

EL LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO: CASO LAS COOPERATIVAS DE LAS COMUNIDADES DE SEÑOR, PUNTA ALLEN Y MUYIL QUINTANA ROO, MÉXICO

Karen D. Eaton
Universidad de Quintana Roo
keaton@uqroo.com.mx

Palabras clave:

Liderazgo, capital humano, cooperativas, capacitación.

Introducción

Los autores que abordan el tema de liderazgo, en su mayoría conceptualizan las teorías, y son muchos, sin embargo hay muy pocos que aterrizan las teorías hacia la aplicación en el desarrollo del ser humano. Es por ello, que el tema de estudio contemplado en esta investigación "el liderazgo" pretende aplicar los conceptos a las cooperativas para generar seguidores y relaciones sanas entre sus socios para poder dirigir sus actividades hacia el éxito.

Los individuos con el paso del tiempo requieren de un esfuerzo distinto en su trayectoria profesional y personal, de la misma manera, las organizaciones económicas evolucionan en sus dinámicas y necesidades. Evidentemente, en el pasado fue suficiente hacer las cosas bien, para lograr una posición competitiva, pero hoy en día ya es obsoleto. Los negocios requieren habilidades especiales en particular en el manejo de recursos humanos. El conjunto de liderazgo, ética, trabajo en equipo, inteligencia emocional, capacidad de análisis, toma de decisiones, pensamiento estratégico, entendimiento multicultural, conocimiento de idiomas, organización y cultura empresarial, permiten la creación de ventajas para la actividad empresarial.

Es innegable que el desarrollo y aplicación de las tecnologías de información en nuestros tiempos ha cambiado a una velocidad impresionante las formas de hacer negocios. Desafortunadamente para las sociedades

cooperativas todavía no existe una forma de adaptarse a esta velocidad, ya que no tienen acceso a las herramientas y conocimientos que hace posible lograr nuevos comportamientos y actitudes por parte de sus socios y líderes potenciales. Una falta de reconocimiento de la importancia de la inversión en capacitación y desarrollo humano impide la formación de destrezas y habilidades que conlleven al liderazgo.

Fundamentos teóricos

Son diversas las contribuciones que han atribuido una importancia creciente a la acumulación de capital humano y al conocimiento productivo, como base para el desarrollo de las organizaciones económicas ubicadas en una región.

Para Marshall (1930) el capital más valioso es aquel que se invierte en seres humanos, en esta línea, Schultz (1961), Becker (1964) y Barro (1997), señalan que el mayor tesoro de las corporaciones es el capital humano que poseen, refiriéndose a éste como habilidades y destrezas que las personas van adquiriendo a lo largo de su vida, a través de la educación formal o de la experiencia.

De la misma manera, en los trabajos de Lucas (1998) y en el modelo de crecimiento endógeno de Romer (1986), se enfatiza la importancia de la educación y capacitación del capital humano, debido a la importancia que éste tiene sobre el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones económicas y de los países.

Por otra parte, se concibe el liderazgo como una característica que tiene un valor muy importante en el desarrollo del capital

humano. como una necesidad que se debe satisfacer en un organismo. (Antonio Larios 2004). En su artículo, Larios añade que el término liderazgo no refiere a un individuo que es seguido por su carisma, sino por su capacidad de generar cambios conductuales para alcanzar ciertos objetivos. Él concluye que es preciso tener cuidado en lograr el desarrollo humano sin dejar a un lado la productividad, debido a que una compañía depende del crecimiento de todo su personal. Los líderes son formadores de otros, por tanto, constituyen una fuerza básica, se concentran en la productividad como en la gente, por ende, son un ejemplo para aquellos que están cerca de él.

Pfeffer (1997) se revela que el alto rendimiento de las actividades empresariales y su supervivencia a largo plazo, dependen en gran medida de la profundidad del compromiso de sus miembros con la misma, la creación de estrategias competitivas acompañada de valores subyacentes que provienen de las personas que lideran. Es por ello, que Álvarez de Mon (2001) señala que el capital humano calificado es el primer y más importante activo dentro de las entidades económicas.

Hasta la década de los ochenta el liderazgo fue considerado una habilidad de lujo. El liderazgo es una tarea que implica sensibilidad, empatía, estilo propio y explotar lo mejor de uno mismo para ayudar al desarrollo continuo de la gente. Esta idea se fortalece con Hernández (2004) al afirmar que el liderazgo significa motivar la gente, delegándole responsabilidades, confiando en ellas y haciéndolas participes de los objetivos y de las metas de la empresa. A pesar del hecho que ha sido un cambio de actitud con respecto a la capacidad gerencial que se llama liderazgo, en México son pocos los directivos que acercan al desarrollo de la gente como una actividad importante. Los motivos que originan esta situación no forman parte de esta investigación.

Liderazgo

Las primeras teorías del liderazgo se enfocaron en las cualidades innatas y rasgos distintivos del líder como es el carisma; Para Levicki el líder carismático posee una fuerte personalidad que ayuda en lograr que las personas hagan las cosas como él dice. (Daft, 2006; Cardenas, 2006).

Las principales ventajas del líder carismático:

- Logra que las cosas se hagan

con rapidez

- Con su carisma convence a las personas de que sus estrategias son óptimas
- Agrega glamour y sentido de importancia a todos los que trabajan con él
- Puede utilizarse para lograr Relaciones Públicas positivas para la organización

Las principales Desventajas del líder carismático

- Puede dejar a las personas sintiéndose manipuladas
- Pueden ser tan fuertes que otras personas carismáticas debajo del líder abandonen la empresa cuando no llegan a la cima
- Pueden utilizar su carisma para convencer a las personas de utilizar las políticas equivocadas (Daft, 2006; Cruz Martinez, 2006).

Por ello no obstante, estas teorías han perdido relevancia. Las nuevas tendencias enfatizan la importancia de las teorías basadas en la relación entre el líder y el seguidor. Varios autores coinciden con las nuevas teorías del liderazgo, estos conceptos se definen como "una relación de influencia entre líderes y colaboradores, los cuales intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos" (Rost 1991, Finzel 2002, y Lussier y Achua 2002). Cualquiera que influye en otro, para realizar una acción se identifica como un líder.

El concepto de liderazgo ha llegado a una teoría mucho más allá de rasgos y/o características. Los conceptos hoy en día abarcan un concepto de "coaching" un término que vincula mejor con los conceptos de capital humano. Se dicen que un líder exitoso debe comportarse como un coach – estableciendo una buena comunicación que influye en el proceso del desarrollo de equipos y líderes futuros. Según los autores Romo, Cubierto, Bayón y Sáinz en su libro *Coaching Realmente* (2004), "las tres primeras causas del fracaso de los directivos son dificultad en asumir cambios, incapacidad para trabajar en equipo y malas relaciones personales." También la inteligencia emocional y la comunicación eficaz son las habilidades imprescindibles para cualquier persona que aspira ser un líder.

El término liderazgo generalmente trasciende en los contextos organizacionales como corporaciones empresariales, organismos gubernamentales y no lucrativas, en las cuales, se identifican dos categorías de empleados: administradores (directores, gerentes o jefes) y operativos. Lussier y Achua

(2002), señalan que el liderazgo forma parte de la labor del administrador, debido a que tanto los líderes como los administradores planean, organizan, dirigen y controlan, las actividades de una organización.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va_que_es_el_liderazgo.pdf, pag 35).

Para Richard L. Daft "Liderazgo es la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegara a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten" (2006: 48).

UN MODELO DE LIDERAZGO

De un Paradigma Anterior	De un paradigma Actual y Futuro
Ser jefe	Ser Formador y facilitador
Controlar a la Gente	Darle Empowerment
Autoridad Centralizada	Distribuir Liderazgo
Microgerencia y definición de objetivos	Consenso con una visión y una estrategia amplia
Dirigir con reglas y reglamentos	Dirigir con valores compartidos para triunfar con una cultura sana
Establecer una posición de Poder y jerarquía	Desarrollar el poder de relaciones y las redes de equipos de trabajo

Fuente: (<http://www.losrecursoshumanos.com/articulos/liderazgo/> Liderazgo e Inteligencia Emocional de las organizaciones).

DEL SIGLO XXI

Elementos del liderazgo. Formación de equipos

Según Lussier y Achua "La comunicación eficaz es una de las capacidades medulares de los líderes... Las investigaciones empíricas apoyan a la creencia de que los buenos líderes también son comunicadores eficaces... (2002:105) Las habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación son el motor de todo buen liderazgo". Además, reconocen como elementos clave del liderazgo: la influencia, objetivos organizacionales, personas, cambio, líderes y seguidores, tal como se aprecia en el esquema



FUENTE: LUSSIER Y ACHUA, 2002 CON ADAPTACIONES PROPIAS.

1.

Ambos autores enfatizan que en el liderazgo la influencia es reciproca entre líderes y subordinados, a través de la influencia el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados, guiados y respaldados para efectuar cambios que permiten alcanzar los objetivos de la organización.

Importancia del liderazgo

El liderazgo es un factor clave, fundamental para la formación de directores, gerentes o jefes competentes, se trata de una habilidad que permite la sobrevivencia de las empresas en el nuevo contexto competitivo y a nivel mundial es la llave del recurso intangible clave para la creación de ventajas competitivas sustentables. Son los líderes los que trabajan para alcanzar el éxito, por tanto, no nacen. Hoy en día, después de miles de encuestas y estudios de investigación se sabe que el líder se forma con esfuerzo y trabajo arduo, y con inversión constante en el desarrollo del capital humano.

El mercado mundial ofrece enormes oportunidades para el desarrollo de cualquier empresa, sin embargo, requiere de inversión en capacitación del capital humano y capital físico para eficientar las actividades de las corporaciones. Lussier y Achua (2002), encuentran que el mercado mundial recompensa a las empresas que realizan grandes inversiones en capacitar a sus empleados para fomentar destrezas de liderazgo, señalan como ejemplo a General Electric que invierte anualmente 500 millones de dólares en capacitación y formación de su personal. Ésta empresa además de instruirlos en las tareas cotidianas los forma como líderes, de hecho fue el primer negocio bajo la dirección Jack Welsh que idéntico la importancia de diseñar un programa de "líderes en formación" para generar líderes futuros a través de capacitación como un valor agregado al empleado. En este programa la gente por voluntad propia elige participar. Kraft Foods, una empresa que siguió el ejemplo de General Electric, redujo su tasa de rotación de personal al enseñar a sus empleados destrezas técnicas y de liderazgo.

J. C. Rost señala que a medida que el liderazgo permea toda la organización se genera una relación más estable y las respuestas por parte del colaborador son más generosas debido a la motivación y al talento que obtiene. Podemos observar las teorías de Rost, Lussier y Achua en acción con los ejemplos

de General Electric y Kraft Foods a través del Esquema 2. Allí se observa una sucesión de elementos que configuran el talento que un colaborador desarrolla en la empresa. El conocimiento que se desprende de un colaborador permite interpretar como es valorado en la empresa, esto afecta su actitud ante el trabajo y depende de cómo es tratado, lo anterior moldea la motivación a través de las capacidades de voluntad, a su vez ésta afecta la aptitud la cual se desprende de una serie de acciones que buscan responder a las expectativas de sus superiores a través de resultados que son evaluados por la dirección. Finalmente el resultado de la evaluación es

se requiere comunicación de modo eficaz y eficiente.

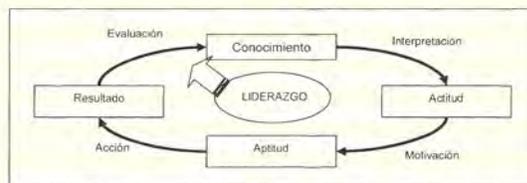
Indudablemente, la capacidad de formar equipos exitosos es una habilidad primordial de un líder.

Las cooperativas de Punta Allen, Muyil y Señor.

De acuerdo con Cardozo (2002), las cooperativas son asociaciones mutualistas, cuyo elemento sustancial "es la unión de los esfuerzos individuales para la realización de la obra común". Estas instancias buscan el beneficio de los propios asociados y de la comunidad en general. Tienen como objetivo inmediato la promoción económica, social, cultural y ecológica.

Idealmente, las cooperativas se derivan de ventajas comparativas centradas en lo humano para conseguir esfuerzos de colaboración que permitan satisfacer las necesidades de una comunidad. Se trata de asociaciones que no han sido explotadas en su totalidad, por tanto, ofrecen sus servicios a través de conductos poco sofisticados. Las comunidades de Punta Allen, Muyil y Señor han luchado para construir una asociación positiva, productiva y rentable. El propósito de esta investigación fue evaluar las capacidades gerenciales con la meta de diseñar la capacitación adecuada en torno a sus carencias.

ESQUEMA 2. LIDERAZGO Y DESARROLLO DE TALENTO



FUENTE: ALVAREZ DE MON, 2001.

un nuevo conocimiento que alimenta el ciclo.

Principios absolutos del liderazgo

De acuerdo con Crosby (1996), el liderazgo se rige en cuatro principios absolutos.

1. Un programa claro. Incluye misión, visión y metas, así como el proceso para alcanzarlas.
2. Filosofía personal. Ésta se crea aprendiendo, innovando y tomando decisiones.
3. Relaciones duraderas. Se basa en el respeto, cortesía y consideración con los demás.
4. Ser universal. Implica el trato con otras culturas, con la tecnología y con la recopilación de información. (Cubeiro, 2006).

Los cuatro principios son particularidades que le permiten a los líderes motivar a los colaboradores para que brinden a la compañía lo mejor de sí mismos. Como es sabido, los objetivos de una empresa no dependen únicamente del trabajo de un individuo, sino de relaciones entre individuos que incluye normas y sentimientos, de ahí la importancia del trabajo en equipo.

En atención a lo anterior Rodríguez Lluema citado por Álvarez (2001), argumenta que independientemente del tamaño y de la naturaleza de una organización, se trata de un conjunto de personas que cooperan entre sí para lograr ciertos objetivos a pesar de esto

Metodología

La metodología implementada fue entrevistar en profundidad a las mesas directivas para identificar su organización legal, reglamentos establecidos y proceso de la toma de decisiones. En adición, incluimos la aplicación de encuestas a los socios de las cooperativas con el objetivo de identificar niveles de educación, capacitación recibida, y problemas relacionados con la administración que los miembros pueden identificar a dentro de la cooperativa. Sin exagerar, fue un gran reto lograr juntar la información. En estas comunidades el respeto hacia el tiempo fue un concepto poco entendido o aceptado. Luchamos para lograr un conjunto de 35 encuestas entre las cinco cooperativas incluidas en la investigación. Aunque se consideren muy pocas, representa una muestra respetable. El total de miembros no pasaba de 150 personas.

En cada cooperativa identificamos el estatus legal que contempla varios factores: el año de formación, reglamentos de operación establecidos y el marco organizacional con los puestos diseñados para los miembros de la cooperativa.

También identificamos el proceso de la toma de decisiones que utilizaron. Se logró recopilar esta información a través de un análisis de los documentos legales y entrevistas en profundidad con las mesas directivas actuales en de cada cooperativa.

La primera comunidad visitada fue Punta Allen. Allí identificamos tres (3) cooperativas registradas: Gaitanes, Vigía Grande y Punta Allen. De estos tres, los más destacados en términos de organización y reglamentación fueron Vigía Grande y Gaitanes. En el caso de ellos, establecieron requisitos de participación y cumplimiento en la actividad turística, una serie de multas por no cumplir y establecer el orden para asignar actividades solicitadas por parte de los turistas. Tanto en estas cooperativas como en los demás entrevistadas, el tiempo establecido para fungir como líder fue establecido y contemplado en un lapso de 4 años con opción de ser re-elegido o removido de su cargo antes de cumplir el tiempo en el caso de no cumplir como esperaba la cooperativa. La toma de decisiones no tuvo lineamientos claros. Nos explicaron que los miembros votaron sobre muchos asuntos pero dependieron en gran medida de la mesa directiva de tomar decisiones momentáneas o cuando la cooperativa esta en desacuerdo. De hecho, la forma de elegir la mesa directiva, aunque ya fue estipulado, el procesó mas común que mencionaron fue el carisma de una persona como punto clave para designar los puestos.¹ En este sentido, las cooperativas implementaron una forma obsoleta de asignar los líderes – en base de la persona y no de habilidades o capacitación. Encontramos que en cada instancia de las tres comunidades con las cinco cooperativas: X'yaat en Señor, Aluxes de Muyil, Punta Allen, Gaitanes y Vigía Grande existía la misma problemática y características.

La cooperativa X'yaat ubicado en Señor, depende mucho del liderazgo de una persona. Marco Canté, él es un hombre con mucha visión y durante nuestra entrevista se expresó que no contaba con mucho apoyo por parte de los asociados. Decía que según ellos, su papel como el líder fue hacerse responsable de todo. Sin embargo, él estaba muy emocionado con la idea de abrir el turismo en su comunidad y ha logrado dirigir un equipo pequeño en un proyecto que contempla la construcción de un restaurante, un área de campamiento con un muelle, un recorrido en el lago y establecer comunicación a través de Internet.²

Esta es un ejemplo otra vez de un líder carismático que ha logrado su puesto por sus cualidades más que sus capacidades y conocimientos.

En la comunidad de Muyil la cooperativa de Aluxes de Muyil es bastante pequeña y el esfuerzo de crecimiento y acercamiento al mercado turístico es a raíz del trabajo de tres parientes de una familia. Otra vez podemos ver que es el carisma más que conocimientos y capacidad ha puesto esta gente al frente la mesa directiva. Durante la entrevista y el proceso de llenado de las encuestas, los asociados estaban muy apenados en parte sobre educación. Mencionaron que nadie contaba con mucha educación y preparación formal. Está condición perjudicó sus esfuerzos de aprovechar los cursos de inglés ofrecidos por un ONG. Mencionaron que no pudieron conseguir fondos disponibles en proyectos del gobierno porque no sabían como preparar las solicitudes y la información adecuadamente. Por tal motivo no pudieron conseguir fondos debido a que su propuesta fue rechazada por no cumplir con los requisitos básicos.³

Conclusiones

De manera particular en este trabajo se prologa la situación que presentan las cooperativas de las comunidades de Punta Allen, Muyil, y X'yaat en la comunidad de Señor.

Las cooperativas ubicadas en las comunidades de Punta Allen (3), Muyil y Señor se formaron por iniciativa de los asociados, entre ellos, familiares y amigos. La formación de las cooperativas obedece a dos actividades centrales: En Punta Allen la actividad pesquera y la actividad turística; en Muyil la actividad forestal y la actividad turística; y en Señor varias actividades entre ellos la elaboración de productos madereros y la actividad turística. En cada comunidad, la principal se complementa con la segunda en épocas de veda. El principal mercado turístico de estas comunidades está formado por los turistas que llegan a la Costa Maya.

La cooperativa pesquera en Punta Allen cuenta con los permisos para la pesca de langosta. Los socios son propietarios de lanchas y motores y para fines de la pesca entregan estos activos como comodatos a la cooperativa, pero siguen siendo los responsables frente a capitanía de puerto y frente a otras instancias. Las actividades de pesca involucran a todos los socios, por

¹Entrevistas realizada el 13 de Septiembre del 2005 a los C. Marco Antonio Vázquez Domínguez, Rogelio Manuel Cárdenas Domínguez.

²Entrevista realizada el 17 de junio 2005 al C. Marcos Canté en Señor, México.

³Entrevista realizada el 10 de septiembre del 2005 a los C. Pastor Caamal, Laureano Caammal y Antonio Caamal, Muyil, México.

⁴Entrevista realizada el 12 de Septiembre del 2005 a los C. Rafael Mendoza, Argimiro Mendoza, Jesús Flota, Punta Allen, México.

tanto, las utilidades y los gastos se reparten equitativamente.⁴

La organización del esfuerzo de las cooperativas en el ámbito de turismo es completamente diferente. Las embarcaciones son propiedad de la cooperativa y esta se la presta a los guías para que la trabajen. No todos los miembros trabajan en la actividad y a diferencia de la actividad pesquera, los socios de la actividad turística reciben capacitación para fungir como guías de turistas. En general, la actividad turística es menos rentable que la actividad pesquera y solamente la segunda realiza pagos por gastos de oficina, personal administrativo y directivo y por los viáticos en caso de viajes necesarios.

En las encuestas realizadas durante 2005, en un primer momento se observó que el nivel de educación de los responsables de las cooperativas fue insuficiente en las tres comunidades, en su mayoría sólo cuentan con educación básica terminada y en algunos casos los miembros de las cooperativas cuentan con educación básica no terminada, aunado a esto la capacitación en comunicación, trabajo en equipo, administración y negocia-

los Gaitanes, Punta Allen, Aluxes de Muyil y X'yaat, se observó que:

- El estilo de liderazgo que actualmente tienen es obsoleto no les permite aprovechar los apoyos que brinda el sector público.
- No tiene desarrollado el trabajo en equipo para lograr las metas para el bien de la comunidad
- No presentan un liderazgo integral que su clave principal es la comunicación para cualquier desarrollo económico de cualquiera de estas comunidades.
- El bajo nivel de educación perjudica el desarrollo de un liderazgo integral e incluyente
- La capacitación que se les imparte a los asociados no son horarios accesibles a ellos debido a que realizan otras actividades de subsistencia
- La mayoría de las capacitaciones se imparten fuera de la comunidad
- Los asociados carecen de información de cuestiones legales

Para mejorar el estado de laxitud que presentan las cooperativas que participaron en esta investigación es necesario:

- Priorizar el esfuerzo compartido.
- Motivar al personal a través del liderazgo. Habilidad que no justifica la autoridad de una persona, sino que revisa las bases de su legitimidad, señalando que el líder debe responder por sus actos frente a sus seguidores que aportan a la organización.
- Las cooperativas no deben tomar el liderazgo como una capacidad para el manejo del personal, sino como una relación basada en la aceptación voluntaria de los miembros (Davis y Donaldson, 2005).

Definitivamente para crecer en un contexto cambiante donde confrontan diversos competidores, las organizaciones económicas, independientemente de su giro y tamaño, necesitan desarrollar todo su potencial creativo y actuar de manera cohesionada con objetivos compartidos. Sólo de esta manera estarán en condiciones de ejercer el liderazgo.

Conclusión

La realidad socioeconómica, los procesos continuos de globalización y concentración local, exigen formación, capacitación y preparación adecuada del capital humano en las distintas disciplinas empresariales. A pesar de los avances tecnológicos, la mayoría de las organizaciones - entre ellas las pequeñas empresas - mantienen estancada su producti-

Tabla 1. SITUACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

NIVEL DE EDUCACIÓN	Punta Allen			Muyil			Comunidad de Señor		
	Básico	Medio Sup.	Superior	Básico	Medio Sup.	Superior	Básico	Medio Sup.	Superior
	Insuficiente	nulo	Nulo	Insuficiente	nulo	nulo	Insuficiente	nulo	nulo
CAPACITACIÓN									
Comunicación		Insuficiente			Insuficiente			Insuficiente	
Trabajo en equipo		Insuficiente			Insuficiente			Insuficiente	
Administración		Insuficiente			Insuficiente			Insuficiente	
Negocios		Insuficiente			Insuficiente			Insuficiente	
Estrategias de competencia		no existen			no existen			no existen	
Cultura Empresarial		no existen			no existen			no existen	
Apoyos del sector público		Insuficiente			Insuficiente			Insuficiente	

ción es insuficiente, tal como se observa en la Tabla 1.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LAS ENCUESTAS REALIZADAS EN LAS COOPERATIVAS EN LA COMUNIDAD DE PUNTA ALLEN, ALUXES DE MUYIL Y X'YAAT. 2006.

La situación que actualmente impera en las cooperativas de las comunidades ya mencionadas, es evidente, la condición de sus factores permanece estático, debido a la insuficiente inversión en el capital humano y al bajo nivel de escolaridad, carencia de motivación (Liderazgo), ausencia de visión o compromiso, entre otros, consiguientemente las actividades de las cooperativas se encuentran rezagadas y carecen de apoyo por parte del sector público. Como consecuencia de esta situación los socios de las cooperativas se comportan de manera pasiva y no generan ventajas competitivas.

En las entrevistas realizadas a las distintas cooperativas, entre ellas, Vigía Grande,

vidad, esto se debe a que las organizaciones se concentran en las destrezas tecnológicas más que el desarrollo de las destrezas humanas. El descuido y la escasez de inversión en éste último factor afecta la habilidad del líder. Recordemos que las personas son la clave para el desarrollo económico, son éstas las que inventan, innovan y usan la tecnología.

En base a las concepciones preliminares se avizora la importancia de rodearse de gente adecuada, que quiera compartir los riesgos de un reto y que apueste a la mejora continua. Consiguientemente, el liderazgo implica acción pero requiere de reflexión. Un líder busca mantener y acrecentar la unidad de una organización, intenta enseñar a quienes dirige a valorar sus acciones en cuanto que éstas afectan a otras personas. De ahí la importancia de contar con gente comprometida para competir con éxito en un entorno globalizado. Indudablemente un líder alude a una persona sólida y profesionalmente capaz, lo cual le confiere el respeto y la admiración de sus seguidores. Sin duda alguna goberna arropado por el saber. Es por ello, que la base del liderazgo se sustenta en la personalidad de la gente, por tanto, es necesario que las personas exploten sus cualidades para ejercer ésta habilidad.

En la nueva economía las entidades económicas requieren de líderes concentrados en la gente, se trata de valores diferenciales que permiten alcanzar el éxito del esfuerzo compartido. Es por ello, que los directivos deben ser capaces de atraer, motivar, retener individuos y posteriormente construir equipos exitosos con conocimientos y habilidades escasas y valiosas.

Concretamente para el caso de las cooperativas ubicadas en las comunidades de Punta Allen, Muyil y Señor, se concluye que no es

posible ejercer un liderazgo eficaz, debido a las particularidades que presentan la condición de sus factores (estático), por tanto, se recomienda lo siguiente

- Motivar a los socios de las cooperativas para elevar su nivel de educación.
- Impartir de manera constante cursos de capacitación en el cual el tema a tratar sea del interés para los socios y en el cual se busque la solución de los problemas actuales (de manualidades y artesanales, de computación y administración).
- Otorgan incentivos ya sean económicos o de financiamiento a quienes se capacitan con el fin de incrementar el interés de los socios.
- Considerar a las mujeres como miembros de las cooperativas y capacitarlas con cursos de acuerdo a su habilidad, por ejemplo; en negociación, gastronomía y manualidades entre otros.
- Tomar en cuenta a los técnicos que poseen los conocimientos necesarios para la toma de decisiones.

El reto para cualquier organización es superar las limitaciones de la visión tradicional, los administradores, gerentes o asociados, no deben limitarse a lo técnico. Deben pensar en el crecimiento y en la mejora de los resultados basado en el respeto de los valores. Para el caso de las cooperativas, la gente que participan en las mesas directivas debe buscar capacitación en el área de desarrollo de equipos que enseñe desarrollar la capacidad humana a través de los principios de solidaridad, igualdad, propiedad, esfuerzo compartido, colaboración y ayuda mutua en el trabajo. En conjunto son actitudes que se complementan con la idea de equidad y justicia distributiva que las cooperativas quieren respetar. También, son bases fundamentales de la motivación y el compromiso de los miembros lo que un buen líder busca.

Bibliografía

Álvarez de Mon, Cardena Soriano, Chinchilla Albiol, Millar, Perez López, Pin Arboledas, Poelmans, Rodríguez Lluesma, Rodríguez Porras, Torres (2001). *Paradigmas del liderazgo*. McGraw-Hill Interamericana de España.

Barro (1997), *Economic growth in a cross-section of countries*, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 106, Nº 2, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press, mayo.

Becker (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, primera edición, Nueva York, National Bureau of Economic Research.

Cardozo Cuenca Hernán (2002). *Contabilidad de entidades de economía solidaria*. Eco ediciones. Colombia.

- Davis Meter y Donaldson John (2005). Management Cooperativista. Una filosofía para los negocios. Granica. Argentina.*
- Finzel Hans (2002). Los líderes. Sus 10 errores más comunes. Las América, A.C. México. D. F.*
- Hernández (2004). Liderazgo: una habilidad de lujo. Revista Expansión. Bitrimestral, número 24. noviembre-diciembre, 2004.*
- Larios Antonio (2004). Conviértete en líder. Revista Expansión. Bitrimestral, número 24. noviembre-diciembre, 2004.*
- Lucas R. (1988); "On the mechanics of Economics development", Journal of Monetary Economics, julio.*
- Lussier Robert N. y Achua Christopher F. (2002). Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. Thomson. México. D.F.*
- Marshall A. (1930). Principles of Economics, Londres, Ap. E, 8a. Edition.*
- Pfeffer J. (1997). ¿Cometerá la organización del futuro los errores del pasado?. Ediciones Deusto, S.A.*
- Robert N. Laussier (2002) "Liderazgo" Edición Thomsom, agosto.*
- Richard I. Daft (2006) "La Experiencia Del Liderazgo" Edición Thomsom, julio.*
- Romer Paul (1986). "Increasing Returns and Long-run Growth". Journal of Political Economy. Vol 94, núm. 5, pp. 1002-1037.*
- Rost J. C. (1991). Leadership for the Twenty-First Century. Praeger, New York.*
- Schultz T. (1961). Investment in human capital, The American Economic Review, vol. 51, Nº 1, Nashville, Tennessee, American Economic Association.*
- www.erotalenti.es/imas_canal/np%20couching%20realmont.pdf, Juan Carlos Cubeiro, abril 2006. pag 1-4.*
- http://www.rcadena.com/ensayos/liderazgo.htm, Teoría del Liderazgo un Ensayo - Raúl Cadena Cepeda, junio 2006.*
- http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va/que_es_el_liderazgo.pdf Liderazgo Jorge Yarce, agosto 2006.*
- http://www.losrecursoshumanos.com/articulos/liderazgo/ Liderazgo e Inteligencia Emocional de las organizaciones autor Cr. Eduardo José Tartaglino, agosto 2007.*
- http://www.uimunicipalistas.org/voxlocalis/revistas/num8/doc/doc1.pdf Andres Cruz Matinez, octubre 2006.*