



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898476*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: XII

Número: 3

Artículo no.: 78

Período: 1 de mayo al 31 de agosto del 2025

TÍTULO: Habilidades directivas en cooperativas agrarias en México.

AUTORES:

1. Máster. Ciro Morales Guzmán.
2. Dr. Germán Martínez Prats.
3. Lic. Maximiliano Martínez Ortiz.

RESUMEN: Las cooperativas agrícolas logran mejores resultados económicos con una gestión profesional y equilibrada. Su éxito depende de la profesionalización técnica y de la formación impartida, aunque no hay consenso sobre las habilidades específicas necesarias para los directivos. La literatura aborda ampliamente las habilidades directivas, desde una visión general de planificación, organización, dirección y control hasta enfoques específicos de estas fases. En México, las cooperativas destacan en integrar procesos ecológicos mediante técnicas de producción, pero enfrentan retos en eficacia y eficiencia administrativa. Más allá de comprender las tareas de gestión, es esencial profundizar en estrategias que optimicen su desempeño.

PALABRAS CLAVES: alianzas, competitividad, innovación, liderazgo, sostenibilidad.

TITLE: Management skills in agricultural cooperatives in Mexico.

AUTHORS:

1. Master. Ciro Morales Guzmán.
2. PhD. Germán Martínez Prats.
3. Bach. Maximiliano Martínez Ortiz.

ABSTRACT: Agricultural cooperatives achieve better economic results with professional and balanced management. Their success depends on technical professionalization and the training provided, although there is no consensus on the specific skills necessary for managers. The literature covers management skills extensively, from a general overview of planning, organization, direction and control to specific approaches to these phases. In Mexico, cooperatives excel in integrating ecological processes through production techniques, but they face challenges in administrative effectiveness and efficiency. Beyond understanding management tasks, it is essential to delve into strategies that optimize their performance.

KEY WORDS: alliances, competitiveness, innovation, leadership, sustainability.

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, las cooperativas enfrentan un mundo profundamente globalizado, marcado por grandes transformaciones ambientales, tecnológicas y sociales que generan incertidumbre y retos desafiantes. Este panorama ha llevado a los líderes y directivos cooperativos a actuar como emprendedores y a desarrollar habilidades directivas que les permitan responder adecuadamente a un entorno en constante cambio. En este sentido, las habilidades directivas están directamente relacionadas con la capacidad de superar los desafíos actuales, destacando el papel del liderazgo cooperativo como un elemento clave para el éxito presente y futuro de las cooperativas agrarias.

Es esencial, que los líderes encargados de la dirección de las organizaciones actúen con cuidado y responsabilidad en la ejecución de su trabajo diario, ya que su desempeño influirá directamente en los resultados obtenidos. En épocas pasadas, se creía que una buena dirección y gerencia eran suficientes para alcanzar las metas y objetivos de las organizaciones; sin embargo, con el tiempo se hizo evidente la necesidad de contar también con líderes que guiaran y respaldaran a quienes dirigían. En la actualidad, debido a la evolución de las dinámicas organizacionales, es posible encontrar directores y gerentes que combinan roles de liderazgo efectivo, pero también hay casos de gerentes y directores que carecen de habilidades directivas.

La globalización y los nuevos modelos de vida han influido significativamente en las formas de pensar y actuar. Las actitudes y aptitudes de las nuevas generaciones han dado lugar a ambientes más participativos, donde las empresas no solo buscan directores de personal o gerentes tradicionales, sino líderes comprometidos con el logro de los objetivos organizacionales. Este enfoque, centrado en el liderazgo efectivo, resulta crucial para enfrentar los retos del presente y construir un futuro sostenible para las cooperativas.

Contextualización de la agroindustria.

Las actividades vinculadas directamente con la agroindustria son de gran relevancia para el desarrollo del estado y requieren el respaldo de instituciones que apoyen a los agroindustriales. Las cooperativas de producción, uniones de crédito, empresas de servicios y sistemas de riego, entre otras, son organizaciones que operan en este sector. Al tratarse de entidades de economía social, necesitan líderes dotados de una amplia gama de habilidades esenciales para la toma de decisiones. Entre estas habilidades clave se encuentran:

Habilidad técnica: Relacionada con el trabajo y la competencia para realizarlo de manera eficiente.

Habilidad humana: Centrada en la interacción con las personas, incluye la competencia para comprender, motivar y comunicarse efectivamente con los demás.

Habilidad conceptual: Implica la capacidad intelectual para tomar decisiones, comprender situaciones complejas y tener un conocimiento integral de la empresa.

Un estudio realizado sobre la gestión del cambio en una cooperativa ubicada en Villaflores, Chiapas, reveló que los directivos consideran la situación económica de la cooperativa mediante la evaluación de la productividad, la cual se centra en ocho cultivos principales, destacando el café y el maíz. Los dirigentes prevén una crisis cíclica que afectará especialmente a estos dos productos.

En cuanto a los clientes, aunque los directivos reconocen la falta de facilidades de crédito, han implementado estrategias para promover la compra; además, la asesoría proporcionada por técnicos ha sido un factor crucial para mantener y fidelizar la cartera de clientes.

Por último, la problemática social fue asociada con la educación de los productores. Para abordar este desafío, se implementó una estrategia de acompañamiento por parte de los técnicos, y se diseñaron iniciativas en las que se involucró a padres y madres en el proceso de promoción. Estas acciones buscan fortalecer la capacidad de los productores y garantizar el éxito sostenible de la cooperativa.

DESARROLLO.

Metodología.

Dentro de los distintos tipos de método de investigación que existen, el método documental es útil cuando el investigador necesita obtener datos ya registrados, con antelación, por otros investigadores o entidades; además, es útil para complementar el estudio de archivos, ya que permite localizar evidencia en los documentos.

El método de investigación documental no profundiza en un análisis semiótico o lingüístico, como sí se procura en el análisis de contenido. Más bien, el estudio se dirige a obtener significado, comprender y desarrollar conocimientos empíricos, establecer relaciones, reconstruir eventos o situaciones e identificar determinadas prácticas (Figueroa, 2020, p. 9).

En este sentido, “la investigación documental o de fuentes documentales aporta, con relativa facilidad, información que reside en un soporte material, normalmente papel, para permitirnos elaborar distintos tipos de análisis de contenido (única, filtrado o de operadores)” y que son valiosas cuanto mayor sea este material, cuanto más disperso y parcial el acceso a él y cuanto menos fiables sean otras fuentes. Se lleva a cabo también a través de fuentes secundarias y el investigador se encarga de manipular dicha información a través de la observación directa o de la autoobservación, siempre y cuando sea verificable o contrastable por terceros. Seguidamente, se procede a su análisis y elaboración de conclusiones.

Marco Teórico.

Las cooperativas en México, especialmente las agropecuarias, desempeñan un papel fundamental en la economía y el desarrollo de las comunidades rurales, por lo que han sido objeto de interés y análisis en diversos programas de investigación; sin embargo, surge la interrogante de si sus directivos poseen o adquieren habilidades gerenciales básicas durante sus periodos de gestión o a partir de experiencias en negocios familiares. Actualmente, las empresas agropecuarias enfrentan una etapa difícil, influenciada por la crisis económica y financiera de México; factores externos del sector agropecuario que afectan negativamente, y la falta de liderazgo por parte de sus dirigentes. Estos líderes son quienes deberían definir las estrategias de permanencia y desarrollo de las empresas a través de un plan de negocios sólido.

Esta situación nos impulsa a analizar detenidamente las carencias existentes, demostrar sus efectos, y en lo posible, plantear soluciones para fortalecer las capacidades de liderazgo en las direcciones agropecuarias. Es esencial investigar el papel de los factores internos, particularmente el desarrollo de habilidades en los dirigentes agropecuarios, quienes desempeñan un rol crucial en la gestión de estas organizaciones.

Es indispensable, que las sociedades cooperativas agropecuarias se orienten hacia un modelo de desarrollo sustentable con enfoque local o regional. La sostenibilidad de estas empresas depende, en gran medida, de la existencia de proyectos empresariales competitivos, rentables y adaptables a los cambios del entorno. Además, se deben considerar estrategias que fortalezcan a las organizaciones desde su núcleo, poniendo énfasis en el desarrollo y consolidación de su estructura interna.

El fortalecimiento de estas cooperativas radica en el trabajo eficiente de sus dirigentes, la participación activa de los socios, y la capacidad del ente cooperativo para articularse y liderar dentro de las estructuras sociales con las que interactúa; asimismo, es fundamental que estas organizaciones logren competir en aquellas áreas que no comprometan su sostenibilidad, asegurando así su viabilidad y contribución al desarrollo rural.

Concepto de Habilidades Directivas.

La administración efectiva y eficiente de una cooperativa, para tener éxito, se basa en las buenas relaciones interpersonales y en la generación de planes diseñados para alcanzar metas. Las habilidades directivas incluyen varios subconceptos que son relevantes para el estudio, y que a su vez, se amalgaman en la figura del gerente; tales como las habilidades sociales, interpersonales, cognitivas, decisionales, obedientes y orientadas al papel que deben cumplir.

Las habilidades directivas son el punto diferenciador entre los gerentes, que simplemente ordenan, aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones firmes y positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas (Gaviláñez et al. 2019, p. 687).

Basadas principalmente en aspectos físicos más rígidos, tangibles, visuales, y que se puedan plasmar en un plan, manual o programa, y que podrán ser modificados de acuerdo a las fuerzas del entorno. Estos aspectos estarán determinados por los objetivos que intentan alcanzar y a través del uso de los recursos, se deben diseñar para aprovechar las oportunidades del ambiente, evitando o disminuyendo la posibilidad de que la cooperativa se vea afectada por las amenazas del ambiente; por tal razón, se les llama a estas actividades aspectos técnicos o factores de éxito y se logran a través de habilidades técnicas.

Así mismo, las habilidades directivas son aquellas competencias (capacidades y conocimientos) necesarias para poder manejarse, así como las relaciones con otros. Es una planeación de la ejecución, supervisando y dirigiendo personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización” (Pereda y Berrocal, 2012 citados en Ramírez, 2018).

Determinan el tipo de ambiente interno de la cooperativa y el efecto directo en el desempeño sí se usan con coherencia. Incluye la convivencia, las actitudes de los miembros del equipo, las normas que negocie, y las expectativas comunicadas. Esta habilidad del directivo será útil en climas conflictivos, negativos y tensos, pudiendo servir para cambiar esta situación en beneficio de la cooperativa; es decir, desarrolla una tarea del

grupo. Para llevarla adelante, el gerente o líder debe ser capaz de observar, interpretar y actuar sobre el comportamiento de los miembros del grupo; también las actitudes grupales o valores de la empresa. Algunas de las técnicas que se pueden usar para comprender son sensación, percepción, intuición y razonamiento.

Importancia de las Habilidades Directivas en las Cooperativas Agrarias.

México es uno de los países con mayor número de cooperativas agrarias, cuya operación abarca desde la producción hasta la comercialización de alimentos, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Estas cooperativas suelen establecerse en localidades con pocos habitantes, predominantemente rurales, donde su presencia resulta esencial, ya que suelen ser una de las principales fuentes de empleo y el soporte económico de estas comunidades; además, es común escuchar la frase “la unión hace la fuerza”, una idea que cobra especial relevancia en este contexto. Es evidente, que el trabajo en equipo es fundamental, pues como seres sociales, buscamos naturalmente comunicarnos y colaborar con otros. En este sentido, las cooperativas, mediante la aplicación de habilidades directivas, promueven un trabajo colectivo que satisface las necesidades y deseos humanos de sus miembros, beneficiando tanto a la organización como a la comunidad.

Por estas razones, es crucial enfocarse en organizaciones comprometidas con la orientación estratégica, proporcionándoles las herramientas, estrategias y métodos necesarios para desarrollar habilidades directivas efectivas.

En el contexto de los países desarrollados y en vías de desarrollo, la gerencia agraria enfrenta cambios económicos y sociales derivados del dinamismo de sus economías. Como resultado, la producción de alimentos se ha vuelto cada vez más tecnificada, predominando en manos de pequeños empresarios. Esto ha llevado a que la aplicación de conceptos gerenciales sea primordial para que estas empresas puedan adaptarse a escenarios altamente competitivos.

Las cooperativas, como cualquier sociedad, surgen de la necesidad de intereses comunes y se orientan hacia un objetivo o meta específica. Generalmente, estas organizaciones están formadas por un grupo numeroso de personas que buscan acceder a bienes o servicios, que de manera individual, no podrían obtener. Al considerar a las cooperativas como sociedades con características similares a las sociedades mercantiles tradicionales, no basta con que los recursos humanos, materiales o financieros sean gestionados por una sola persona o equipo. Es fundamental que exista un liderazgo capaz de congregar y movilizar a un colectivo, alineando esfuerzos hacia metas comunes y garantizando la sostenibilidad de la organización.

Contexto de las Cooperativas Agrarias en México.

La FAO (2012) citada en Matos et al. (2019). “Afirma que las cooperativas constituyen un mecanismo de inclusión social agrícola que permite el desarrollo de las comunidades” (p. 197).

Por otra parte, se menciona que la cooperativa es una empresa ligada incondicionalmente y de forma estable al medio rural, al agricultor y al ganadero, por lo que ejerce el liderazgo en la economía local y en la fijación de la población al territorio, contribuyendo así al equilibrio y ordenación del mismo (Mozas, 2019, p. 30).

Por último, se tiene a Morales (2020), donde define “que una cooperativa es una sociedad económica creada con la unión de los recursos de sus miembros y conducida conjuntamente con estos, de modo democrático” (p. 148).

México, justo después de los cuatro siglos de dominación colonial, encabezó una guerra revolucionaria que le reconoció los principales derechos de independencia. Durante 1910, tuvo con gran fuerza el proceso de democratización del país; no obstante, un renglón especialmente sensible quedaría rezagado: la problemática del reparto de las tierras comunales, de donde surgiría un importante sector agrícola a través de la constitución de sociedades cooperativas. Tras la aprobación de nuestras leyes agropecuarias, la postura nacional fue la de disminuir abruptamente los subsidios a la producción y comercialización de los productos agrícolas y ganaderos, cambiando por un modelo económico neoliberal donde el gobierno sería regulador del mercado de los bienes de riesgo social, tales como la salud, la educación y la justicia. Estas decisiones

traerían aparejadas un incremento cada vez mayor en el uso de los factores de la producción: tierras de labranza, agua, construcciones rurales, equipo y maquinaria, en busca de rendimientos que igualaran los egresos, al igual que los cambios tecnológicos, cuya consecuencia sería el desplazamiento del hombre del campo hacia los centros urbanos.

El mercado resultaría entonces Oficina del Alto Comisionado de las Naciones, ser el eje del desarrollo rural, sustituyéndose aquel Estado protector por un simple vigilante de los recursos creados por la unión misma y los particulares, con los muchos músicos que presentan en sus diferentes participaciones: producción agrícola y pecuaria en fincas de un tamaño ya no denominado propiedad obesa; crédito para el financiamiento de la plantación, los insumos y para los pequeños ciclos que presentan las diferentes explotaciones ganaderas fronterizas, y servicios personalizados por especialistas en cada ramo, como lo son los que prestan otras empresas de los diferentes mercados meta. “La producción y comercialización de alimentos representa una estrategia de desarrollo endógeno en todos los países, principalmente en los países subdesarrollados” (Suárez Castellá et al. 2016 citado en Perdigón, 2020, p. 34). Con este escenario, el papel que jugará una entidad de producción, como es una cooperativa que se organice en torno a una única etapa del proceso productivo, va más allá de actuar como mero abastecedor de insumos.

Habilidades Directivas Clave en el Contexto de las Cooperativas Agrarias en México.

Las habilidades directivas tienen un impacto significativo en el desempeño organizacional de las empresas cooperativas agrarias. Entre las habilidades más relevantes se identifican el liderazgo, el manejo de la autoridad y la toma de decisiones. En este contexto, las cooperativas agrarias en México han enfrentado altas exigencias de mercado que han influido tanto en el procesamiento y la distribución de productos como en la incorporación de nuevos productos y procesos, con el objetivo de adaptarse y mantenerse competitivas en su entorno.

Es importante señalar, que las cooperativas agrarias requieren directivos y empleados capacitados para trabajar con y para los agricultores. Los socios contribuyen con recursos valiosos, como su trabajo, capital,

tierra, productos agrícolas, habilidades y experiencias, entre otros. Ante esta diversidad, quienes trabajan para la cooperativa deben comprender claramente las necesidades y diferencias de los socios, con el propósito de establecer normas que beneficien al mayor número de integrantes.

Cabe destacar, que en sus primeros años de operación, muchas cooperativas agrarias han sido gestionadas por particulares, que en un principio recurren a su propio patrimonio y contratan recursos adicionales, como mano de obra directa o indirecta; sin embargo, durante esta etapa inicial, a menudo no se consideran las teorías económicas de la cooperación. Esto pone de manifiesto la necesidad de identificar y comprender las necesidades de los socios, así como las particularidades locales o regionales que puedan influir en la operación de la cooperativa. Este enfoque es esencial para garantizar una gestión eficiente y adaptada a las realidades de cada comunidad, promoviendo así la sostenibilidad y el éxito de las cooperativas agrarias.

Liderazgo Participativo.

El liderazgo está asociado a la capacidad de transmitir mensajes que generen confianza y orientación. Campos et al. (2020) resaltan que este “puede concebirse como el ejercicio de las cualidades del líder que determina una influencia en otras personas a fin de cumplir ciertos objetivos” (p. 157). En función de ello, los sistemas de dirección pueden ser desde dictatoriales hasta permisivos.

Por otra parte, se destaca que el liderazgo es el arte de solucionar problemas relevantes con una actuación armonizada de grupos humanos. Estos problemas, perversos por excelencia, son el tipo de escenario que favorece la comprensión del liderazgo, e indagar sobre estos es una labor necesaria y altamente atractiva (Ganga y Navarrete, 2014, citados en Riquelme et al. 2020, p. 137).

“En una organización el liderazgo participativo es uno de los pilares de la buena gestión, que se basa en resultados, junto con el gerente y la gestión innovadora” (Cacho, 2020 citado en Quichiz, 2022, p. 1).

Dentro de los procesos que subyacen en el acercamiento actual de la población campesina a sistemas de transferencia de tecnología e información agropecuaria, el liderazgo debe jugar un papel protagónico como generador de confianza, como promotor de la identidad, el compromiso y la asunción de metas y objetivos

compartidos, y como resaltador de la creatividad, la capacidad innovadora y emprendedora de cada quien. Mehdipour y MohebiKia (2019) mencionan que “el liderazgo es ciencia y arte, y el arte del liderazgo, se trata de la capacidad de comprender las situaciones y posiciones de liderazgo e influir en otros para lograr las metas del grupo” (p. 3). Como cualidad individual del líder, generalmente se considera como tal a la influencia del líder sobre un grupo, y es describible a través de sus actuaciones en relación al contenido general de las actividades, al de las atribuciones circunstanciales, y al mundo afectivo y emocional.

Iglesias (2024) asegura que “el liderazgo participativo se caracteriza por ser descentralizado, logrando la participación y contribución de los integrantes de la comunidad educativa y creando un sentido de pertenencia con compromiso de decisión para lograr los objetivos institucionales” (p. 170).

A su vez, el desarrollo armonioso de estas tres esferas de la actuación del líder contribuye a una acción proactiva, en que los dirigidos no solamente reaccionan positiva o negativamente a las influencias de su dirigente.

Comunicación Efectiva.

Gran parte de los problemas en una organización proviene de una ineficiente comunicación que propicia malentendidos y una conducta improductiva, derivando ello en aspectos tales como la competencia entre diferentes áreas, problemas interpersonales, entre otros.

La comunicación no es solo una transferencia de información entre individuos, sino que ella debe ser clarificada y negociada por ambos, dado que pueden estar influenciados por numerosas variables, como por ejemplo la percepción, los valores, las creencias y los aspectos sociales, culturales y familiares (Petrone, 2021, p.189).

Para una eficaz comunicación, es esencial considerar la información basada en hechos y sus correspondientes registros; la información ha de ser oportuna, proporcionada a subordinados, exacta, comprensible, entre otros aspectos. Razonando en estos planteamientos, para comunicar de forma efectiva se propone, de manera general, la realización de los siguientes pasos: determinar la información que

requiere el subordinado, reuniendo y procesando los datos necesarios; analizando una comunicación asertiva; asumiendo la responsabilidad de la comunicación y ajustando su propio comportamiento a las necesidades de los subordinados.

La comunicación puede darse de manera formal, la que da entre la organización y fluye a través de los canales organizaciones con un contenido específico para ella, y de manera informal, la que surge entre diversos grupos de la organización, con canales poco formales y un aspecto relevante de esta es la influencia que tiene en la comunicación formal (Bello, 2019, p. 29).

En este sentido, se refiere que: "el proceso de comunicación puede ser afectado por las características personales del emisor y del receptor. La personalidad e información del receptor influyen en su capacidad para recibir, decodificar e interpretar los mensajes emitidos por la otra parte. Por su parte, el contenido del mensaje queda influenciado por los sentimientos y actitudes del emisor hacia el receptor, así como por el efecto que esta espera obtener. De este modo, la personalidad del emisor, el contenido del mensaje, las percepciones del receptor y el contexto que envuelve el intercambio convergen para definir el acto de comunicar". Quaranta (2019) destaca que "para que una comunicación sea efectiva, es fundamental que los términos que se utilicen tengan una comprensión común para los interlocutores, y que los mismos estén aplicados en un contexto que permita su clara interpretación" (p. 30).

La comunicación es la clave para influir en los demás. Se puede ser el más brillante, pero si no se tienen seguidores, no se sobrevive en puestos directivos.

Toma de Decisiones Colaborativa.

Otro rasgo como emprendedor, que requiere la cooperativa mexicana es que las decisiones se toman (en teoría) democráticamente por medio de asambleas, donde cada socio tiene un voto, sin importar cuántas acciones haya comprado. Cada estrategia garantiza una votación y estas decisiones de alto riesgo solo las toma el consejo; así que el reto para este instrumento será manejar información confidencial siempre actualizada y la veracidad de la misma.

Uno de los principios originales de la cooperativa es la participación de los socios en la toma de decisiones y sabemos que se dan en dos niveles diferentes: a nivel operativo; es decir, las decisiones del trabajo diario, generalmente son de pequeño a mediano plazo y se toman en forma automática. También está la toma de decisiones a nivel estratégico; es decir, asociada a la alta dirección, que trasciende al futuro, son decisiones constantes y tienen un alto riesgo, sobre todo porque afectan a la totalidad de la sociedad. Existen tipos de empresas donde participa el sector social en México y únicamente hemos podido encontrar dos empresas de todos los sectores que tienen una toma de decisiones operativa y colaborativa entre los directivos y los trabajadores, y alguna repercusión en la primaria. Un claro ejemplo de esto son las empresas auxiliares de crédito y ahorro o las cooperativas de ahorro y préstamo de los estados de Chiapas, Durango, Guanajuato, Jalisco, Morelos, Puebla, Sinaloa, entre otros, y claro, en los estados donde hay dos o más empresas donde todas realizan una misma actividad.

Estudios Empíricos y Casos de Éxito.

Investigaciones relevantes sobre Habilidades Directivas en Cooperativas Agrarias.

Las habilidades directivas son aquellas aptitudes o competencias que una persona pone en práctica para anticipar, orientar y controlar esfuerzos en pos de alcanzar un objetivo específico. La necesidad de gerentes o administradores es evidente en todas las organizaciones; sin embargo, definir con precisión el trabajo de un gerente resulta complejo. En este sentido, los enfoques tradicionales del rol gerencial tienden a centrarse en las funciones que desempeña, los roles que ejerce y las habilidades, destrezas y competencias que posee para cumplir con su función; no obstante, estos enfoques no siempre explican de manera concreta qué realiza un gerente ni cómo actúa un "buen" gerente. De ahí surge la importancia de profundizar en el análisis de las habilidades directivas que poseen los colaboradores de las cooperativas.

Por otro lado, la aparición de nuevas teorías sobre dirección, así como los enfoques diferentes o complementarios en la tecnología de gestión, fomenta la diversificación y el enriquecimiento de comportamientos y actitudes empresariales que logran alcanzar con éxito sus objetivos. En relación con las

habilidades directivas, se destaca que actualmente, los directivos están capacitados para interactuar con tecnologías y procesos de gestión de personas más eficientes e innovadores, lo que se conoce como "nuevas" o "modernas" habilidades directivas.

Para el estudio de dichas habilidades, se considera que el enfoque más clásico distingue tres tipos principales: las habilidades cognitivas, las habilidades técnicas, y las habilidades personales o interpersonales. En este último grupo se incluyen aptitudes como la comunicación, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Finalmente, se reconoce, que además de las habilidades que pueden desarrollarse mediante formación, el directivo cuenta con un conjunto de cualidades personales más estables, las cuales influyen cómo utiliza y aplica dichas capacidades en el ámbito organizacional.

Casos de Éxito en la Aplicación de Habilidades Directivas en Cooperativas Agrarias en México.

Ejemplos destacados de la práctica de habilidades directivas en cooperativas agrarias en México incluyen los siguientes casos: En la cooperativa de nuevo ingreso denominada Caja Solidaria, se están abordando las desviaciones en la gestión mediante la notificación trimestral de los avances y retrocesos financieros y sociales presentados por cada periodo. Como parte de una estrategia de mejora sectorial, se está diseñando una metodología de acompañamiento que incluye capacitación orientada al desarrollo comunitario. En el ámbito de la salud, la participación remunerada de la comunidad, impulsada por un técnico en medicina, ha permitido que la viabilidad del proyecto mejore sistemáticamente año tras año. Gracias a su organización por gremios, esta cooperativa ha logrado financiamientos para proyectos productivos, y desde el año 2009, ha sido pionera en la reconversión productiva.

Por su parte, la cooperativa Porcial ha apostado por estrategias no convencionales, adquiriendo el compromiso de venta de la totalidad del volumen producido en las tierras de cerca de 1,500 socios para el próximo ciclo productivo; además, ha garantizado un soporte anual para la implementación de sistemas de producción que incluyen la producción intensiva de hortalizas con tecnología de agricultura protegida,

visitas de asesores especializados provenientes de Jalisco, y atención inmediata a plagas y enfermedades en sus etapas iniciales de desarrollo.

En otro caso, la cooperativa Agricom, anteriormente conocida como Cooperativa San Guillermo, se ha consolidado como un caso de éxito tras superar una compleja transición que incluyó un rompimiento con la Cooperativa Yolomecatl, lo cual generó un cisma interno; sin embargo, la nueva cooperativa recibió una propuesta de negociación por parte de un grupo de socios interesados en su desarrollo. Agricom aceptó el desafío, y en la actualidad, ha logrado construir un capital, que en ocasiones supera al de las cooperativas de primer nivel.

Estos ejemplos reflejan cómo las habilidades directivas aplicadas de manera estratégica pueden contribuir al fortalecimiento y crecimiento de las cooperativas agrarias en México.

Desafíos y Oportunidades.

El papel de las cooperativas agropecuarias es fundamental dentro del modelo económico campesino y de las políticas para el desarrollo del campo. En la medida en que estas cooperativas logren un mejor desempeño, se verá favorecida la situación económica y social de los socios transformadores agropecuarios. En este contexto, México ha implementado reformas estructurales con el objetivo de mejorar la situación del sector campesino. Entre estas reformas destaca el caso inicial del ejido y la adopción de la forma cooperativa obligatoria, respaldada por la aprobación del Artículo 27, que establecía a los ejidatarios como sujetos obligados a formar sociedades cooperativas para atender al mercado. Este marco incluía disposiciones como la organización de ejidos colectivos, la revocación de concesiones otorgadas a élites sociales, la suspensión de la industria cardenista y la imposición de cuotas sobre la importación de capitales y productos manufacturados. Estas medidas buscaban favorecer actividades protegidas por dicho artículo y garantizar mejores precios y un mercado interno más accesible para los productos cooperativos.

Siendo la cooperativa una herramienta esencial dentro de este modelo, surge la discusión sobre si las cooperativas mexicanas, particularmente las agropecuarias, están en condiciones de alcanzar un desempeño

óptimo que permita a los propietarios de pequeñas unidades económicas obtener beneficios significativos. En este estudio se realizará una retroalimentación de las directrices de un grupo de cooperativas agrarias en México, presentando datos concretos sobre las habilidades de sus líderes y las áreas de oportunidad para el desarrollo que han identificado.

Cada vez es más evidente que la adaptación y el desarrollo de las cooperativas dependen de la calidad de sus líderes y del personal que presta servicio en estas asociaciones. Los desafíos inherentes al modelo de gobierno democrático, así como la visión participativa en la toma de decisiones por parte de los socios, exigen el desarrollo de capacidades, destrezas, conocimientos y actitudes que permitan dirigir estas organizaciones, caracterizadas tanto por su homogeneidad como por su heterogeneidad.

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de externalizar habilidades. Ante la dinámica actual del mercado y la economía, no solo los recursos de naturaleza tradicional han cobrado especial importancia, sino también aquellos aspectos relacionados con el conocimiento, manifestado en forma de habilidades y destrezas personales. Este enfoque es clave para fortalecer el desempeño de las cooperativas agropecuarias y mejorar su impacto en el desarrollo rural.

Principales Desafíos en el Desarrollo de Habilidades Directivas en Cooperativas Agrarias en México.

Durante años, ambos temas han sido desatendidos; en efecto, las políticas gubernamentales no han identificado necesidades específicas ni en las organizaciones cooperativas ni en la oferta académica, que las respalde. En México, el 92.5% de las cooperativas pertenecen al sector agrícola, registrando un total de 4,302 cooperativas.

Con el objetivo de describir las necesidades académicas en este ámbito y analizar la oferta educativa actual, se presenta la metodología para diseñar una Escuela Virtual enfocada en la formación y el desarrollo de capacidades y habilidades directivas de los actores internos de las cooperativas agrarias en México.

La educación tiene como propósito fundamental el desarrollo integral del individuo, orientando a las personas hacia el logro de un bien, ya sea interno o externo, personal o colectivo. Este objetivo debe

alcanzarse mediante enfoques intelectuales universales que pueden dividirse en dos posturas principales: la primera se centra exclusivamente en el conocimiento especializado, lo que ha llevado a la marginación de los saberes humanistas, y en consecuencia, a una formación dogmática y sectaria; la segunda adopta un enfoque desde una perspectiva de conjunto, pero ha dado lugar a una formación superficial. Ambas posturas, aunque útiles en ciertos contextos, no han logrado desarrollar un modelo educativo que trascienda en calidad el nivel técnico, dejando un vacío significativo en la preparación integral necesaria para abordar los desafíos actuales de las cooperativas agrarias.

Oportunidades para Mejorar la Efectividad de las Cooperativas Agrarias a través del Desarrollo de Habilidades Directivas.

Se requiere una mayor apertura hacia el desarrollo de habilidades disruptivas. Los resultados revelaron que la habilidad más práctica para los directivos de las organizaciones estudiadas es la denominada "Habilidad Racional," considerada esencial para la toma de decisiones; la "Habilidad Sistémica," relevante para el desarrollo, operación y revisión del sistema organizacional; y la "Habilidad Política," necesaria para influir en el entorno; sin embargo, la mayoría de los participantes perciben un déficit en estas habilidades, incluyendo los directivos de las cooperativas agrarias, lo que limita su capacidad para manejar los conflictos naturales. Estas habilidades son fundamentales para la supervivencia de las organizaciones y para alcanzar sus objetivos, especialmente en un contexto competitivo como el de la compra-venta de insumos y productos agropecuarios, ya que permiten identificar con agilidad y precisión los riesgos que afectan al entorno.

Se evidencia una carencia de colaboración en la identificación de problemas internos y externos de la organización. Entre estos problemas destacan la separación de atribuciones: los directivos se enfocan exclusivamente en lo operativo, mientras que los trabajadores se limitan a lo manual. Esta situación refleja deficiencias en la coordinación de las acciones, lo que conlleva a una detección tardía de errores y dificulta su corrección. A largo plazo, esto genera un aumento en los costos de producción, complica y encarece el

financiamiento de las operaciones, incrementa el precio de los productos y reduce los ingresos que deberían percibir las organizaciones. Estas dificultades agravan la insatisfacción de los socios y deterioran las relaciones internas.

Se identifican problemas en la configuración de diagnósticos útiles para el ámbito organizacional. Persisten dificultades para percibir de manera continua los signos de nuevos problemas, tanto internos, como la disminución de la competencia, como externos, como el acceso limitado a recursos para ejecutar proyectos y mejorar la competitividad. Este panorama subraya la necesidad de fortalecer las habilidades directivas y fomentar una mayor colaboración dentro de las organizaciones.

CONCLUSIONES.

En México, las cooperativas agrarias enfrentan actualmente diversos desafíos en un entorno de cambio continuo, lo que ha motivado al polo de dirección a buscar y desarrollar habilidades directivas. En este contexto, se observa un vínculo entre las tendencias externas y las prácticas de gestión de sus miembros, ya que estas últimas deben adaptarse a los cambios dinámicos del entorno.

Los resultados obtenidos respaldan la hipótesis original planteada al inicio del estudio, según la cual, en el marco de una organización cooperativa agropecuaria, el polo de dirección percibe que la gestión requiere habilidades directivas de distintos tipos y niveles de complejidad, determinadas por los cambios del entorno; además, estas habilidades se están desarrollando de manera progresiva en respuesta a dichos cambios.

En cuanto a las habilidades directivas del polo de dirección, las conclusiones avalan parcialmente las tesis estudiadas. Las habilidades denominadas "técnicas relacionadas con el producto" y "gestión de la información técnica del proyecto" presentan un mayor desarrollo. Esto sugiere que las carencias técnicas, especialmente a nivel productivo, son más evidentes, por lo que el polo gerencial se enfoca en resolverlas; por otro lado, habilidades como "dinamismo y proactividad", "relaciones interpersonales y gestión de equipos", e "innovación", todas vinculadas a la gestión de las relaciones internas y externas, se encuentran

en una etapa de consolidación. Esto permite inferir que las directrices internas requieren fortalecerse mediante una mayor cohesión y personalización, al tiempo que se fomenta la diversificación de productos y mercados como una estrategia para garantizar la viabilidad económico-patrimonial de la cooperativa.

Finalmente, se constató que las habilidades denominadas "visión empresarial" y "planificación comercial" son deficitarias, lo que indica una dependencia marcada de la producción y comercialización de un único producto. Esto sugiere que las cooperativas estudiadas necesitan enfocar su crecimiento en una vía sostenible que priorice su actividad productiva, en lugar de diversificarse extensivamente o asumir riesgos externos; sin embargo, esta estrategia implica una confianza excesiva en precios bajos, en detrimento de la generación de flujos alternativos de ingresos, lo que podría comprometer su sostenibilidad a largo plazo.

Síntesis de los Hallazgos Clave.

El análisis de los resultados obtenidos lleva a obtener un perfil general de los líderes de las cooperativas de base en México. Se asume, que en estos grupos, por ser participativa la toma de decisiones, el liderazgo debe ser situacional, donde el líder tendrá tipologías y habilidades dominantes acorde a la situación y a las circunstancias en que la cooperativa vive. Al repasar el orgánico de los consejos de administración de estas cooperativas, y de su no menos importancia como grupo, se comprende a los líderes reales: son escasos, todos los consejeros cuyos puestos son honoríficos, y son interinos, los que aunque sean los responsables, sean capaces de generar transformaciones. Sus periodos son de 5 a 6 años y todos tienen ya alrededor de 40 años.

Se parte de los hallazgos obtenidos en el análisis y en la base de datos de las tipologías de los liderazgos y de las habilidades que conllevan en un modelo de liderazgo situacional que acepta cuatro tipos de estilos: Delegativo Endurancing, Delegativo Innovating, Delegativo Preserving, Delegativo Adapting. En este contexto situacional, convivieron y nutren, a la par, las habilidades gerenciales encontradas. El modelo que surge del análisis de los datos, de los 52 recursos humanos, establece estrategias influyendo en 57 variables tácticas, operativas y de impacto, entre ellas el grado de especialización de los directivos. En una de las

dimensiones del marketing, se lista en el cuadro. Dos de las variables encontradas son a la vez recursos y estrategias, como el trabajo cooperativo y el sentido de pertenencia.

Recomendaciones para el Desarrollo de Habilidades Directivas en Cooperativas Agrarias en México.

La educación proporcionada a los miembros de las cooperativas deja mucho que desear, no solo en las cooperativas mexicanas, sino a nivel global. Es importante recordar, que esta situación tiene su origen en los consejos y directivos de las cooperativas. En este contexto, se realizó una investigación en Nigeria con el propósito de identificar las fallas en la gestión de los consejeros de las cooperativas, analizando diferentes categorías de problemas. El estudio examinó tanto los problemas estructurales de las asociaciones y agrupaciones de cajas de ahorro, como los problemas cognitivos del órgano social.

Entre los problemas identificados se incluyen deficiencias en auditorías y contabilidad, problemas de titulación y dificultades en el consejo de administración relacionadas con las orientaciones del órgano social y el acceso de los consejeros a la información necesaria; además, se llevó a cabo un análisis factorial que evidenció que los problemas cognitivos en ambas categorías tienden a agruparse en función de las preocupaciones de los consejeros. Independientemente del sistema de actuación, los consejeros de estas asociaciones validaron la predominancia de problemas en las decisiones cognitivas.

Principales recomendaciones para el desarrollo de habilidades directivas en cooperativas:

- Fortalecer el gobierno corporativo de la cooperativa.

Reducir los problemas de interpretación entre los líderes, asegurando una mayor claridad en los procesos de gestión.

Preparar, seleccionar y empoderar a los consejeros.

Garantizar que los consejeros comprendan claramente sus funciones, promoviendo la toma de decisiones informadas, el trabajo en equipo y una gestión colaborativa.

- Promover una cultura de formación continua.

Fomentar el desarrollo de capacidades a todos los niveles mediante metodologías activas y creativas que consideren las potencialidades y habilidades específicas de los actores involucrados.

- Reconocer y valorar la diversidad de conocimientos y experiencias.

Entender las características específicas de los miembros, sus competencias particulares y cómo estas pueden aportar valor a la cooperativa, alineándolas con los valores y procedimientos de la organización.

- Estimular la participación de los miembros.

La cooperativa debe ser más que un intermediario económico; debe ofrecer una oportunidad para el crecimiento personal y para expresar opiniones de los diferentes grupos, más allá de los órganos sociales, de manera gestionada y creativa. Vargas y Miranda (2015) mencionan que “el término participación puede definirse como la influencia resultante del hecho de que una persona asuma un papel activo en el proceso de toma de decisiones” (p. 73).

- Aprovechar las sinergias del trabajo cooperativo.

Promover el uso de confederaciones y federaciones como espacios para el trabajo en equipo, el aprendizaje integrador y la construcción de un sentido corporativo sólido que fortalezca la identidad y los objetivos comunes de la cooperativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Bello, C. (2019). Comunicación efectiva desde la gerencia educativa. *EPISTEME KOINONIA: Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 2(3), 24-40.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7276113>
2. Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Pérez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174.
<https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/501>
3. Figueroa, D. M. R. (2020). El método de investigación documental en Sánchez et al. (Ed.), *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación*. Pontificia Universidad

- Católica del Perú. https://www.researchgate.net/profile/Diana-Revilla-Figueroa/publication/343426365_LIBRO_LOS_METODOS_DE_INVESTIGACION_-MAESTRIA_2020/links/5f29733da6fdcccc43a8e56a/LIBRO-LOS-METODOS-DE-INVESTIGACION-MAESTRIA-2020.pdf#page=7
4. Gavilánez, W. E. P., Higuera, M. G. P., Oviedo, L. I. M., & Jacome, V. A. M. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Recimundo*, 3(3 ESP), 682-705. <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/633>
 5. Iglesias, S. C. E. (2024). Liderazgo participativo de docentes en educación remota. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 7, 168-185. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-02822024000300168&script=sci_arttext
 6. Matos, L. M., Cabas, A. P. P., Díaz, F. J. M., & Lombana, J. (2019). Las cooperativas agrarias como modelo generador de negocios con inclusión social: el caso de las cooperativas bananeras del Magdalena (Colombia). *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (132), 195-217. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7170188>
 7. Mehdipour, Y., & MohebiKia, S. (2019). Liderazgo participativo, y Efectividad y Eficiencia Organizacional: opiniones de los maestros. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. 1 (16). 1-13. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1693>
 8. Morales, Y. A. (2020). Cooperativas agropecuarias. Un factor indispensable para la soberanía alimentaria en Cuba. *Deusto Estudios Cooperativos*, (15), 145-163. <https://dec.revistas.deusto.es/article/view/1807>
 9. Mozas, M. A. (2019). Contribución de las cooperativas agrarias al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible: especial referencia al sector oleícola. *Ciriec-España*.

<http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2019/09/contribucion-de-las-cooperativas-agrarias-al-cumplimiento-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-especial-referencia-al-sector-oleicola.pdf>

10. Perdigón Llanes, R. (2020). Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(1), 33-44.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2020000100033&script=sci_abstract&tlng=pt
11. Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista colombiana de cirugía*, 36(2), 188-192. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2011-75822021000200188&script=sci_arttext
12. Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*, 31(1), 21-46. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1669-27212019000100003&script=sci_abstract&tlng=pt
13. Quichiz Chu, A. (2022). Liderazgo participativo en el trabajo en equipo de los trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima, 2021. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/82942>
14. Ramírez-Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*, 11(17), 23-29.
<https://revistas.usfx.bo/investigacionynegocios/index.php/revista/article/view/31>
15. Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062020000100135&script=sci_arttext
16. Vargas Vaca, E. J., & DT Miranda, F. (2015). El Liderazgo Participativo y su incidencia en el Desempeño Laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito " LA MERCED" Ltda. de la ciudad de Ambato [Tesis de titulación, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio

Institucional Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/191cb929-7ffc-43aa-854b-ff31ec3ae061>

DATOS DE LOS AUTORES.

- 1. Ciro Morales Guzmán.** Maestría en Administración, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Profesor investigador, México. Correo electrónico: ciromorales45@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2921-3331>
- 2. Germán Martínez Prats.** Doctorado en Gobierno y Administración Pública, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Profesor investigador, México. Correo electrónico: germnmtzprats@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6371-448X>
- 3. Maximiliano Martínez Ortiz.** Licenciatura en Comercio Internacional, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Profesor, México. Correo electrónico: max_martinez_117@outlook.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2950-2309>

RECIBIDO: 6 de enero del 2025.

APROBADO: 19 de febrero del 2025.