



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL:  
EXPERIENCIAS DE PRODUCTORES DE HORTALIZAS EN LA  
REGIÓN III FRONTERIZA DE CHIAPAS**

Tlillalcapatl Gómez Carreto<sup>1</sup>, Rosa Carmina Mena Cruz<sup>2</sup>, Rocío Moreno Vidal<sup>2</sup>

**Business management for local development: Experiences of producers  
of vegetables in the border region of Chiapas**

**ABSTRACT**

This paper is meant to share results with the academic community, specialists and agricultural management experts, this results are related to the Project “*Análisis y Propuestas para el Desarrollo Organizacional de la Integradora de la Frontera Sur, S.A. de C.V.*” (Analysis and proposals for the Organization Development of *Integradora de la Frontera Sur, S.A. de C.V.*). This project was sponsored by Universidad Autónoma de Chiapas and by Campesinos Unidos de Comitán, which is a private association of producers. This borderland is located in southern Mexico in the State of Chiapas and specifically in the municipalities of Tzimol, La Trinitaria, Comitán y La Independencia, where the producers organization has its own greenhouses and commercialization places.

The project focused on analysing and studying the specific business activities that some companies develop in order to generate business management knowledge. There were involved activities related to research, teaching and entailment. This means; research activity was of main interest, but the team also promoted teaching and entailment activities.

In this sense, the general objective, which guided the work, it was analyzed the management status of La Integradora de la Frontera Sur, S.A. de C.V. This analysis took place in the light of the theories related to Business Administration to generate tangible proposals to improve it. Particular objectives were to propose specific management strategies and to develop a short training program.

The scheme of work was raised from the participant focus; this means the owners were given a relevant participant role during the process. This way they could promote and include their point of view regarding tangible proposals. This is relevant in the light of the actor oriented development theory.

In the process of diagnosis, the company defined as a priority for the current stage of its organizational development topics regarding human resources (especially about new personnel), control sales and advertising their products.

This document focuses on the two first topics that have been developed at this point of the first stage of the research work.

**Key Words:** Control for sales, human resources, induction, Chiapas, vegetable producers, local development, actor oriented development, social capital.

---

<sup>1</sup> Profesoras de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Chiapas. Consorcio de Ciencias Administrativas y Contables, Unidades Académicas Campus VII-Pichucalco\* y Campus VIII-Comitán\*\*.

<sup>2</sup> tlillalcapatl66@hotmail.com; carmina\_mena@hotmail.com; rociovidal12@hotmail.com

## RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo principal compartir con la comunidad académica, estudiosos, especialistas y expertos en administración agropecuaria, los resultados preliminares del proyecto de investigación *Análisis y Propuestas para el Desarrollo Organizacional de la Integradora de la Frontera Sur, S.A. de C.V.*, proyecto que recibió el patrocinio del Sistema Institucional de Investigación y Dirección General de Extensión Universitaria de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) y de la organización Campesinos Unidos de Comitán. La demarcación territorial se encuentra en el sur de México en el estado de Chiapas y concretamente en los municipios de Tzimol, La Trinitaria, Comitán y la Independencia, sitios en donde la organización cuenta con sus unidades de producción y desde donde se promueve la comercialización de sus productos.

El proyecto se centró en analizar y estudiar las actividades empresariales concretas que el grupo de enfoque desarrolla con el fin de generar conocimiento sobre el tema, dinamizar el currículum de la Licenciatura en Administración, y brindar servicio a través de la Extensión de Servicios Universitarios. De este modo, si bien se definió como interés primordial la actividad de investigación, se potencializaron las tareas de docencia y extensión a través de la vinculación con el sector productivo. En este sentido, el objetivo general que orientó el trabajo fue analizar a la luz de las teorías las ciencias de la administración la situación empresarial de La Integradora de la Frontera Sur, S.A. de C.V., para generar propuestas concretas de acción que les permitan mejorar su gestión empresarial. Los objetivos particulares serían analizar formas para proponer estrategias concretas en el interés de contribuir a su mejora e incidir con actividades de capacitación. Todo el esquema de trabajo se planteó desde el punto de vista de la acción participativa en donde los socios de la integradora cobrarían relevancia como agentes promotores de su propio desarrollo organizacional. Esto cobra relevancia desde el punto de vista de la agencia social para potencializar el desarrollo local.

Los temas que los socios definieron como prioritarios durante el diagnóstico y para esta etapa de su desarrollo organizacional, fueron los de procesos de integración del recurso humano (especialmente el personal de nuevo ingreso), control en ventas y publicidad. Este documento dará cuenta de los dos primeros temas que se han desarrollado al fin de la primera etapa del trabajo de investigación.

**Palabras Clave:** Control ventas, integración recurso humano, inducción, Chiapas, producción hortalizas, desarrollo centrada en el actor, agencia, capital social.

## METODOLOGÍA

Con base en la propuesta de Pacheco Espejel y Cruz Estrada (2008) el diseño metodológico comprendió las siguientes partes:

**Análisis.-** Se analizó a la luz de las teorías de las ciencias de la administración la situación empresarial de La Integradora de la Frontera Sur, S.A. de C.V. Con el fin de indagar el estado de su gestión administrativa y determinar propuestas concretas de acción que les permitan mejorar su gestión empresarial.

**Síntesis.-** Se desarrolló un estudio analítico para determinar la situación del esquema administrativo de La Integradora de la Frontera Sur, S.A. de C.V. y se desarrollarán el contenido y características de las estrategias específicas para mejora de la actividad empresarial.

**Praxis.-** Se implementó un esquema de capacitación relacionado con el proceso administrativo, y las áreas específicas priorizadas por los socios con la finalidad de promover aplicación práctica de contenidos teóricos de la administración, asimismo para diseñar de manera participativa propuestas tangibles para su desarrollo empresarial.

Se definió como un trabajo preponderantemente de corte cualitativo –aunque incorporó tareas propias del enfoque cuantitativo - a partir del cual se indagó sobre la naturaleza del esquema de gestión empresarial del beneficiario. Como se eligió un grupo particular de enfoque, la descripción de las características que se vayan determinando durante el desarrollo del trabajo, se consideran propias de él. Es por lo tanto un estudio de carácter particular que no pretende generalizar el conocimiento y la interpretación hacia lo que suceda en otros grupos productivos.

**Técnicas de Investigación documental.-** Se realizó revisión bibliográfica y consulta de documentos relacionados con las teorías de interés de esta investigación. Se acudió a los acervos de la propia empresa, a bibliotecas públicas y privadas. Se llevó a cabo el manejo de fichas bibliográficas de acuerdo a la propuesta de Ortiz Uribe (2008: Análisis, Validación, Selección de las fuentes e Incorporación de la información.

**Investigación de Campo:** Se llevó a cabo en los módulos de producción de La Integradora de la Frontera Sur, S.A. de C.V. ubicados en Comitán, Tzimol, La Independencia y La Trinitaria, municipios de la Región III Fronteriza de Chiapas. Las técnicas más recurridas fueron: cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas, entrevistas formales e informales, triangulación de datos, análisis de carácter cualitativo, observación directa e indirecta, y trabajos con grupos particulares: socios y trabajadores.

**Investigación-acción:** Para el caso de la incorporación de tareas y acciones propias de la Extensión y Vinculación Universitaria, se considera que este trabajo recupera características de la investigación-acción, ya que como lo establece Bisquerra (1989), “La investigación-acción pretende resolver un problema real y concreto, sin ánimo de realizar ninguna generalización [...]. El objetivo consiste en mejorar la práctica [...] real en un lugar determinado. Cohen y Manion, citados por Bisquerra (1989) manifiestan que este tipo de investigación es adecuada “siempre que se requiera un conocimiento específico para un problema específico en una situación específica”.

En este orden de cosas, es conveniente establecer que a través de la Extensión Universitaria, se pretendió la aplicación práctica de un conocimiento para solucionar un problema real y concreto relacionado con la gestión empresarial, y que no se generalizará puesto que los instrumentos generados serán de utilidad exclusiva de La Integradora de la Frontera Sur, ya que su planteamiento y diseño estarán enfocados a caracterizarse como propuestas de solución propias de sus problemas concretos. Se desean incidir en la realidad del grupo atendido y que mediante la acción (generación de propuestas concretas y la capacitación para la puesta en práctica) se pueda contribuir a transformar a dicha realidad.

La investigación acción permite minimizar la desilusión entre la investigación desligada de la realidad y las necesidades sociales y también es útil para optimizar la relación entre los investigadores y los grupos atendidos. A través de la vinculación y prestación de servicios de extensión, se permite incidir en la investigación con estas características. Finalmente, una investigación de este tipo es adecuada para solucionar problemas cuando se presentan estudios de caso con grupos especiales de enfoque, como lo es el beneficiario identificado (Shutter, 1983).

**Teoría.** - En la búsqueda documental se incorporaron los marcos conceptuales para construir el marco teórico que fundamentó la investigación. Una de las teorías que sostienen el trabajo tiene que ver con los aportes de las Ciencias Administrativas, especialmente el proceso administrativo. También se optó por incorporaciones conceptuales desde el punto de vista de la Sociología del Desarrollo y en concreto, agencia social para el desarrollo local.

**Delimitación Temporal:** Esta fase del proyecto se desarrolló de noviembre de 2009 a mayo de 2010.

Con este documento se pretende poner de manifiesto las orientaciones y tendencias descubiertas en el estudio realizado.

## DESARROLLO

### **Antecedentes de la empresa**

En el estado de Chiapas, es común enterarse a través de los medios masivos de comunicación sobre los recursos económicos destinados para el campo, el concepto de “proyectos productivos” es constantemente puesto en el centro de las discusiones políticas y sociales pues están orientados a mejorar la economía de personas que se dedican a la producción en el esquema de los agronegocios. Sin embargo, también es común escuchar por las noticias que los proyectos de esta naturaleza devinieron en fracaso, y una de las causas que se atribuyen a este desenlace es la administración incorrecta de los recursos, humanos, materiales y financieros. Sin embargo, existen también algunos indicadores que muestran que existen grupos que son capaces de agenciar procesos de mejora empresarial y en donde se erigen como actores centrales de los mismos. Consideramos que tal es el caso de la Integradora de la Frontera Sur, S.A. de C.V. (IFS) cuyos antecedentes son como sigue:

De acuerdo a información en los archivos de la empresa, en el año 2002, como una inquietud de productores en la búsqueda de un desarrollo sustentable y sostenible para sus familias mediante prácticas de inocuidad alimentaria, se establece el proyecto Red de Invernaderos en la Meseta Comiteca; en donde la organización de productores permitiría abatir debilidades, reducir amenazas, aprovechar oportunidades y consolidar fortalezas, mediante su ingreso a la economías de escala, obtención de asesoría técnica y acompañamiento profesional, que permitan ofrecer un producto sano a los consumidores. De ahí nace la Integradora de la Frontera Sur, S.A. de C.V. quien cuenta actualmente con 65 agremiados que producen diversas hortalizas entre las que destaca el tomate tipo saladette en 30,749 m<sup>2</sup> de superficie protegida bajo invernadero, ubicados en los municipios de Comitán, Trinitaria, Independencia y Tzimol del estado de Chiapas, concretamente en la Región III Fronteriza.

Inició el proyecto con la idea de conformar una integradora que les permitiera consolidar un esquema organizacional para alcanzar mayores y mejores ventajas competitivas en el mercado. Lograron en sus inicios agrupar a 82 posibles socios, candidatos a formar parte de la entidad organizativa. Sin embargo, el proyecto de la integradora se pensó desde el principio como una estructura que debía obedecer a una organización efectiva, en donde la toma de decisiones se sujetara a los intereses de los grupos, no de las personas. Esto ocasionó que varios de los interesados iniciales se retiraran por sí mismos, con lo que el grupo se redujo, de 82 iniciales a 65 al final. El número de agrupaciones retiradas es de 5 con 17 personas en total. Es con los 65 candidatos, conformados en 7 grupos, que inicia la integradora.

Se definen a sí mismos como una empresa social de productores de hortalizas inocuas en invernaderos, tienen como objetivo general ofertar productos sanos, con calidad, en volúmenes de acuerdo a la demanda, en tiempos de entrega comprometidos y con la posibilidad de ofertar variedad a sus consumidores.

Desde que se organizaron de esa manera han estado en búsqueda constante a través de la agencia social lo que ha implicado la estructuración de relaciones sociales que como establecen Callon y Latour en Long (2007), “implican no sólo a participantes que se interrelacionan cara a cara, sino también a componentes que actúan a distancia, que incluyen individuos, organizaciones, tecnologías relevantes, recursos financieros y materiales y símbolos generados por los medios de comunicación”. Desde la Sociología del Desarrollo se diría que esta organización se coloca en el centro como actor principal para incidir, con iniciativa y actitud de cooperación, en su propio desarrollo organizacional y empresarial, es decir, toman ventaja de su propio capital social. Esto sin embargo, no significa que han interiorizado en su totalidad el beneficio que conlleva el trabajo organizado y de compromiso con su grupo, es decir, están transitando aunque con dificultad, a una cultura organizacional que les permita fortalecerse como grupo organizado.

En este sentido, han agenciado diversos procesos de forma ininterrumpida estableciendo redes y contactos con agentes externos como consultorías profesionales, instituciones gubernamentales e instituciones de educación superior a fin de participar en tareas relacionadas con la mejora de su proceso de producción en el esquema de agricultura protegida al tiempo que en el aprendizaje y puesta en marcha de principios de administración empresarial. De esta manera han participado en espacios en donde se han tratado temas de imagen corporativa, marca registrada, prototipos de productos, estructura organizacional, liderazgo, motivación, relaciones humanas y otros similares, lo que la perfila como una sociedad de productores con posibilidades de mantenerse en el escenario de la empresa agropecuaria exitosa en la Región III Fronteriza del estado de Chiapas.

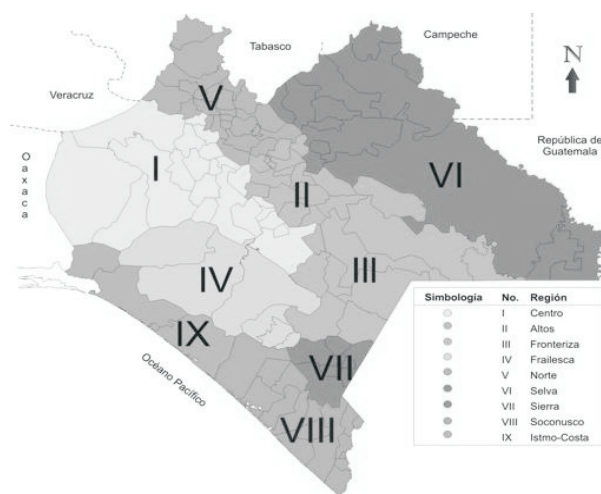
### **Ubicación Geográfica Región III Fronteriza**

Los 118 municipios que conforman al estado de Chiapas, se agrupan en nueve regiones económicas. Este modelo administrativo data de principios de los 80's y su propósito fue establecer nueve polos de desarrollo que promovieran una planeación a partir de la descentralización. Las regiones económicas se articulan a través de la red carretera federal y estatal (Enciclopedia de los Municipios de México Estado de Chiapas, consultado en mayo 2010).

Según datos de 2005 del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Gobierno del Estado de Chiapas, la región fronteriza, está integrada por 9 municipios en un espacio de 12,790.6 km<sup>2</sup>, equivalente al 17% del territorio estatal. Forma parte de la frontera sur con la República de Guatemala, la cabecera se localiza en la ciudad de Comitán de Domínguez, concentra 398,959 habitantes que representa el 10.2% del total estatal. El índice de analfabetismo de esta región es de 23.4 por ciento. Para satisfacer la demanda educativa en la región se disponen de 1,707 escuelas y 5,140 personas dedicadas a la docencia.

En infraestructura de comunicaciones la región es cubierta por la carretera Panamericana y ramales que la comunican con el resto del estado a través de 2,892.8 km., de caminos federales y estatales; cuenta además con un aeropuerto de servicio nacional y 87 oficinas postales. La población derechohabiente de las instituciones de seguridad social de esta región representan el 13.7% habitantes, de los cuales 55.4 % corresponden al IMSS, 36.6% al ISSSTE y 8.0% del ISSTECH, cuenta con 122 clínicas de consulta externa y 6 de hospitalización general. En cuanto a servicios básicos 73.3% de las viviendas cuentan con agua entubada, 40.9% con drenaje y 90.2% disponen de energía eléctrica.

La conforman los siguientes municipios: Comitán de Domínguez, Chicomuselo, La Independencia, Frontera Comalapa, Las Margaritas, Maravilla Tenejapa, Socoltenango, La Trinitaria y Tzimol. Es en esta demarcación geográfica en donde tienen lugar los trabajos de este proyecto.



*Fuente:* Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Gobierno del Estado de Chiapas. Enciclopedia de los Municipios de México Estado de Chiapas. Regionalización. 2005.

### Desarrollo Local. Breves consideraciones.

Hoy día no se duda que existen esfuerzos continuos por apoyar el avance económico desde el punto de vista del desarrollo local, sobre todo a partir de las manifestaciones cada vez más intensificadas del fenómeno de la globalización. En relación al desarrollo local, es pertinente definir a éste e iniciaremos con una aproximación conceptual:

*“...se puede definir el desarrollo económico local como el proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio. En este enfoque también se considera la importancia del capital social y los enlaces de cooperación con agentes externos para capturar recursos humanos, técnicos y monetarios, entre otros, que contribuyan a la estrategia local de desarrollo” (Pike et al. 2006).*

Aunque existen varias propuestas de definiciones planteadas por diferentes autores, consideraremos a ésta en esta exposición no sin antes también considerar que el enfoque de desarrollo local ha sido inspirado por una serie de estudiosos de la economía y se desea destacar a Manfred Max-Neef, economista, ambientalista y político chileno. Quienes han abordado su obra informan que sus propuestas más destacadas son dos tesis que denominó Economía Descalza y Desarrollo a Escala Humana, las que definen una matriz que abarca nueve necesidades humanas básicas: Subsistencia, Protección, Afecto, Comprensión, Participación, Creación, Recreo, Identidad y Libertad, estos trabajos fueron desarrollados en la década de los 90.

Es importante considerar que en la definición sobre desarrollo local propuesta por Pike, destacan a su vez una serie de conceptos detonadores de ideas que es pertinente tomar en cuenta para efectos de esta presentación. Se propone a continuación un desglose de la definición, un ejercicio analítico que nos permita una aproximación a la idea del desarrollo local, este análisis se plantea de la siguiente manera:

- Procesos de transformación de la economía y sociedad local
- Búsqueda de mejores condiciones de vida
- Acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados de la localidad
- Aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes
- Importancia del capital social
- Enlaces de cooperación con agentes externos para capturar recursos humanos, técnicos y monetarios, entre otros, que contribuyan a la estrategia local de desarrollo
- Fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local

Es precisamente sobre estas ideas que giran las acciones emprendidas por varias sociedades del sector agropecuario, especialmente aquellas que llevan a cabo sus actividades productivas y de comercialización en pequeños territorios geográficos. La acción decidida y concertada tiene lugar cuando los actores han interiorizado la necesidad de ser agentes de su desarrollo, esto es, no llevan a cabo tareas solamente porque son promovidas desde el exterior, digamos por agentes externos, sino por la razón de que así lo han determinado. En el mismo sentido, en este proceso perciben como importante el fomento de las capacidades de emprendimiento, es decir, exploran en sí mismos sus potencialidades para gestionar sus empresas con el fin de mejorar sus condiciones de vida. Estos aspectos nos llevan nuevamente a un examen detallado de la agencia como establece Long (2007) y en donde el examen consiste en “cómo los actores adquieren y sostienen formas apropiadas de capacidad y erudición para realizar sus acciones sociales y cómo enrolan a los otros en los proyectos que desarrollan.

El mismo autor citado sostiene que “esa capacidad de actuar también implica la disposición de otros para apoyar y que la capacidad organizativa – sea del campesino individual o del agente del desarrollo en campo que implementa programas, o bien sean las acciones coordinadas realizadas por consorcios de transnacionales, necesariamente incluye elemento dispares: el actor como individuo, organizaciones, tecnologías, recursos financieros y discursos. Lo que importa, dice Long, lo que cuenta, es la manera en que se integran porque de ello dependerán los resultados.

Consideramos que los resultados expuestos a continuación pueden ser una experiencia vivida de una integración similar a la descrita por Long.



**a) Procesos de Integración del Personal**

Después de determinar mediante el proceso participativo y el curso-taller sobre recursos humanos y en especial sobre los procesos de integración, la sociedad de productores estuvo conforme en que la investigación pusiera énfasis en el tema de la *inducción al personal de nuevo ingreso*. La información obtenida en las entrevistas a cada uno de los socios para determinar la manera en que reciben o inducen a un nuevo trabajador, indicó que existía una inducción empírica, en donde el sentido común ha orientado que éste debe existir, sin embargo no se manifiesta en todos los grupos que conforman la sociedad. De esta manera y habiendo revisado los fundamentos teóricos desde el proceso administrativo planteado principalmente por Reyes Ponce (2009) se procedió a identificar exactamente qué información básica de la empresa conocen los trabajadores. Es importante recalcar que el análisis se llevó a cabo con base en la inducción para el personal operativo en el área de producción ya que a la fecha es el área que más empleados tiene; actualmente no hay secretarias, chóferes, repartidores, vendedores u otro tipo de trabajador.

**Caracterización de la población**

Las personas entrevistadas son todos socios y representantes de los diferentes grupos que conforman la IFS. Todos son varones en un rango de edad de entre 30 y 60 años, 4 tienen estudios profesionales y el resto sólo preparatoria.

En relación al personal operativo, el universo poblacional se constituyó por un total de 17 personas, el número y las facilidades para su ubicación determinaron que no fuera necesario un muestreo estadístico para el proceso de encuesta.

Puesto: La población encuestada corresponde a un total de 17 personas todas ellas trabajan en el área operativa. Once personas (ocho hombres y tres mujeres) son encargados del invernadero esto quiere decir que son los responsables de lo que pase con la producción y de dar órdenes a sus colaboradores si este es el caso. Seis personas son jornaleros (todas mujeres), lo que significa que son los que apoyan de manera directa a los encargados.

Escolaridad: Las personas cuentan con la siguiente escolaridad: 7 personas cuentan con primaria terminada, 3 personas no terminaron la primaria (1 cuenta tan sólo con 1º año de primaria, 1 cuenta con el 2º año de primaria y la última cuenta con el 3º de primaria). 4 personas no cuentan con ningún grado de estudios y 2 personas cuentan con secundaria terminada y una de las 17 personas cuenta con preparatoria terminada.

Género: del total del personal 9 de ellas son mujeres y 8 son hombres.

Edad:

De 18-22 años, 3 personas.

De 23-27 años, 1 persona.

De 28-32 años, 2 personas.

De 33-38 años, 3 personas.

De 39-44 años, 2 personas.

De 45-50 años, 3 personas.

De 51-56 años, 2 personas.

De 57-63 años, 1 persona.

Estado Civil: de estas personas 12 son casados, 4 de ellos son solteros y 1 es viuda.

**Temporalidad y antigüedad:** Todas estas personas son personal fijo de la empresa y cada uno cuenta con diferente antigüedad. Dentro de estos están las personas más recientes y de las 17 personas 1 de ellas ha laborado por 4 meses mientras que 2 de ellas cuentan con 6 meses de trabajo. Otras 3 personas tienen trabajando 1 año, 3 por 2 años, 2 de ellas tienen 2 años y medio. Cuatro han trabajado ahí por 3 años y tan sólo 2 de las 17 tienen una antigüedad de 5 años como trabajadores de la empresa.

**Datos obtenidos**

Los socios y representantes expresaron que en lo general cuando un nuevo empleado es contratado solamente le informan de su horario, su salario y días de pago. Les indican breve y rápidamente cómo van a hacer los cortes y almacenamiento del tomate.

De acuerdo a lo que los trabajadores expresaron, el conocimiento que tienen de la empresa lo han ido adquiriendo por su tiempo en la misma, pero aún así, no conocen aspectos básicos de esta entidad que los ha contratado como por ejemplo: nombre completo de la empresa, misión, visión, valores, y otros datos elementales. Esto permite afirmar que aún incorporados como personal, no se han promovido actividades que permitan que el trabajador pueda identificar a la organización y sentirse solidario con ésta, aspectos que destacaron los socios como prioritarios a cultivar en el sentir del trabajador y que desearían instrumentar en un proceso formal de inducción. La siguiente tabla refleja el estado de conocimiento de los trabajadores:

Nº de pregunta	Nº. Total de personas encuestadas en todas las unidades de producción.	Puesto que desempeña	Total positivo	Total Negativo
	17	11 Encargados 6 Jornaleros		
¿Conoce la historia de la empresa?			4	13
¿Conoce los valores en que se sostiene la filosofía de la empresa?			4	13
¿Conoce los objetivos?			6	11
¿Conoce a todos los dueños?			2	15
¿Conoce la misión y visión de la empresa?			4	13
¿Conoce todos los módulos de producción?			1	16
¿Conoce los nombres de los grupos que integran la empresa?			2	15
¿Sabe el número de trabajadores con que cuenta la empresa?			12	5
¿Conoce el número de producción semanal que cosecha la empresa?			7	10
¿Conoce las medidas de seguridad e higiene?			14	3
¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?			4	13
¿Le han proporcionado capacitación?			11	6

El resto de las preguntas y que no se encuentran en la tabla corresponden a aquellas en las que los entrevistados deberían haber proporcionado información más amplia y detallada a fin de verificar si realmente conocían sobre lo que se les cuestionaba. Es importante considerar que la mayoría de las respuestas negativas obedecen a la falta de un proceso de inducción y más aún, a la falta de un proceso de integración completo y que permita al trabajador tener un conocimiento más detallado de la empresa en donde laboran.

Como los mismos socios expresaron, se les explica a los nuevos trabajadores, y a los que no son de nuevo ingreso también, algunos aspectos pero encaminados más a la cuestión de producción. Es decir, el proceso se centra en las nuevas tareas que habrá de realizar como personal de la empresa, sin embargo, habiendo analizado los procesos adecuados a la luz de la teoría explicitada por Grados Espinosa (2003), se observa que no hay información previa sobre:

- Cómo puede llegar a su trabajo.
- Recorrido del área.
- Horario de trabajo y tiempo disponible para comer.
- Enfermería y servicios médicos. Procedimientos en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
- Sanitarios y lavabos. Donde conseguir herramientas.
- Pagos de salario tiempo extra. Impuesto sobre la renta. Pago de días festivos. Día y método de pago de salario.
- Pago de vacaciones. Efecto de faltas no justificadas. Ausencias. A quién y cómo avisar en caso de ausencia. Reglas de seguridad. Limpieza y aseo del área de trabajo.
- Aseo personal.
- Sanciones en caso de: robos riña y bebidas embriagantes dentro del lugar de trabajo.

Los puntos arriba mencionados son manejados por el trabajador, sin embargo no son resultado de un proceso de inducción, sino de su estancia en la empresa, es decir, es el tiempo el que va definiendo el hecho de que conozca a la empresa en lo más elemental. Esto último es hasta cierto punto lógico, pues la antigüedad y el trato con los compañeros son también factores de un proceso de integración. No obstante, informarle de todos esos aspectos aún desde el primer día en que ingresa a la empresa, se considera indispensable, sobre todo por las razones que argumenta Guth Aguirre (2004) en el sentido de la necesidad de adaptarse a una nueva cultura organizacional.

Esta idea de cultura organizacional podría ser el argumento que mejor fundamente en este momento la necesidad de la implementación de programas de inducción en la IFS, dado que está planteando esquemas de organización y de trabajo que los hagan competitivos en el mercado local y regional. Un nuevo trabajador debe saber que ingresar a la IFS significa un cambio en la forma de desempeñarse, es decir, un cambio en su cultura organizacional y por lo tanto en la forma de agenciar procesos sociales como parte de la misma.

La información obtenida en este tema definió que se construyera un documento en forma de Manual de Bienvenida y que se diseñó a partir de los aspectos que los socios consideraron relevantes para ser informados a un trabajador de nuevo ingreso en el área de producción, específicamente en el puesto de jornalero. Algunos de los puntos que incluyeron en su manual son:

- Palabras de Bienvenida
- Directorio
- Antecedentes de la empresa
- Visión
- Filosofía
- Logotipo
- Ubicación de todos los invernaderos que constituyen los grupos de la Integradora de la Frontera Sur, S.A. de C.V
- Croquis de INTEGRASUR
- Organigrama
- Puesto, objetivos y relación con otros puestos
- Funciones
- Decálogo de Conducta
- Sanciones
- Normas de seguridad e higiene
- Equipo de protección
- Lineamientos generales de seguridad e higiene
- Señales
- Comentarios finales

**a) Ventas**

Con base en los objetivos de este trabajo, se identificaron los formatos y procedimientos en que los socios hacen sus concentraciones o registros relacionados con las ventas a fin de vertir en las sesiones interactivas en el taller, la información que nos permitiera identificar fortalezas y debilidades de las formas de registrar y controlar sus operaciones relacionadas con las ventas, cada grupo desarrolla esta tarea en forma distinta a la del resto de los grupos.

Uno de los hallazgos que resultaron impactantes para los socios fue que a través del análisis cuidadoso de los formatos – algunos rudimentarios – se pudo determinar que han existido ocasiones en que no están generando utilidades, pues las operaciones matemáticas para determinación de los dividendos no consideraban diversos gastos de operación como combustible, papelería y otros. Este hecho provocó que el tema de las ventas se viera complementado además con el del análisis para identificar los rubros que manejan para hacer funcionar a la integradora. De esta manera, al determinar los ingresos por este concepto, podrían estar más cerca de un dictamen en el sentido de haber obtenido o no utilidades.

Volviendo al registro de las ventas, en lo general, se identificaron algunas debilidades como el hecho de que solamente dos de los grupos llevan un orden riguroso y sistematizado, no así el resto que más bien hacen sus registros de manera accidentada lo que les dificulta después tener acceso a información como compradores, ubicación de los mismos, cantidad vendida e ingreso por este rubro.

Se encontraron formatos cuya concentración de datos no facilita contar con aquéllos que permitan dar lectura al hecho de cómo se está comportando el rubro de ventas en un lapso, por ejemplo, de un mes, una quincena, un trimestre y un año. Se observó que no es posible llevar un debido control de la producción total del tomate, por consecuencia no se puede determinar realmente la utilidad neta durante un ciclo de la producción.

Uno de los grupos ha diseñado un control para las ventas y lo manipula con un programa para ordenar y sistematizar información a través de Microsoft Office Excel. Presenta un número de datos que permite tener un registro que permita controlar los gastos y por lo tanto determinar las utilidades por ventas. La mayor fortaleza de este formato consiste en el hecho de que es posible almacenarlo electrónicamente y por lo tanto, realizar análisis comparativos en los ciclos de producción y ventas. De esta manera se puede obtener un historial sobre la forma en que se van comportando las operaciones ahí concentradas. Sin embargo, uno de los problemas del formato es que no obstante el esfuerzo para registrar los gastos existen varios de ellos que no se concentran pero que finalmente impactan el resultado en ventas. Por ejemplo, combustible, sueldos del propietario y sus hijos, llamadas telefónicas por concepto de ventas, compra de insumos de seguridad e higiene, entre otros.

También tres de las siete sociedades expresaron que no llevan ningún registro sino que acuden a una simple operación matemática que consiste en que en cada ciclo de producción obtienen el dinero en efectivo correspondiente a lo que invirtieron en el mismo, una vez completo, se considera que todo lo que ingrese después de esa cantidad, es utilidad.

Con base en lo anterior, se procedió a la construcción y fundamentación de una propuesta en forma de un Manual de Ventas. Contiene una parte teórica apoyada en González (2004) y está centrada en la importancia de identificar gastos de operación, administración, comercialización y otros. Podría pensarse que es un manual para determinación de costos, lo cierto es que la IFS consideró importante trabajar en este aspecto para que la empresa esté en condiciones de determinar si su actividad de ventas le reditúa las utilidades esperadas. Es decir, el fin último de estos registros es poder realizar las operaciones matemáticas necesarias para identificar su monto de utilidades netas y dividendos, que consisten en la materialización de la rentabilidad de la IFS a través de su actividad de ventas.

Los rubros considerados en los formatos que se elaboraron, contaron con aportaciones de todos los socios participantes en el taller y que obedecen a las necesidades que presentan como grupos y como integradora. Las indicaciones para su llenado fueron debidamente explicadas en el curso-taller "Propuestas para la Mejora del Desarrollo Organizacional de la Integradora de la Frontera Sur, S.A. de C.V." diseñado especialmente para atender este propósito y el anterior sobre procesos de integración de personal. Ambos manuales han sido aprobados en una de sus asambleas ordinarias y se han girado las instrucciones debidas para que en la medida de lo posible, se atiendan sus recomendaciones.

Los próximos resultados tendrán que ver con la investigación relacionada con el diseño, operación y evaluación del uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's).

## CONCLUSIONES

Estas experiencias de desarrollo de estrategias concretas, basadas en análisis, estudio y participación activa de los actores y principales interesados y beneficiarios constituyen una muestra tangible de lo que los actores pueden lograr cuando toman ventaja de su capital social, esto es, el grado de solidaridad e intereses comunes que los hacen ver en la misma dirección.

En un estado como Chiapas, caracterizado por la pobreza del campo, deficiencia alimentaria y atraso educativo, es de especial relevancia identificar grupos de productores como el que aquí se ha descrito. Los procesos participativos hacen especialmente enriquecedor el trabajo del agente externo que en este caso se limita a orientar y apoyar, no a imponer, procesos de mejora e identificación de las potencialidades de los grupos.

Esta asociación, al igual que muchas otras en nuestro país, participa en acciones que se emprenden en proyectos de corto plazo, pero que una vez sumados los resultados, acaso empiecen a dar evidencia de avances reales por el desarrollo de las localidades de nuestro país.

Nota Final: Se agradece la colaboración de Maribel Ramírez Vázquez, Armando Pérez Aguilar, Yesenia de Jesús Vázquez Pérez y Carlos Eduardo Gordillo Gordillo, alumnos de la Licenciatura en Administración en Campus VIII-Comitán que se incorporaron como recurso humano en formación para la investigación durante este proyecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bisquerra, Rafael. (1989) **Métodos de Investigación Educativa**. Barcelona España. CEAC.
2. Grados Espinosa, Jaime A. (2003). **Reclutamiento, selección contratación e inducción del personal** Tercera Edición. Editorial El Manual Moderno, México.
3. González Cristóbal del Río y Sánchez Cristóbal del Río. (2004). **Costos para Administradores y Dirigentes** Segunda edición. Thomson. México, 2004.
4. Guth Aguirre, Alfredo. (2004). **Reclutamiento, Selección, Integración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas, México.
5. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Gobierno del Estado de Chiapas. Enciclopedia de los Municipios de México Estado de Chiapas. **Regionalización. 2005**. Extraído de <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/regi.htm> el 15 de mayo de 2010.
6. Integradora de la Frontera Sur, S.A. de C.V. (2010). **Archivos**. Comitán Chiapas.
7. Long, Norman (2007). **Sociología del Desarrollo: Una perspectiva centrada en el actor**. 1a. Edición. México. Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social. El Colegio de San Luis.
8. Ortiz Uribe, F.G. y María del Pilar García. (2008). **Metodología de la Investigación. El Proceso y sus Técnicas**. México: Editorial Limusa.
9. Pacheco Espejel, A. y María Cristina Cruz Estrada. (2008) **Metodología Crítica de la Investigación. Lógica, Procedimientos y Técnicas**. México: Grupo Editorial Patria.
10. Pike, A., Rodriguez-Pose, A. and Tomaney, J., (2006). **Local and Regional Development**. New York : Routledge.
11. Reyes Ponce, Agustín. (2009). **Administración de Empresas 2**. Editorial Limusa, México.
12. Shutter, Anton de. (1983). **Investigación participativa: una opción metodológica para la educación de adultos**. CREFAL (c). Extraído el 14 de agosto de 2009 de <http://www.crefal.edu.mx/Biblioteca/CEDEAL/acervo%5Fdigital/coleccion%5Fcrefal/etablos%20de%20papel/RP03/tvi.htm>.

(\*Artículo recibido el 1o. junio del 2010 y aceptado para su publicación el 30 de marzo del 2011).