la cadena productiva del chiltepín en la region del Rio Sonora. Tesis de maestría en Desarrollo Regional, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A. C., Hermosillo, Sonora, México.

Costa Pinto, A. (2011). Leadership, capacity building and governability in cooperatives. Centro Cooperativo de Suecia. Estocolomo.

Fortier, R. (2011). Liderazgo cooperativo vs. Liderazgo Corporativo: ¿Como somos diferentes, cómo somos iguales?. XIX Conferencia Anual de ICMIF/ Américas. Retos y oportunidades de liderazgo cooperativo y seguros mutuos. Costa Rica.

Gould, D. (1997). Developing directors through personal coaching. *Long Range Planning*. Vol. 30 No. 1, 29-37.

Herrera, J. & Pimienta, N. (1997). La nueva empresa cooperativa. Ed. Macchi. Argentina.

Horner, M. (1997). Leadership theory, past, present and future. *Team performance management*. Vol 3 No. 4, pp. 270-287.

Juarez Torres, Miriam. Flores Escobar, Maria. De Luna Martinez, Jose (2007). El sector pesquero en México. Documento Interno de Trabajo de Financiera Rural.

Karsten, M. (2009). Coaching an effective leadership intervention. *Nursing clinics of North America*. Volumen 45. Issue 1, pp. 39-48.

Lewin, K. Lippit, R. & White, R. (1939). Patterns Of Aggressive Behavior In Experimentally Created "Social Climates". *Journal Of Social Psychology*. Vol. 10, pp. 271-299.

Louge R. & Ripa M. (2012). Las empresas cooperativas construyen un mundo mejor. Congreso Argentino de las Cooperativas 2012. Argentina.

Lussier, R. y Achua, C., (2007). Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. (2ª ed.). México: Edit. Thompson.

Malhotra, N., (2004). Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado. (4ª ed.). México: Edit. Pearson/Prentice-Hall.

Moyano Fuentes, J. Puig Blanco, F. & Bruque Cámara, S., (2008) Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Núm. 61, agosto- sin mes, 2008, pp. 233-249 Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa España

Nitin Nohria & Rakesh Kurana., (2010) Advancing leadership theory and practice. *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Harvard Bussiness School. 2010. Boston, Massachusetts. USA.

OBLE VERGARA EVELIA., (2010). ORGANIZACION y LIDERAZGO PARA LA FORMACIÓN DE EMPRESAS AGRÍCOLAS. Caso: Consejo Estatal de Productores de Aguacate de Morelos (CEPAMOR). Colegio de posgraduados. Texcoco, Estado de México, México.

Olivero, Gerald. Bane, Denise, Kopelman, Rochard (1997). Executive coaching as a transfer of training tool. Effects of productivity in a public agency. *Public personel management*. Vol. 26 No. 4, pp. 461-469.

Planela, J. (2008). Educación social, acompañamiento y vulnerabilidad: hacia un antropología de la convivencia. *Revista Iberoamericana de educación*. No 46 Vol. 5. Ed. Organización de Estados iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura.

Ponce Conti Yolanda del Carmen (2004) "COOPERATIVAS Y REFORMA ECONÓMICA. EL CASO DE LAS COOPERATIVAS RIBEREÑAS DE CAMARÓN EN SINALOA, 1982-2003".

Rivas, T., (2002). Nuevas Formas de Organización. Revista Estudios Gerenciales, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad de ICESI, Cali, Colombia, num. 82, pp13-45.

Robles Parra, J. (2011). Mercado y liderazgo, condicionantes de la Organización: el caso de los recolectores de chiltepín del Rio Sonora. Universidad Popular Autonoma del Estado de Puebla. Centro interdisciplinario de Posgrados, Investigación y Consultoría. Puebla, México.

Segura-Aguilar, R., Rodríguez-Van Dyck, S., Weaver, A. H. (2009). Guía Práctica para Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera. Sociedad de Historia Natural Niparajá A. C. y RARE inspirando la conservación A.C., B.C.S., México.

Scarnati, J., The godfather theory of management: an exercise in power and control. *Management decisión*. No. 40 Vol. 9, pp. 834-841

Schriesheim, 1997. Substitutes-for-leadership theory: Development and basic concepts. *Leadership Quarterly*. Vol. 8 Issue 2, pp 103.

Whitmore, J. (1992) Coaching for performance. British Library. WS Bookwell. United States of America.

