



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Doctorado en Dirección de Organizaciones

“DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: PRIMERAS ACCIONES PARA EVALUAR Y  
FORTALECER A LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES RURALES”

Tesis que para obtener el Grado de Doctor  
en Dirección de Organizaciones

Presenta

María Guadalupe Huesca Ramírez

Puebla, México.

Julio 2012



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

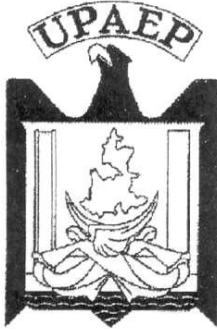
**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Centro Interdisciplinario de Posgrados  
Investigación y Consultoría

Escuela de Negocios

Doctorado en Dirección de Organizaciones

Por este medio nos permitimos informar a Uds. la aprobación de la Tesis:  
“DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: PRIMERAS ACCIONES  
PARA EVALUAR Y FORTALECER A LAS PEQUEÑAS  
ORGANIZACIONES RURALES”,  
que presenta la alumna: María Guadalupe Huesca Ramírez (20800060),  
como requisito para obtener el Grado de Doctorado en este programa  
académico.

Atte.

Comité Doctoral

  
Dra. Yésica Mayett Moreno

Director de Tesis



Dr. Ramón Valdivia Alcalá

Asesor



Dra. Katia Angélica Figueroa Rodríguez

Asesor

## ÍNDICE

<b>Índice contenido</b>	iii
<b>Índice de figuras</b>	v
<b>Tabla de abreviaturas</b>	vii
<b>Resumen</b>	viii
<b>Abstact</b>	ix
<b>Capítulo I Introducción</b>	1
<b>Capítulo II Las Organizaciones rurales y su situación actual</b>	4
2.1 Los estudios organizacionales	4
2.2 Las organizaciones rurales	5
2.2.1 Población rural	5
2.2.2 Contexto de las organizaciones rurales	5
2.2.3 Objetivos y principios de las colectividades rurales	7
2.2.4 Caracterización de las organizaciones rurales	9
2.2.5 Organismos gubernamentales que fortalecen el desarrollo de las organizaciones rurales	10
2.2.6 Situación de las organizaciones rurales	12
<b>Capítulo III Modelos de diagnóstico organizacional y sus estrategias de gestión</b>	16
3.1 Organización	16
3.1.1 Consideraciones teóricas sobre el entorno de las organizaciones	16
3.1.2 Clasificación de la organización	18
3.1.3 Tipos de Organizaciones	19
3.1.4 Etapas de las organizaciones	20
3.1.5 Retos a los que se enfrentan las organizaciones	21
3.2 Diagnóstico organizacional	22
3.2.1 Antecedentes	22
3.2.2 Conceptos	23
3.2.3 Fuentes	25
3.2.4 Modelo de autodiagnóstico propuesto por el Instituto Mexicano de Desarrollo Comunitario	25
3.2.5 Modelo de Evaluación de organizaciones rurales propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo	26
3.2.5.1 Campo de análisis externo	28
3.2.5.2 Campo de análisis de la capacidad organizacional	29
3.2.5.3 Motivación organizacional	29
3.2.5.4 Desempeño organizacional	29
3.2.6 Modelo de Evaluación de Desarrollo Rural del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola en América Latina y el Caribe (FIDA)	30
3.3 Estrategias asociativas	32
3.3.1 Finalidad	32
3.3.2 Tipos de estrategias	33
3.3.2.1 Redes	33

3.3.2.2 Ferias	33
3.3.2.3 Cluster	33
3.3.2.4 Cooperativas	34
<b>Capítulo IV Metodología</b>	35
4.1 Región de estudio	35
4.2 Organizaciones de estudio	37
4.3 Problema de investigación	38
4.4 Hipótesis de trabajo	40
4.5 Objetivo General	42
4.5.1 Objetivos particulares	42
4.6 Método	42
4.6.1 Tipo de estudio	42
4.6.2 Unidad de análisis	42
4.6.3 Sujetos de estudio	42
4.6.4 Tamaño de universo y muestra	43
4.7 Recopilación de información primaria – IMDEC	43
4.8 Recopilación de información primaria - BID	43
<b>Capítulo V Resultados</b>	45
5.1 Resultados generales de la Investigación Cualitativa	45
5.2 Resultados generales del estudio descriptivo	50
5.2.1 Capacidad Organizacional	50
5.2.2 Entorno Externo – institucional	56
5.2.3 Motivación Organizacional	59
5.3 Análisis del Desempeño organizacional	63
<b>Capítulo VI Discusión</b>	67
6.1 Sobre las hipótesis	67
6.2 Sobre la metodología	70
<b>Capítulo VII Conclusiones</b>	71
<b>Capítulo VIII Recomendaciones</b>	74
8.1 Análisis de los resultados	74
8.2 Determinación de estrategias mediante análisis ERIC	75
8.3 Propuesta de Implementación de estrategias	77
<b>Referencias</b>	79
<b>Anexos</b>	83
Anexo A Guía de entrevista a profundidad	83
Anexo B Encuesta	84
Anexo C Presentación de resultados a Mujeres artesanas de Naupan	85
Anexo D Presentación de resultados de entrevistas a los responsables de la organización de Productores de la Sierra.	89
Anexo E Presentación de resultados de entrevistas a los responsables de la organización del Centro Recreativo de Cuautempan	93
Anexo F Capacidad Organizacional	96
Anexo G Análisis del Entorno Externo	99
Anexo H Capacidad motivación organizacional	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Tipología general de las organizaciones	19
Figura 3.2 Campos de diagnóstico propuestos por Banco Interamericano de Desarrollo	27
Figura 3.3 Campos a diagnosticar del entorno externo en las organizaciones	28
Figura 3.4 Campos a diagnosticar de la capacidad en las organizaciones	29
Figura 3.5 Campos a diagnosticar del desempeño organizacional	30
Figura 3.6 Pasos para el diseño del sistema de evaluación y seguimiento	31
Figura 4.1 Zonas de influencia de los proyectos en el municipio del Estado de Puebla	35
Figura 4.2 Concentrado del contexto de las organizaciones	37
Figura 4.3 Situación actual de las organizaciones de estudio	37
Figura 4.4 Acciones organizacionales	39
Figura 4.5 Tipificación y caracterización	40
Figura 4.6 Variables Cualitativas	41
Figura 4.7 Estudio descriptivo	43
Figura 5.1 Concentrado de resultados de entrevista responsable de la organización de mujeres artesanas de Naupan	46
Figura 5.2 Concentrado de resultados de entrevista responsable de la organización De Productores Agrícolas de la Sierra	47
Figura 5.3 Concentrado de resultados de entrevista responsable de la organización del Centro recreativo de Cuautempan	48
Figura 5.4 Pertenencia a la organización	52
Figura 5.5 Motivo de integración a la organización	52
Figura 5.6 Pertenencia a la asociación	53
Figura 5.7 Reconocimiento de logros de pertenencia a la asociación	54
Figura 5.8 Descripción de logros de pertenencia a la organización	54
Figura 5.9 Perspectiva de organización en 5 años	55
Figura 5.10 Preferencias al pertenecer al grupo	55
Figura 5.11 Los ingresos y las necesidades de alimentación	56
Figura 5.12 Los ingresos y las necesidades de vivienda	56
Figura 5.13 Los ingresos y las necesidades de educación	57
Figura 5.14 Cumplimiento de los planes dentro de la organización	58
Figura 5.15 Preferencia de los clientes	59
Figura 5.16 Factores de retraso de la producción y/o comercialización	60
Figura 5.17 Futuro de los servicios que ofrece la organización	60
Figura 5.18 Factores que benefician la comercialización y/o servicios que se ofrecen	61
Figura 5.19 Reconocimiento de logros	63
Figura 5.20 Reuniones de trabajo	63
Figura 5.21 Temas de trabajo tratados por los integrantes de las organizaciones en sus reuniones	64
Figura 5.22 Preferencias de los integrantes en las reuniones de trabajo	64
Figura 5.23 Comunicación entre los integrantes	65
Figura 5.24 Organización en las reuniones de trabajo	66

Figura 5.25 Tipo de organización en el futuro	66
Figura 5.26 Análisis de aspectos organizaciones Artesanas de Naupan	69
Figura 5.27 Análisis de aspectos organizacionales de Productores de la Sierra Norte	69
Figura 5.28 Análisis de aspectos organizacionales de Centro de Turismo de Cauatempan	70
Figura 8.1 Análisis FODA	76
Figura 8.2 Matriz ERIC	78
Figura 8.3 Propuesta de estrategias	79
Figura 8.4 Beneficios esperados	

## TABLA DE ABREVIATURAS

FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
FAPPA	Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios.
FIDA	Fondo internacional de Desarrollo Agrícola.
FOMAGRO	Fondo de Riesgo Compartido para el Fomento de Agronegocios.
FOMMUR	Fondo de Financiamiento a Mujeres Rurales.
FONAES	Fondo Nacional de Apoyo para Empresas en Solidaridad.
IMDEC	Instituto Mexicano de Desarrollo Comunitario.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática.
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.
PROMUSAG	Programa de la Mujer en el Sector Agrario.
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria.
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
ERIC	Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear.

## RESUMEN

El objetivo de este documento, es describir la situación actual de tres organizaciones rurales ubicadas en la Sierra Norte del Estado de Puebla. Mediante un formato descriptivo y reflexivo se presentan los resultados del diagnóstico el cual utilizó como referente las variables propuestas por el Banco Interamericano de Desarrollo sección diagnóstico.

Los resultados más relevantes encontrados en la sección denominada Capacidad Organizacional son el alto sentido de pertenencia de los integrantes; otro aspecto relevante es que más de la mitad de las integrantes permanecen en ésta sólo como un medio de comercialización.

En el Ámbito Externo entre los puntos destacables se identifican acciones limitadas en el ámbito jurídico y administrativo, específicamente en el marco de reglas y normas que las regulan.

Por lo anterior, en su Desempeño Organizacional, se identifica una eficiencia restringida en sus operaciones, reflejo de una acotada aplicación de los planes propuestos por los integrantes. Con los resultados obtenidos se diseñaron acciones que sirven de guía para el fortalecimiento organizacional de las asociaciones rurales ubicadas en la Sierra Norte del Estado de Puebla.

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to describe the current situation of three rural organizations located in the Sierra Norte of Puebla. Using a descriptive and reflective format presents the results of diagnosis which used as reference variables proposed by the Inter-section diagnosis.

The most relevant results found in the section entitled Organizational Capacity is the high sense of belonging among members, another important aspect is that more than half of the members remain in it only as a means of marketing.

Internationally among the highlights are identified limited action in the legal and administrative, specifically in the framework of rules and norms that regulate them.

Therefore, in Organizational Performance, we identify a restricted efficiency in their operations, reflecting a bounded implementation of the plans proposed by members. The results obtained are designed to help guide actions for organizational strengthening of rural associations located in the Sierra Norte of Puebla.

# CAPÍTULO I

## Introducción

El estudio de las organizaciones y su gestión en el mundo no es un tema reciente, Montañó (2004) afirma que en México ha habido una gran producción científica con respecto a este tema, sin embargo, son limitados los modelos propios en donde se presenten experiencias de diagnóstico y de gestión exitosas. En el país se observa que se siguen implementando prototipos que priorizan el aspecto de competitividad, calidad y eficiencia dejando de lado los ámbitos culturales, sociales, organizacionales y estructurales de la región.

En ocasiones, el discurso que emplean estos modelos relacionados con la competitividad, las enfrenta a dinámicas tan complejas que les genera cierta vulnerabilidad; dichas problemáticas se potencializan en aquellas organizaciones que además de enfrentarse a situaciones expuestas y no visualizar su ámbito externo e interno se encuentran en zonas marginadas, las cuales, no cuentan con los recursos económicos, técnicos ni financieros para solventar estas limitantes.

Las relaciones entre los integrantes de estas organizaciones rurales, que son el eje fundamental de este documento, por lo general son informales y de manera voluntaria teniendo básicamente como objetivo común el intentar proveerse de un bienestar para los miembros de la organización y sus familias, mediante las relaciones de producción agrícola y artesanal fundamentadas en el trabajo familiar o comunal (Montañó, 2004; FAO, 2010).

De Ita (en línea consultado abril 2011) menciona que 5 millones 866 mil 706 personas laboran en el campo, encontrándose al 70% en comunidades menores a 2,500 habitantes, de estos sólo el tres por ciento son productores enrolados en la producción empresarial y el porcentaje restante son ejidatarios comuneros y pequeños propietarios dedicados preponderantemente a la producción interna.

Por lo anterior, el aprovechamiento de sinergias de los nuevos actores sociales en este sector (asociaciones civiles, instituciones gubernamentales, organismos intermedios entre otros), es tímido.

En el caso de las organizaciones rurales, se recomienda reconsiderar la situación y generar acciones de autogestión que les permita hacer frente a los embates de la economía global vinculando sus capacidades de relación y transacción entre los integrantes de la organización y del canal; considera que se deben de alinear o generar acciones de innovación aprovechando las sinergias.

Rello (1997) propone como hipótesis que las nuevas organizaciones rurales “serán instituidas por los mismos integrantes”, capaces de facilitar el acceso a mercados, servicios e información de sus asociados; capaces de apoyar la reconversión productiva para que puedan actuar en diferentes espacios y terrenos, que por último sean flexibles, versátiles, propositivas.

Se destaca que estas organizaciones cuentan con una estructura limitada y una administración poco atendida, generalmente sensibles a la cultura; lo cual se refleja en una gestión organizacional acotada y confrontándolos día a día con su permanencia organizacional y con el cumplimiento de sus objetivos.

Como se destacó anteriormente las organizaciones rurales tienen entre sus finalidades la de mejorar la calidad de vida de sus agremiados. Sin embargo, las acciones que emprenden no siempre son las más oportunas para lograrlo, un ejemplo de esta afirmación es lo que se vive en una de las organizaciones de este estudio, pues ésta identifica que el objetivo a corto plazo es lograr algún apoyo económico gubernamental, considerando a éste último la piedra angular para mejorar su calidad de vida; otra situación o finalidad es que las personas se reúnen con el propósito de ser partícipes de una asociación que les aproxime a tener acceso al mercado y comercializar sus productos y/o servicios.

Por lo anterior, si se continúa incentivando a las organizaciones rurales a desarrollar acciones que distan de asemejarse a su contexto, su vulnerabilidad se incrementará rápidamente llevándolas a una muerte prematura o a la creación de organizaciones que no operen en la realidad y con ello al aislamiento de los integrantes y familiares de estas asociaciones rurales.

El primer paso, es entonces diagnosticar la situación de cada organización y con ello definir acciones para fortalecerlas mediante una propuesta de gestión, esto permitirá a los asociados reconocer y reconocerse como actores dentro de su contexto y con ello vislumbrar acciones que los consoliden a mediano plazo.

La situación antes mencionada es una constante en las organizaciones, por lo que se ha considerado que de conocerse su situación mediante un diagnóstico organizacional, se podrán desarrollar acciones que permitan fortalecer su gestión organizacional la cual sentará las bases para consolidar sus acciones y aprovechar sus recursos. Dicha propuesta se presenta a lo largo de ocho capítulos.

En el primer capítulo se presenta la introducción, en él se describe de manera general la problemática y los objetivos las cuales sirven de fundamento para el documento.

El estado actual de las organizaciones rurales se desarrolla en el capítulo dos, se inicia consultando diversas fuentes que permitan contextualizar al lector en el concepto de organización rural hasta su situación en nuestro país; se identifica como fundamental el establecer los organismos gubernamentales que fortalecen el desarrollo de las organizaciones rurales.

En el capítulo tres denominado los modelos de diagnóstico organizacional y sus estrategias asociativas, se detallan las etapas y retos por los que atraviesan las asociaciones plasmando las acciones y objetivos. En este mismo apartado se presentan los conceptos, modelos de diagnóstico y estrategias de gestión que le dan sustento a este documento en el ámbito metodológico.

En el capítulo cuatro se describen los aspectos metodológicos propuestos para el logro de los objetivos, se identifica la región de estudio, se plasma la problemática que aqueja a estas organizaciones; se determinan los objetivos e hipótesis de trabajo, metodología propuesta y por último se presentan los instrumentos utilizados.

Los resultados del diagnóstico se presentan en el capítulo cinco, dividiendo los resultados del autodiagnóstico y del diagnóstico bajo el enfoque del BID, en el capítulo seis se presenta la discusión, específicamente contrastación de hipótesis y discusión sobre metodología utilizada y en el capítulo siete se presentan las conclusiones.

Por último en el capítulo ocho se presentan las recomendaciones presentando el análisis de los resultados, la determinación de estrategias y la propuesta de implementación.

Una vez definida la estructura del presente documento, a continuación se contextualiza a las organizaciones rurales y su situación actual.

## **CAPÍTULO II**

### **Las organizaciones rurales y su situación actual**

En este capítulo, se exponen las teorías e investigaciones relacionadas con la presentación de propuestas metodológicas de diagnóstico y evaluación de organizaciones rurales, las cuales permitan generar acciones eficientes de gestión organizacional; para lograr el objetivo propuesto en primera instancia se expone y conceptualiza el término de organización así como su clasificación, los organismos gubernamentales que buscan fortalecer su desarrollo y por último las metodologías que servirán de referencia para este proyecto.

La metodología aplicada para esta recopilación fue cualitativa mediante investigación documental en la revisión bibliográfica, científica y documentos gubernamentales. Se presentan los temas utilizando el método deductivo.

#### **2.1 Los estudios organizacionales.**

La organización es considerada “como una unidad social” capaz de intervenir en las relaciones cotidianas de cualquier persona en cualquier parte del mundo; al ser reconocida como unidad social se observa su influencia no sólo en los contenidos organizacionales sino económicos, sociológicos, políticos y propiamente administrativos; dicho impacto se percibe en cualquier entidad incluyendo microempresas, corporativos, asociaciones civiles, instituciones gubernamentales entre otros.

La complejidad se profundiza en nuestro país cuando estas unidades sociales implementan modelos organizacionales que distan de emplear acciones acordes a nuestra cultura, organización y estructura manejando discursos relacionados con la eficiencia y calidad sin ninguna relación con nuestra realidad (Castañeda, 1998).

Montaño (2004) afirma que en México los estudios organizacionales son muy recientes, reconoce como limitadas las experiencias regionales de éxito y considera fundamental elaborar investigaciones enfocadas a cada tipo de organización. Así también, advierte que el no visualizar de manera holística e interdisciplinaria a las organizaciones, genera cierta intranquilidad y desequilibrio en el desarrollo de una organización, reflejado en el progreso del país.

Con lo anterior, se reconoce que es imprescindible entender el comportamiento de estos entornos cada vez más cambiantes para que estas colectividades puedan cumplir con sus objetivos, ser exitosas y llegar a una etapa de maduración. Otro autor que favorece la postura anterior es Morín (2004) en la que afirma que las organizaciones y el conocimiento no se podrían estudiar de manera parcelaria ni unidisciplinaria, pues se deben de reconocer aquellos ámbitos en los que pueda y deba incidir, que le permitan medir el cumplimiento o no de sus objetivos.

Por lo anterior, es recomendable enfocar, valorar y relacionar las acciones de las organizaciones con el contexto, así como, reconocer la situación coyuntural en la que se encuentran para plantear acciones e indicadores que le permitan ser exitosa. Por lo que a continuación se contextualizará brevemente a las organizaciones rurales sujeto de este estudio.

## **2.2 Las organizaciones rurales.**

El objetivo de este apartado es referenciar de manera general a las organizaciones rurales identificando el contexto en el que se desarrollan, sus objetivos, organismos gubernamentales de apoyo, su situación actual y perspectivas.

### **2.2.1 Población rural**

La población rural es aquella que vive en localidades con no más de 2,500 habitantes y que se encuentren en superficie de aproximadamente 100 kilómetros cuadrados (INEGI, 2010).

De acuerdo a las cifras oficiales de INEGI (2005) y al concepto anterior, en el país el 23,5% de la población era considerada rural, equivaliendo a 24 millones 276 mil 536 personas; para el 2010 se estimó una reducción a 22 millones 200 mil personas aunque para ese mismo año De Ita (2011) expone que el porcentaje equivalía al 30% de la población total del país y de estos, tan sólo contribuían al 2% del PIB nacional (OCDE, 2007).

### **2.2.2 Contexto de las organizaciones rurales**

En el presente inciso se exhiben estadísticas relevantes capaces de permitir vincular y entender el entorno de las organizaciones rurales.

A pesar de las acciones realizadas por los gobiernos en relación a mejorar los servicios en los hogares rurales, aún se observan ciertas limitantes, la OCDE (2007) describe que el 80% de la población rural tiene acceso limitado a los servicios de salud dispuestos a cinco kilómetros o menos de distancia de su comunidad, contando estos con tan sólo 22 camas y 96 médicos por cada 100,00 habitantes. Otra debilidad es el acceso a la energía eléctrica reconociéndose en esta situación cinco millones de personas lo que origina un obstáculo para los servicios de educación, agua potable, comunicación y salud.

De Ita (2011) menciona que 5 millones 866 mil 706 personas laboran en el campo, encontrándose al 70% en comunidades menores a 2,500 habitantes, de estos sólo el tres por ciento son productores enrolados en la producción empresarial y el porcentaje restante son ejidatarios comuneros y pequeños propietarios dedicados preponderantemente a la producción interna.

Así también, se reconoce que estas personas deciden permanecer en localidades remotas debido a muchas circunstancias, entre las que se pueden destacar la débil conceptualización de los derechos de propiedad, por lo que consideran que deben permanecer cerca de sus parcelas para no perder su único patrimonio, siendo el 51.7% de ejidos y terrenos comunales los que se encuentran en esta situación

La actividad económica preponderantemente es primaria y a través de los años ha presentado cierta decadencia, lo que hace que la población joven no tenga muchas oportunidades laborales y se vea orillada a emigrar, originando una disminución gradual de la población rural. A la par, se está observando una lenta y tímida transición hacia otras actividades económicas como lo es el turismo, el transporte, el comercio al menudeo y la construcción.

En otro tenor de ideas, Rello (1997) vislumbra un contexto complejo ante las políticas de globalización y de economía abierta, reconoce que la parcial intervención del estado en el sector y admitir el libre mercado, impacta drásticamente a cualquier organización. En relación a la gestión, reflexiona que en el pasado se decía que para que las organizaciones funcionaran éstas deberían de contar con una estructura organizacional básica, en la actualidad ésta situación se ve rebasada ante las nuevas condiciones políticas y económicas del país; cuestiona hasta qué punto una organización con sólo una base organizativa es vulnerable y cómo hacer para que estas organizaciones funcionen. El mismo autor reconoce que en ocasiones dichas asociaciones se conforman con el único objetivo de cumplir con los

requerimientos de alguna Secretaría u Organismo, sin tener una fundamentación genuina en su constitución.

Con lo anterior, se observa que el contexto de las organizaciones rurales no sólo es demográfico o económico es todo un conjunto de variables interrelacionadas que no pueden quedar alejadas de este estudio.

### **2.2.3 Objetivos y principios de las colectividades rurales.**

En relación a los objetivos de las colectividades rurales se pueden explorar principalmente desde dos posturas, la primera es de los organismos gubernamentales y la segunda desde los integrantes de las organizaciones.

Para las entidades gubernamentales la finalidad de interactuar con las organizaciones rurales es lograr su desarrollo integral, desafortunadamente esta finalidad no ha tenido el éxito esperado a lo largo de múltiples sexenios; entre muchas circunstancias se observa la enorme cantidad de interpretaciones al concepto mismo de organización, por ello se considera fundamental presentar la actual definición que da una entidad gubernamental.

La organización es un proceso en el que prevalece el compromiso de los productores para el establecimiento y ejecución de sus proyectos respetando el funcionamiento de los órganos de gobierno establecidos, así como implementación de sistemas administrativos de auditoría y contables respetando las decisiones de la organización en una distribución justa del trabajo y de sus beneficiarios y utilidades del patrimonio SAGARPA (2011).

En la definición anterior, SAGARPA vislumbra que el objetivo primordial de estas organizaciones desde los organismos gubernamentales, es la ejecución de proyectos mediante el fortalecimiento de una gestión administrativa. Por otro lado, la consecuencia de que se unan estas organizaciones es el lograr un desarrollo rural en la zona, entendiendo como desarrollo rural:

El mejoramiento del nivel y las condiciones de vida del poblador rural y su familia a través del crecimiento armónico y sustentable del capital físico, del capital social, del capital humano y del desarrollo económico de su localidad, teniendo como eje al productor rural organizado, representado democráticamente y presente en las instancias de decisión de políticas y actividades relacionadas con su medio (Revista Claridades, 2006).

Con lo anterior se puede vislumbrar que los organismos gubernamentales pretenden detonar el desarrollo en una zona y mejorar las condiciones de vida de sus pobladores mediante la conformación, funcionamiento y ejecución de proyectos productivos organizacionales capaces de generar un trabajo justo y bienestar para su familia.

Por otro lado, los objetivos planteados desde las organizaciones rurales en muchas ocasiones son acotados y esto se debe a su contexto en el cual se destaca la situación de pobreza por la que atraviesan las comunidades rurales, el bajo nivel de escolaridad, el abuso y/o mal uso que se ha hecho de los apoyos gubernamentales tanto por representantes como por los mismos beneficiarios. Así también, la falta de recursos humanos, técnicos y financieros en el campo. Ante este panorama la población se percibe aislada en relación a las actividades económicas y reconoce un limitado horizonte de oportunidades, por lo que la cooperación y unión con otros integrantes de la comunidad con actividades similares es una obligación para las personas que quieren ser productivas y tener recursos para subsistir.

De acuerdo al contexto definido con anterioridad se vislumbran dos tipos de objetivos organizacionales: **a)** la primera es la conformación de cooperativas, asociaciones, sociedades civiles, uniones de sociedad de producción etc., Para acceder a recursos gubernamentales. Por lo general, algún gestor se acerca a cierta comunidad informándoles que “si se conforman en una cooperativa pueden acceder a recursos y que él realiza todo el tramite mediante una compensación” (IMDEC, 2011), siendo el fin último el obtener recursos sin pensar ni consolidar el proyecto mismo, esta situación es una constante que se repite en muchas ocasiones, claro está que no es la regla y **b)** la segunda posición es la conformación de organizaciones que sí tienen objetivos bien definidos, sus integrantes están conscientes y comprometidos con los objetivos de la asociación, buscan mejorar su calidad de vida de los integrantes y de la comunidad, desafortunadamente estos casos de éxito son limitados en número.

Como se puede observar, los objetivos gubernamentales y de los integrantes de las organizaciones en ocasiones son acotados, es decir, se percibe de manera miope tanto por algunos de los integrantes de las organizaciones como por los organismos gubernamentales en relación a la falta de visión en el contexto de estas asociaciones.

En alusión a los principios organizativos, estos se definen como acciones y objetivos deseables que deben de regular las relaciones entre los integrantes de una organización y su entorno, los organismos gubernamentales validan que éstos sean vinculados con los

principios cooperativistas de autogestión y participación democrática, solidaridad, equidad, universalidad (ubicación de la organización y socios con relación al contexto), gradualidad (promover el crecimiento y desarrollo de la organización acorde a la disponibilidad de recursos), fomentar la diversificación y reconversión (procedimientos administrativos, productivos, comerciales y legales), desarrollo integral (incrementar niveles de producción, productividad e ingreso que hagan posible mejorar la calidad de vida) y por último la integración y cooperación.

Para que estos principios tengan solides, la misma entidad gubernamental reconoce factores internos y externos a considerar y trabajar por las organizaciones rurales, entre los factores internos se puede destacar liderazgo, dirección de la organización, comunicación, motivación, capacitación y participación. Por su parte en el ambiente externo se pide analizar y tomar en cuenta en los objetivos organizacionales las políticas gubernamentales, aspectos de comercialización, infraestructura, ecología, asistencia técnica y financiamiento (Revista Claridades, 2006).

#### **2.2.4 Caracterización de las organizaciones rurales.**

El reconocer las particularidades de las organizaciones rurales mediante la visión de las entidades gubernamentales nacionales y organismos internacionales, permite entenderlas de manera holística y con ello determinar ítems comunes que servirán de referencia para la aplicación de este estudio.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) reconoce en estas pequeñas organizaciones características singulares como una administración poco atendida y por lo común, sensible a la cultura, con poca estructura y las relaciones que se dan dentro o fuera de la asociación generalmente son de manera informal, voluntaria y al igual que otras definiciones consideran que la motivación de su trabajo cooperativo es lograr el bienestar de sus miembros mediante las relaciones de producción basadas en el trabajo familiar o comunal.

Una vez caracterizada dichas entidades por un organismo internacional, se presentan las siete particularidades más deseables que debe de tener una organización rural según la Secretaria de Agricultura, Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (SAGARPA, 2010).

Se eligió dicha postura debido a que esta entidad es la Secretaría de mayor reconocimiento en el sector rural del país.

- **Objetivos:** Estos deben de estar definidos en función a sus necesidades comunes
- **Programas y metas:** Cuantificables de acuerdo a los objetivos planteados
- **Recursos físicos y humanos:** Su reconocimiento permitirá utilizarlos de manera coherente y pertinente
- **División del trabajo:** Esta debe de estar definidas en función a sus recursos humanos y los recursos físicos relacionados con los objetivos de producción y productividad
- **Normatividad interna:** Normas y reglamentos que se deben de cumplir en relación a los derechos y obligaciones de los socios
- **Conciencia de pertenencia:** Identificación plena de los integrantes de las organizaciones.
- **Interacción formal:** relaciones formales dentro y fuera de la organización. (Revista Claridades, 2006)

Esta Secretaría describe aspectos muy puntuales en la caracterización que dan algunos organismos gubernamentales a nivel nacional, los cuales, deben de ser acatados por las nacientes organizaciones rurales que quieran ser reconocidas y aceptadas en el padrón de estos organismos gubernamentales.

#### **2.2.5 Organismos gubernamentales que fortalecen el desarrollo de las organizaciones rurales**

Los entidades gubernamentales consideran que la visión empresarial de las organizaciones rurales debe de adaptarse al modelo económico vigente, reconoce que las organizaciones por lo general trabajan en condiciones de sobrevivencia al producir sin un valor agregado explotando sólo sus limitados recursos; no tomando en cuenta las necesidades del mercado y sin contar con los requisitos legales necesarios para poder comercializar, todo ello en detrimento de la asociación (Conteras, 1996)

Sugiere que estas organizaciones trabajen en la generación de valor y se oriente a las necesidades del mercado, establezcan precios competitivos y consoliden las relaciones con

otras asociaciones, se apropien de su filosofía, accedan a fuentes de financiamiento adecuado entre otros.

Se identifican organismos gubernamentales tanto locales como federales que tienen como objetivo lograr un desarrollo sostenido del campo. Algunos de los programas que impulsan al sector son: Fondo de Financiamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR), Fondo de Riesgo Compartido para el Fomento de Agronegocios (FOMAGRO), Fondo Nacional de Apoyo para Empresas Solidarias (FONAES), Fondo para el apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios (FAPPA).

Como se mencionó anteriormente, una de las Secretarías con mayor incidencia en el sector es SAGARPA (2011), su finalidad es apoyar el potencial de la agricultura familiar con la intención de garantizar la seguridad alimentaria al contar con diez programas de desarrollo, un proyecto regional de asistencia técnica. Así como un apoyo para el fomento a la organización rural, por lo anterior para ésta Secretaría la capacidad organizativa es una de las variables de mayor peso para acceder a los programas.

Por otro lado, en la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA, 2007) se encuentran los programas denominados Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG), Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios (FAPPA) y JOVEN EMPRENDEDOR, estos han tenido un aumento constante de 2005 al 2008. Se observa que en 2008 el gasto en estos programas fue de alrededor de 1 587 339 680 millones de pesos. Para que las unidades de negocio puedan acceder a dichos programas requieren desarrollar toda una estructura organizacional, comercial y financiera atractiva.

Por otro lado la Secretaría de la Reforma Agraria tiene como función el impulso al campo, en el Plan de Desarrollo Agrario (SRA, 2007) se reconoce que sus objetivos están en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) en donde se especifican ejes rectores y estrategias que buscan fortalecer al medio rural.

Cada programa cuenta con sus reglas de operación, definiendo los objetivos, población objetivo y montos de financiamiento, desafortunadamente estas reglas de operación en ocasiones son limitativas para las organizaciones rurales. Un ejemplo es el análisis presentado por Valdivia (2010) a la población objetivo de uno de los programas gubernamentales como lo es el Fondo Nacional de las Empresas Sociales (FONAES), reconoce la evolución de éstos a través de los años, describe que de 1999 al 2000 su objetivo era atender a la población de extrema pobreza, del 2001 al 2003 atendía a población en pobreza, para el 2007 su enfoque

era impulsar a la población rural, campesina e indígena con escasos recursos que demuestren su capacidad organizativa y para el 2009 y 2010 sólo habla de población emprendedora de bajos ingresos.

En el mismo programa se menciona que del 2004 al 2006 se ha observado un incremento en la solicitud de beneficiarios de FONAES en un 67%. Los funcionarios del programa consideran que los recursos otorgados a las entidades solicitantes son limitados y sólo para el 22% de los beneficiarios se consideran suficientes.

La óptica del beneficiario es opuesta a la gubernamental, pues los beneficiarios mencionan que una vez otorgado el financiamiento y funcionando la organización, consideran que el proyecto marcha adecuadamente (82,4%) y el 98,4% apuestan que van a generar utilidades.

Ante los apoyos que estos organismos otorgan, Carpio (2000) considera sin sentido, algunas posturas gubernamentales en las que afirman que el reto de las comunidades rurales es adoptar una estructura productiva a los nuevos escenarios de competitividad y globalización; el autor considera que no sólo con apoyos y financiamientos se logrará fortalecer a las organizaciones rurales, afirma que es cotidiano desarrollar estrategias globales para actuar en el ámbito local. Sin embargo, se propone pensar desde la dimensión local y actuar en el ámbito global que permitan romper con paradigmas y desarrollar acciones que en verdad fortalezcan a la organización rural, reconociendo ante las posturas anteriores posiciones encontradas o acotadas en relación a la forma de organizar y apoyar a las organizaciones rurales.

## **2.2.6 Situación de las organizaciones rurales**

La postura siguiente se enfoca al sector agrícola debido a que una de las organizaciones que se analizan en el presente documento pertenece a este sector; Ruiz (2005) afirma que el Gobierno Mexicano está preocupado por el desarrollo económico del sector agrícola el cual en las últimas décadas ha presentado altibajos, un ejemplo de ello es el número de unidades agrícolas de 5,299,007 en 1993, bajó a 5,233,724 en 2001 y para el 2007 se registró un incremento de 4,7% de unidades (5,548,845 según el reporte en el Censo agrícola) (INEGI, 2007).

Estos datos se ven reflejados en las tendencias económicas y financieros que obligan a las organizaciones en general a ser competitivos, como se había mencionado se les proponen nuevas formas de unión. En el caso de las organizaciones rurales se les plantea que los asociados tomen control de sus decisiones, planeación y comercialización en base a sus disposiciones y sistemas, cuestiones que son difíciles de implementar o que en ocasiones dichas acciones los vuelven mano de obra asalariada – por lo que se pone en juicio a las organizaciones campesinas con un fin empresarial –De Ita (2011) afirma que el conformarlos como empresarios no resuelve los problemas económicos como en las empresas privadas. Encontrando retos tanto en su constitución para el desarrollo de un proyecto y para la toma de decisiones de manera democrática, problemáticas independientes del control de los mercados de productos agroindustriales lo tienen empresas privadas nacionales como extranjeras con alto potencial, lo cual no permite una competencia equilibrada.

Muchos autores confrontan la idea de que el fortalecimiento de las organizaciones rurales radique en el desarrollo económico (Lacki & Carpio, 2002) consideran inoperantes las soluciones que dan los organismos oficiales de ayudar al sector con el otorgamiento de créditos. Se afirma que se debería de enfocar en ¿Cómo se hacen las cosas? en lugar del ¿Con qué?, se pretende romper paradigmas tradicionales, buscando la innovación, el compromiso de los integrantes de la comunidad y organismos gubernamentales, pues el reconocer como se hacen las cosas impactaría en el rendimiento, productividad y diversificación del sector agrícola.

Como se puede observar los párrafos anteriores al igual que a las organizaciones urbanas, las organizaciones rurales se ven envueltas en la misma problemática pues dependen de las distintas ópticas y entre otros de los procesos de mundialización de la economía, lo que ha generado especialmente una miopía en la práctica organizacional generando crisis también en estos espacios y con ello un incremento de la vulnerabilidad y marginación tanto para las organizaciones como para sus integrantes, los cuales en muchas ocasiones se han visto inmersos en un estado de abandono y fragilidad.

Desde el ámbito comercial las organizaciones rurales por lo general intentan reunirse para hacer frente y ser partícipes del mercado al comercializar sus productos. Anteriormente se mencionó que estas organizaciones presentan sus propias complejidades al ser una combinación de autoconsumo y pequeñas cantidades de producto para comercializar

(Marcial, 2002); además de tener una filosofía de producción en la que intentan utilizar y explotar sus recursos internos desafortunadamente en ocasiones no cuentan con las herramientas y recursos para llevarlos a cabo.

La finalidad de la comercialización es eficientar el sistema de distribución logrando una ventaja competitiva en cada uno de los integrantes, sería ideal que a mediano y largo plazo se desarrollarán estrategias que intenten anticiparse a las necesidades del mercado, valorando las tendencias y requerimientos agrícolas; esto permitiría vender sus productos en mejores condiciones y con ello buscar acciones y oportunidades para competir en nuevos mercados.

Esta conceptualización en el sector agrario como en otros sectores es difícil que se lleve a cabo, un ejemplo de esta discrepancia es la siguiente, Valenzuela (2005) afirma que el mercado define que productos y servicios se deben producir. Actualmente los mercados globales requieren productos agrícolas lo menos contaminados posibles y los intermediarios podrían ser aquellos miembros que estarían en condiciones de visualizar las tendencias y lograr una sinergia.

Por lo anterior la realidad de estas organizaciones dista de un escenario optimista. La relación de los integrantes del canal en el sector agrícola es sumamente complejo, el número de integrantes depende de las características del producto; entre más tiempo permanezca el producto sin dañarse más intermediarios participarán como integrantes de canal (Betanco, 2009)- Otro factor discutible es la visión cortoplacista de estos intermediarios al querer obtener ganancias del 50% del costo de producción (Jarquin & Cuevas, 2009; Soto 2003).

Desde los fondos que se otorgan, FONAES afirma que el 60% de las organizaciones que se ven beneficiadas con apoyo de esta Secretaría no cuentan con estrategias de comercialización, el 50% no realiza promociones, 80% no participa en ferias y más del 90% no usa las estrategias que se ofrecen para comercializar, por el contrario en Estados Unidos el 66% de los apoyos se enfocan a la comercialización (SAGARPA, 2005).

Otra situación que mantiene a los productores cautivos desde el rubro de la comercialización es que el 56 % de éstos poseen sólo entre dos y cinco hectáreas (Valenzuela, 2005) por lo que su volumen de producción no les permite negociar, ni solicitar un precio justo debido las características del mercado.

Betanco (2009) reconoce ciertos acuerdos entre los intermediarios para obligar al productor a vender al precio que los intermediarios establecen, el autor afirma que en las cadenas agrarias, en aquellas que el producto resiste (no se daña fácilmente) están

integradas por una gran cantidad de intermediarios que la hacen costosa y por lo consiguiente el pago al productor más bajo.

A pesar de las innumerables limitantes que tienen las organizaciones desde el ámbito organizacional, comercial y financiero, Montaña (2004) considera fundamental para su buen funcionamiento el identificar indicadores claves, se considera una tarea compleja pues las relaciones cotidianas se ven influenciadas por una realidad que se encuentra en constante cambio; en el siguiente capítulo se presentan las teorías que permitirán reconocer y fundamentar las herramientas de diagnóstico y evaluación.

Después de haber contextualizado y definidas su situación y haber identificado los involucrados, se cuentan con las herramientas necesarias para definir las herramientas que podrán ayudar a diagnosticar la situación organizacional.

## **CAPÍTULO III**

### **Los Modelos de Diagnóstico Organizacional y sus Estrategias Asociativas.**

En este capítulo se presentan los elementos teóricos que sirven de base para desarrollar diagnosticar y proponer una gestión organizacional, se incluyen temas relacionados con la conformación y finalidad de las entidades así mismo las teorías relacionadas con las organizaciones; se introducen herramientas para realizar un diagnóstico organizacional así, como los modelos de diagnóstico, evaluación rural, finalidades y tipos de estrategias asociativas. El tema que se desarrolla en primera instancia es la organización.

#### **3.1 Organización**

##### **3.1.1 Consideraciones teóricas sobre el entorno de las organizaciones.**

A lo largo de la historia los individuos han requerido conformar organizaciones y trabajar en conjunto, ya sea para cubrir deseos comunes o para poder subsistir. Se afirma que el esfuerzo aplicado individualmente para cumplir un objetivo es muy complicado, algunos autores consideran que las organizaciones son sistemas sociales que se constituyen como un medio para ayudar a la sociedad a buscar soluciones a problemáticas que la aquejan, reconociendo a la organización como un subsistema de la sociedad. Ante las posturas anteriores es prioritario definir teóricamente los elementos que las conforman. A continuación se referencian dichas concepciones.

- Datf (2007, pág. 10) considera que las “organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas y están diseñadas por un sistema de actividades deliberadamente coordinadas y estructuradas vinculadas con el entorno”
- Robbins(1999) menciona que la organización es una unidad social coordinada y consciente, compuesta por dos o más personas, con una meta común.
- Por otro lado Ballart (1993) visualiza que las organizaciones sociales tiene una estructura conformada por una colectividad de personas con creencias y orientación compartidas que guían su conducta.

- Fernández (1997) define que la organización es un sistema conformado por grupos y/o personas con una orientación hacia objetivos o fines en la que se identifica una marcada diferenciación de funciones y una búsqueda continua de permanencia en el tiempo.

De los conceptos mencionados se vislumbran coincidencias entre ellos el contar con una estructura, debe de facilitar la integración de los recursos, debe de contener la definición de funciones y responsabilidades de los puestos que la integran en un sistema y adaptarse al cambio, por ello la concepción de Fernández (1997) es la que sirve de base y fundamento para este documento.

A continuación se presentará un breve bosquejo de las teorías que a consideración de la sustentante han impactado el estudio de las organizaciones a través del tiempo, dicha información ayudará a fortalecer las propuestas de gestión que se propongan.

La obra de Rodríguez (1996) sirve de base para plasmar los antecedentes teóricos de la gestión. En primera instancia, Weber (citado en Rodríguez 1996) es el precursor del concepto de burocracia, menciona que dentro de la organización la racionalización de los diversos ámbitos operativos que conforman a la empresa es signo de modernidad entre los que se desatacan los principios de división de funciones de cada miembro, ordenación jerárquica, selección de personal y registro por escrito de actos administrativos, reglas y decisiones. Por otro lado el mismo autor destaca que la teoría científica sostenía que “no había trabajo humano que pudiera ser subdividido, simplificado y racionalizado” así como la importancia de asegurar una división del trabajo y responsabilidad entre asalariados y administradores. En la misma obra Fayol clasifica las funciones requeridas para que la organización opere generando los elementos básicos y los 14 principios de la administración.

La Escuela de Relaciones Humanas menciona entre sus postulados relevantes la influencia del grupo sobre el comportamiento de los individuos, las recompensas que influyen en el desempeño no siempre deberían ser económicas y el líder no siempre está en el puesto de jefatura y considera que se pueden surgir líderes informales en cualquier puesto, claro está que estos preceptos eran percibidos como mejora a la satisfacción laboral más que a la eficiencia organizacional. La escuela neoclásica basada en los modelos anteriores establece mecanismos de control y división de trabajo en relación a la toma de decisiones. Es decir, entre mayor es el rango más ocupa tiempo para tomar decisiones y menos para realizar actividades concretas. Por su parte la Teoría de Sistemas fundamenta su postura en la

solución de problemas interdependientes e interrelacionadas basadas en un diagnóstico de las dificultades en los insumos, procesos de transformación, productos y entorno; los autores de esta teoría analizan la interacción de las organizaciones con su entorno, sistema abierto (hay interacción), cerrado( no hay interacción) (Rodríguez Mansilla, 1996)

### **3.1.2 Clasificación de la organización**

El ser humano a lo largo de la historia para poder entender su entorno se ha visto en la necesidad de clasificar objetos, situaciones, acciones etc. En el caso de las organizaciones el valorar las diversas tipologías, permitirá apuntalar mediante elementos teóricos las propuestas sugeridas al final de este documento.

Las tipologías que a continuación se presenta, fundamentan su diversidad en función a las variables que les dan origen.

Alonso (2006) plasma la categorización de los autores más representativos en relación a las variables: funciones, formas de trabajo, relaciones humanas.

- ❖ Talacott Patersons – clasifica en relación a la función que desempeñan:
  - Ejemplos son la asociaciones civiles, empresas de servicios, organizaciones gubernamentales
- ❖ Rene Maytz - clasificación en relación a sus objetivos que tienen:
  - Ejemplos son Organizaciones de esparcimiento, de servicio, de Administración pública
- ❖ Amaitai – clasifica en función al control que ejercen coercitivas, normativas y unitarias:
  - Ejemplo son prisiones, empresas, iglesias

La clasificación que recopiló este autor es un gran intento por identificar variables comunes. Sin embargo, se reconocen limitantes para poder aplicar esta clasificación a nuestra realidad. Se buscaron otras opciones y se localizó una categorización que permite ser aplicable a la cotidianidad del país, ésta es plasmada por Robles (2000) y se proponen nueve variables las cuales se presentan en la siguiente figura.

**Figura 3.1 Tipología general de las organizaciones**

Variable	Tipo de organización
Por Tamaño	Micro, Pequeña, mediana, grande
Por la Distribución de la propiedad	Publica, familiares, propietario único
Por los Beneficiarios	Accionistas, Miembros, clientes, público en general
Por la industria en la que compiten	Manufactura, servicios, comercio, construcción
Por su sistema de producción	En masa, procesos, producción e lotes, a la medida
Por su grado de madurez	Nueva en crecimiento, madura, en declive
En base al compromiso de sus miembros	Remunerados, voluntarios involuntarios,
Por el Beneficio al que sirven	Asociaciones de beneficio mutuo, cooperativas, empresas, mutualistas etc.
Por su Finalidad económica	Lucrativas y no lucrativas

**Fuente: Elaboración propia basada en Robles (2000)**

Esta clasificación permite ofrecer un marco de referencia más amplio para analizar a las organizaciones al entender su construcción y posición dentro de su entorno. Aunque podría generar un poco de ambigüedad al conceptualizar las variables, es necesario que al gestionar una organización, el directivo o tomadores de decisiones tengan muy claras las variables que pueden incidir en su finalidad, pues de ello depende su permanencia y/o madurez organizacional.

Para el caso específico de este documento es trascendente conceptualizar la clasificación de una estructura formal de la informal. La organización formal se conforma previa planeación y análisis previamente definida integrando en cada uno de ellos la responsabilidad y la autoridad según corresponda. Por otro lado, entre las características de la organización informal es crear su propia cultura en donde se vislumbran la presencia de líderes o que tienen influencia entre los integrantes de la organización, por lo general las normas, procedimientos y políticas no se encuentran escritos Naumov (2011).

### **3.1.3 Tipos de organizaciones**

En este documento, se vislumbran cinco tipos de organigramas, la decisión de diseñar y elegir alguno de ellos, se encuentra en función de las necesidades de cada organización. Entre estos se encuentran:

- Organización vertical y piramidal: recomendada para estructuras grandes con más de tres niveles.

- Organización horizontal: Recomendada para no más de dos niveles.
- Organización diferenciada por niveles: incluye puestos y sueldos, no es público.
- Organización por procesos o matricial: cada área hace un mapeo de sus procesos y describe el cómo contribuye con la organización.
- Organización circular: en este apartado se encuentran desde la organización circular tradicional, los grupos de trabajo y la organización circular enfocada en su *Core Business* (Naumov, 2011).

Una vez reconocidas las variables, a continuación se presentan las etapas por la que pasan las empresas.

### **3.1.4 Etapas de las organizaciones**

En este afán de considerar los elementos teóricos que le dan fundamento y permiten el entendimiento de las organizaciones así como el hacer una evaluación de una organización, es necesario saber su situación actual; se plasma este apartado el cual es un subtema de la clasificación considerada por Robles en la que reconoce que las organizaciones al igual que el ser humano tienen etapas en su desarrollo, la teoría generada por Ichak Adizes (1994).

Este autor afirma que al igual que el ser humano las empresas pasan por un ciclo de vida que las distingue, por lo que si se reconocen a tiempo estos atributos pueden generarse acciones que le permitan madurar. La primera etapa es la de *noviazgo* en esta se menciona la idea de crear una organización y se presentan los primeros destellos de compromiso y por lo consiguiente de riesgos, desafortunadamente muchas entidades no asumen el riesgo y por lo consiguiente se desintegran. La segunda etapa es la *infancia*, a esta etapa se le considera un momento decisivo pues ya se tiene una necesidad o motivo específico y los recursos son limitados en ocasiones se llegan a descapitalizar, en general el esfuerzo, compromiso y riesgos son mayores a los beneficios logrados. Se puede reconocer como indicios de desaparición cuando los promotores se alejan de la organización y/o se pierde la motivación.

La tercera etapa es a *Go Go*, denominada así por el autor, considera que una vez que las empresas han pasado por ciertas limitaciones y riesgos de la etapa de la infancia, ésta se sienta más relajada y puede confiarse, la organización está en relación a las personas y no a las funciones pues se puede caer en serios problemas relacionados con la toma de decisiones.

La cuarta etapa de crecimiento se relaciona con la *adolescencia*, el autor considera que es un momento de transición, caracterizado por el conflicto y la inconsistencia, específicamente

relacionados con la delegación de autoridad, el cambio de liderazgo y el replanteamiento de los objetivos. Para la quinta etapa denominada de *Plenitud*, como su nombre lo dice es un momento de planeación, autocontrol y de equilibrio en sus acciones, es decir la organización sabe a donde quiere llegar.

Desafortunadamente en muchos de los diagnósticos organizacionales se pasa por alto esta variable sin importar la etapa en la que se encuentra, lo que conducirá a proponer acciones acotadas a la realidad organizacional.

### **3.1.5 Retos a los que se enfrentan las organizaciones**

Por lo anterior, el haber dado un recorrido por las principales posturas y elementos que dan origen a la organización, es momento de poner en papel los retos que se consideran más preocupantes para las organizaciones, es necesario explorar los aspectos coyunturales en lo que se ve envuelta la organización dentro de los diversos ámbitos con lo que interactúa.

Como se había mencionado antes, en el ambiente externo los cambios económicos globalizadores obligan a las organizaciones cada día a ser más competitiva y estar a la vanguardia en acciones operativas, que le permitan tener una esbeltez organizacional y eficiencia operativa; esta obligación presiona a las organizaciones nacionales a intentar transformarse, tomando decisiones de cambio en sus modelos organizacionales tradicionales por modelos internacionales no tropicalizados que afectan la organización en sus ámbitos culturales, estructurales y operativos.

Otro reto para las organizaciones es la imperante necesidad de generar valor y en su caso utilizar la tecnología, adaptando todas las operaciones y tareas de la organización incluyendo áreas como producción, comunicación, dirección; desafortunadamente las entidades tradicionales difícilmente contarán con los recursos tanto técnicos, humanos y financieros (Amoros, 2008).

Trasladando estos retos al país según KMPG (2009) considera que las organizaciones económicas son más vulnerables al fraude y la corrupción, esta fuente afirma que en ocasiones se ven presionadas por mantener ciertos resultados financieros que los obliga a maquillar cifras lo cual atenta a la ética organizacional; menciona que esta corrupción también puede envolver al cliente pues al ver relajados algún proceso o debilidad organizacional, éste toma ventaja de la situación. Otro escenario que reta a las organizaciones es la necesidad de aprovechar o eficientar los recursos y con ello enfilar sus baterías a la reducción de personal lo

que les permite pensar en una esbeltez organizacional a corto plazo, lo cual no resuelve el problema.

Este análisis financiero y el impacto de los movimientos en las organizaciones deben de realizarse no sólo a corto plazo, pues las decisiones que se puedan tomar a corto plazo la afectarán o beneficiarán a futuro, así que se debe de examinar el impacto organizacional de las decisiones a corto y mediano plazo.

Ante las posiciones anteriores, se pueden destacar como tendencias en las organizaciones los siguientes puntos: estructuras con mayor contratación de servicios externos profesionales y especializados, manejo de organizaciones virtuales, manufactura de productos por terceros, así como fortalecer el liderazgo participativo, el trabajo en equipo, la competitividad, el desarrollar un enfoque sistémico y holístico y por último el uso e interacción de la tecnología.

### **3.2 Diagnósticos y evaluación organizacional**

El concepto de diagnóstico se ha utilizado como sinónimos de evaluación, situación que es cuestionable, por lo que en las siguientes líneas se pretende aclarar y dar una postura que permita dar sentido al presente documento.

#### **3.2.1 Antecedentes**

A lo largo de la evolución, las organizaciones han tenido la necesidad de reconocer su situación de éxito o fracaso mediante la medición de su desempeño, se menciona que Taylor (citado en Fernandez 1997) se enfocaba en el aumento de las ganancias financieras como medida de desempeño; Pero Caplow (citado en BID, 2002) va más allá e indica que cada organización debe definir sus propios indicadores para saber si están trabajando de manera adecuada o no, por lo que las organizaciones con fines de lucro siguieron reconociendo y determinando el crecimiento financiero como un importante indicador, situación que ponía en predicamento a las organizaciones no lucrativas como las cooperativas al no poder definir indicadores financieros como herramienta de diagnóstico.

Otro pasaje trascendental es el surgimiento de múltiples teorías relacionadas con pretender reconocer si las organizaciones estaban teniendo éxito o fracaso, fue la teoría de Likert que afirmaba “ las prácticas de gestión participativa llevan a niveles más elevados de desempeño organizacional” (17), por otro lado se consideraba que se debía evaluar dos fuerzas fundamentales, la división del trabajo y la centralización de la autoridad, dichas

fuerzas se contraponen pero se consideraba que la misión de la organización era mantener ese equilibrio.

Lusthanus (2002) afirma que estas teorías que surgen a principios de los setentas son las que tiran por la borda la idea de que sólo existían una cantidad limitada de indicadores, reconociendo la evaluación de la organización de **manera holística** tomando en cuenta en este diagnóstico a las personas con las que se interrelaciona, la moral, la innovación, la adaptabilidad, la orientación al cambio, el desempeño organizacional, fortaleciendo la función de “capital social en términos de organización y organizaciones”(18).

Caplow (citado en BID, 2002) reconoce que las primeras teorías administrativas apostaban como herramienta de evaluación del desempeño a que la empresa cumpliera con el objetivo previamente definido, desafortunadamente se dieron cuenta que estos objetivos tenían que adaptarse en ocasiones por el sentido común, lo cual resultaba sumamente peligroso para cualquier organización.

Antes los diagnósticos eran sólo un proceso que generaba resultados sin responsables presentando consecuencias a manera de descripción de aspectos a mejorar, en donde los resultados del pasado era lo más valioso, siendo el diagnóstico sólo un punto de llegada.

Con las líneas anteriores queda claro para este documento que el concepto de evaluación y diagnóstico se utilizan como sinónimos para definir si la organización se desarrolla de manera adecuada o no.

### 3.2.2 Conceptos

Este apartado tiene como objetivo homogenizar los conceptos que dan fundamento en la aplicación de un diagnóstico organizacional, lo cual permite reunir las herramientas necesarias que generen información capaz de proponer una gestión acorde a las necesidades organizacionales. A continuación se presentan las consideraciones generales.

#### ❖ Vidal (2000)

- Indica que un *diagnóstico* es “un proceso de comparación, es decir confronta dos situaciones: una definida y otra situación reconocida, menciona que el resultado de esta confrontación se le denomina diagnóstico.
- No maneja el concepto de evaluación.

#### ❖ En el diccionario de recursos humanos

- Se reconoce que un diagnóstico es el análisis de recursos de las capacidades internas y externas, cuantificables y no cuantificables con las que cuenta la organización, reconoce que el resultado es la principal fuente de información en la generación de estrategias. (Fernández - Rios & C.Sanchez, 1997)

La misma fuente cataloga al diagnóstico como situacional debido a los resultados que se obtienen de la interacción y participación activa de los integrantes de todos los niveles jerárquicos en el proceso; debido a que cada uno de los integrantes cuenta con su propia historia, experiencias, concepciones etc. Así también el diagnóstico se debe concebir como un modelo de indagación inductivo que facilita el proceso de análisis y síntesis

❖ Lawler, Nadler y Camman (diccionario de recursos humanos, 1985)

- El concepto de evaluación organizacional “es la medida sistemática del funcionamiento organizacional desde la perspectiva de sistema conductual (....) caracterizada por la medida de un rango de variables que abarcan el funcionamiento de la organización”.

❖ Fernández (1997, pág. 162)

- Cita que “la evaluación es considerada un sistema de diagnóstico organizacional vinculado a los objetivos y a un modelo de intervención”
- Diagnóstico es el análisis de los recursos y capacidades de la entidad, reconociendo sus fortalezas y debilidades obteniendo un tratamiento estratégico pasado y futuro de las variables que le permita tomar decisiones acordes al cumplimiento de la filosofía organizacional (pág., 298)

Se reconocen diferentes posturas ante el concepto de diagnóstico y evaluación. Sin embargo, en todas se plasma la necesidad de las organizaciones de reconocer indicadores que le permitan identificar el funcionamiento y/o evaluar su desempeño definiendo metodologías que permitan estructurar líneas de acción preventiva, correctiva o de simple mantenimiento lo que conceptualiza la palabra diagnóstico utilizada en este documento.

### **3.2.3 Fuentes**

Vidal (2000) describe cinco fuentes o marco teórico que sirve de referencia para comparar los resultados del diagnóstico.

- a) La primera fuente la denomina “modelos del deber ser” es decir los procedimientos que se relacionan con el proceso organizacional
- b) El segundo es el plan estratégico
- c) La tercera fuente son las acciones o propuestas de cada sector, entidades regulatorias entre otras;
- d) La cuarta fuente se relaciona con la confrontación con estudios de Benchmarking
- e) Por último los comportamientos históricos de la misma organización en un periodo determinado

En este documento, se propone utilizar como marco teórico el proceso organizativo requerido para el desarrollo de cada organización debido a las condiciones de las organizaciones a las que se están estudiando.

Una vez generalizados los conceptos, se proponen cuatro herramientas que sirven de referencia para desarrollar un diagnóstico.

### **3.2.4 Modelo autodiagnóstico propuesto por el Instituto Mexicano de Desarrollo Comunitario.**

La propuesta de diagnóstico para el Instituto Mexicano de Desarrollo Comunitario en el punto de partida para el trabajo en cualquier organización, considera que para este análisis se requiere evaluar de manera conjunta factores individuales, familiares, sociales, económicos, culturales, políticos históricos etc., pero lo importante está en la función de las experiencias, vivencias, interpretación y apropiación de dichas situaciones o fenómenos.

Este modelo se conforma por tres puntos denominados:

- ❖ Concepción que se tenga sobre la realidad por parte de los integrantes
- ❖ Contexto
- ❖ Práctica misma

En la aplicación de esta metodología es necesario considerar que los tres puntos mencionados no necesariamente deben de abordarse en ese orden, ésta puede variar debido a las necesidades y situación de la organización, la decisión la toma el coordinador del autodiagnóstico.

La concepción de la realidad es la forma de actuar o no actuar de las personas ante una situación, interpretación, posición o intención ante una realidad social. Se propone iniciar con un autoreconocimiento crítico y consiente del porqué de nuestro accionar, es decir se busca una interpretación de la relación entre:

- ❖ Aspectos objetivos : hechos, situaciones y circunstancias que conocen
- ❖ Aspectos subjetivos: interpretaciones, emociones, sentimientos y actitudes

Por otra parte, el contexto, es un abordaje sistemático de la realidad objetiva de la organización permitiendo autoreconocerse dentro del grupo en el que viven, interactúan y/o realizan su acción. Identifican aspectos de la realidad regional, nacional e internacional y cuales influyen en su realidad, aunque en un primer momento no sean conscientes de ello. Freire citado en (IMDEC, 2011) menciona que la mejor manera de acercarse a la comprensión de un fenómeno, en este caso del contexto es alejarse de él, este distanciamiento es una actividad objetiva que permitirá entender su realidad y tal vez ser motivo de compromiso activo de transformación.

La práctica real es la etapa de la teorización, en el cual se plasma el accionar individual, grupal, colectivo, consciente e intencionado. Si se analizan estas acciones que realiza la organización para modificar su entorno. Se propone el desarrollo de una confrontación crítica entre lo que se piensa en la organización, lo que se dice y lo que terminan haciendo.

El autodiagnóstico recupera y presenta los resultados sin una intencionalidad o juicio, lo valioso es que la organización de manera consciente identifique la incongruencia que presentan en su pensar y hacer. El autor menciona que el grado de inconsciencia o justificación racional provoca la inmovilidad de la organización.

### **3.2.5 Modelo de Evaluación organizacional rurales propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

Para el desarrollo de esta metodologías en primer instancia se debe de dimensionar que variables interesa evaluar, en segundo punto es establecer el cómo evaluar estas variables y por último y más importante es el reconocer para qué evaluar estas variables.

El BID (2002) observa que las organizaciones tienen objetivos que son impulsados por las acciones de sus integrantes denominada cultura organizacional la cual, se debe de ajustar para que se tomen decisiones acertadas. Para entender esta complejidad en un primer

momento se proponía diagnosticar mediante el uso del marco lógico aunque le reconocieron aspectos limitativos como el uso de herramientas para entender su complejidad.

Por lo anterior, el BID propone reconocer el desempeño organizacional bajo tres rubros que son:

- ❖ El entorno externo
- ❖ La capacidad organizacional
- ❖ La motivación organizacional

**Figura 3.2 Campos de diagnóstico propuestos por Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo.**



**Fuente: BID, 2002**

Brevemente se menciona que la **capacidad organizacional** prevé evaluar los recursos, procesos y sistemas para realizar sus actividades, un diagnóstico de estos últimos permiten entender el liderazgo estratégico y su posición organizacional para llevar a cabo su labor. Por otro lado la **motivación organizacional** se refiere a la fuerza impulsora de los integrantes de la organización a actuar; entre ellos se encuentra la cultura, misión, visión valores los cuales dan origen a su personalidad y por último el **entorno externo** se refiere a valorar el impacto de estos factores en la disponibilidad y accesibilidad de los recursos.

La interacción de estos tres ámbitos da como resultado un desempeño organizacional que es traducido en ítems relacionados con efectividad, eficacia e innovación; en las entidades específicamente se relaciona con la ejecución de sus objetivos, textualmente se

describe “que una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera” e impactan en su madurez organizacional al paso del tiempo (BID, 2002, pág. 21). A continuación se define cada elemento que conforma esta propuesta de intervención.

### 3.2.5.1. Campo de análisis del entorno externo - institucional:

El BID (2002) hace incapié en no sólo describir los componentes tecnológicos, políticos, económicos, ecológicos y socioculturales, la propuesta va más allá y reconoce que:

- ❖ Las reglas son los códigos formales que ejercen influencia positiva o negativa en el comportamiento de las organizaciones”
- ❖ Las actitudes son las reglas informales en las que funciona la organización
- ❖ Las capacidades enfocadas al entorno institucional puede fortalecer a la organización, debido a que se conceptualizan como las habilidades de potencializarse y adaptarse a él a medida que evoluciona la organización. De la afirmación anterior se desprenden el siguiente concentrado:

**Figura 3.3 Campos a diagnosticar del entorno externo en las organizaciones.**

Ámbitos	Reglas	Actitud	Capacidades
Administrativo/ Juridico	Marco juridico	Actitudes sociales hacia la innovacion	Capacidad de aplicar leyes
Tecnológico	Protección de la propiedad intelectual.	Actitudes sociales hacia la innovación.	Elaboración de productos, capacidad de I y D.
Politico	Tipo de gobierno	Actitud hacia la sociedad civil	Capacidad de elaborar un marco de políticas de competencia. -Examinar sectores industriales -Niveles de competencia -bajos costos de transacción.
Económicos	Leyes de protección ambiental que afectan a organizaciones e individuos- papel de la geografía.	Actitud hacia el medio ambiente.	Capacidad de adaptación y de evaluar el impacto en el medio ambiente.
Interesados directos	Derechos laborales, seguridad en el trabajo	Actitud hacia sector publico y Organizaciones sin fines de lucro.	Capacidad de influencia de los grupos.
Socioculturales	Normas religiosas	Percepción de las cuestiones de género	Capacidad de modificar actitudes sociales y culturales

Fuente: BID, 2002

### 3.2.5.2. Campo de análisis de la capacidad organizacional.

Se define como la habilidad que tienen las organizaciones para concentrarse en resolver sus problemas de desarrollo, considera que es una actividad complicada y por ello propone ocho campos los cuales son: liderazgo estratégico, estructura organizacional, recursos humanos, gestión financiera, infraestructura, gestión de programas y servicios, gestión de procesos y vinculos entre organizaciones.

**Figura 3.4 Campos a diagnosticar de la Capacidad en las organizaciones.**

Compos de diagnóstico	Componentes
Liderazgo estratégico	Liderazgo, planificación estratégica y gestión de nichos.
Estructura Organizacional	Estructura de vulnerabilidad, estructura operativa.
Recursos Humanos	Planificación, dotación de personal, desarrollo, recompensas.
Gestión financiera	Planificación, responsabilización, estados y situación financiera.
Infraestructura	Administración de instalaciones.
Gestión de programas y servicios	Planificación, ejecución y supervisión de programas y proyectos.
Gestión de procesos	Resolución de problemas, toma de decisiones, comunicación.
Vinculación entre organizaciones	Planificación, ejecución y supervisión de redes y alianzas.

Fuente: BID, 2002.

### 3.2.5.3. Motivación organizacional

En este apartado se reafirma que al igual que el ser humano las organizaciones pasan por etapas de maduración, se considera que las organizaciones que están iniciando muestran un gran ímpetu al desarrollo de sus actividades contrario a las empresas que están conformadas lo cual refleja la perspectiva de sus integrantes como la razón de ser, características de sus fundadores, así como los valores, creencias, propósitos, cultura e incentivos.

### 3.2.5.4. Desempeño organizacional

El desempeño organizacional es el resultado de la aplicación de los campos antes mencionados, y se reconoce que los resultados de esta medición han cambiado a lo largo de la historia.

- ❖ En los 50's era cumplir objetivos
- ❖ 60's y 70's reconocía la capacidad de explotar sus entornos para tener acceso a recursos escasos
- ❖ 80's y 90's consideraba la influencia poder y percepción de todos aquellos que tienen que ver con las organización de manera directa e indirecta.

**Figura 3.5 Campos a diagnosticar del desempeño organizacional**

Efectividad	Cumplimiento de metas, indicadores de crecimiento, de calidad de vida.
Eficiencia	Calidad, recursos humanos, financieros y físicos.
Desempeño de la relación con la continuidad de la relevancia	Apoyo de sus principales interesados en el pasado, presente y futuro.
Viabilidad financiera	Capacidad de pago y de generar recursos.

Fuente: BID, 2002.

La estructura metodológica propuesta por el BID se considera fundamental para este estudio pues se ha aplicado y probado en diversas organizaciones a lo largo de América Latina. Ahora se requiere analizar una metodología enfocada en el ámbito rural.

### **3.2.6. Modelo de Evaluación del Desarrollo Rural del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola en América Latina y el Caribe (FIDA)**

El programa que se presenta a continuación es un programa regional financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola en América Latina y el Caribe (FIDA). Esta propuesta de seguimiento y evaluación participativa contempla desarrollar las capacidades de las localidades atendidas.

La propuesta considera acciones de “reflexión y comunicación” orientadas a la entrega de cuentas que formen aprendizajes. (FIDA, 2008). En relación a los enfoques conceptuales se especifica la necesidad de reconocer el manejo eficiente de los recursos, procesos y conocimientos de la organización, así como la motivación y las características del entorno. Otro aspecto clave es reconocer la influencia de los “cambios en la calidad de vida de los habitantes de las zonas rurales” (7). Esta actividad se lleva a cabo por los integrantes y logra

que éstos reconozcan evidencias que les permita aprender e identificar las mejores prácticas, se recomienda esta metodología cuando existe una débil cultura de evaluación.

Uno de los objetivos de esta metodología es la de desarrollar la capacidad evaluativa, la cual se define como la facultad de los integrantes de las organizaciones de desempeñarse de manera eficiente, eficaz y sosteniblemente; lo que implica un reto debido a que estos conocimientos, habilidades y actitudes se deben de desarrollar y potencializar de manera individual y grupal. Considera que dichas capacidades organizacionales implican que se manejen adecuadamente los procesos, recursos, conocimientos y tengan impacto en los ámbitos externos e internos.

El desarrollo de estas capacidades se ven reflejados por el interés de visualizar cambios en el futuro de manera compartida, disposición para la escucha, liderazgo para negociar y proponer, criterio para resolver problemas entre otros.

Dentro de los pasos para el diseño del sistema de seguimiento y evaluación considera prioritario identificar los actores involucrados así como sus intereses y roles que van a tener las personas que trabajarán con la organización ya sea de capacitador, facilitador o de asesor.

Se identifican dos etapas la primera es la etapa de **diseño del sistema de seguimiento** y evaluación y la segunda es la etapa de **aplicación del sistema de seguimiento** y evaluación, se pretende que en cada una de ellas el diseño sea explícito e incluya los puntos de vista, acuerdos o desacuerdos de los integrantes de manera entendible y que los resultados sean capaces de producir información útil para sus necesidades de gestión acción (11).

Los pasos para el diseño de este sistema son doce pasos los cuales se describen en la siguiente figura.

**Figura 3.6 Pasos para el diseño del sistema de evaluación y seguimiento**

1.-Identificar y garantizar la representatividad de los actores.	7.-Ajuste de los instrumentos – planificación del proyecto.
2.- identificación de roles.	8.- Definición de los objetivos y alcances del sistema – impacto
3.-Identificación del nivel y mecanismo de participación de cada actor.	9.-Diseño de mecanismos, herramientas e instrumentos de recolección, procesamiento, reporte, uso y aprendizaje.

4.- Organización del comité responsable del diseño participativo del sistema.	10 y 11.-Definición de mecanismos institucionales y de revisión y retroalimentación.
5.- Concertar agenda, recursos, condiciones técnicas, logísticas, compromisos, tiempos disponibles y mecanismos de comunicación.	12 Acuerdo sobre el plan de actividades para la aplicación y retroalimentación del sistema
6.- Definición participativa de los enfoques, lineamientos, medios y definición operacional - lenguaje común.	

**Fuente: FIDA, 2008.**

Esta propuesta permite de manera holística atender las variables más representativas de este sistema de evaluación la cual mediante el trabajo multidisciplinario se aporten acciones concretas a estas organizaciones.

El llevar a buen fin una evaluación organizacional no es una tarea fácil pues como se estudió en párrafos anteriores se deben de estar consciente de los ámbitos que la conforman. Se considera relevante tratar de manera particular a cada organización evitando generalidades; pues cada sociedad desde su concepción tiene objetivos diferentes y por ello la elección de los indicadores de desempeño, deben de estar fundamentadas en relación a los rubros propuestos por el Banco Interamericano de Desarrollo.

### **3.3. Estrategias asociativas**

#### **3.3.1 Finalidad**

La finalidad de desarrollar estrategias asociativas es la vinculación entre las unidades económicas de pequeña escala y organizaciones que requieren desarrollar acciones que les permitan hacer frente a los embates económicos. Estas acciones tienen aplicación tanto en la economía de mercado como para la economía alternativa denominada economía social.

Se define que una estrategia asociativa es “un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia, entre distintos actores. Empresas – personas u organizaciones interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente” (Oficina Internacional del Trabajo, 2007)

Las características principales que se pretenden destacar son la cooperación, la organización, la permanencia, la decisión voluntaria de pertenencia, la transparencia, la participación, la confianza y los objetivos comunes.

Los beneficios de asociarse son el aprovechamiento de los recursos, aumento de la capacidad de representación y negociación. Así como, facilitar el aprendizaje entre los integrantes, a pesar de estos beneficios se observan ciertos obstáculos entre ellos son la falta de confianza, la falta de asistencia para consolidar este proceso entre otros.

Las actividades en las que pueden asociarse, se dividen en **actividades básicas** relacionadas con la creación y distribución de un producto (logística interna, transformación, marketing y ventas) y **actividades de apoyo** como abastecimiento, desarrollo tecnológico, de gestión de RH.

### **3.3.2 Tipos de estrategias**

#### **3.2.2.1 Redes**

Es la asociación de dos grupos de “actores” los cuales se caracterizan por su flexibilidad y no requieren estar permanentemente activados. Es decir, se pueden reunir cuando sea necesario y minimizar los costos. Esta asociación se fundamenta en la confianza y en la cooperación. Sus fortalezas son la reducción de riesgos, la generación de un aprendizaje mutuo, como debilidades; se reconoce que la participación de los miembros puede retrasar la toma de decisiones así como la desigualdad de poder entre los miembros puede disminuir el sentido de pertenencia.

#### **3.2.2.2 Ferias**

Su finalidad principal es la comercialización, es un lugar de reunión común entre oferentes y consumidores. Su característica es la localización de un lugar físico las fortalezas de utilizar esta estrategia es la de mantener el control de sus productos o procesos a bajos costos operativos, también se observa una alta comunicación entre el comprador y el expositor. Dentro de los aspectos que debe de cuidar es la calidad y promoción de sus productos.

#### **3.2.2.3 Cluster**

Se define como “la aproximación geográfica de un grupo interconectado de actores vinculados por las actividades de la cadena de valor en cuestiones comunes o complementarias, es decir que pueden competir y cooperar” (Mangnazo, 2007, pág. 71)

Se caracteriza por compartir proximidad geográfica aunque compitan o cooperen; entre mayor es el cluster mayor será el nivel de autosuficiencia, se recomienda semejanza en

su cultural, en las regulaciones de la zona, todo esto en recompensa de atraer a personas con alto capital humano, abaratar los costos y mayor competitividad al aprovechar la sinergia generada.

#### **3.3.2.4 Cooperativa**

La cooperativa es una reunión de personas de manera voluntaria con la finalidad de satisfacer una necesidad común por medio de una organización, las decisiones se dan de manera democrática teniendo iguales derechos, en esta se comparten valores, responsabilidad y las fundamenta la solidaridad entre los integrantes.

En este capítulo se apreciaron las diversas metodologías que dan fundamento al presente documento. A continuación se expone la estructura metodología que permitirá cubrir el objetivo de la presente investigación.

## CAPÍTULO IV

### Metodología

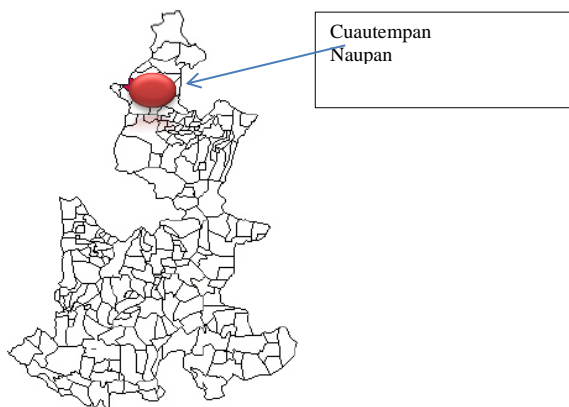
En este capítulo se presenta la metodología a utilizar para cumplir con el objetivo establecido. La importancia de plantear congruentemente preguntas e hipótesis de investigación permitirá obtener resultados que generen acciones pertinentes a estas organizaciones rurales. Se incluye la región y metodología de estudio, así como la planeación de operaciones de campo y el instrumento de recolección.

#### 4.1 Región de estudio

Para contextualizar la presente investigación es necesario describir las comunidades en donde se localizan las organizaciones de estudio.

Cuautempan y Naupan son los municipios en las que se encuentran inmersas las asociaciones de estudio; desde el ámbito geográfico estas comunidades se encuentran enclavada en la Sierra Norte del Estado de Puebla aproximadamente a 3.5 horas de distancia de la ciudad de Puebla.

**Figura 4.1 Zonas de influencia de los proyectos en los Municipios del Estado de Puebla**



Fuente: Enciclopedia de los municipios de México.

En relación al municipio de Naupan, la vulnerabilidad de la región se ve reflejada en que 13 de las 15 localidades por las que está constituido el municipio, son consideradas de

alta marginación encontrando entre estos indicadores el ingreso promedio de la Población Económica activa (PEA), detectando que el 62% de la población tienen un ingreso promedio de hasta dos salarios mínimos (SEDESOL, 2010).

Para el 2010 el municipio de Naupan registró 9707 habitantes, específicamente la cabecera contaba con 1691 habitantes, siendo el 52% mujeres; los hogares están conformados por 4.5 habitantes en promedio con un índice de escolaridad de 5.3 años (INEGI, 2010). En este municipio la mayor participación de la actividad económica es el sector primario en específico la producción de maíz, frijol y cacahuete, el cual representa el 73,4% de la producción total de la zona. (Instituto Nacional para el federalismo y el desarrollo municipal de México, 2009).

Un distintivo de la comunidad de Naupan y zonas aledañas es la elaboración y comercialización de artesanías, en especial bordados, tejidos de carrizo y cestería; dichas actividades por lo general son elaboradas por las mujeres de la región, las cuales en la mayoría de los casos son el complemento de los ingresos de sus hogares. En esta comunidad se encuentran la organización de Artesanas de Naupan y el grupo de productores agrícolas de la Sierra Norte.

En la comunidad de Cuautempan para el 2010, la población ascendió a 9218 personas de las cuales el 52% son mujeres (4,804 personas). El tamaño promedio de los hogares en este mismo año es de 3.9 habitantes (INEGI, 2010). En esta misma fuente, se menciona que el grado promedio de escolaridad de la población de 15 y más años es de 5.7 años. La actividad económica en la zona es la agricultura y ganadería, con un 78%, la manufactura de productos de madera y el turismo con 11% (Instituto Nacional para el federalismo y el desarrollo municipal de México, 2009), aquí se encuentra la asociación de turismo de Cuautempan.

En la figura 4.2 se presenta el contexto de las organizaciones que pertenecen a este estudio, identificando nombre de la organización, tiempos de acceso, grado de marginación y población de localidad en la que se encuentra la comunidad.

**FIGURA 4.2 CONCENTRADO DEL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES**

<b>VARIABLES</b>	<b>PRODUCTORES DE CACAHUATE DE LA SIERRA</b>	<b>ARTESANAS DE NAUPAN</b>	<b>ASOCIACIÓN DE SERVICIOS ECO TURÍSTICO</b>
<b>UBICACIÓN</b>	Copila localidad de Naupan	Naupan cabecera del municipio	San Esteban localidad de Cuautempan
<b>TIEMPO DE ACCESOS</b>	3:30 minutos	3:20 minutos	3:20 horas
<b>NÚMERO DE HABITANTES EN LA COMUNIDAD</b>	1300 habitantes	1614 habitantes	1007 habitantes
<b>GRADO DE MARGINACION</b>	Alto	Alto	Alto

Fuente: elaboración propia basado en inafed.gob.mx

#### 4.2 Organizaciones de estudio

Una vez identificados los factores distintivos de la zona de estudio, es pertinente mencionar las características más relevantes de las organizaciones. Se aprecia que estas pequeñas organizaciones rurales tienen menos de veinte integrantes, la actividad económica es limitada y sólo una organización está constituida formalmente por lo que dos organizaciones no cuentan con normas o estatutos previamente establecidos. En la figura 4.3 se concentra su situación actual.

<b>FIGURA 4.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES DE ESTUDIO</b>			
<b>VARIABLES</b>	<b>PRODUCTORES DE CACAHUATE DE LA SIERRA NORTE</b>	<b>ARTESANAS DE TEXTILES DE NAUPAN</b>	<b>ASOCIACIÓN TURÍSTICA DE CUAUTEMPAN</b>
<b>NÚMERO DE INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	7 integrantes	14 integrantes	7 integrantes
<b>TIEMPO DE ORGANIZADOS</b>	2009 – 2 años	2005 – 6 años	2011 – 1 año
<b>PRODUCCIÓN ANUAL</b>	7 toneladas	VARIABLE	ND
<b>PRODUCCIÓN DE TEMPORAL</b>	Sí	CONTINUA	No aplica
<b>PRODUCTO</b>	Cacahuate	Textiles	Por el momento sólo servicio Restaurante y tirolesa
			Turístico, Excelente

<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	Producto natural	Creatividad	paisajes, bajos costos
<b>CONSTITUIDOS DE MANERA LEGAL</b>	NO	NO	SI
<b>APOYO FINANCIERO</b>	NO	NO	Sí Lograron un crédito de 1 millón para el proyecto ecoturístico
<b>FORTALEZA ORGANIZACIONAL</b>	Mucha actitud, liderazgo de una familia Necesidad de mejorar su calidad de vida	Mucha actitud de los dos líderes, se unen sólo para la venta de sus productos	-Liderazgo de la organización por el profesor de la escuela preparatoria – respeto y autoridad - mucha comunicación
<b>DEBILIDADES ORGANIZACIONALES</b>	Lengua indígena, recursos económicos muy limitados. Difícil acceso – difícil comunicación Venta de producto a intermediarios	Lengua indígena, recursos económicos muy limitados. Difícil acceso – difícil comunicación Venta de productos dentro de la comunidad, no hay canales de distribución	Proyecto ecoturístico: pocos recursos, limitada experiencia

Fuente. Elaboración propia

Entre los síntomas descritos en el cuadro anterior, se vislumbran la falta de contundencia en las acciones planeadas.

### 4.3 Problema

Como se mencionó anteriormente, las pequeñas organizaciones rurales por lo general están enfocadas al sector primario visualizando como una limitante la producción, pues al ser una combinación de autoconsumo y pequeñas producción, no alcanzan a generar un volumen de producción que les permita acceder y tener presencia en el mercado. Todo esto repercute en un limitado acceso a recursos, falta de experiencia y capacitación en los aspectos relacionados con el mercado.

En la región de estudio las tres organizaciones se reúnen, trabajan e intentan tomar en sus manos su destino pero no lo han logrado, lo que en ocasiones confronta su permanencia, debido a la falta de formalidad y creación de una propuesta organizacional acorde a ellas hace que exista cierta inestabilidad entre los integrantes y en la dinámica de trabajo.

Se puede apreciar que las pequeñas organizaciones que son parte de esta investigación no sólo tienen limitantes en la gestión organizacional sino de un conjunto de situaciones que se encuentran interrelacionados, lo cual las hace muy complejas. Debido a ello y a las limitaciones de tiempo y recursos para este estudio se abordará sólo el aspecto organizacional, no por ser el más importante; sino por ser un factor que pueden explicar y reflejarse en un mejor desempeño, lo cual se puede apreciar en la siguiente figura.

**Figura 4.4 Acciones organizacionales.**

Variable	Reflejo de la gestión en las acciones organizacionales.
Gestión organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentar las bases para su cultura organizacional</li> <li>• Conformación formal de la organización</li> <li>• Definición de razón de ser de la organización</li> <li>• Establecimientos de normas y reglas</li> <li>• Generación de valor a los productos o servicios que se ofrecen</li> <li>• Mayor acceso a recursos gubernamentales financieros y de mercado</li> </ul>

Fuente propia

Por lo anterior, para que estas pequeñas organizaciones rurales puedan generar acciones de gestión que permita establecer las condiciones necesarias para el logro de sus objetivos, requieren de conocer su situación actual en la que se obtenga información relacionada con su entorno, su capacidad organizacional y su razón de ser.

**La pregunta principal es la siguiente:**

- ¿Mediante la aplicación de un diagnóstico a los integrantes de las organizaciones de estudio, se pueden generar propuestas organizacionales que les permitan favorecer sus acciones?

A continuación se presenta las preguntas de investigación.

**Preguntas secundarias**

- a) ¿Cuál ha sido la trayectoria organizativa de estas pequeñas asociaciones?

- b) ¿Cómo consideran que ha sido su desempeño organizacional en relación al aprovechamiento de sus recursos?
- c) ¿Las organizaciones de estudio reconocen los factores que fortalecen su actividad productiva?

#### 4.4 Hipótesis

- a) **Unidad de análisis:** son las unidades de observación y en este documento son los integrantes de las pequeñas organizaciones rurales ubicadas en la Sierra Norte del Estado de Puebla.
- b) **Variables o características** que presentan las unidades de análisis que serán sometidos a medición desde la investigación descriptiva.

**Figura 4.5 Tipificación y Caracterización**

Variable	Tipificación		Caracterización
	Descripción	Tipo de variable	
Entorno externo – institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Componentes políticos, socioculturales enfocados a las actitudes hacia las reglas formales e informales y capacidades.</li> </ul>	Cualitativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentan con reglas organizacionales acorde a su contexto – códigos de conducta-potencializar habilidades.</li> </ul>
Capacidad organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones para resolver sus problemas de desarrollo liderazgo, estructura organizacional, recursos humanos, infraestructura, mercado, comunicación, toma de decisiones, comercialización.</li> </ul>	Cualitativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de las normas establecidas</li> <li>Ejecución de objetivos propuestos por la organización.</li> </ul>
Motivación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razón de ser, valores, creencias, propósitos, incentivos.</li> </ul>	Cualitativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia o no de razón de ser de la organización.</li> </ul>
Desempeño organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son los resultados de la medición de los campos anteriores.</li> </ul>	Cualitativa.	Desempeño eficiente de las acciones planeadas.

Fuente: propia.

- c) **Variables o características** que presentan las unidades de análisis que serán sometidos a medición desde la investigación cualitativa o autodiagnóstico.

**Figura 4.6 Variables cualitativas**

<b>Autodiagnóstico</b>	<b>Técnica: Entrevista a profundidad</b>	
	<b>Tipificación</b>	
Variables cualitativas	<u><b>Motivación - Organización</b></u> Antecedentes Finalidad Conformación Logros Debilidades	<b>Perspectiva de su situación</b>  - Emociones y sentimientos ante este desempeño  - Proyección - ¿A dónde quieren llegar? - ¿Qué quieren lograr?  - ¿Que tendrían que hacer para lograr lo que proyectan?
	<u><b>Entorno organizacional - Contexto</b></u> Competencia Proveedores Mercado Recursos con los que cuentan sector	

Fuente: elaboración propia basada en metodología IMDEC.

**d) Hipótesis.**

Existe un diseño organizacional propio de los productores de cacahuate de la Sierra Norte, artesanas de Textiles de Naupan y Asociación Turística de Cuautempan que les ha permitido aprovechar sus recursos de forma parcial acorde a su cultura, disponibilidad de recursos, nivel de conocimiento, diseño que puede ser optimizado.

**Hipótesis de investigación**

Si se identifican las condiciones de gestión mediante un diagnóstico organizacional propio para estas tres pequeñas organizaciones rurales de estudio, se puede fortalecer el aspecto organizativo y diseñar estrategias que les permitan aprovechar sus recursos de manera integral.

H1: Las tres organizaciones de estudio son conscientes de su trayectoria organizacional e identifican los mecanismos de gestión. Los resultados de esta conjetura

H2: Las tres pequeñas organizaciones de estudio mencionan que su desempeño organizacional es bueno y reconocen logros en el aprovechamiento de sus recursos por estar conformados en una asociación.

H3: Los integrantes de las tres pequeñas organizaciones identifican los factores que fortalecen su actividad productiva, específicamente su ventaja comparativa.

#### **4.5 Objetivo General**

El objetivo propuesto para esta investigación es el siguiente:

- ❖ Realizar un diagnóstico para los productores de cacahuate de la Sierra Norte, Artesanas de Textiles de Naupan y Asociación Turística de Cuautempan; de cómo se ejerce la gestión organizacional en relación al entorno externo, capacidad organizacional y motivación; estos resultados permitirán diseñar acciones que fortalezcan el aspecto organizativo y mejorar el nivel de aprovechamiento de sus recursos a través de las variables propuestas por el BID.

##### **4.5.1 Objetivos Particulares**

Como objetivos particulares se pretende:

- a) Identificar los mecanismos de gestión de las organizaciones mediante la adaptación al Diagnóstico generado por el Instituto Mexicano de Desarrollo Comunitario (IMDEC, 2011).
- b) Reconocer la situación organizacional y asociativa por parte de los integrantes de las organizaciones rurales en relación al aprovechamiento de sus recursos mediante la metodología desarrollada por BID (2002).
- c) Determinar estrategias de aprovechamiento organizacional y de recursos sentando las bases para fortalecer a la organización a la luz de los resultados obtenidos.

#### **4.6 Método**

##### **4.6.1 Tipo de estudio y diseño**

- Exploratorio: autodiagnóstico IMDEC.

- Descriptivo mediante el uso de la observación, guías de entrevista adaptadas al modelo del BID.

#### 4.6.2 Unidad de análisis

- Productores Agrícolas de la Sierra Norte.
- Artesanas de Textiles de Naupan.
- Asociación Turística de Cuautempan.

#### 4.6.3 Sujetos de estudio

- Productores de cacahuate de la Sierra Norte 7 integrantes.
- Artesanas de textiles de Naupan 14 integrantes.
- Integrantes de la asociación turística de Cuautempan 7 integrantes.

#### 4.6.4 Tamaño del universo y de la muestra para estudio descriptivo

	ASOCIACIÓN TURÍSTICA DE CUAUTEMPAN	PRODUCTORES DE CACAHUATE DE LA SIERRA NORTE	ARTESANAS DE TEXTILES DE NAUPAN
<b>Metodología</b>	Descriptiva		
<b>Universo</b>	7 integrantes	7 integrantes	14 integrantes
<b>Sujetos de estudio</b>	Líderes Productores		
<b>Tipo de encuesta</b>	Entrevista semi estructurada		
<b>Tipo de muestreo</b>	No probabilística por conveniencia – Se aplicó censo debido a la accesibilidad de los entrevistados.		
<b>Numero de encuestas</b>	7	7	14

Figura 4.7 Estudio descriptivo Fuente: propia basado en Hernández (1997).

#### 4.7 Recopilación de información primaria (estudio de campo).

Para cubrir el objetivo de identificar los mecanismos de gestión de las organizaciones se utiliza el autodiagnóstico generado por el Instituto Mexicano de Desarrollo Comunitario que comprende su concepción, contexto y práctica (IMDEC, 2011).

- Método de recolección: entrevista a profundidad.

- Sujetos de estudio: Informantes clave de las siguientes organizaciones productores de cacahuate de la Sierra Norte, Artesanas de Textiles de Naupan y Asociación Turística de Cuautempan.
- Fecha de aplicación: del 23 de julio al 28 de julio del 2011.
- Instrumento - Guía de entrevista – (Anexo A)

#### **4.8 Recopilación de información primaria BID**

Para cubrir el objetivo particular relacionado con el recopilar la situación organizacional y asociativa por parte de los integrantes de las organizaciones rurales” se utiliza la metodología desarrollada por Banco Interamericano de Desarrollo.

- Método de recolección: entrevista semiestructurada.
- Sujetos de estudio: Integrantes de las organizaciones productores de cacahuate de la Sierra Norte, Artesanas de Textiles de Naupan y Asociación Turística de Cuautempan.
- Fecha de aplicación: del octubre y noviembre del 2011.
- Instrumento - Encuesta (Anexo B).

Una vez definidos de manera formal los objetivos, métodos de estudio y sujetos se presentará en el siguiente capítulo los resultados tanto de investigación cualitativa como descriptiva dentro de los aspectos organizacionales, motivacionales y del entorno.

## **CAPÍTULO V**

### **Resultados**

En este capítulo se presentan los resultados del estudio descriptivo aplicado a los integrantes de la organización objeto de estudio. Dicha información se recolectó en las comunidades a las que pertenecen cada organización las cuales son Naupan y Cuautempan.

Los resultados se presentan en dos momentos que son el estudio exploratorio y el estudio descriptivo. En primera instancia se presentan el análisis cualitativo utilizando como referencia la metodología del desarrollo del IMDEC.

#### **5.1 Resultados generales de la Investigación cualitativa**

En este apartado se presentan los resultados en relación a las variables propuestas por el Instituto Mexicano de Desarrollo Comunitarios, cabe mencionar que esta información se obtuvo mediante una entrevista profunda a los responsables de las organizaciones identificando sus percepciones y opiniones.

##### **❖ Unidad de análisis representante de las siguientes organizaciones.**

- Productores de cacahuate de la Sierra Norte
- Artesanas de Textiles de Naupan
- Asociación Turística de Cuautempan

En primera instancia se presentan los resultados de la entrevista con la responsable de la organización Mujeres Artesanas de Naupan.

<b>Figura 5.1. Concentrado de resultados de entrevista responsable de la organización de Mujeres Artesanas de Naupan</b>	
Datos generales	<p>Edad de 50 a 60 años.</p> <p>Educación: primaria trunca.</p> <p>Tiempo de pertenecer a la organización: 6 años.</p>
Sobre la organización	<p>Finalidad: allegarse de Recursos.</p> <p>Necesidades de puntos de venta constantes.</p> <p>Influencia de agruparse: Externo.</p> <p>Integrantes: 14 integrantes.</p> <p>Ventaja: Todas las integrantes colaboran en la producción y comercialización.</p>
Contexto	<p>Su fortaleza la fundamentan en sus procesos de producción de los textiles.</p> <p>La comercialización de sus productos en la región es no viable, fuera de la región si es viable.</p> <p>Producción y comercialización de artesanía en la zona muy alta.</p> <p>Factores que afectan en la comercialización: la competencia, el precio, diseños no actualizados.</p>
Práctica real	<p>Logros de la organización. Vender sus productos a nivel fuera de la región.</p> <p>Fracasos: el no haber accedido a recursos por no contar con los documentos necesarios.</p> <p>Voluntad para participar en la organización: alta</p>
Nota: resultados de las entrevistas de la organización de Artesanas de Naupan se ubica en Anexo C	

Fuente: Información recolectada en el campo.

En el gráfico anterior se destacan los siguientes puntos: La presidente de la organización es la persona que impulsó a sus vecinas para conformar el grupo de artesanas, la idea que detonó su conformación fue la de allegarse de recursos al ser visitados por un gestor el cual les ofrecía tramitar recursos para comprar máquinas de coser. Ellas consideran que todas sus compañeras quieren tener un lugar de venta constante de sus productos de forma que les paguen a un precio justo.

Describe que el gestor independiente se acercó a la familia de la presidenta con la finalidad que los orientara y le ayudarán a difundir su labor de procurador de recursos. Así que la presidente de esta asociación platicó con sus vecinos para invitarles a reunirse en grupo.

La entrevistada menciona que la situación de los textiles en la zona tiene mucha competencia pues todos los habitantes se dedican a elaborar las mismas artesanías, considera que no hay personas interesadas en comprar sus productos. Así que, para poder subsistir deben de salir a vender su mercancía en fechas especiales. Han conseguido algunos clientes esporádicos que las buscan en la comunidad para comprarles manteles, guayaberas etc.

La ventaja que ellas consideran es que pueden a hacer entre todas las integrantes productos para poder ir a vender y lograr un mejor precio.

A continuación se presenta el concentrado de la entrevista realizada al responsable de la organización de Productores Agrícolas de la Sierra.

<b>Figura 5.2 Concentrado de resultados de entrevista responsable de la organización de Productores Agrícolas de la Sierra Norte</b>	
Datos generales	<p>Edad de 50 a 60 años.</p> <p>Educación: primaria trunca.</p> <p>Tiempo de pertenecer a la organización: menos de un año.</p>
Sobre la organización	<p>Finalidad: mejorar su situación económica.</p> <p>Influencia de agruparse: Organización interna y a mediano plazo un agente externo.</p> <p>Integrantes: 7 integrantes.</p> <p>Ventaja: Producción natural y cooperación en la producción, comercialización de productos.</p>
Contexto	<p>Su fortaleza es la confianza entre los integrantes, la calidad de su producto.</p> <p>La comercialización del producto sin valor agregado favorece solamente al intermediario, pues el precio es castigado.</p> <p>Factores que afectan la producción y comercialización de su producto la falta de recursos para incluir valor agregado a la producción.</p>

Práctica real	Logros de la organización. Capacitación en la preparación de cacahuete con valor agregado. Voluntad para participar en la organización.
Nota: resultados de las entrevistas de la organización de Productores Agrícolas de la Sierra en Anexo D	

Fuente: Información recolectada en el campo.

Las actuales responsables de la organización mencionan que decidieron reunirse debido a que quieren mejorar su situación económica y consideran que en grupo puede facilitarse. Señala que la persona que influyó en que se reunieran como grupo fue el ex presidente de la comunidad el cual los reunió y les presentó al responsable de una Asociación Civil el cual podría ayudarles a buscar financiamiento, de aquí surgió el grupo de productores. El grupo en primera instancia se conformaba de 27 productores pero por cuestiones de preferencias políticas en mayo del 2011, se retiraron de la organización 20 integrantes y sólo quedaron siete personas las cuales conforman actualmente a la organización.

Mencionan que después de la separación de la mayor cantidad de integrantes todavía no hay una conformación sólida y no fijan acciones para operar pero lo que si saben es que quieren tener un bienestar para ellos y sus familias.

Los logros que han tenido son el colocar producto en la ciudad de Puebla y lo celebran al compartir alimentos en pequeñas reuniones.

En la siguiente figura se presentan el concentrado de entrevista realizada al responsable del Centro Recreativo de Cuautempan.

<b>Figura 5.3 Concentrado de resultados de entrevista responsable de la organización del Centro recreativo de Cuautempan.</b>	
Datos generales	Edad de 50 a 60 años. Educación: Profesional. Tiempo de pertenecer a la organización: un año.
Sobre la organización	Finalidad: aprovechar los recursos de la zona y detonar la economía de la zona. Influencia de agruparse: interna, actual representante de la

	<p>organización.</p> <p>Integrantes: 7 integrantes.</p> <p>Ventaja: Zona con grandes recursos naturales y mucho potencial.</p>
Contexto	<p>Su fortaleza es la actitud y arraigo de los integrantes al proyecto, así como el desarrollo de un circuito turístico en la zona.</p> <p>Factores que afectan es la falta de recursos económicos para fortalecer el proyecto.</p> <p>Existen servicios similares ya con mucha experiencia, pero en la comunidad no hay un proyecto similar.</p> <p>Como grupo recibieron un apoyo gubernamental, pero requieren más inversión.</p>
Práctica real	<p>Logros de la organización. Apoyo gubernamental, construcción del restaurante así como la participación activa de los integrantes en las decisiones.</p> <p>Entre los fracasos como organización está la falta de estrategias para atraer a clientes.</p>
<p>Nota: resultados de las entrevistas de la organización de Productores Agrícolas de la Sierra en Anexo E.</p>	

Fuente: Información recolectada en el campo.

El presidente de la organización menciona que él fue la persona que incentivo que se formara el grupo debido a la necesidad de aprovechar los recursos naturales con los que cuenta la comunidad y que esto permitiera a los socios tener ingresos. Así como, intentar detonar la economía de la región, por lo que invito a sus vecinos a reunirse para formar el grupo. A este llamado del Presidente llegaron vecinos dispuestos a participar y colaborar en este proyecto. Actualmente está un Presidente, un Tesorero y un Secretario. Si tienen regla de funcionamiento en relación a las actividades que deben de hacer cada uno de los representantes.

Para celebrar sus logros es mediante convivencia con los socios y vecinos de la comunidad en el restaurante, aunque por el momento no ha habido muchas pues no han tenido muchos clientes y eso les preocupa mucho.

## **5.2 Resultados generales del estudio descriptivo**

Los resultados de este estudio se presentan en relación a las variables propuestas por el diagnóstico que sirvió de base, en el primer subíndice se presentan los resultados relacionados con la capacidad organizacional; en segundo plano se presenta el aspecto de entorno externo y en tercer plano se evalúa la variable motivación, describiendo en esta la razón de ser de la organización.

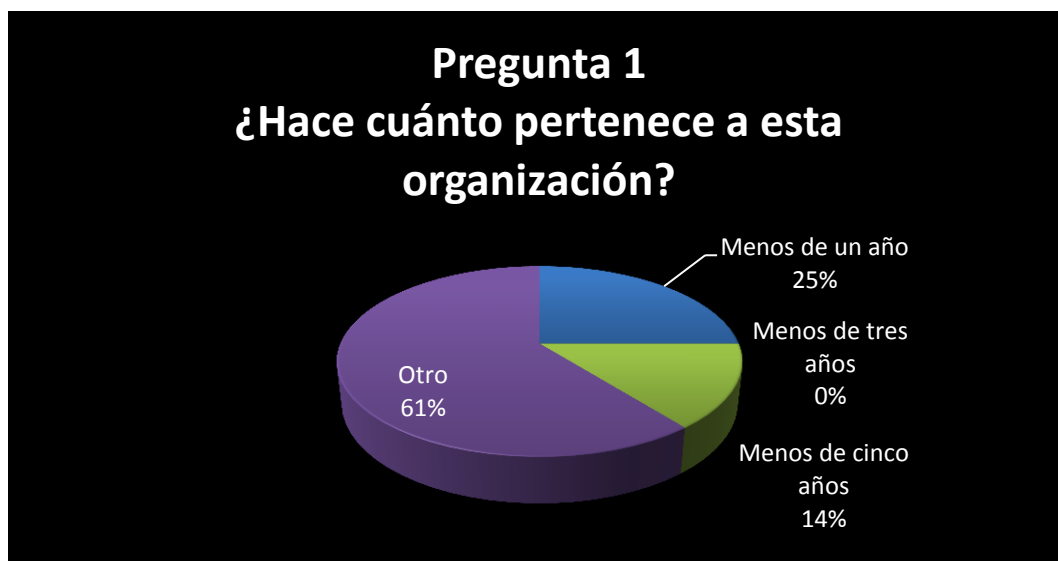
### **5.2.1 Capacidad Organizacional de las tres organizaciones de estudio.**

En este apartado se presentan el concentrado de las posturas de los integrantes de las organizaciones que integran el presente estudio siendo 28 encuestados, 14 integrantes de la asociación de artesanas de Naupan, siete colaboradores del Centro Turístico de Cuautempan y siete integrantes de los productores de cacahuete de la Sierra Norte en relación con la capacidad organizacional.

En el anexo F se presentan un concentrado de once respuestas relacionadas con la capacidad organizacional específicamente en los temas de recursos, procesos, liderazgo estratégico y posición organizacional.

A continuación, se presentan los resultados graficados dentro del ámbito de capacidad organizacional por cada ítem.

Figura 5.4 Pertenencia a la organización



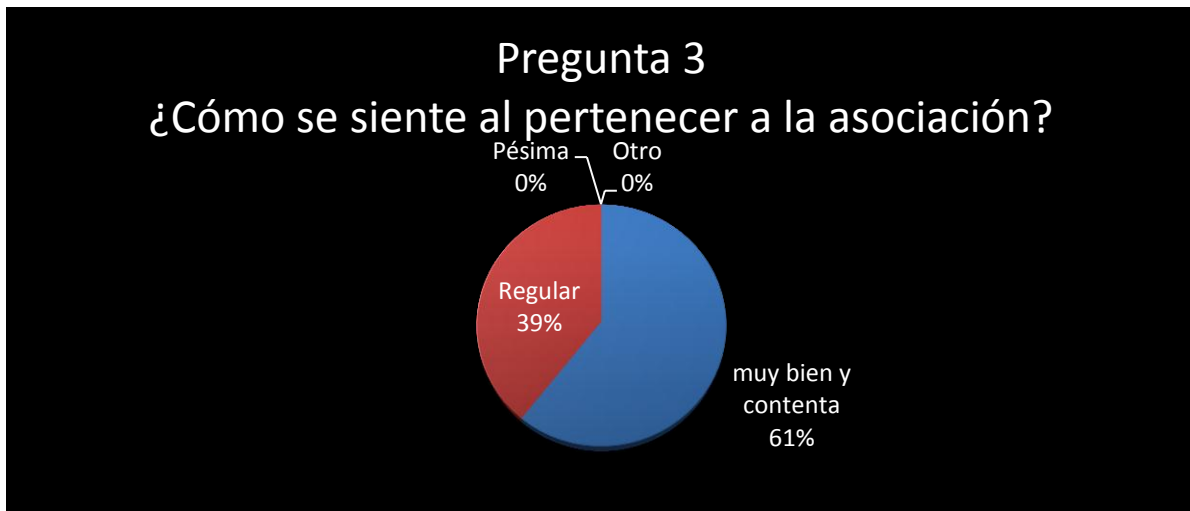
En general los integrantes de las tres organizaciones que forman parte de este estudio mencionan que tienen más de cinco años de pertenecer a sus organizaciones (61%), teniendo mayor participación la organización de Artesanas de Naupan y los productores de cacahuate. El 25% restante es de la asociación turística de Cuautempan con menos de un año.

### 5.5 Motivo de integración a la organización



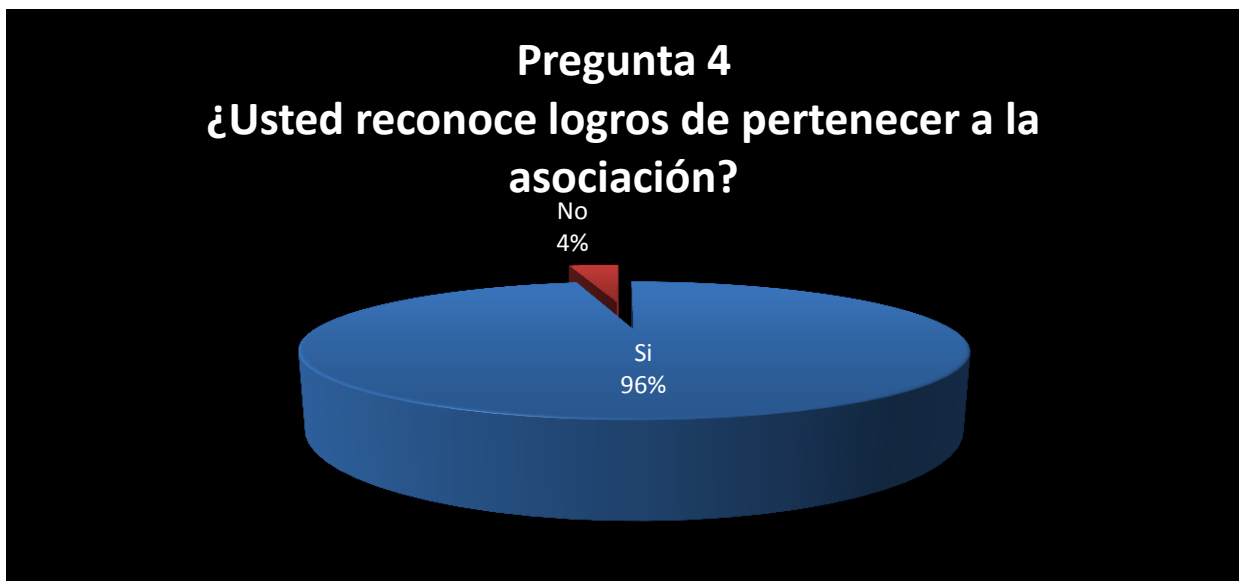
El motivo de integrarse a la organización fue principalmente por invitación de un vecino con un 36%, por invitación de un familiar con 25% y el menor porcentaje por obtener recursos financieros (18%). Se visualiza que el 21% que representa la opción otros en donde se mencionó reconoce la invitación de algún organismo gubernamental como SAGARPA.

**Figura 5.6 Pertenencia a la asociación**



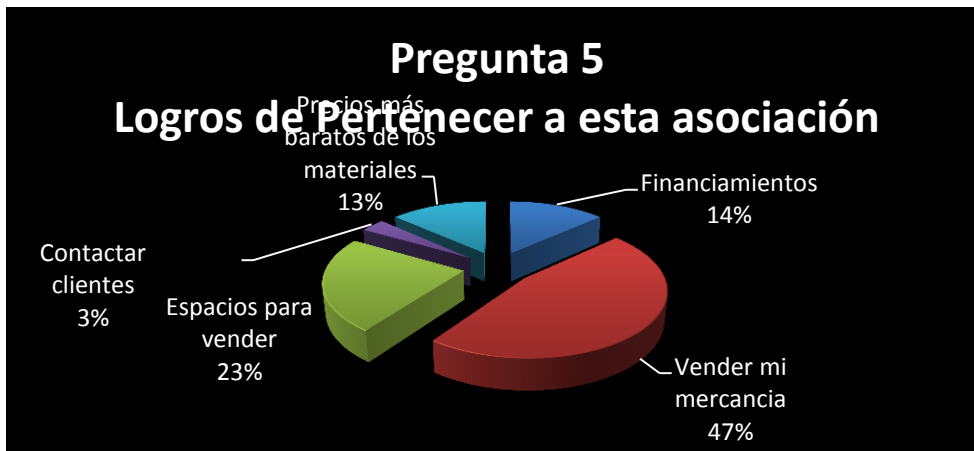
El resumen de esta pregunta demuestra áreas de oportunidad en donde el 61% menciona que se siente bien y contento al pertenecer a esta organización, pero el 39% restante considera que se siente regular, esta postura da pautas de acción para el trabajo con las organizaciones.

**Figura 5.7 Reconocimiento de logros de pertenencia a la asociación**



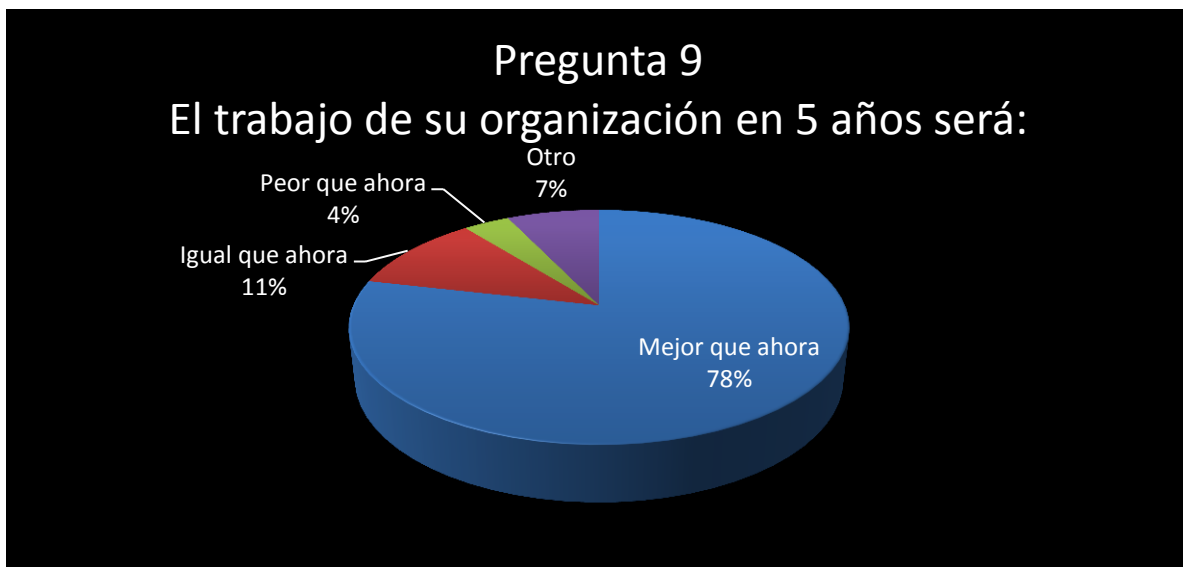
Aún con el 39% de los integrantes con sentimiento de pertenencia de manera regular, los integrantes de estas organizaciones mencionan que sí reconocen sus logros (96%), siendo sólo el 4% que no reconoce logros.

## 5.8 Descripción de logros de pertenencia a la organización



Los logros que se han obtenido al pertenecer a esta asociación son principalmente el lograr colocar su mercancía o servicios a través de puntos de venta o (47%), tener un espacio para comercializar sus productos con un 23%, el porcentaje menor es el de contactar con clientes el cual representa un 3% de los entrevistados.

## 5.9 Perspectiva de organización en 5 años



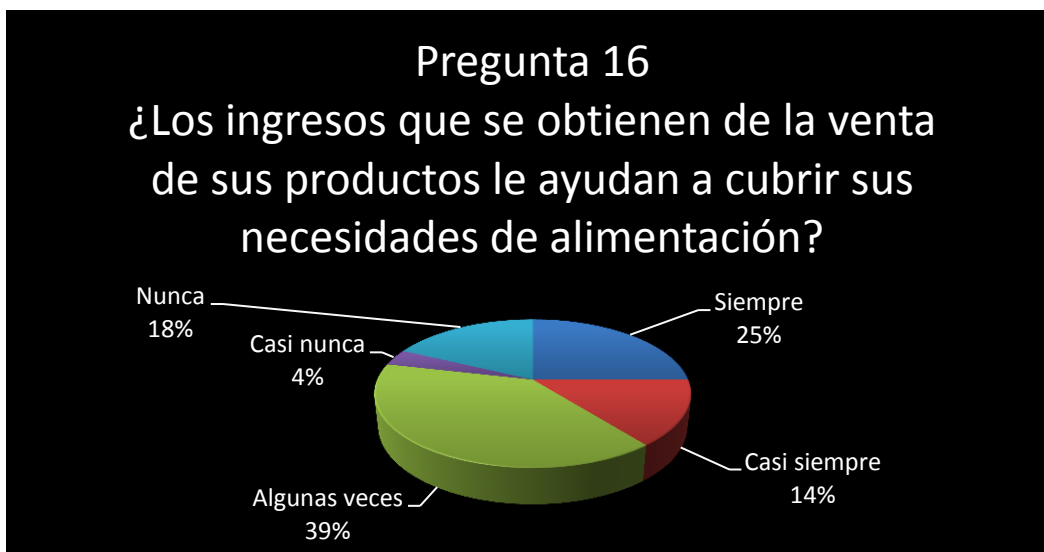
El 78% de los entrevistados considera que el trabajo de su organización en cinco años será mejor que ahora, el 11% considera que será igual que ahora y 4% considera que el trabajo en su organización será peor que ahora.

### 5.10 Preferencias al pertenecer al grupo



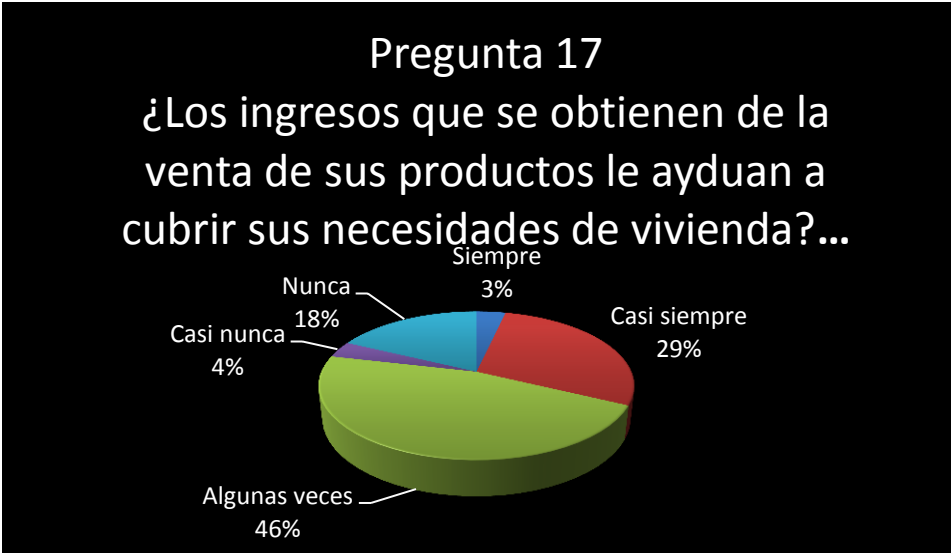
Al cuestionarles que no les gusta al interactuar con la organización, el mayor porcentaje es el de tener reglas seguido de tener reuniones y con igual porcentaje (16%), es tener que hacer actividades y no vender su mercancía.

### 5.11 Los ingresos y las necesidades de alimentación



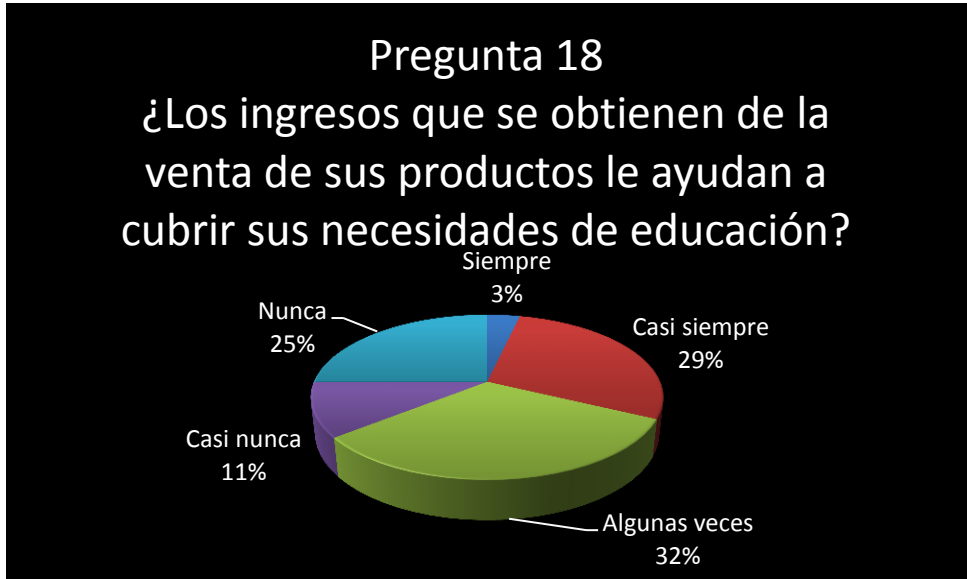
Al cuestionarles sobre la aplicación de sus ingresos en sus necesidades diarias, el 25% considera que los productos o servicios que venden les ayudan a cubrir sus necesidades de alimentación; el 39% considera que algunas veces los ingresos les ayuden a cubrir con dicha necesidad.

**5.12 Los ingresos y las necesidades de vivienda**



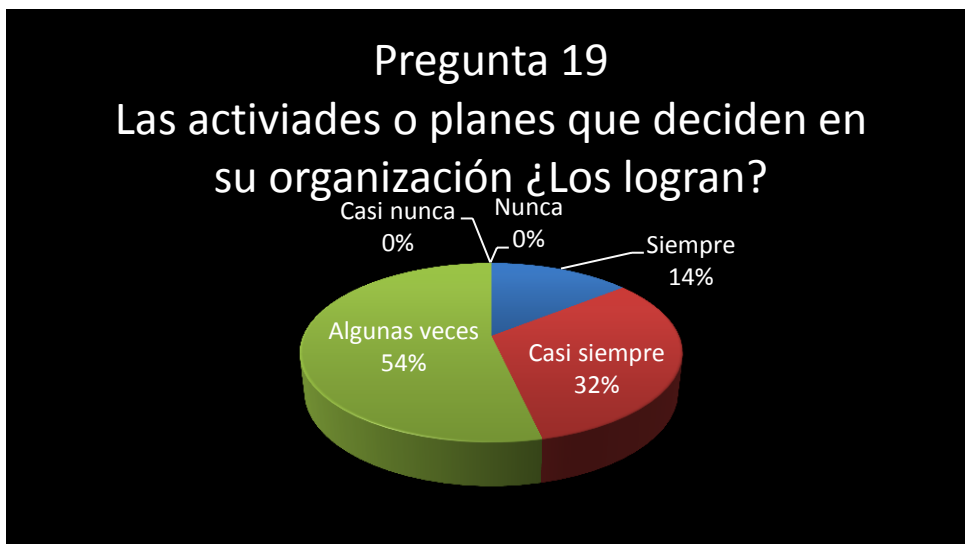
Siguiendo con esta misma tónica el 46% considera que algunas veces los ingresos que percibe de la venta de sus productos le ayudan a cubrir sus necesidades de vivienda, el 29% que considera que casi siempre le solventan sus necesidades.

**5.13 Los ingresos y las necesidades de educación**



El 32% considera que algunas veces la educación es solventada por los ingresos de la venta de sus productos o servicios, 11% casi nunca y 25% nunca. A pesar de pertenecer a una organización y una de sus finalidades es la de colocar sus productos en el mercado estas acciones no se están viendo reflejadas en su calidad de vida.

#### 5.14 Cumplimiento de los planes dentro de la organización



El 54% de los entrevistados consideran que algunas veces logran las actividades planeadas, el 32% casi siempre y el 14% siempre, esto vislumbra que las reuniones son infructuosas y no están teniendo el impacto esperado.

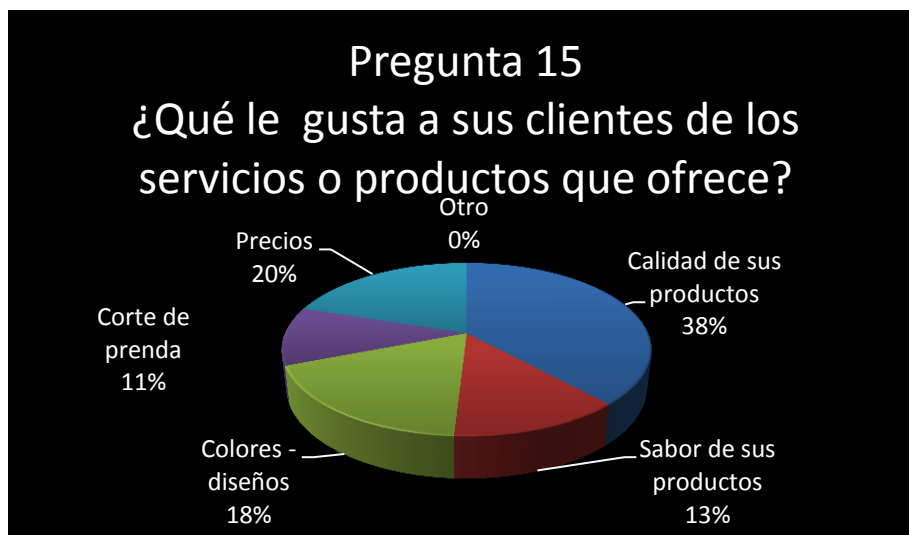
Una vez graficados los resultados relacionados con la capacidad organizacional enfocadas con la capacidad organizacional, se presenta el ámbito externo institucional.

#### 5.2.2 Entorno Externo – Institucional

Cabe destacar que este punto se refiere a los códigos de conducta que influyen en el comportamiento organizacional; así como, entender el entorno institucional y la forma de conceptualizar y potencializar sus habilidades.

A continuación se presentan las preguntas que conforman el ámbito externo. (Concentrado de resultados en el Anexo G)

Figura 5.15 Preferencias de los clientes



Los integrantes de las asociaciones al entrevistarlos consideran que el 39% de sus clientes valoran la calidad de sus productos o servicios, el 20% los precios en los que ofertan sus productos; dichos resultados son aspectos generales que son representativos de las tres organizaciones.

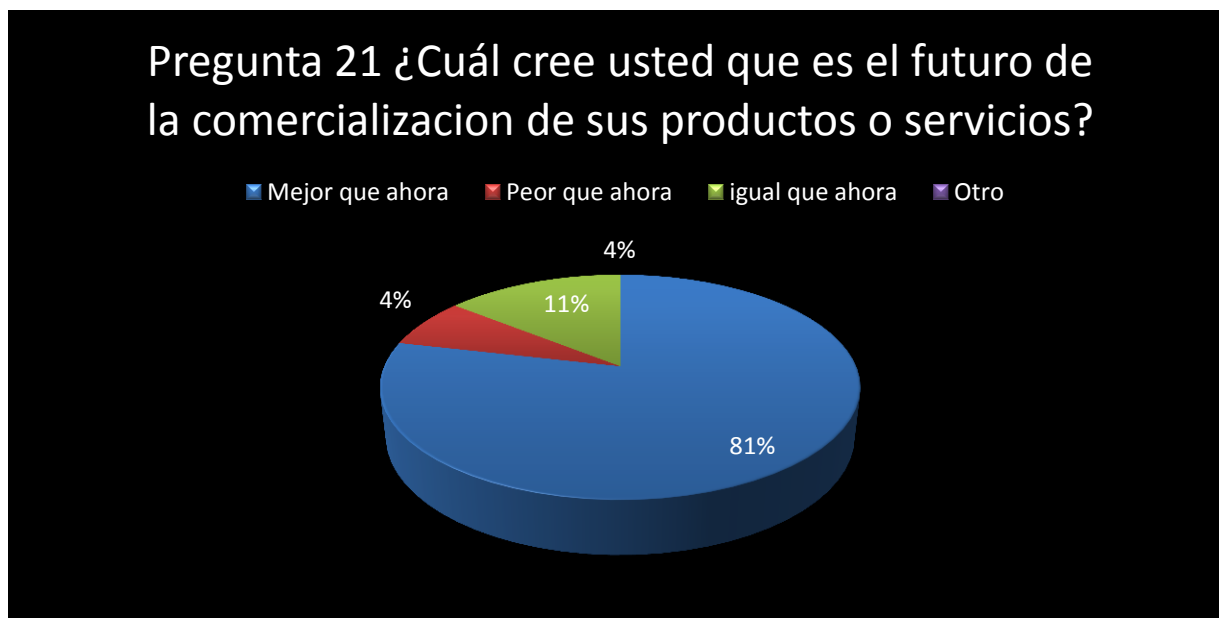
Figura 5.16 Factores de retraso de la producción y/o comercialización



Los aspectos que los entrevistados consideran que son un factor de retraso en la comercialización o producción es la alta competencia con un 50%, pues en la comunidad

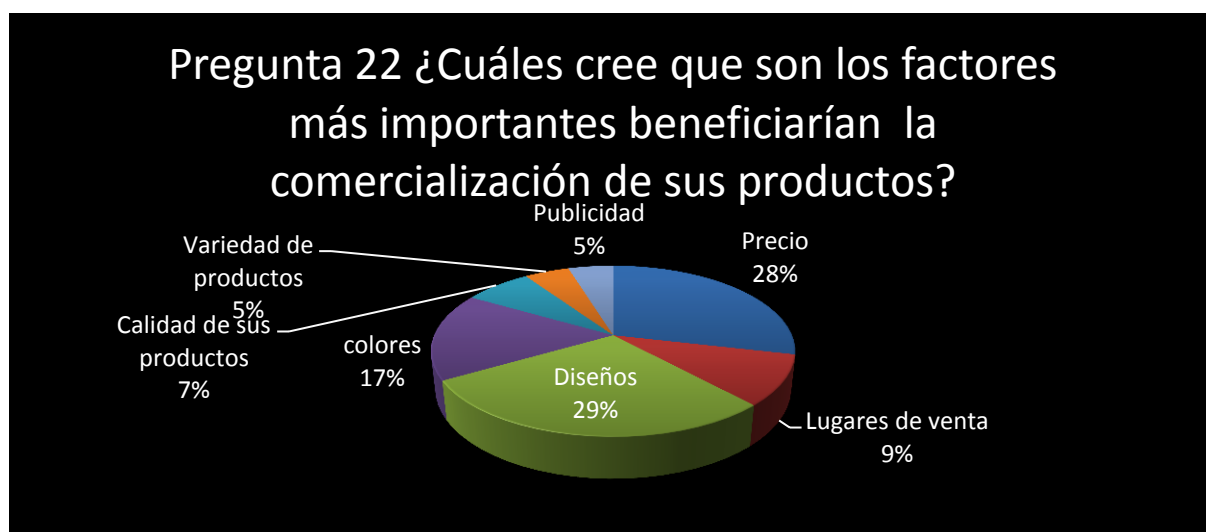
realizan productos similares. Otro factor relevante es el precio con un 14% en donde con tal de vender las prendas se venden a precios más baratos. El 22% considera que la falta de recursos es una limitante para la producción y/o comercialización de sus productos.

### 5.17 Futuro de los servicios que ofrece la organización



El 79% de los entrevistados tienen la esperanza de que el futuro de la comercialización de sus productos sea mejor que ahora, el 14% menciona que el futuro en la comercialización será igual y el 7% será peor que ahora.

**Figura 5.18 Factores que benefician la comercialización y/o servicios que se ofrecen**



En el futuro mencionan que los factores que beneficiarían la comercialización son los diseños (22%), mejorar precios (28%) y mejorar colores con 17%. Los aspectos que no consideran relevantes son la publicidad, la variedad y la calidad de sus productos.

**5.2.3 Motivación organizacional**

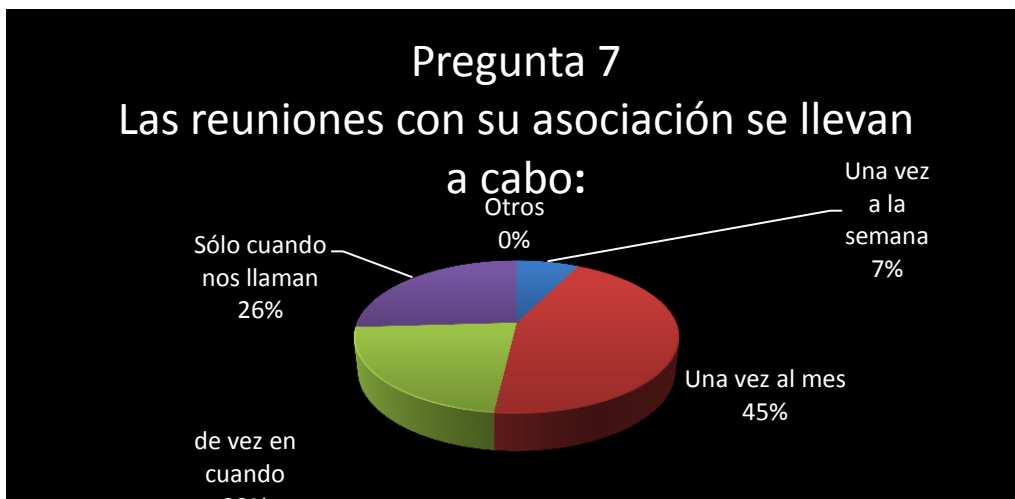
A continuación se presenta el ámbito relacionado con la motivación organizacional, esta se refiere a la fuerza impulsora de los integrantes de la organización a actuar. Se presentan siete ítems que reflejan la motivación organizacional. (concentrado de datos en Anexo H)

**5.19 Reconocimiento de logros**



Al cuestionarles sobre si celebran el cumplimiento de sus objetivos, el 57% considera que si, encontrando áreas de oportunidad cuando los entrevistados afirman que a veces celebran sus logros con un 39% y nunca con un 4%.

## 5.20 Reuniones de trabajo



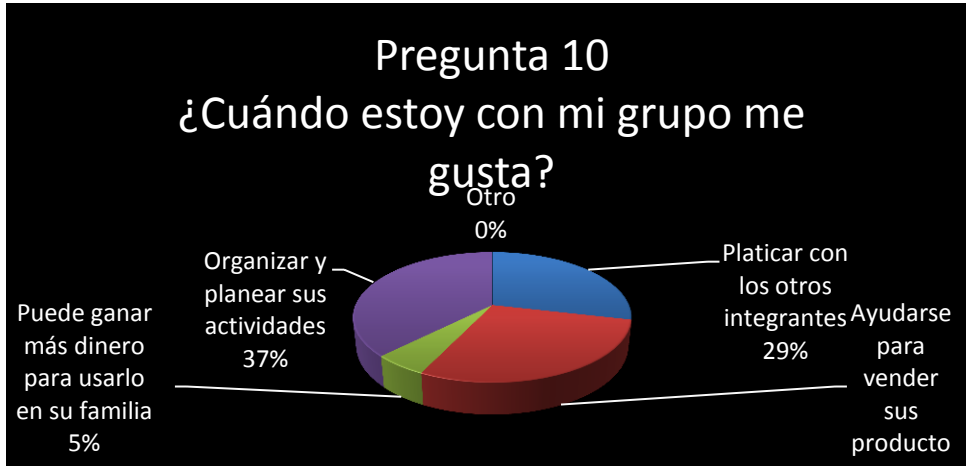
Se muestran tiempos muy amplios para llevarse a cabo las reuniones en las organizaciones encontrando que el 45% es de una vez al mes y de vez en cuando (22%).

## 5.21 Temas de trabajo tratados por los integrantes de las organizaciones en sus reuniones.



Por lo general los temas tratados en estas reuniones son el planear actividades con un 37%, seguido del planear cambios o servicios que se ofrecen con un 30% y problemas presentados para vender sus productos con 24%, es de llamar el dialogo en las organizaciones relacionados con los problemas de la comunidad solo representa un 7%.

Figura 5.22 Preferencias de los integrantes en las reuniones de trabajo



Al cuestionar a los entrevistados sobre lo que les gusta cuando participan en sus organizaciones, consideran que compartir con otros integrantes y ayudarse para vender sus productos con 29% respectivamente, el tema de organizarse y planear sus actividades representa un 37%.

Figura 5.23 Comunicación entre los integrantes



El 64% de los entrevistados menciona que los coordinadores del grupo van a su casa informándoles del día de reunión, el 25% menciona que ellos ya saben los días de reunión y que no es necesario que les estén avisando.

## 5.24 Organización en las reuniones de trabajo



El 57% de los entrevistados considera que si se registran las decisiones y actividades a realizar y por lo general lo ejecuta la responsable de la organización, el 43% no.

**Figura 5.25 Tipo de organización en el futuro**



En relación a la capacidad organizativa se vislumbra que el 33% de los entrevistados les interesa participar en ferias como actividad asociativa, el 30% sólo le interesa solo trabajar en su grupo

de manera asociativa y el 24% le interesa participar en una red de artesanos, productores o prestadores de servicio.

Con la información obtenida en las entrevistas a profundidad y en el estudio descriptivo se tienen los registros suficientes para el análisis del desempeño organizacional que propone el Banco Interamericano de Desarrollo.

### **5.3 Análisis del Desempeño organizacional**

Los campos a diagnosticar en este análisis son el cumplimiento de metas e indicadores de calidad, el desempeño de la relación con la continuidad, la viabilidad financiera y los aspectos organizacionales.

#### **a) En relación a las metas e indicadores de crecimiento de calidad de vida se observan los siguientes puntos:**

- ❖ Los logros que han tenido al pertenecer a esta asociación es comercializar sus servicios (47%), espacios para comercializar (23%) y sólo el 13% lograr financiamientos.
- ❖ El 79% de los entrevistados esperan que el desempeño de su organización en cinco años sea mejor que ahora.
- ❖ Al entrevistar a los integrantes de las organizaciones en relación a los ingresos que obtienen por la venta de sus productos o servicios, las respuestas son las siguientes: el 25% mencionan que siempre les alcanza para cubrir sus necesidades, el 39% menciona que algunas veces les alcanza y el 18% menciona que nunca les alcanza para cubrir su alimentación.
- ❖ Sólo el 4% de los entrevistados mencionan que los ingresos obtenidos por la comercialización de sus productos o servicios les ayudan a cubrir sus necesidades de vivienda, el 46% algunas veces y el 18% los ingresos nunca les alcanza para cubrir sus necesidades de vivienda.
- ❖ En relación al cuestionamiento si los ingresos alcanzan para cubrir las necesidades de educación en la familia es muy similar a las necesidades de vivienda en donde al 4% siempre les alcanza para cubrir sus necesidades, el 32%

algunas veces y el 25% nunca les alcanza para cubrir las necesidades de educación de la familia.

**b) En relación a la continuidad- interés en el pasado, presente y futuros.**

- ❖ El motivo por el cual se integraron a la organización fue por invitación de un vecino con un 36%, invitación de un familiar con un 25%.
- ❖ El sentimiento de pertenecer a la asociación los integrantes de las organizaciones están contentos 61%, regular el 39%.
- ❖ El 96% de los entrevistados mencionan que reconocen los logros de pertenecer a esta asociación.
- ❖ Los integrantes de las organizaciones mencionan que el 14% de los planes agendados en las reuniones se cubren, teniendo más porcentaje la frecuencia de algunas veces cumplen sus planes con un 54%.

**c) Viabilidad financiera**

- El 82% de los entrevistados consideran que el futuro de la comercialización de sus productos o servicios es mejor que ahora, sólo el 4% considera que es peor que ahora.
- El 36% considera que los factores que retrasan su comercialización es la competencia, el 21% son la falta de lugares.
- El 29% mencionan que el factor más importante que beneficiarían la comercialización es mejorar el precio y la calidad de sus productos (16%).

**d) Aspectos organizacionales**

El concentrado de información que a continuación se presenta, es el resultado de la observación, diálogos y convivencia con las organizaciones durante dos años. Así como de la entrevista profunda aplicada a los responsables de la organización.

**Figura 5.26 Análisis de Aspectos organizaciones**

<b>Asociación de Artesanas de Naupan</b>
<p><b>Liderazgo</b></p> <p>En las entrevistas profundas realizadas a los responsables de las organizaciones se reconoció que el liderazgo en las organizaciones ha pasado por diversas etapas.</p> <p><b>Etapas 1:</b> inicio de la organización (2005) es decir cuando decidieron conformarse el liderazgo ejercido fue <i>democrático</i>.</p> <p><b>Etapas 2:</b> Con el paso del tiempo al no elegir otros representantes y hacer participar a los integrantes se volvió un <i>liderazgo autocrático</i>.</p> <p><b>Etapas 3:</b> En la actualidad el liderazgo que ejerce es <i>“dejar hacer”</i>. Esto se refiere a que la presidenta y la Secretaria proponen acciones si los integrantes participan o no depende de ellos, no los motiva.</p>
<p><b>Comunicación</b></p> <p>La comunicación es limitada y unidireccional, la generan sólo la Presidenta y la Secretaría hacia los integrantes, contactos de la organización.</p>
<p><b>Estructura organizacional</b></p> <p>Actualmente no se cuenta con una estructura organizacional formal, aunque si se ejerce votación por mayoría para la toma de decisiones y se sienten satisfechos con los logros; la relación organizacional se percibe como un grupo de personas que se reúnen con un objetivo que es la comercialización de sus productos, la fortaleza de este grupo es la actitud, motivación y entusiasmo.</p>

**Figura 5.27 Análisis de Aspectos organizaciones de Productores de la Sierra Norte**

<p><b>Liderazgo</b></p> <p>El liderazgo ejercido actualmente es democrático los siete integrantes que conforman la organización decidieron por voluntad propia seguir conformados.</p>
<p><b>Comunicación</b></p> <p>Por el momento se reúnen una vez al mes para dialogar sobre el futuro de su</p>

organización, no hay normas y reglas formales aunque las tienen concebidas.

**Estructura organizacional**

El tiempo de trabajo de esta nueva organización es de menos de un año, aún están en el proceso de planeación de actividades.

**Figura 5.28 Análisis de aspectos organizacionales de Centro de Turismo de Cuautempan**

<b>Asociación de Turismo de Cuautempan</b>
<p><b>Liderazgo</b></p> <p>El liderazgo que se ejerce es autocrático, el responsable decide acciones y reuniones. Además el responsable tiene los contactos y conocimientos. Los integrantes le otorgan el poder al responsable.</p>
<p><b>Comunicación</b></p> <p>La comunicación es unidireccional, del responsable de la organización hacia los integrantes.</p>
<p><b>Estructura Organizacional</b></p> <p>Es una organización que está constituida formalmente, existen reglamentos y políticas. La motivación principal fue el lograr un financiamiento, consideran que es la piedra angular para fortalecer a los integrantes.</p>

Fuente: Información recolectada en el campo.

Una vez realizado el estudio desde el ámbito cualitativo al realizar entrevistas profundas con los responsables y el estudio descriptivo presentando una relación entre los resultados obtenidos se está en condiciones de concluir.

## Capítulo VI

### Discusión

En este capítulo se discuten los resultados obtenidos en la investigación de campo confrontando dichos resultados con la hipótesis de trabajo propuesta en la metodología. Así también se reflexiona sobre la metodología y los hallazgos obtenidos en la organización.

#### 6.1 Sobre las hipótesis

La información recopilada presenta la contratación de las siguientes hipótesis

- Hipótesis 1, las tres organizaciones de estudio son conscientes de su trayectoria organizacional e identifican los mecanismos de gestión. Los resultados de esta conjetura se obtuvieron a partir de utilizar como fundamento la propuesta de diagnóstico del Instituto Mexicano de Desarrollo Comunitario, obteniendo los resultados desde la práctica real mediante entrevistas profundas a los responsables de la organización.

La concepción que tienen los tres responsables de las organizaciones en relación a la práctica organizacional es muy clara y objetiva, específicamente al identificar sus logros, sus fracasos y sus fortalezas.

A continuación se describe la situación en cada organización. La responsable de las mujeres Artesanas de Naupan si identifican sus logros organizacionales y sus debilidades encontrado como principal debilidad el no haberse organizado y no haber podido ser beneficiarias de recursos económicos. Por otro lado el representante de la Organización de Productores de la Sierra reconoce sus logros organizacionales como lo es la capacitación y la idea de generar un valor agregado a sus productos, por último el responsable del Centro Recreativo de Cuautempan si

está consciente de su práctica real al identificar las faltas de estrategias para atraer a clientes. Por lo anterior esta hipótesis es aceptada.

- Hipótesis 2, Las tres pequeñas organizaciones de estudio mencionan que su desempeño organizacional es bueno y reconocen logros en el aprovechamiento de sus recursos por estar conformados en una asociación. Esta conjetura se propuso por ser un detonante para fortalecer la razón de ser de la organización.

Por lo que el 96% de los entrevistados aceptan que sí se reconocen logros, visualizando como beneficios el vender sus productos o servicios (47%) y tener espacios para vender con un 23%.

En la **Asociación de Artesanas de Naupan**, el 93% reconoce logros de pertenecer a la organización siendo los principales logros, el 54% el vender su mercancía y el 23% poder tener espacios para lograr sus productos.

En la **Asociación de Turismo de Cuautempan**, el 100% reconoce logros por pertenecer a la asociación; entre los principales logros son el ofrecer sus servicio con un 56% y el 44% lograr financiamiento.

En la **Asociación de productores de cacahuete de la Sierra Norte** mencionan que si tienen logros de pertenecer a esta organización; entre los que se destacan los espacios para vender 60%

Por lo anterior se puede decir que la hipótesis H2 planteada reconoce que entre los principales resultados son la comercialización de sus productos o servicios. Esto da la pauta para formalizar los procesos organizativos. Aunque en relación con el desempeño organizacional la postura es no aprobada específicamente en el ámbito financiero y en calidad de vida.

- Hipótesis 3, Los integrantes de las organizaciones identifican los factores que fortalecen su actividad productiva específicamente su actividad productiva. Esta conjetura permite identificar la situación actual de los recursos y posibles áreas de oportunidad, específicamente su ventaja comparativa.

En los resultados generales se presentan que el 38% de los entrevistados consideran que sus clientes reconocen la calidad de sus productos o servicios, el 20% afirma que se valoran los precios.

En otro gráfico se observa que el 81% consideran que la comercialización de sus prendas tienen futuro y será mejor que ahora; también afirman que los factores que beneficiarían su comercialización es el ofrecer un mejor precio (29%) y mejorar la calidad de sus productos.

**La Asociación de Artesanas de Naupan** menciona que a sus clientes les agrada los colores y diseños de sus productos (36%) y la calidad de sus productos (25%). En otro gráfico el principal factor que retrasa su comercialización es la competencia (50%), los factores que beneficiarían su comercialización son los diseños (29%) y el precio con un 28%; la misma agrupación espera que el futuro de la comercialización de sus productos sea mejor que ahora (79%).

**En la Organización Turística de Cuautempan** reconoce que la calidad de sus productos y el sabor de sus productos son los aspectos que le gustan a sus clientes (50% respectivamente). Afirman que los factores más importantes que retrasan su comercialización son la falta de contactos o puntos de venta (43%), la falta de conocimiento de sus servicios (28%) y la competencia (29%). Los integrantes de esta organización esperan que su desempeño en el futuro sea mejor que ahora y los factores que esperan mejoraría su comercialización es mejorar el precio con un 30%, la variedad de sus productos 20%.

**En la asociación de productores de cacahuate de la Sierra Norte**, el 50% de los entrevistados consideran que la calidad de sus servicios (50%) y el precio son los factores que les gustan a sus clientes. Los aspectos que retrasan la comercialización de sus productos son la competencia (60%) el precio y falta de lugar para comercializar con 30% respectivamente. Esperan que la comercialización de sus productos en el futuro sea mejor que ahora y representa el 50%, aunque algunos consideran que será peor que ahora el 17%, los aspectos que beneficiarían la comercialización de sus productos es el precio con un 34% y calidad de sus servicios con 33%.

La hipótesis 3 es aceptada debido a que las organizaciones sí reconocen los factores que fortalecen su actividad productiva y en específico su ventaja comparativa.

## 6.2 Sobre la metodología

La propuesta de este documento es la de realizar un diagnóstico *ad hoc* a la realidad de las pequeñas organizaciones rurales, el valorar no sólo los aspectos de competitividad y estructura organizacional sino aquellas variables que le dan sentido y fortaleza a los integrantes de las organizaciones de estudio, por lo que las acciones que a continuación se presentan permitieron cubrir el objetivo planteado en la estructura metodológica.

Las variables propuestas por el Instituto Mexicano de Desarrollo Comunitario en la investigación cualitativa permitió tener una estructura para entender e involucrarse en la situación actual de las pequeñas organizaciones rurales, debido a que estas son flexibles y adaptables a las asociaciones; la técnica utilizada fue la entrevistas profundas a los responsables de las organizaciones, se lograron dos entrevistas a los responsable de cada una de las asociación, salvo la Asociación de Turismo de Cuautempan que sólo se tuvo acceso a una entrevista en profundidad de manera formal.

En relación a la investigación descriptiva, las variables utilizadas generadas por el Banco Interamericano de Desarrollo posibilitaron el contar con información desde el contexto, la capacidad organizacional y los aspectos internos, motivos o razón de ser de la organización. La adecuación que se propone en este apartado es la de acotar las preguntas y ofrecer alternativas limitadas a los entrevistados.

En futuras investigaciones se sugiere

- ✓ En relación a la metodología
  - utilizar herramientas de planificación participativa como son la autobiografía, análisis PAN.
  - Fortalecer la estructura de entrevista profunda con respuestas que den más alternativas.
  - Debido a las limitantes culturales se recomienda contemplar al menos dos años para el siguiente estudio.

## **CAPÍTULO VII**

### **Conclusiones**

La problemática presentada en el inicio de este documento fue la falta de acciones de gestión organizacional acordes a las pequeñas asociaciones rurales. Desde el ámbito particular, como síntomas se reconoció que en ocasiones, instancias gubernamentales se acercan a este tipo de entidades rurales buscando fortalecer su gestión, pidiéndoles que se conformen legalmente, sin un estudio previo.

Las acciones solicitadas por estas instancias gubernamentales cuestionan a los responsables de las organizaciones de estudio, en su forma de proceder. Este es un ejemplo de algunas otras situaciones que se les presentan cotidianamente a las organizaciones rurales las cuales no saben cómo solventar.

Ante ello se propuso como objetivo general el reconocer la situación de las tres pequeñas organizaciones rurales; mediante este estudio descriptivo se identificó su situación organizacional y productiva, se detectaron las acciones que han llevado a cabo, las cuales les han permitido cubrir sus objetivos de manera parcial como la comercialización de sus productos y servicios.

Entre los resultados más relevantes fue que el 61% de los entrevistados se consideran muy contentos de pertenecer a su organización, el 96% reconocen aciertos de pertenecer a sus organizaciones, aunque el tener reglas o normas no les agrada mucho esto se observa específicamente en la agrupación de Mujeres Artesanas de Naupan pues el liderazgo que se ejerce se clasifica como autocrático. En este caso si se comparten herramientas de gestión con los responsables e integrantes de la organización se podría mejorar esta postura.

En relación al desempeño organizacional se identificó que no ha sido el más eficiente, pues sólo el 25% considera que los ingresos le ayudan para cubrir su alimentación, al 3% estos ingresos le cubren sus necesidades de vivienda, lo cual pone en entre dicho su desempeño y viabilidad de

sus proyectos, el aspecto que fortalece el desempeño de estas organizaciones es el interés por la continuidad y actitud ante el trabajo en cada una de las asociaciones.

Después de los resultados obtenidos se reconoció en una primera etapa, que el conformar legalmente a una organización para cubrir sus objetivos, no es la solución para el fortalecimiento de la gestión organizacional.

Se detalla que la situación asociativa de los integrantes de estas organizaciones es limitada pues a pesar del tiempo que llevan trabajando juntos y el interés de pertenecer en la organización no los ha permitido consolidarse. Por lo que si no se proponen acciones concretas relacionadas con el fortalecimiento de un liderazgo participativo, estrategias de comunicación, organizacional, de mercado y financieras estas asociaciones sucumbirán, el definir acciones por parte de todos los integrantes es la piedra angular para establecer acciones que les permitan aprovechar sus recursos.

Las variables propuestas tanto para el diagnóstico cualitativo como descriptivo reafirman la postura de Montaña (2002) pues considera que existen una gran variedad de herramientas y literatura relacionada con las organizaciones, pero son limitadas las que permiten identificar su situación de manera práctica, en este caso de las pequeñas organizaciones rurales; por lo que se puede afirmar que estas herramientas permitieron conocer el desempeño organizacional de manera interdisciplinaria.

El trabajo que continua con estas organizaciones es la validación de acciones y la puesta en marcha, se recomienda que se continúe con el mismo grupo de trabajo, pues en estas comunidades la confianza es un valor que obtiene con el trabajo cotidiano además que se les debe de explicar detalladamente el por qué y para que de las acciones propuestas y que a través de un trabajo comunitario puedan fortalecerse.

Entre las líneas de trabajo propuestas que dan continuidad son la aplicación de una gestión organizacional acorde a cada asociación, el trabajo comunitario, fortalecimiento para desarrollo de proyectos productivo

La presente investigación tuvo como alcance el diagnosticar la situación actual de las tres pequeñas organizaciones lo cual se logró a cabalidad, entre las limitantes de la aplicación de la investigación fueron el lograr la confianza de los integrantes de las organizaciones, la distancia y el difícil acceso entre las comunidades de estudio y la Ciudad de Puebla.

## CAPÍTULO V III

### Recomendaciones

En este capítulo se describen las acciones propuestas para el desarrollo de una gestión organizacional acorde a las necesidades de las asociaciones estudiadas en el presente documento. Para ello se describe el análisis de los recursos que se disponen, acciones, implementación de la estrategia y beneficios esperados. A continuación se presenta el análisis de los resultados.

#### 8.1. Análisis de los resultados

Este estudio se realiza en función a un análisis interno y externo de los recursos con los que cuentan las organizaciones, esto reflejado en un análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

**Figura 8.1 Análisis FODA**

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actitud de mejora</li> <li>○ Liderazgo, trabajo en equipo</li> <li>○ Gran experiencia en la producción y elaboración de sus productos</li> <li>○ Recursos naturales propios</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organismos públicos y privados que otorgan financiamientos</li> <li>○ Alianzas, formar redes</li> <li>○ Interés de organismos gubernamentales de fortalecer a organizaciones sociales</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consolidar estrategias de comercialización</li> <li>○ Falta de valor agregado en los productos</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Competencia</li> <li>○ Los clientes no valoran producción artesanal</li> </ul>

<p>o servicios que ofertan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Financiamientos para compra de mercancía</li> <li>○ Fortalecer el sentido de pertenencia a la organización</li> <li>○ Construir estructura organizacional</li> <li>○ Asegurar ingresos para cubrir necesidades de alimentación</li> <li>○ Definir objetivos organizacionales</li> <li>○ Consolidar estrategias motivacionales y comunicación formales</li> <li>○ No contar con procesos productivos y de atención acorde a las necesidades organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La distancia de las comunidades al mercado meta</li> <li>○ Distribuidores con interés en precios muy bajos</li> </ul>
---	--

Fuente propia.

Como se aprecia en el análisis FODA, dentro de los factores internos las debilidades son más recurrentes que las fortalezas. Por otro lado, los componentes externos, las oportunidades y las amenazas presentan cierto equilibrio en cantidad de factores que impactan a las organizaciones.

Una vez desarrollado este análisis se tiene la información para desarrollar estrategias mediante la metodología ERIC, la cual permite definir acciones en función a los resultados obtenidos.

## **8.2 Determinación de estrategias mediante análisis ERIC**

Este estudio permite concretar acciones en función a los resultados obtenidos de la investigación, con ello se definen y determinan estrategias identificando y colocando cada uno de ellas según corresponda en los cuadrantes de eliminar, reducir, crear e incrementar.

En el cuadrante eliminar y reducir, se describen las principales problemáticas relacionadas con el mercado específicamente con la dependencia de los intermediarios, fijación de precios y la dependencia de los integrantes de la organización a los financiamientos gubernamentales.

**Figura 8.2 Matriz ERIC**

<p><b>Eliminar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dependencia de intermediarios y distribuidores.</li> <li>○ Fijación de precios de productos o servicios por parte de intermediarios.</li> </ul>	<p><b>Reducir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La dependencia de los integrantes de la organización a los financiamientos.</li> </ul>
<p><b>Crear</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plan de negocio que fundamente necesidades de financiamiento.</li> <li>○ Alianzas y/o redes con proveedores, clientes y productores similares.</li> <li>○ Estrategia de comunicación – CV organizacional y presentarlo a los organismo gubernamentales correspondientes.</li> <li>○ Identificar y fortalecer el valor agregado a los productos o servicios.</li> <li>○ Contar con procesos productivos y de atención a clientes.</li> <li>○ estrategias motivacionales y comunicación formales</li> <li>○ Construir estructura organizacional – consolidarse formalmente.</li> <li>○ Asegurar ingresos para cubrir necesidades de alimentación.</li> </ul>	<p><b>Incrementar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acciones que fortalezcan el trabajo en equipo.</li> <li>○ Estrategias de liderazgo.</li> <li>○ Certificaciones o reconocimiento de sus habilidades de producción.</li> <li>○ Estrategias de comercialización.</li> <li>○ Técnicas de capacitación.</li> </ul>

Fuente propia.

### 8.3 Propuesta de implementación de estrategias

A continuación se describen las estrategias, recursos y herramientas requeridas para que las organizaciones se fortalezcan; cabe mencionar que las acciones son aspectos primordiales que deben tener para poder mantener a sus organizaciones.

**Figura 8.3 Propuesta de estrategias**

<b>Problemática</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Recursos / Herramientas</b>	<b>Responsable</b>
Dependencia de intermediarios. Fijación de precios por parte de los intermediarios.	Alianzas con detallistas. Agregar valor agregado a los productos.	Determinación de clientes potenciales. Análisis de mercado potencial. Definir ventaja competitiva. Establecer procesos para agregar valor	Representantes de las organizaciones.
Dependencia de los integrantes de la organización de los financiamientos.	Fomentar ahorro. Posicionar a la organización con las entidades gubernamentales. Fomentar recaudación de fondos de las asociaciones.	Estrategias de comunicación	Integrantes de la organización
No hay una planeación.	Determinar planeación estratégica. Realizar alianzas estratégicas con proveedores- clientes, Diseñar estrategias de comunicación. Definir valor agregado. Determinar estrategias organizacionales.	Realizar un plan de comercialización y operativo para la organización.  Plan de motivación. Comunicación interna. Fortalecer estructura organizacional. Establecer acciones de capacitación productiva, organizacional, comunicación y liderazgo. Consolidarse legalmente. Lograr certificaciones por entidades gubernamentales.	Representantes de la organización , entidad gubernamental.

Fuente propia.

Los beneficios esperados por los actores de las organizaciones son las siguientes.

Actor	Beneficio
Representantes de las organizaciones	Contar con líneas de acción para poder tomar decisiones con mayor certidumbre que enfoquen a la organización a cumplir sus objetivos de sustentabilidad y sostenibilidad.
Clientes finales	Poder contar con productos y servicios acorde con sus necesidades, que

Con la propuesta anterior, se pretende fortalecer la gestión organizacional y administrativa, cabe mencionar que para enfocar las propuestas anteriores se han realizado acciones piloto con las organizaciones de estudio.

Las actividades se han enfocado en estrategias con las siguientes temáticas: trabajo en equipo, liderazgo y organización, la actitud de los integrantes a participar en estas actividades ha sido favorable.

## REFERENCIAS

- Alonso Munguia, E. G., & Ocegueda, Melgoza, V. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México : Umbral .
- Amoros, E. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Perú: USAT.
- Arellano, P. L. (2001). La comercialización del maíz en Jalisco a través de instrumentos derivados: la bolsa de físico. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 159-173.
- Ballart, X. (1993). *Teoría de la organización: la evolución histórica del pensamiento*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Betanco, D. (2009). Buscando estrategias que permitan insertar a pequeños y medianos productores agropuecuarios en mercado favorables. *Asociación para la investigación del desarrollo Sostenible de las Segobias*, 7.
- BID. (2002). *Evaluación Organizacional- marco para mejorar el desempeño*. Canada : BID.
- Carpio José. (2000). *Desarrollo local para un nuevo desarrollo rural*. universidad Complutense.
- Castañeda, G. (1998). *La Empresa Mexicana y su gobierno corporativo*. México: Alter ego.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño Organizacional*. México : Cengage learning Editores S.A de C.V.
- De ita , A. R. (consultado 2011). Notas para el análisis de la transición de las organizaciones campesinas ante un nuevo patron de desarrollo agrícola mexicano. *Economía, teoría y práctica*, 23-38.
- FAO. (2010). *Participación campesina para una agricultura sostenible en países de América*. Recuperado el 20 de 04 de 2011, de <http://www.fao.org/DOCREP/003/T3666S/t3666s04.htm>

Fernández - Rios, M., & C.Sanchez, J. (1997). *Eficacia organizacional* . Madrid : Diaz de Santos .

Fernandez Manuel, S. J. (1997). *Eficacia organizacional* . Madrid: Diaz de Santos .

Fernandez, M. (1985). *Diccionario de recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos..

FIDA;Procasur, PREVAL . (2008). *Metodologías innovadores de seguimiento y evaluación de desarrollo rural* . Perú.

Fundación produce. (2000). *Empresa Industrial de Colotepec*. Oaxaca: Agenda de innovación

Hernández Sampieri, R. (1997). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Ichak, A. (1994). *Ciclos de vida de la organizacion* . España: Diaz de Santos .

IMDEC. (2011). *Educación comunitaria*. Puebla: ITESO.

INEGI. (2005). *Numeralia - poblacion rural*. Recuperado el 20 de 03 de 2010, de Bicentenario INEGI: <http://www.bicentenario.inegi.org.mx/estadistica/numeralia/default.asp>

INEGI. (2007). *Censo Agropecuario*. México.

INEGI. (2010). Datos, Hechos y lugares. (20), 23.

Instituto Nacional para el Federalismo y el desarrollo municipal de México. (2009). *Pahuatlan*. México.

KPGM. (20 de enero de 2009). Retos de las empresas en crisis. *Economista*.

Lacki, P., & Carpio, M. (2002). Cómo enfrentar la crisis en el Agro. *Revista Mexicana de agronegocios*, 356.

Lusthanus, C., & adrien, m. H. (2002). *Evaluación Organizacional- Marco para mejorar el desempeño* . Washinton D.C: Banco interamericano de Desarrollo.

- Marcial. (2002). Presencia de las organizaciones de productos rurales en la agroindustria del mezcal del estado de Oaxaca.
- Montaño, L. (2004). *Los estudios Organizacionales en México*. México: UAM.
- Morin, E. (2004). Epistemología de la complejidad. *Gaceta de Antropología*.
- Naumov, S. L. (2011). *Organización Total*. México: McGraw Hill.
- OCDE. (2007). *Estudio de politica rural* . OCDE.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2007). *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas*. Buenos Aires, Argentina: Organizacion internacional del trabajo.
- Promexico . (2012). *metodología de instrumentación en proyectos productivos* . Méxco : Promexico.
- Ramio, C. (1993). Teoría de la Organización y Administración Pública, Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Ramírez, J. M. (2002). Presencia de las organizaciones de productores rurales en la agroindustria del mezcal del estado de Oaxaca.
- Real academia de la lengua española. (2011). *Diccionario de la real academia de la lengua española*. Recuperado el 18 de 05 de 2011, de <http://www.rae.es/rae.html>
- Rello Espinoza, F. (1997). *Los retos de la organización para la producción rural*. Procuraduria Rural, México.
- Revista Claridades. (agosto de 2006). ASERCA. *Claridades*, 60.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* . México: Prentice Hall.
- Robles, Valdés, G., & Alcérreca, Joaquin, C. (2000). *Administración un enfoque interdisciplinario*. México: Person.
- Rodríguez Mansilla, D. (1996). *Gestión Organizacional*. México: UIA, Plaza y Valdes.

Ruiz, M. F. (2005). *Evolución Reciente y perspectivas del sector agropecuario en México*. México.

SAGARPA. (2005). *Estudio sobre la evaluación del desempeño del programa de apoyo al campo*. México.

SAGARPA. (2010). *Organizaciones rurales*. Recuperado el 22 de 01 de 2012, de <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Paginas/default.aspx>

SAGARPA. (2011). Recuperado el 21 de 04 de 2011, de objetivos de SAGARPA: <http://www.sagarpa.gob.mx/Paginas/default.aspx>

SAGARPA. (2011). *Las Organizaciones económicas del sector rural - principios y bases jurídicas -*. México.

SRA. (2007). Plan de Desarrollo Agrario.

Valdivia , R. (2010). *Creación y permanencia de empresas y grupos sociales \_FONAES. Creación y permanencia de empresas y grupos sociales*, (pág. 20). Cancún.

Valenzuela, E. (2005). *Agricultura Ecológica. Universidad de Occidente, los Mochis*, 11.

Vidal, Arizabaleta, E. (2000). *Diagnóstico Organizacional - evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital-*. Bogota Colombia: Ecoe Ediciones .

## Anexo A: Guía de entrevista a profundidad

*encuesta es saber la capacidad organizativa de las asociaciones rurales de la Sierra Norte*

estado (a) \_\_\_\_\_

M \_\_\_\_\_

5-25 años \_\_\_\_\_ Entre 26-36 años \_\_\_\_\_ Entre 37-47 años \_\_\_\_\_ Entre 48-58 años \_\_\_\_\_, Más de 59 años \_\_\_\_\_

A que se dedica la asociación a la que pertenece (que producen o que elaboran)

Fecha:

Número de miembros de su familia

1 a 2 personas \_\_\_\_\_ 3 a 5 personas \_\_\_\_\_ más de 6 personas \_\_\_\_\_

avor de elegir la respuesta que más se acerque a tu punto de vista

**nto pertenece a esta organización?**

os de un año \_\_\_\_\_

os de tres años \_\_\_\_\_

os de cinco años \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**al motivo por el cual se integró a este grupo?**

cción de un vecino \_\_\_\_\_

cción de un familiar \_\_\_\_\_

ner recursos financieros \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**siente al pertenecer a esta asociación?**

bien y contenta \_\_\_\_\_

ar \_\_\_\_\_

na \_\_\_\_\_

**conoce logros de pertenecer a esta asociación?**

continuar con la pregunta 5

pasar a la pregunta 7

**os han tenido al pertenecer a esta asociación?**

iciamientos

ler mi mercancía

cios para vender

actar a clientes grandes

os más baratos de los materiales

s \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**stos logros**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

es \_\_\_\_\_

**nes con su asociación se llevan a cabo:**

vez a la semana \_\_\_\_\_

vez al mes \_\_\_\_\_

c) De vez en cuando \_\_\_\_\_

d) Sólo cuando nos llaman \_\_\_\_\_

e) Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**8) Los temas tratados en estas reuniones son (elegir los 3 más importantes)**

a) Planear actividades a realizar

b) Problemas presentados para vender sus productos

c) Planear cambios a productos o servicios que ofrecen

d) Platicar sobre los problemas de la comunidad

e) Otro \_\_\_\_\_

**9) ¿El trabajo de su organización en 5 años será?**

a) Mejor que ahora

b) Igual que ahora

c) Peor que ahora

d) Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**10) ¿Cuándo estoy con mi grupo me gusta? (elegir dos)**

a) Platicar con los otros integrantes

b) Ayudarse para vender sus productos

c) Puede ganar más dinero para usarlo en su familias

d) Organizar y planear sus actividades

e) Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**11) Cuándo estoy con mi grupo no me gusta (elegir dos)**

a) Tener reglas

b) No vender

c) Tomar decisiones

d) Tener actividades que hacer

e) Tener reuniones

f) Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**12) ¿Cómo se entera de la reunión de trabajo**

## Anexo B: Encuesta

<b>Objetivo de esta encuesta es saber la capacidad organizativa de las asociaciones rurales de la Sierra Norte</b>	
<b>Datos Generales</b>	
<b>Nombre del encuestado (a)</b> _____ Género: F__ M__  Edad: Entre 15-25años__ Entre 26-36 años__ Entre 37-47 años__ Entre 48-58 años__, Más de 59 años__	A que se dedica la asociación a la que pertenece (que producen o que elaboran)  _____  Fecha:  Número de miembros de su familia 1 a 2 personas__ 3 a 5 personas__ más de 6 personas__
Instrucciones: favor de elegir la respuesta que más se acerque a tu punto de vista <b>1) ¿Hace cuánto pertenece a esta organización?</b> a) Menos de un año__ b) Menos de tres años__ c) Menos de cinco años__ d) Otro_ ¿Cuál? _____ <b>2) ¿Cuál fue el motivo por el cual se integró a este grupo?</b> a) Invitación de un vecino__ b) Invitación de un familiar__ c) Obtener recursos financieros__ d) Otro_ ¿Cuál? _____ <b>3) ¿Cómo se siente al pertenecer a esta asociación?</b> a) Muy bien y contenta__ b) regular__ c) pésima__ d) Otro_ ¿Cuál? _____ <b>4) ¿Usted reconoce logros de pertenecer a esta asociación?</b> a) Si__ continuar con la pregunta 5 b) No__ pasar a la pregunta 7 <b>5) ¿Qué logros han tenido al pertenecer a esta asociación?</b> a) Financiamientos b) Vender mi mercancía c) Espacios para vender d) Contactar a clientes grandes e) Precios más baratos de los materiales f) Otros_ ¿Cuál? _____ <b>6) Celebran estos logros</b> a) Si__ b) No__ c) A veces__  <b>7) Las reuniones con su asociación se llevan a cabo:</b> a) Una vez a la semana__ b) Una vez al mes__	c) De vez en cuando__ d) Sólo cuando nos llaman__ e) Otros_ ¿Cuál? _____ <b>8) Los temas tratados en estas reuniones son "(elegir los 3 más importantes)</b> a) Planear actividades a realizar b) Problemas presentados para vender sus productos c) Planear cambios a productos o servicios que ofrecen d) Platificar sobre los problemas de la comunidad e) Otro_____ <b>9) ¿El trabajo de su organización en 5 años será?</b> a) Mejor que ahora b) Igual que ahora c) Peor que ahora d) Otro_ ¿Cuál? _____ <b>10) ¿Cuándo estoy con mi grupo <u>me gusta</u>? (elegir dos)</b> a) Platificar con los otros integrantes b) Ayudarse para vender sus productos c) Puede ganar más dinero para usarlo en su familias d) Organizar y planear sus actividades e) Otro_ ¿Cuál? _____ <b>11) Cuando estoy con mi grupo <u>no me gusta</u> (elegir dos)</b> a) Tener reglas b) No vender c) Tomar decisiones d) Tener actividades que hacer e) Tener reuniones f) Otro_ ¿Cuál? _____  <b>12) ¿Cómo se entera de las reunión de trabajo</b>

## Anexo C Presentación de resultados de la entrevista a las Artesanas de Naupan

- Artesanas de Naupan
- Puesto de la entrevistada: **Presidente y Secretaria de la asociación de artesanos de Naupan**
- Fecha de aplicación: 07 de agosto del 2011
- Edad: Presidente edad: 58 años, Secretaria 29 años
- Educación: Presidente (segundo de primaria), Secretaria (primaria terminada)
- Tiempo de estar frente al grupo: Presidente seis años desde que inicio, Secretaria seis años

### **Percepción de la organización**

La presidente es la persona que impulso a sus vecinas para conformar a el grupo de artesanas, la idea que detonó su conformación fue la de allegarse de recursos al ser visitados por un gestor el cual les ofrecía tramitar recursos para comprar máquinas de coser. Ellas consideran que todas sus compañeras quieren tener un lugar de venta constante de sus productos de forma que les paguen a un precio justo.

El gestor independiente se acercó a la familia de la presidenta con la finalidad que los orientara y le ayudarán a difundir su labor de procurador de recursos. Así que la presidente de esta asociación platico con sus vecinos para invitarles a reunirse en grupo.

El grupo está conformado por 14 integrantes incluyendo a la Presidente y la Secretaria, todas bordan se reúnen para trabajar juntas cada semana pero no todas llegan, pues menciona que algunas le tienen que dar de comer y cuidar a sus hijos.

Las reglas de funcionamiento como tales no existen, pues no pasa nada si no van a sus reuniones, la Presidenta y la Secretaria de la organización son las personas que salen de su comunidad a vender sus productos ya sea en Ferias a Puebla y/o Veracruz; comenta que es aquí cuando se preparan y se dividen la producción de ropa de mujer, ropa de niños y de hombre. La Presidenta comenta que todas las integrantes le entregan su mercancía poniéndole un precio y cuando regresan del evento se reúnen y le pagan a la compañera la mercancía que se vendió o la devolución de las prendas.

Ellas celebran los cumpleaños de alguna de las integrantes y comparte algunos alimentos.

En relación a la situación de los textiles en la zona menciona que tienen mucha competencia pues todos los habitantes se dedican a elaborar las mismas artesanías, considera que no hay personas interesadas en comprar sus productos. Así que, para poder subsistir deben de salir a vender su mercancía en fechas especiales. Han conseguido algunos clientes esporádicos que las buscan en la comunidad para comprarles manteles, guayaberas etc. pero como dice “son de vez en cuando”

La ventaja que ellas consideran es que pueden hacer entre todas las integrantes productos para poder ir a vender y lograr un mejor precio.

### **Contexto**

Las habilidades que ellas consideran tener son: saber bordar bien pues han aprendido de generación en generación y que cuando tienen que preparar algún pedido todas pueden ayudar.

En la región el vender los textiles es muy poco, pues como decía nadie compra la mercancía sólo es salir a ofrecerlo a otros lugares, por ejemplo, ir a vender a Veracruz en Diciembre es muy bueno, “todo se vende”

Los factores que considera que afectan a la comercialización es que todas hacen bordados y en ocasiones el comprar hilos o tela es complicado, tienen que viajar a Huachinango o a otros municipios para comprar y esto origina aumento en el precio de sus productos.

Hay otros grupos de artesanas en la misma comunidad y comunidades aledañas, consideran que las prendas que ellas elaboran tienen la misma calidad pues en la zona se utilizan los mismos materiales, no saben cómo están conformadas las organizaciones de la competencia.

Considera que se están aprovechando sus conocimientos en el desarrollo de sus textiles aunque piensa que podría ayudar mucho el que las prendas fueran más modernas tanto en el diseño como en colores a razón de que a las jóvenes les agrada más.

En relación al acceso de recursos comenta que no han podido obtenerlos, pues la primera vez sólo les pidieron sus documentos y ya nunca regresaron.

### **Práctica real**

Mencionan que se sienten satisfechos de ir a vender su mercancía fuera de la comunidad y que entre todas pueden producir variedad de productos.

Los fracasos es el no haber podido acceder a recursos para mejorar su producción, no lo han podido solucionar pues les piden muchos requisitos y ellas no saben cómo hacer y sólo les piden dinero.

La Presidenta menciona que ella junto con la Secretaria avisan a las demás integrantes día de reunión o algún pedido especial, por lo general llegan la mayoría de los integrantes, sólo las compañeras que tienen hijos a veces no pueden llegar. Si tienen voluntad de cooperar.

En relación a la toma de decisiones se vota por mayoría y se acepta la decisión de la mayoría.

En relación a planes a futuro son que pretenden mejorar los diseños, tallas de la ropa de mujer, lograr más puntos de venta y que todas las integrantes tengan dinero suficiente para cubrir sus “cosas”, no tengo nada que decir de la competencia.

- Artesanas de Naupan
- Puesto de la entrevistada: **integrante de la asociación de artesanos de Naupan**
- Fecha de aplicación: 8 de septiembre del 2011
- Edad: 47 años
- Educación: Segundo de Primaria
- Tiempo de pertenencia: seis años

### **Concepción de la organización**

Esta socia decidió integrarse a la organización debido a que le comentaron que si se integraba podían obtener recursos para ayudarse en la elaboración de sus prendas, las personas que influyeron para que se uniera fué la actual Presidenta de la Asociación, la Secretaria y el Gestor.

Actualmente son 14 compañeras quienes se unen para hacer sus prendas y para venderlas a mejor precio, ella considera que una de las reglas que tienen es que cuando salen a vender sus prendas fuera de la comunidad deben de llevar prendas de todas las integrantes y cuando regresan se les paga la mercancía, para celebrar sus logros son principalmente compartiendo algunos alimentos en la reunión de cada semana. Menciona que es muy complicada la venta de sus prendas en la zona y la poca venta que pudiera haber se la pelean entre los otros productores, pues por ejemplo cuando llegan personas a la comunidad buscando a la Presidenta, los vecinos encaminan a las productoras con otros grupos de productores.

### **Contexto.**

Sus fortalezas son que la experiencia que tienen en hacer prendas textiles y el que la presidenta y la Secretaria salen a vender su mercancía, en relación al futuro de los productos en la región menciona que lo ve muy complicada, ella considera que hace las prendas porque le gusta no por que piense que de ahí va a obtener muchos ingresos. Entre los factores que considera que afectan la venta es como mencionaba que todos en la comunidad hacen lo mismo que su grupo y en ocasiones bajan mucho el precio para lograr que se lleven los textiles. Existen muchos grupos de mujeres en la comunidad que hacen textiles muy semejantes a los de ellas y que por lo general sus integrantes son familias, no hay diferencia en lo que hacen.

La entrevistada piensa que el vender sus productos de manera fija en alguna zona de la ciudad de Puebla les ayudaría mucho y ella también se anima a llevar su mercancía a Puebla.

No han podido lograr tener financiamientos, esperan que pronto logren tener recursos para comprar máquinas y que esto les ayude a hacer más productos.

**Práctica real**

En relación a la práctica considera que si se sienten satisfechas con lo que han logrado como el comercializar sus productos en Veracruz y Puebla, aunque ella quisiera que fuera continuo. Entre los aspectos que no han podido cumplir es que les compren su mercancía en un lugar fijo, aunque no se queja pero si quisiera que los productos que hace se vendieran y que ya no tenga tantas blusas guardadas esperando. La convocatoria es por parte de la Secretaria y Presidenta de la asociación y la participación es buena “por lo general todas llegamos” salvo cuando hay alguna persona se enferma pero en general todas asistes y las decisiones se toman por mayoría de las integrantes que asisten.

## **Anexo D Resultados de entrevistas a los responsables de Productores Agrícolas de la Sierra Norte**

- Productores agrícolas de la Sierra Norte
- Puesto de la entrevistada: **Presidente y vocal de la organización**
- Fecha de aplicación: 29 de agosto del 2011
- Edad: Presidente 52 años, vocal 54 años
- Educación: Presidente cuarto de Primaria, Vocal cuarto de primaria
- Tiempo de estar frente al grupo: 2 meses

### **Concepción de la organización**

Las actuales responsables de la organización mencionan que decidieron reunirse debido a que quieren mejor su situación económica y consideran que en grupo puede facilitarse. Señala que la persona que influyó en que se reunieran como grupo fue el ex presidente de la comunidad el cual los reunió y les presentó al responsable de una Asociación Civil el cual podría ayudarles a buscar financiamiento, de aquí surgió el grupo de productores. El grupo en primera instancia se conformaba de 27 productores pero por cuestiones de preferencias políticas en mayo del 2011, se retiraron de la organización 20 integrantes y sólo quedaron siete personas las cuales conforman actualmente a la organización.

Mencionan que después de la separación de la mayor cantidad de integrantes todavía no hay una conformación sólida y no fijan acciones para operar pero lo que si saben es que quieren tener un bienestar para ellos y sus familias.

Los logros que han tenido son el colocar producto en la ciudad de Puebla y lo celebran al compartir alimentos en pequeñas reuniones.

Los actuales responsables de la organización consideran que el cacahuate es un excelente producto pues su sabor es su gran diferencia, desafortunadamente el comercializarlo en fresco a los intermediarios no les es rentable, aunque todos los productores de la región lo venden de esta forma. Están convencidos de la necesidad de agregar un valor al producto, pero ellos consideran que aún no cuentan con los aditamentos o equipos para producirlo. La ventaja de estar organizados es que entre todos pueden cosechar, producir y preparar cacahuate.

### **Contexto**

Ellos mencionan que su fortaleza es la confianza que hay entre los actuales integrantes y que entre todos pueden diferenciar el sabor del cacahuate debido a su experiencia en la preparación y sazón de alimentos. Mencionan que en la región la producción del cacahuate va en declive pues los intermediarios castigan cada día más el precio. La producción del cacahuate en un gran porcentaje es silvestre. Ellas mencionan que “hay

centros de acopio de cacahuete fresco en la región pero el bajo precio que pagan y las altas exigencias de calidad” hace que no sea una opción viable.

Los apoyos gubernamentales como grupo no han tenido, solo el acercamiento de algunos programas relacionados con la preparación de alimentos, salud etc.

### **Practica Real**

Se sienten satisfechos de que aprendieron a preparar el cacahuete y que al presentar muestras en Puebla, lograron colocar algunos pedidos pero con los cambios políticos en la región ya no se pudo dar seguimiento. Se están volviendo a organizar para retomar tanto la producción como los clientes potenciales.

Al ser menos personas es más fácil el poderse reunir pues se les llama rápidamente, se plantea la situación y entre todos toman la decisión; sus reuniones son constantes al menos una vez a la semana; pues al ser vecinos siempre están compartiendo, aunque como lo mencionaron actualmente están pensando reorganizándose.

En caso de reunión de los integrantes de la organización, las decisiones las toman entre todos los integrantes y es por mayoría de votos aunque por ser pocos los integrantes se les explica y no hay controversias. Los responsables quieren vender sus productos de manera constantes a modo de tener ingresos para solventar sus necesidades básicas de ellos y sus familias.

- Productores agrícolas de la Sierra Norte
- Puesto de la entrevistada: **integrante de la asociación**
- Fecha de aplicación: 9 de Septiembre del 2011
- Edad: 58 años
- Educación: primaria

### **Concepción de la organización**

El integrante de la asociación se enteró por parte del ex presidente de esta asociación de que se estaban reuniendo los productores de cacahuate pues una asociación civil se había acercado a mencionarles que podían ayudarles a conseguir financiamiento. Ante la presencia de esta persona se animaron alrededor de 27 productores interesados en obtener recursos. Debido a que “nos engañaron y nunca nos dieron los recursos nos desanimamos como grupo” y que el ex presidente apoyó a un candidato de un partido político, cuestión que no fue bien visto por otros de los integrantes. Así que sólo quedaron siete personas. En cuestión de reglas todavía no están bien establecidas pues la separación de los demás integrantes no tiene mucho tiempo pero son muy respetuosos cuando se reúnen, se apoyan entre todos pues son parte de la familia y cuando hay algún festejo lo hacen con música, compartiendo tiempo en la elaboración y preparación de los alimentos.

En relación a la producción del cacahuate, el integrante menciona que es un producto muy noble, que le gustaría que no sólo se comercializará cacahuate pues el chile verde también se produce en la región y podría tener un poco más de ingresos; pues el precio del cacahuate es muy castigado. El agregarle valor le parece que es una buena oportunidad.

### **Contexto**

Sus fortalezas son la armonía que hay entre ellos al ser familia y le parece una buena oportunidad de trabajar en un negocio conjunto. La producción del cacahuate en la zona es constante sólo que el precio es cada vez más castigado y el venderlo en fresco ya no es negocio pues los costos son más altos; así que si quieren seguir produciendo cacahuate deben “cocinarlo” para que valga la pena la cosecha. Como mencionó anteriormente no han logrado conseguir apoyos del gobierno.

### **Practica real**

Se siente satisfecho del grupo que ahora conforma, menciona que la confianza que existe ahora les puede beneficiar. Considera que el fracaso que tuvieron como un grupo grande de productores fue un aprendizaje y que ahora que son pocos, pueden aprender de esos fracasos. La participación actual es buena, pues al ser vecinos y familia les beneficia en todos los aspectos especialmente ahora que quieren

volver a vender el cacahuate preparado ( valor agregado) en Puebla.

Los siete integrantes se reúnen para tomar decisiones aunque actualmente ha sido principalmente para degustar alimentos y cuando tienen que decidir sobre qué cantidad de producción, las decisiones se toman por mayoría de votos. Y al igual que el actual responsable de la organización, los responsables quieren vender sus productos de manera constantes a modo de tener ingresos para solventar sus necesidades básicas de ellos y sus familias.

## Anexo E Resultados de entrevistas al responsable del Centro Recreativo de Cuautempan

- Centro Recreativo de Cuautempan (el responsable pidió cambiar el nombre de la organización )
- Puesto de la entrevistada: **Presidente de la organización**
- Fecha de aplicación: 21 de agosto del 2011
- Edad: 55
- Educación: Profesional
- Tiempo de estar frente al grupo: aproximadamente un año

### **Concepción de la organización**

El presidente de la organización menciona que él fue la persona que incentivo que se formara el grupo debido a la necesidad de aprovechar los recursos naturales con los que cuenta la comunidad y que esto permitiera a los socios tener ingresos. Así como, intentar detonar la economía de la región, por lo que invito a sus vecinos a reunirse para formar el grupo. A este llamado del Presidente llegaron vecinos dispuestos a participar y colaborar en este proyecto. Actualmente está un Presidente, un Tesorero y un Secretario. Si tienen regla de funcionamiento en relación a las actividades que deben de hacer cada uno de los representantes.

Para celebrar sus logros es mediante convivencia con los socios y vecinos de la comunidad en el restaurante, aunque por el momento no ha habido muchas pues no han tenido muchos clientes y eso les preocupa mucho.

El responsable considera que esta zona está aún virgen y que tiene mucho potencial, planea junto con el Presidente Municipal hacer un circuito turístico y están en pláticas con los responsables de otros puntos turísticos. La principal ventaja que tuvieron es el acceso a recursos federales para la construcción del centro.

### **Contexto**

Las fortalezas del grupo es la actitud a participar en el proyecto y el arraigo que tienen a la comunidad, el considera que la tendencia y gusto de las personas por proyectos turísticos es muy alta, menciona que si instalan cabañas quedaría muy bien el circuito va a ser un gran detonante económico para la región. Los factores que puede limitar el proyecto es la falta de recursos económicos para seguir construyendo las cabañas y detallar la construcción con accesos al restaurante. Una organización semejante en la zona que realice una actividad como la de esta asociación no la hay, aunque él detecta en lugar de competencia algunos servicios complementarios que podrían beneficiar a todos.

Considera que se está desaprovechando el servicio que ofrecen pues no hay mucha gente que asista a comer o a utilizar la tirolesa, sólo están dando servicio los fines de semana. Como mencionó anteriormente tienen una línea de crédito por parte de Gobierno Federal y Estatal, el responsable considera que lograron el apoyo al presentar un proyecto valioso para los socios y para la comunidad.

**Práctica real**

Se siente satisfecho de que ya tienen el restaurante, desafortunadamente no ha tenido la afluencia esperada, pero día a día siguen trabajando para mejorar. El responsable convoca a los socios cuando hay necesidad de que se tomen decisiones, el Presidente reconoce que los diez integrantes tienen una gran voluntad en participar.

Por su misma conformación no hay comités asignados. Enfatiza que hay una gran oportunidad para el proyecto aunque todavía faltan muchos recursos para conformar la idea del centro turístico

- Asociación de turismo de Cuautempan (el responsable pidió cambiar el nombre de la organización )
- Puesto de la entrevistada: socio
- Fecha de aplicación: 15 de Septiembre del 2011
- Edad: 27
- Educación: Secundaria
- Tiempo de pertenencia: un año

### **Concepción de la organización**

Este socio menciona que se integró a la asociación debido a la invitación del actual presidente y lo motivó integrarse a reunirse, la oportunidad de poder autoemplearse y quedarse en la comunidad. Considera que los actuales socios son personas muy dispuestas a participar, las diez personas están muy interesadas en esta proyecto y al tener funciones específicas especialmente el presidente de la asociación pues él sabe lo que se debe de hacer.

Los logros los celebran compartiendo alimentos y este fue cuando realizaron la inauguración del restaurante. Mencionan que la zona es muy bonita y que a los visitantes que llegan principalmente en diciembre les gusta mucho, así que se podría ser un gran atractivo al hacer circuitos turísticos

### **Contexto**

La fortaleza es la experiencia y compromiso del presidente de la asociación para que esto funcione considera que este negocio da para mucho y puede ayudar a las familiar a mejorar sus ingresos.

Los factores que ahora están limitando el éxito del negocio es la falta de publicidad de la zona y de recursos para ofrecer cabañas y accesos. No puede opinar sobre servicios semejantes, aunque si considera que es una zona muy bonita y que si la conocen más personas van a querer ir constantemente. Apoyos financieros no los tienen y por lo que deben de pagar del préstamo actual no lo tendrán a corto plazo.

### **Práctica real**

Logro recientes fue el conseguir el financiamiento y la construcción y equipamiento del restaurante, los fracasos es que todavía “no hemos podido tener ingresos constantes pues no hay mucha afluencia de clientes”, la participación de los integrantes es muy buena pues el presidente les avisa para cuando hay alguna decisión que tomar por mayoría de votos y espera que muy pronto que el restaurante se conozca más y que haya más cliente

## ANEXO F Capacidad Organizacional

<b>Figura 5.4 Análisis de resultados en relación a la Capacidad organizacional</b>			
<b>Capacidad Organizacional</b>		<b>Resultados</b>	
Pregunta 1	¿Hace cuánto pertenece a esta organización?		<b>Porcentaje</b>
		Menos de un año	25.0
		Menos de tres años	0.0
		Menos de cinco años	14.0
		Otro	61.0
		100.0	
Pregunta 2	¿Cuál fue el motivo por el que se integró a este grupo?		<b>Porcentaje</b>
		Invitación de un vecino	36.0
		Invitación de un familiar	25.0
		Obtener recursos financieros	18.0
		Otro	21.0
		100.0	
Pregunta 3	¿Cómo se siente al pertenecer a esta asociación?		<b>Porcentaje</b>
		Muy bien y contenta	61.0
		Regular	39.0
		Pésima	0.0
		Otro	0.0
		100.0	
Pregunta 4	¿Usted reconoce logros de pertenecer a esta asociación?		<b>Porcentaje</b>
		Si	96.0
		No	4.0
			100.0
Pregunta 5	¿Qué logros han tenido de pertenecer a esta asociación?		<b>Porcentaje</b>
		Financiamientos	13.0
		Vender mi mercancía y servicios	47.0
		Espacios para vender	23.0
		Contactar clientes	3.0
		13.0	

			100.0
Pregunta 9	¿El desempeño de su organización en 5 años será?		
		Mejor que ahora	79.0
		Igual que ahora	11.0
		Peor que ahora	4.0
		Otro	6.0
		100.0	
Pregunta 11	¿Cuándo estoy con mi grupo no me gusta?		<b>Porcentaje</b>
		Tener reglas	40.0
		No vender	16.0
		Tomar decisiones	4.0
		Tener actividades que hacer	16.0
		Tener reuniones	22.0
		Otro	2.0
	100.0		
Pregunta 16	¿Los ingresos que se obtienen de la venta de sus productos le ayudan a cubrir sus necesidades de alimentación?		<b>Porcentaje</b>
		Siempre	25.0
		Casi siempre	14.0
		Algunas veces	39.0
		Casi nunca	4.0
		Nunca	18.0
			100.0
Pregunta 17	¿Los ingresos que se obtienen de la venta de sus productos le ayudan a cubrir sus necesidades de vivienda?		<b>Porcentaje</b>
		Siempre	4
		Casi siempre	28
		Algunas veces	46
		Casi nunca	4
		Nunca	18

			100
Pregunta 18	¿Los ingresos que se obtienen de la venta de sus productos le ayudan a cubrir sus necesidades de educación?		<b>Porcentaje</b>
		Siempre	4
		Casi siempre	28
		Algunas veces	32
		Casi nunca	11
		Nunca	25
			100
Pregunta 19	¿Los planes que deciden en su organización los logran?		<b>Porcentaje</b>
		Siempre	14.0
		Casi siempre	32.0
		Algunas veces	54.0
		Casi nunca	0.0
		Nunca	0.0
		Fuente: Información recolectada en el campo.	100.0

## ANEXO G Capacidad Organizacional

Ambiente Externo		Resultados	
Pregunta 15	¿Qué les gusta a sus clientes de los servicios o productos que ofrece?		<b>Porcentaje</b>
		Calidad de sus productos	38
		Sabor de sus productos	13
		Colores – diseños	18
		Corte de prenda	11
		Precios	20
		Otro	0
			100
Pregunta 21	¿Cuál cree usted que es el futuro en la comercialización de sus productos o servicios?		<b>Porcentaje</b>
		Mejor que ahora	81
		Peor que ahora	4
		igual que ahora	11
		Otro	4
	100		
Pregunta 20	¿Cuáles cree que son los factores más importantes que retrasan su comercialización?		<b>Porcentaje</b>
		La Competencia	36
		El Precio	11
		Falta de Lugares de venta	21
		La falta de conocimiento del producto o servicio	11
		Otro	21
	100		
Pregunta 22	¿Cuáles cree que son los factores más importantes que beneficiarían la comercialización de sus productos?		<b>Porcentaje</b>
		Precio	29
		Lugares de venta	14
		Diseños	14
		Colores	8
		Calidad de sus productos	16
		Variedad de productos	11
		Publicidad	7
		Otro	0
	100		

## ANEXO H Capacidad Organizacional

Pregunta 6	¿Celebran estos logros?		<b>Porcentaje</b>
		Si	57
		No	4
		A veces	39
			100
Pregunta 7	Las reuniones con su asociación son:		<b>Porcentaje</b>
		Una vez a la semana	7
		Una vez al mes	44
		De vez en cuando	22
		Sólo cuando nos llaman	26
		Otros	0
		100	
Pregunta 8	Los temas tratados en estas reuniones son:		<b>Porcentaje</b>
		Planear actividades a realizar	37
		Problemas presentados para vender sus productos	25
		Planear cambios a productos o servicios que ofrecen	30
		Platicar sobre problemas de la comunidad	7
		Otro	2
		100	
Pregunta 10	¿Cuándo estoy con mi grupo me gusta?		<b>Porcentaje</b>
		Platicar con los otros integrantes	29
		Ayudarse para vender sus productos	29
		Puede ganar más dinero para usarlo en su familia	5
		Organizar y planear sus actividades	38
		Otro	0
		100	
Pregunta 12	¿Cómo se entera de las reunión de trabajo		<b>Porcentaje</b>
		Van a mi casa y me avisan	64
		Ustedes ya saben que días se reúnen	25
		Otro	11
		100	
Pregunta 13	En la reuniones que tienen, las decisiones que toman en grupo las registran		<b>Porcentaje</b>
		Si	57
		No	43
		100	

Pregunta	¿En tu organización te interesaría?		Porcentaje
14		Trabajar sólo con su grupo de manera asociativa	30
		Trabajar con otra organización en comercializar mis productos por sólo un tiempo	13
		Participar en ferias	33
		Pertenecer a una red de artesanos, productores o prestadores de servicio	24
		Otro	0
Fuente: Información recolectada en el campo.			100